

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**



**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TESIS DE GRADO**

**PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:  
INGENIERAS EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.**

**TEMA:**

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE  
CONTABILIDAD DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE PENIPE  
CORRESPONDIENTE AL PERÍODO ENERO A DICIEMBRE DEL 2010  
A FIN DE ALCANZAR LA EFICIENCIA OPERATIVA”**

**VERÓNICA PAULINA CHÁVEZ CÁRDENAS**

**JÉSSICA PATRICIA PILCO AMANTA**

**RIOBAMBA - ECUADOR**

**2011**

## **CERTIFICADO DEL TRIBUNAL**

Nosotros como Director y Miembro del Tribunal de la Tesis Titulada “AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE PENIPE CORRESPONDIENTE AL PERÍODO ENERO A DICIEMBRE DEL 2010 A FIN DE ALCANZAR LA EFICIENCIA OPERATIVA”

**CERTIFICAMOS:** Que el trabajo investigativo ha sido desarrollado en su totalidad por las autoras y cuidadosamente revisado.

MDE Ing. Cristóbal Erazo

**DIRECTOR DE LA TESIS**

Dr. Patricio Robalino

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **CERTIFICADO DE AUTORÍA**

Las ideas expuestas en el presente trabajo de investigación y que aparecen como propias son en su totalidad de absoluta responsabilidad de las autoras.

**VERÓNICA PAULINA CHÁVEZ CÁRDENAS**

**JÉSSICA PATRICIA PILCO AMANTA**

## **DEDICATORIA**

A mi Abuelita Bachita por ser y haber sido el ejemplo y pilar más importante y sobre todo por darle la vida a la persona que más amo en este mundo mi madre. ¡Te Extraño!

A mi Madre Charito por educarme y soportar mis errores, por su apoyo incondicional, consejos, valores, motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada por todo su amor y ser la mejor madre del mundo.

¡Te Amo Demasiado!

A mi Padre Oswaldo, por todo lo que me ha dado en esta vida, especialmente por su amor, comprensión y paciencia. ¡Muchas Gracias!

A mis Hermanos Andrés, Karina, Darío, Belén, Maite por su cariño y apoyo incondicional. ¡Los Quiero Mucho!

*Verónica Paulina Chávez Cárdenas*

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios y a la Virgen de Fátima por permitirme llegar hasta momento tan especial en mi vida y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

Al Gobierno Municipal de Penipe, a sus Autoridades, Servidores y Servidoras que con su tiempo y apoyo nos permitieron la realización del trabajo de investigación de la tesis.

A la Escuela de Contabilidad y Auditoría de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, forjadora de mi carrera profesional.

Al Ingeniero Cristóbal Erazo, Director de Tesis, mi más cordial agradecimiento e imperecedero reconocimiento por la planificación, dirección y corrección de la presente Tesis de Grado.

Al Doctor Patricio Robalino, Miembro de Tesis, profundamente agradecida por sus mejores aportes académicos, su guía, apoyo y paciencia.

Y a todas aquellas personas que indirectamente ayudaron y creyeron en mí para que este trabajo llegue a su feliz término.

*Verónica Paulina Chávez Cárdenas*

## **DEDICATORIA**

En primer lugar a Dios y a la Madre Dolorosa, por sus bendiciones.

A mis padres: Vicente Pilco y Yolanda Amanta; a mis hermanos:

Geovanny, Verónica y Mauricio por haber confiado en mí.

Personas incondicionales que AMO con todo mi corazón.

*Jéssica Patricia Pilco Amanta*

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios y a la Madre Dolorosa por darme la vida, como también por bendecirme en cada uno de mis pasos, ayudándome a cumplir con mis metas y objetivos más anhelados.

A mis excelentes y grandiosos padres: Vicente Pilco y Yolanda Amanta, a mis hermanos: Geovanny, Verónica y Mauricio por brindarme su amor y apoyo incondicional; ayudándome a enfrentar cada uno de los obstáculos que se ha ido presentando en el transcurso de mi vida; siendo mi familia una verdadera fortaleza para mí.

A cada uno de los catedráticos de los planteles educativos a los que pertencí: Escuela “Miguel Ángel León”, Colegio “San Felipe Neri” y Escuela Superior Politécnica de Chimborazo; quienes aportaron con sus conocimientos, valores y sabias experiencias, fortificando mi mente y corazón.

Al Gobierno Municipal de Penipe por permitir desarrollar mi tema de tesis en tan noble y prestigiosa entidad.

Un sincero agradecimiento al Ing. Cristóbal Erazo y Dr. Patricio Robalino quienes más que miembros del tribunal han sido amigos en su momento; ya que me guiaron y apoyaron en el desarrollo y culminación de este trabajo.

A Juan Carlos Salguero por su cariño, paciencia y apoyo diario, logrando en mí fuerza, esperanza y tranquilidad.

A toda mi familia y amigos quienes de una u otra manera han contribuido con sus palabras, actos y enseñanzas; impulsándome a seguir con pie derecho en el camino de la vida.

*Jéssica Patricia Pilco Amanta*

## Índice de Contenidos

|   |          |
|---|----------|
| Certificado del tribunal.....           | I        |
| Certificado de autorización.....        | III      |
| Dedicatoria.....                        | III      |
| Agradecimiento.....                     | IVV      |
| Dedicatoria.....                        | V        |
| Agradecimiento.....                     | VI       |
| Índice de cuadros.....                  | X        |
| Índice de figuras.....                  | XI       |
| Índice de gráficos.....                 | XII      |
| Introducción.....                       | XIII     |
| <b>CAPÍTULO I.....</b>                  | <b>1</b> |
| 1.PROBLEMATIZACIÓN.....                 | 1        |
| 1.1PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....      | 1        |
| 1.1.1 Formulación del problema.....     | 1        |
| 1.1.2 Sistematización del problema..... | 2        |
| 1.2 DELIMITACIÓN DEL UNIVERSO.....      | 2        |
| 1.3FORMULACIÓN DE OBJETIVOS.....        | 2        |
| 1.3.1 Objetivo general.....             | 2        |
| 1.3.2 Objetivos específicos.....        | 3        |
| 1.4 JUSTIFICACIÓN.....                  | 3        |
| <b>CAPÍTULO II.....</b>                 | <b>5</b> |
| 2.MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....        | 5        |
| 2.1 ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN.....  | 5        |



|   |    |
|---|----|
| 2.2 BREVE RESEÑA HISTÓRICA DEL CANTÓN PENIPE - GOBIERNO MUNICIPAL DE PENIPE.....  | 6  |
| 2.3 MARCO DE REFERENCIA.....  | 7  |
| 2.3.1 Marco teórico.....  | 7  |
| 2.3.2 Marco conceptual.....   | 34 |
| 2.4. HIPÓTESIS.....   | 35 |
| 2.4.1 Hipótesis general.....  | 35 |
| 2.4.2 Hipótesis específicas.....  | 35 |
| 2.5 VARIABLES DE ESTUDIO.....   | 36 |
| Variable general.....   | 36 |
| Variables específicas.....  | 36 |
| CAPÍTULO III.....   | 37 |
| 3.MARCO METODOLÓGICO.....   | 37 |
| 3.1. METODOLOGÍA.....   | 37 |
| 3.1.1 Métodos de investigación.....   | 37 |
| 3.1.2. Técnicas de investigación.....   | 38 |
| CAPÍTULO IV.....  | 39 |
| 4.“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE PENIPE CORRESPONDIENTE AL PERÍODO ENERO A DICIEMBRE DEL 2010 A FIN DE ALCANZAR LA EFICIENCIA OPERATIVA..... | 39 |
| 4.1 INVESTIGACIÓN PRELIMINAR.....   | 39 |
| 4.1.1 Cantón Penipe.....  | 39 |
| 4.1.2 Gobierno Municipal de Penipe.....   | 39 |
| 4.1.4 Departamento de contabilidad.....   | 45 |
| 4.2 PLANIFICACIÓN.....  | 47 |

|   |     |
|---|-----|
| 4.2.1 Papeles de trabajo.....   | 47  |
| 4.2.2 Elaboración del plan de auditoría.....  | 47  |
| 4.2.3 Aplicación de los programas.....  | 52  |
| 4.2.4 Matriz de ponderación de riesgo y confianza.....  | 56  |
| 4.2.5 Elaboración de cuestionarios de control interno método COSO.....                                      | 56  |
| 4.2.6 Hoja de trabajo, resumen de conclusiones y recomendaciones de cada componente de control interno..... | 72  |
| 4.2.7 Elaboración de flujogramas de procesos administrativos y operativos.....                              | 80  |
| 4.2.8 Hoja de trabajo resumen conclusiones y recomendaciones de flujogramas.....                            | 106 |
| 4.3 EJECUCIÓN.....  | 108 |
| 4.3.2 Aplicación de indicadores de gestión.....   | 126 |
| 4.3.3 Análisis de ingresos y gastos 2010.....   | 130 |
| 4.4.1 Informe de auditoría.....   | 136 |
| 4.4.2 Informe confidencial para las autoridades.....  | 137 |
| Conclusiones.....   | 147 |
| Recomendaciones.....  | 148 |
| Resumen.....  | 149 |
| Summary.....  | 150 |
| Bibliografía.....   | 151 |
| Anexos.....   | 153 |

## Índice de Cuadros

| Nº | Título   | Pág. |
|----|--|------|
| 1  | Simbología para flujograma.....                                    | 15   |
| 2  | Técnicas de auditoría.....   | 23   |
| 3  | VARIABLES de estudio.....  | 36   |
| 4  | FODA.....  | 46   |
| 5  | Índices de auditoría.....  | 47   |
| 6  | Fechas de intervención de auditoría.....                           | 49   |
| 7  | Personal encargado de la realización de auditoría.....             | 50   |
| 8  | Programa de auditoría.....   | 52   |
| 9  | Matriz de ponderación de riesgo y confianza.....                   | 56   |
| 10 | Cuestionarios método COSO.....                                     | 71   |
| 11 | Hoja resumen conclusiones y recomendaciones control interno.....   | 72   |
| 12 | Registro devengado de ingresos.....                                | 98   |
| 13 | Registro devengado de gastos.....                                  | 102  |
| 14 | Flujogramas de procesos administrativos y operativos.....          | 103  |
| 15 | Hoja resumen de conclusiones y recomendaciones de flujogramas..... | 106  |
| 16 | Resumen de obras públicas.....                                     | 126  |
| 17 | Resumen de ingresos.....   | 130  |
| 18 | Demostrativo de ingresos.....                                      | 130  |
| 19 | Resumen gastos.....  | 133  |
| 20 | Demostrativo gastos.....   | 133  |

---

## Índice de Figuras

| <b>Nº</b> | <b>Título</b>                       | <b>Pág.</b> |
|-----------|-------------------------------------|-------------|
| 1         | Proceso administrativo.....         | 7           |
| 2         | Funciones del administrador .....   | 7           |
| 3         | Ciclo administrativo.....           | 8           |
| 4         | Proceso administrativo cíclico..... | 8           |
| 5         | Propuesta visión.....               | 41          |
| 6         | Propuesta misión.....               | 41          |
| 7         | Organigrama estructural.....        | 44          |

## Índice de Gráficos

| <b>Nº</b> | <b>Título</b>                             | <b>Pág.</b> |
|-----------|---|-------------|
| 1         | Ingresos Presupuestados y Ejecutados..... | 131         |
| 2         | Gastos Presupuestados y Ejecutados .....  | 134         |

## INTRODUCCIÓN

La Auditoría tradicionalmente se ha orientado hacia aspectos financieros, concentrándose en la corrección de los riesgos contables y en el registro adecuado de las actividades especificadas. Sin embargo, el énfasis se ha venido cambiando a lo largo de los años. Ahora responde a una demanda de mayor información útil que no se puede encontrar tan sólo en los estados financieros.

A fines de la década de 1940 los analistas financieros y los banqueros expresaron el deseo de tener información que permita realizar una evaluación administrativa. En la actualidad, inversionistas, accionistas, entidades del gobierno y público en general, buscan información con el fin de juzgar “la calidad de la administración”.

La Auditoría de Gestión como todos los demás tipos de auditoría se deriva de la “Auditoría Financiera”

Aparece inicialmente como “Auditoría Operacional”, posteriormente amplía su accionar con la denominación de “Auditoría Administrativa” y finalmente evoluciona a “Auditoría de Gestión”.

La Auditoría Financiera evolucionó de ser un trabajo principalmente orientado a revisar cuentas para determinar que no existe fraude en contra de la entidad hacia una evaluación independiente y objetiva de los Estados Financieros para opinar sobre la razonabilidad de sus saldos y el cumplimiento de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados – PCGA. Considerando como referente el trabajo de la Auditoría Financiera se inició labores de evaluación independiente y objetiva de los aspectos operacionales (procesos operativos) de las entidades; es decir, una evaluación realizada por personas no vinculadas al ente auditado.

Surge de esta manera la “Auditoría Operacional” que se orienta a evaluar la eficiencia, efectividad y economía de todo o parte de las operaciones de la entidad.

La evaluación de un proceso es parte inherente al mismo; sin embargo, la Auditoría es una evaluación adicional efectuada por alguien que no es parte del aspecto evaluado y por lo tanto podría identificar aspectos de mejora de quienes hacen el proceso.

Considerando como referente el trabajo de la Auditoría Operacional se inicio labores de evaluación independiente y objetiva de los aspectos Administrativos (procesos gerenciales y operativos) de las entidades.

Apareció así la Auditoría Administrativa que se orienta a evaluar la eficiencia, efectividad y economía de todo o parte de la administración de una entidad.

En transición de la Auditoría Administrativa hacia la Auditoría de Gestión surge la necesidad para medir y cuantificar los logros alcanzados por la empresa por un período de tiempo determinado.

El presente trabajo investigativo, consta de cuatro capítulos los mismos que se han desarrollado de la siguiente manera:

El Primer Capítulo denominado PROBLEMATIZACIÓN que constituye: Planteamiento, Formulación y Sistematización del Problema, Delimitación del Universo, Formulación de Objetivos y Justificación.

Los Antecedentes de Investigación, Breve Reseña Histórica del Cantón Penipe y del Gobierno Municipal, Marco de Referencia, Marco Teórico, Marco Conceptual, Hipótesis, Variables de Estudio; se reflejan en el Segundo Capítulo denominado MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.

En el Tercer Capítulo, MARCO METODOLÓGICO; está plasmada la Metodología que contiene los Métodos y Técnicas de Investigación.

En el Cuarto Capítulo se desarrolla la Propuesta denominada “AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE PENIPE CORRESPONDIENTE AL PERÍODO ENERO A DICIEMBRE DEL 2010 A FIN DE ALCANZAR LA EFICIENCIA OPERATIVA” la misma que conforma las Etapas de la Auditoría de Gestión tales como: Investigación Preliminar, Planificación, Ejecución, Comunicación de Resultados e Informe de la Auditoría.

# CAPÍTULO I

## 1. PROBLEMATIZACIÓN

### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad es necesario para el Gobierno Municipal de Penipe realizar un examen, evaluando el grado de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos previstos por la entidad, como también comprobar la observancia y cumplimiento de las disposiciones legales pertinentes a fin de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades desarrolladas.

Desde su creación hasta la actualidad el Gobierno Municipal de Penipe no ha sido objeto de una Auditoría de Gestión razón por la cual este examen es producto de investigación.

El desarrollo de las actividades en el Área Financiera son ejecutadas, sin embargo no son realizadas a cabalidad de manera oportuna; evitando así una adecuada toma de decisiones para la entidad.

Los principales problemas que afectan al desarrollo de las actividades en el Departamento de Contabilidad son: Insuficiencia de personal, duplicidad de actividades, infraestructura inadecuada, inapropiado proceso de archivo de documentos, desperdicios de recursos tecnológicos, entre otros.

#### 1.1.1 Formulación del Problema

¿Cómo incide la falta de una Auditoría de Gestión en el Departamento de Contabilidad para el logro de la eficiencia operativa y el cumplimiento de objetivos en el Gobierno Municipal de Penipe correspondiente al Período enero a diciembre del 2010?



### **1.1.2 Sistematización del Problema**

A continuación se plantea las siguientes preguntas directrices a las que se pretende dar respuesta:

- ✓ ¿Cuál es la normativa legal vigente en el área financiera para los Municipios del Ecuador?
- ✓ ¿Cómo se evalúa el sistema de Control Interno del Gobierno Municipal de Penipe en el Departamento de Contabilidad?
- ✓ ¿Cuál es la importancia de realizar una Auditoría de Gestión en el Gobierno Municipal de Penipe?
- ✓ ¿Cómo se mide el grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa del Departamento de Contabilidad?

## **1.2 DELIMITACIÓN DEL UNIVERSO**

La Auditoría de Gestión se desarrollará en el Departamento de Contabilidad del Gobierno Municipal del Cantón Penipe, Provincia de Chimborazo. El estudio corresponde al período enero a diciembre del 2010.

Los datos requeridos pertenecen a los archivos institucionales por el citado período.

## **1.3 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo General**

Realizar una Auditoría de Gestión al Departamento de Contabilidad del Gobierno Municipal de Penipe, con el propósito de mejorar de manera eficiente las operaciones realizadas, en el período comprendido desde enero a diciembre 2010.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

1. Verificar el cumplimiento de las disposiciones legales y normativas vigentes en el Área Financiera para los Municipios del Ecuador.
2. Evaluar el sistema de control interno del Gobierno Municipal de Penipe en el Departamento de Contabilidad alcanzando la eficiencia operativa.
3. Realizar la Auditoría de Gestión en el Departamento de Contabilidad del Municipio de Penipe para evaluar la eficacia, eficiencia y economía de sus procesos y el cumplimiento de los objetivos.
4. Evaluar el grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa a través de indicadores de Gestión del Departamento de Contabilidad.

### **1.4 JUSTIFICACIÓN**

La importancia del tema de investigación permitirá contar con un instrumento operativo y dinámico que facilite la evaluación contable del Gobierno Municipal de Penipe, contribuyendo al eficiente desarrollo de las actividades realizadas y al cumplimiento de objetivos y metas propuestas; logrando corregir las debilidades detectadas en la gestión municipal.

El presente trabajo investigativo es el primero que se desarrolla en el Gobierno Municipal de Penipe en el campo de Auditoría de Gestión y procura ser un aporte valioso a la entidad objeto de estudio. Afirmamos entonces que este trabajo es original.

La Auditoría de Gestión a realizar será beneficiosa tanto para autoridades y funcionarios como también para moradores del Cantón Penipe; ya que conocerán si los recursos públicos se están administrando de manera correcta, cumpliendo los fines para los que fueron autorizados y si estos se logran con efectividad, eficiencia y economía.

En la actualidad es de gran utilidad e interés la realización de una Auditoría de Gestión; en consecuencia podemos determinar que la propuesta planteada, para el Gobierno Municipal de Penipe, será de gran beneficio, puesto que permitirá corregir las debilidades detectadas en el Departamento de Contabilidad para el logro de la eficiencia operativa y el cumplimiento de objetivos en el Gobierno Municipal de Penipe de manera pertinente y oportuna.

La realización de este trabajo es factible porque se dispone de la debida autorización de la máxima Autoridad Municipal para recabar toda la información necesaria que permita alcanzar el éxito del trabajo de investigación. Además se cuenta con el apoyo del Área Financiera y particularmente del Departamento de Contabilidad. Las recomendaciones que se formulen al final del trabajo, serán implementadas en el Gobierno Municipal de Penipe para lograr eficacia y eficiencia en su gestión administrativa.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

#### 2.1 ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN

Con respecto a la investigación de la Tesis, se ha realizado un enfoque con la necesidad de solucionar los problema que existe en el Departamento Contable del Gobierno Municipal de Penipe, es importante analizar que se tomó como referencia trabajos similares de la Biblioteca de la FADE; cuyas conclusiones principales son:

**Tema:** “AUDITORIA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA QUALITE PROVINCIA DE CHIMBORAZO-RIOBAMBA PARA EL PERIODOSEPTIEMBRE-DICIEMBRE 2009.”

**Autoras:** MARÍA FERNANDA BASANTES VALVERDE / JOANA MARICELA OROZCO CHAVÉZ

- ✓ “La Auditoría de Gestión es un proceso de control sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados”.
- ✓ “El no ejecutar Auditorías de gestión dentro de la empresa no permite conocer al máximo sus deficiencias lo cual puede llegar afectar la imagen fiel de la empresa”.

**Tema:** “AUDITORIA DE GESTION POR EL AÑO 2009 EMPRESA MUNICIPAL MERCADO DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS”

**Autora:** CRISTINA RODRIGUEZ VELASCO

- ✓ “La Auditoría de Gestión formula y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de

efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos, mediante la evaluación de control interno, modificación de políticas, controles operativos, y algunos aspectos inmersos en el funcionamiento general de la entidad”.

- ✓ “La Auditoría de Gestión es una guía útil que nos permite dar soluciones a los problemas encontrados buscando alternativas para que la entidad surja”.

## **2.2 BREVE RESEÑA HISTÓRICA DEL CANTÓN PENIPE - GOBIERNO MUNICIPAL DE PENIPE**

Debido al abandono de Guano, al sector Penipe, el pueblo se une y busca su independencia social, política y económica, organizando un comité en 1983 y tras una lucha dura y tenaz, a base de unidad y constancia, logra conseguir su cantonización el 9 de Febrero de 1984, el nuevo cantón se funda con el nombre de “Penipe” formada por una Parroquia Urbana y cabecera cantonal denominada Penipe y Parroquia Rurales que son: Puela, El Altar, Matus y Bayushig.

El Cantón se consolida con la elección de las autoridades cantonales, se nombra el primer Concejal que se elige al Señor Hermel Valle Mancheno y el primer Concejo está formado por los Señores: Félix Samuel Haro, Ricardo Reinoso, Telmo Villagómez, Carlos Baldeón, Marta Veloz, Raquel Haro.

Posterior a la Cantonización se unieron las Parroquia de la Candelaria y Bilbao.

La Municipalidad del cantón Penipe, fue creado mediante Decreto Legislativo N° 157, publicado en el Registro Oficial N° 680 del 9 de Febrero de 1984 y el desarrollo de su vida jurídica e institucional.

## 2.3 MARCO DE REFERENCIA

### 2.3.1 Marco Teórico

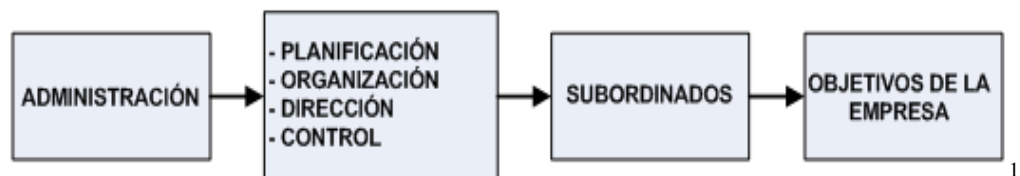
#### *Proceso Administrativo*

El proceso administrativo son las actividades que el administrador debe llevar a cabo para aprovechar el talento humano, recursos técnicos, materiales, etc., con los que cuenta la entidad.

El éxito que puede tener la entidad al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende en gran medida, si sus autoridades realizan debidamente su trabajo, es probable que la entidad alcance sus metas, por lo tanto se puede decir que el desempeño se mide de acuerdo al grado en que las autoridades cumplen la secuencia del Proceso Administrativo, logrando una estructura organizacional que la diferencia de otras.

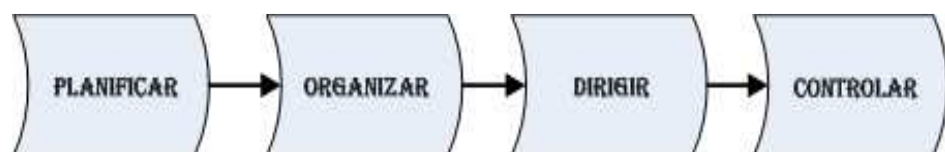
Chiavenato en su libro Fundamentos de Administración, organiza el Proceso Administrativo de la siguiente manera.

**Figura 1.**Proceso Administrativo



Las Funciones del Administrador, como un proceso sistemático; se entiende de la siguiente manera:

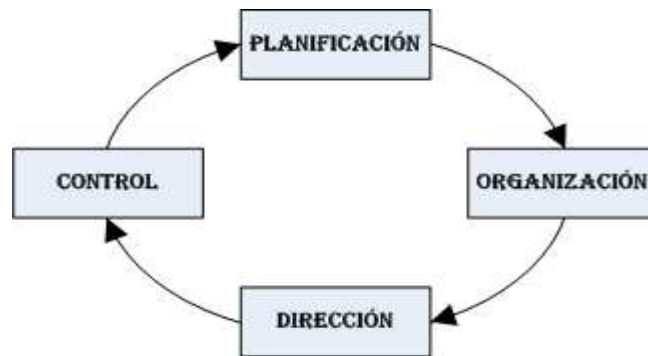
**Figura 2.**Funciones del Administrador



<sup>1</sup>CHIAVENATO, Idalberto; Introducción a la Teoría General de la Administración, McGraw - Hill Interamericana, 7 ed., México, 2004.

El Desempeño de las funciones constituye el llamado ciclo administrativo, como se observa a continuación:

**Figura 3.** Ciclo Administrativo



Las funciones del administrador, es decir el proceso administrativo no solo conforman una secuencia cíclica, pues se encuentran relacionadas en una interacción dinámica, por lo tanto el Proceso Administrativo es cíclico, dinámico e interactivo, como se muestra en el siguiente gráfico:

**Figura 4.** Proceso Administrativo Cíclico



Las funciones Administrativas en un enfoque sistémico conforman el proceso administrativo, cuando se consideran aisladamente los elementos Planificación, Organización, Dirección y Control, son solo funciones administrativas, cuando se consideran estos cuatro elementos (Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar) en un enfoque global de interacción para alcanzar objetivos, forman el Proceso Administrativo.<sup>2</sup>

<sup>2</sup>CHIAVENATO, Idalberto; Introducción a la Teoría General de la Administración, McGraw - Hill Interamericana, 7 ed., México, 2004.

**Planificación:**

- ✓ Decisión sobre los objetivos.
- ✓ Definición de planes para alcanzarlos
- ✓ Programación de Actividades

**Organización:**

- ✓ Recursos y Actividades para alcanzar los objetivos.
- ✓ Órganos y Cargos.
- ✓ Atribución de autoridades y responsabilidad.

**Dirección:**

- ✓ Designación de cargos.
- ✓ Comunicación, liderazgo y motivación personal.
- ✓ Dirección para los objetivos.

**Controlar:**

- ✓ Definición de estándares para medir el desempeño.
- ✓ Corregir desviaciones y garantizar que se realice la planeación.<sup>3</sup>

**Contador<sup>4</sup>**

- ✓ Profesional dedicado a aplicar, analizar e interpretar la información contable y financiera de una entidad, con la finalidad de diseñar e implementar instrumentos y mecanismos de apoyo a las directivas de la entidad en el proceso de toma de decisiones.
  
- ✓ El Contador Público es un profesional con pertinencia social que cuenta con los conocimientos teóricos y prácticos en contaduría general, costos, contribuciones,

---

<sup>3</sup>CHIAVENATO, Idalberto; Introducción a la Teoría General de la Administración, McGraw - Hill Interamericana, 7 ed., México, 2004.

<sup>4</sup>GRECO, Godoy; Diccionario Contable, Editorial Valleta, 2 ed., Buenos Aires, 2000.



auditoría y finanzas, que lo posibilitan para elaborar, supervisar e interpretar información financiera y administrativa, coadyuvando en la toma de decisiones de las entidades económicas, inmersas en un mundo globalizado que exige respuestas oportunas y veraces a operaciones cada vez más complejas; apoyado en una sólida ética profesional, sustentada en valores morales que le permiten ser ciudadano útil y factor de cambio en la sociedad.

### ***Contabilidad***

La Contabilidad es la ciencia que proporciona información de hechos económicos, financieros y sociales suscitados en una entidad; con el apoyo de técnicas para registrar, clasificar y resumir de manera significativa y en términos de dinero, “transacciones y eventos”, de forma continua, ordenada y sistemática, de tal manera que se obtenga información oportuna y veraz, sobre la marcha o desenvolvimiento de la entidad con relación a sus metas y objetivos trazados.

### ***Auditoría***

- ✓ ILACIF en el Manual Latinoamericano de Auditoría Profesional en el Sector Público: “Es el examen objetivo, sistemático y profesional de las operaciones financieras o administrativas efectuado con posterioridad a su ejecución con la finalidad de verificarlas, evaluarlas y elaborar un informe que contenga comentarios, conclusiones, recomendaciones, y, en el caso del examen de los estados financieros el correspondiente dictamen profesional”.
  
- ✓ “La Auditoría es un examen de las demostraciones y de los registros administrativos, el auditor observa la exactitud, integridad y autenticidad de tales demostraciones, registros y documentos”<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup>RAY - WHITTINGTON, Kurt - Pany; Auditoría un Enfoque Integral, McGraw – Hill, 12 ed., 2009.

## *Clasificación de las Auditorías*<sup>6</sup>

### **De acuerdo con la Filiación o Independencia del Auditor:**

- ✓ **Auditoría Externa o Auditoría Independiente.-** Es el examen o verificación de las transacciones, cuentas, informaciones, o estados financieros, correspondientes a un período, evaluando la conformidad o cumplimiento de las disposiciones legales o internas vigentes en el sistema de control interno contable. Se practica por profesionales facultados, que no son empleados de la entidad cuyas afirmaciones o declaraciones auditan.

Además, examina y evalúa la planificación, organización, dirección y control interno administrativo, la economía y eficiencia con que se han empleado los recursos humanos, materiales y financieros, así como el resultado de las operaciones previstas a fin de determinar si se han alcanzado las metas propuestas.

- ✓ **Auditoría Interna.-** Control que se desarrolla como instrumento de la propia administración y consiste en una valoración independiente de sus actividades; que comprende el examen de los sistemas de control interno, de las operaciones contables y financieras y de la aplicación de las disposiciones administrativas y legales que corresponda; con la finalidad de mejorar el control y grado de economía, eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos; prevenir el uso indebido de éstos y coadyuvar al fortalecimiento de la disciplina en general.

### **De acuerdo con los Objetivos Fundamentales que se persiga y/o su alcance**

- ✓ **Auditoría Financiera.-** Consiste en el examen y evaluación de los documentos, operaciones, registros y estados financieros de la entidad, para determinar si éstos reflejan, razonablemente, su situación financiera y los resultados de sus operaciones, así como el cumplimiento de las disposiciones económico – financieras, con el objetivo de mejorar los procedimientos relativos a la gestión económico – financiera y el control interno.

---

<sup>6</sup>BADILLO, María; Guía de Auditoría de Gestión, ESPOCH-EICA, Riobamba, 2009.

- ✓ **Auditoría Administrativa.-** Es revisar y evaluar si los métodos, sistemas y procedimientos que se siguen en todas las fases del proceso administrativo aseguran el cumplimiento con políticas, planes, programas, leyes y reglamentaciones que puedan tener un impacto significativo en operación de los reportes y asegurar que la organización los esté cumpliendo y respetando.
- ✓ **Auditoría Operacional.-** Es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, llevado a cabo con el propósito de hacer una evaluación independiente sobre el desempeño de una entidad, programa o actividad, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos humanos y materiales para facilitar la toma de decisiones.
- ✓ **Auditoría de Gestión.-** Tiene por objeto el examen de la gestión de una empresa con el propósito de evaluar la eficacia de sus resultados con respecto a las metas previstas, los recursos humanos, financieros y técnicos utilizados, la organización y coordinación de dichos recursos y los controles establecidos sobre dicha gestión.
- ✓ **Auditoría Especial.-** Consiste en la verificación de asuntos y temas específicos, de una parte de las operaciones financieras o administrativas, de determinados hechos o situaciones especiales y responden a una necesidad específica.
- ✓ **Auditoría de Revisión Selectiva.-** Consiste en la evaluación de control interno con examen selectivo de transacciones u operaciones, el auditor llega a tener evidencia suficiente y pertinente sobre la confiabilidad de las mismas, a su discreción podrá limitar el examen una parte de ellas.

#### **De acuerdo con el Sector o Campo de Aplicación**

- ✓ **Auditoría Privada.-** Es aquel examen profesional ejecutado por firmas privadas de auditoría y que puede ser auditoría financiera u operacional, mediante la cual se emite un informe con las debidas conclusiones y recomendaciones que permitan a la entidad examinada mejorar.

- ✓ **Auditoría Gubernamental.**-Es el examen objetivo, sistemático y profesional de las operaciones financieras y/o administrativas, o de ambas a la vez, practicado con posterioridad a su ejecución con la finalidad de verificarlas, evaluarlas y elaborar el correspondiente informe que debe contener conclusiones y recomendaciones y en el caso de examen de los estados financieros el respectivo dictamen profesional.

### *Control*<sup>7</sup>

El control es una parte importante de la gestión y consiste en el conjunto de acciones efectuadas con el propósito de que las actividades se realicen de conformidad con el plan.

#### **Clases de Control en General**

##### **Por la Función:**

- ✓ **Control Administrativo.**- Es el que se aplica a todas las actividades de la entidad, por ejemplo: el control del personal, control financiero, control de producción, control de calidad.
- ✓ **Control Financiero.**- De la mayoría de las actividades administrativas se deriva una serie de operaciones que se miden en términos monetarios. Estas operaciones son de carácter financiero y en consecuencia deben ser controladas razón por la cual existe el control financiero.

##### **Por la ubicación:**

- ✓ **Control Interno.**- Este proviene de la propia entidad y se lo conoce como control interno, cuando es sólido y permanente resulta ser mejor.
- ✓ **Control Externo.**- Teóricamente si una entidad tiene un sólido sistema de control interno, no requeriría de ningún otro control; sin embargo, es muy beneficioso y saludable el control externo o independiente que es ejercido por una entidad diferente; quien controla desde afuera, mira desviaciones que la propia administración no puede

---

<sup>7</sup>OÑA, Alfonso; Auditoría de Gestión II, ESPOCH-EICA, Riobamba, 2010.

detectarlas y dado al carácter constructivo del control externo, las recomendaciones que el formula resulta beneficiosas para la entidad.

**Por la Acción:**

- ✓ **Control Previo.-** Cuando se ejercen labores de control antes de que un acto administrativo surta efecto, entonces se habla de control previo.
- ✓ **Control Concurrente.-** Es aquel que se produce al momento en que se está ejecutando un acto administrativo.
- ✓ **Control Posterior.-** Es el que se realiza después de que se ha efectuado una actividad dentro de este control.

**Otras Clasificaciones:**

- ✓ **Control Preventivo.-** Es aquel que se da especialmente al equipo y maquinaria antes de que estos se dañen.
- ✓ **Control Detectivo.-** Es aquel que se realiza para detectar oportunamente cualquier error. Esta modalidad sobre todo se da en los sistemas computarizados en el cual la computadora avisa su inconformidad o no procesa datos que no responde al sistema o programa previamente diseñado.
- ✓ **Control Correctivo.-** Es aquel que se practica tomando una medida correctiva. Por ejemplo rectificar un rol de pagos, cambiar los estados detectados como error en los controles detectivos o reparar un vehículo que se ha dañado.

***Métodos para Evaluar el Control Interno***<sup>8</sup>

El auditor evaluará el control interno de la entidad para: obtener información adicional, evaluar y calificar los riesgos, determinar sus falencias, su confianza en los controles existentes y alcance de las pruebas de auditoría que realizará y seleccionará los procedimientos de auditoría a aplicar.

Los métodos más utilizados para la Evaluación del Control Interno son:


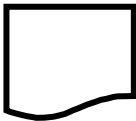

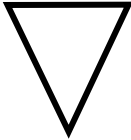


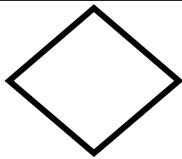

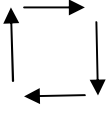
---

<sup>8</sup>CEPEDA, Gustavo; Auditoría y Control Interno, McGraw-Hill Interamerica, Primera Edición., Colombia, 2002.

- ✓ **Cuestionarios.-** Consiste en usar cuestionarios previamente formulados que incluyen preguntas acerca de la forma en que se manejan las transacciones u operaciones de las personas que intervienen en su manejo; la forma en que fluyen las operaciones a través de los puestos o lugares donde se definen o se determinan los procedimientos de control para la conducción de las operaciones.
  
- ✓ **Flujogramas.-** El método de flujogramas es aquel que se expone, por medio de cuadros o gráficos. Si el auditor diseña un flujogramas del sistema, será preciso que visualice el flujo de la información y los documentos que se procesan. El flujograma debe elaborarse, usando símbolos estándar, de manera que quienes conozcan los símbolos puedan extraer información útil relativa al sistema. Si el auditor usa un flujograma elaborado por la entidad, debe ser capaz de leerlo, interpretar sus símbolos y sacar conclusiones útiles respecto al sistema representado por el flujograma.

**Simbología para Flujogramas**

**Cuadro 1.** Simbología para flujogramas

| SÍMBOLO   | REPRESENTA  | SÍMBOLO   | REPRESENTA   |
|---|---|---|--|
|  | Terminal. Indica el inicio o la terminación del flujo, puede ser acción o lugar; además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información. |   | Documento. Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.          |
|  | Digitación de información.  |   | Archivo. Representa un archivo común y corriente de oficina.   |
|  | Operación. Representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.   |  | Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.         |
|  | Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.   |  | Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo. |
|  | Dirección de flujo o línea de unión. Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.  |   |  |

- ✓ **Descriptivo o Narrativo.**-Describe las diferentes actividades de los departamentos, funcionarios y empleados, y los registros que intervienen en el sistema. Sin embargo, no debe incurrirse en el error de describir las actividades de los departamentos o de los empleados aislada u objetivamente. Debe hacerse la descripción siguiendo el curso de las operaciones a través de su manejo en los departamentos citados.
  
- ✓ **Método COSO.**- Es un proceso que involucra a todos los integrantes de la entidad sin excepción, diseñado para dar un grado razonable de apoyo en cuanto a la obtención de los objetivos en las siguientes categorías:
  - ✓ Eficacia y eficiencia de las operaciones
  - ✓ Fiabilidad de la información financiera
  - ✓ Cumplimiento de las leyes y normas que son aplicables
  - ✓ Estas tres categorías se interrelacionan entre sí.

### ***Elementos del Control Interno<sup>9</sup>***

El marco integrado de control que plantea el informe COSO consta de cinco componentes interrelacionados, derivados del estilo de la dirección, e integrados al proceso de gestión:

- ✓ Ambiente de Control
  - ✓ Evaluación de Riesgos
  - ✓ Actividades de Control
  - ✓ Información y Comunicación
  - ✓ Supervisión
- 
- ✓ **Ambiente de Control.**- Define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales.

---

<sup>9</sup>ESPARZA, Fernando; Manual de Auditoría de Gestión, Riobamba, ESPOCH; 2010.

- ✓ **Evaluación de Riesgos.-** El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de la entidad. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes de tal manera identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto al nivel de la entidad (interno y externo) como de la actividad.
  
- ✓ **Actividades de Control.-** Están constituidas por los procedimientos específicos establecidos como un reaseguro para el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos. Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la entidad y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos.
  
- ✓ **Información y Comunicación.-** La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales. La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer a tiempo las cuestiones relativas a sus responsabilidades de gestión y control.
  
- ✓ **Supervisión.-** Incumbe a la dirección la existencia de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado. Precede la evaluación de las actividades de control de los sistemas a través del tiempo, pues toda entidad tiene áreas donde los mismos están en desarrollo, necesitan ser reforzados o se impone directamente su reemplazo debido a que perdieron su eficacia o resultaron inaplicables.



## ***Gestión***<sup>10</sup>

- ✓ 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. Se busca fundamentalmente la supervivencia y el crecimiento de la entidad, se desarrolla dentro del marco que está determinado por los objetivos y políticas establecidas por un plan estratégico e involucra todos los niveles de responsabilidad de la entidad.
- ✓ Gestión es la óptima aplicación del proceso administrativo en una entidad con la finalidad de obtener eficientes y efectivos resultados de corto, mediano y largo plazo que permitan cumplir con la misión, lograr los objetivos y alcanzar la visión establecida.

## ***Control de Gestión***

El Control de Gestión es el examen de eficiencia y eficacia de las entidades de administración y de los recursos públicos, determinada mediante la evaluación de los procesos administrativos, la utilización de indicadores de rentabilidad pública y desempeño.

Control de Gestión es “la intervención inteligente y sistemática realizada por personas sobre el conjunto de decisiones, acciones y recursos que requiere un ente para satisfacer sus propósitos, con la intención de coadyuvar a que sea exitoso en lo que se propone”

## ***Instrumentos para el Control de Gestión***<sup>11</sup>

El control de gestión como cualquier sistema, tiene instrumentos que sirven de ayuda para las entidades:

- ✓ **Índices.-** Permiten detectar variaciones con relación a metas o normas.
- ✓ **Indicadores.-** Son los cocientes que permiten analizar rendimientos.
- ✓ **Cuadros de Mandos.-** Permiten la dirección y enfoque hacia los objetivos.

---

<sup>10</sup>FRANKLIN, Enrique; Auditoría Administrativa, Gestión Estratégica del Cambio, Editorial Pearson Educación, 2 ed., México, 2007.

<sup>11</sup>OÑA, Alfonso; Auditoría de Gestión II, ESPOCH-EICA, Riobamba, 2010.

- ✓ **Gráficas.-** Representación de información (variaciones y tendencias).
- ✓ **Análisis comparativo.-** Compararse con el mejor, para lograr una mayor superación.
- ✓ **Control Integral.-** Participación sistemática de cada área organizacional en el logro de los objetivos.

### *Elementos de Gestión*

Entre los elementos de gestión tenemos los siguientes:

- ✓ **Economía.-** Uso oportuno de los recursos idóneos en cantidad y calidad correctas en el momento previsto, en el lugar indicado, es decir adquisición o producción al menor costo posible, con relación a los programas de la entidad.
- ✓ **Eficiencia.-** Es la utilización racional de los recursos disponibles, en el menor tiempo y costo posible, para el logro de los objetivos y resultados deseados<sup>12</sup>

La eficiencia es "el logro de las metas con la menor cantidad de recursos"<sup>13</sup>

La eficiencia consiste en "obtener los mayores resultados con la mínima inversión"<sup>14</sup>

- ✓ **Eficacia.-** Es la obtención de resultados esperados sin considerar el tiempo o el costo.
- ✓ **Ecología.-** Son las condiciones, operaciones y prácticas relativas de los requisitos ambientales y su impacto, que deben ser reconocidos y evaluados en la gestión.
- ✓ **Ética.-** Es un elemento básico de la gestión, expresada en la moral y conducta individual y grupal, de los funcionarios y empleados de una entidad, basada en sus deberes, en su código de ética, las leyes, en las normas constitucionales, legales y vigentes de una sociedad.

---

<sup>12</sup>ESPARZA, Fernando; Manual de Auditoría de Gestión, Riobamba, ESPOCH; 2010.

HAROLD - HEINZ, Koontz - Weihrich; Administración una Perspectiva Global, McGraw - Hill Interamericana, 12 ed., 2004.

<sup>14</sup>ROBBINS – COULTER, Stephen – Mary; Administración, Pearson Educación, 8 ed, 2005.

### ***Auditoría de Gestión***

- ✓ “Es el examen que se realiza para evaluar el grado de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos previstos por la entidad, así como también para comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades desarrolladas”
- ✓ Consiste en el examen y evaluación, que se realiza a una entidad para establecer el grado de Economía, Eficiencia y Eficacia en la planificación, control y uso de los recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades o materias examinadas, de acuerdo con los objetivos y metas previstos, incluye el examen de la organización, estructura, control interno contable, y administrativo, la consecuente aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, la razonabilidad de los Estados Financieros, así como el grado de cumplimiento de los objetivos a alcanzar en la entidad auditada.<sup>15</sup>
- ✓ “La Auditoría de Gestión es un examen integral y constructivo de la estructura la entidad y de sus componentes, de sus planes y políticas y de sus controles financieros y operativos, de sus modos de operación y del aprovechamiento de sus recursos físicos y humanos”<sup>16</sup>

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

Entre las principales características podemos mencionar:

- ✓ Es parte de un contexto general para determinar si los resultados específicos al integrar los diferentes factores que intervienen en el proceso Administrativo y cuales repercuten en la Gestión de la entidad.
- ✓ Corroborar el cumplimiento de los planes y programa en un periodo determinado de tiempo.

---

<sup>15</sup>OÑA, César; Modulo de Auditoría de Gestión, Riobamba, ESPOCH, 2011

<sup>16</sup>CEPEDA, Gustavo; Auditoría y Control Interno, McGraw-Hill Interamerica, Colombia, 2002

- ✓ Concentra el esfuerzo hacia la actividad productiva, contraste con la actividad especulativa que no genera riqueza para la sociedad.
- ✓ Identifica las potencialidades de la entidad pública y privada para generar riqueza, mide la contribución económica y social de la entidad al detectar los puntos críticos de la Gestión.

### ***Alcance de la Auditoría de Gestión***<sup>17</sup>

La Auditoría de Gestión examina en forma detallada cada aspecto operativo de la entidad, por lo que, en la determinación del alcance debe considerarse lo siguiente:

- ✓ Logro de objetivos institucionales, nivel jerárquico de la entidad, la estructura organizativa, y la participación individual de los integrantes de la entidad.
- ✓ Verificación del cumplimiento de la normatividad tanto general como específica y de procedimientos establecidos
- ✓ Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos, entendiendo como rendimiento efectivo, o sea operación al costo mínimo posible sin desperdicio innecesario; así como, de la eficacia en el logro de los objetivos y metas, en relación a los recursos utilizados.
- ✓ Medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa.

### ***Objetivos de Auditoría de Gestión***

- ✓ Determinar si la utilidad que requiere, con la calidad y en la capacidad apropiadas, cuando se necesita, conservándolo, protegiéndolo adecuadamente y al menor costo posible.
- ✓ Asesorar a la alta dirección en el proceso de toma de decisiones para implementar el sistema de control interno y de gestión que requiere la entidad.

---

<sup>17</sup>MALDONADO, Milton; Auditoría de Gestión Economía, Ecología, Eficiencia, Eficacia, Ética, Editora Luz de América, 3 ed., Quito, 2006.

- ✓ Evitar la duplicidad de esfuerzo personal, el trabajo de poca o ninguna utilidad, evita el ocio y el exceso personal.
- ✓ Identificar los problemas legales, que se cumplan con las leyes y regulaciones que pudieran afectar el uso de sus recursos.

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

**Medición y Comparación de Logros.-** Medir y comparar logros alcanzados por las entidades en relación a las metas y objetivos previstos, lo cual permitirá promover la aplicación de las recomendaciones necesarias, al amparo de los principios de economía, eficiencia, eficacia, ecología y ética.

**Control Interno Eficaz.-** Enfatizar la necesidad de poseer un sistema de control interno que promueva el logro de los objetivos y metas de la entidad, la detección temprana de desviaciones o áreas susceptibles de mejoras en los procesos productivos, administrativos y de servicios, y la aplicación de las medidas que sean necesarias de manera oportuna

**Cultura de la Responsabilidad.-** Promover la cultura de la responsabilidad de la gestión pública, es decir, la obligación ética, moral y legal que tienen los funcionarios públicos de rendir cuenta a la sociedad, sobre lo que han hecho o están haciendo con los fondos y recursos que el estado y el gobierno han puesto a su disposición para su administración, distribución y custodia.

**Mejoramiento de la Planificación.-** Promover en las entidades el mejoramiento de la formulación de sus presupuestos, con miras a lograr una mayor economía, eficiencia y eficacia en su ejecución.

**Necesidad de un Sistema de Información Integral.-** Difundir la necesidad de poseer sistemas integrales de información que faciliten la medición del desempeño de la entidad, tanto desde el punto de vista administrativo como organizacional, y sirva de apoyo en la toma de decisiones.

## *Técnicas de Auditoría de Gestión*<sup>18</sup>

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.

**Cuadro 2.**Técnicas de Auditoría

| <b>VERIFICACIÓN</b> | <b>TÉCNICAS</b>  |
|---------------------|--|
| Ocular              | ✓ Comparación<br>✓ Observación<br>✓ Rastreo                    |
| Verbal              | ✓ Indagación<br>✓ Entrevista<br>✓ Encuesta                     |
| Escrita             | ✓ Análisis<br>✓ Conciliación<br>✓ Confirmación<br>✓ Tabulación |
| Documental          | ✓ Comprobación<br>✓ Cálculo<br>✓ Revisión Selectiva            |
| Física              | ✓ Inspección   |

### **Ocular**

- ✓ **Comparación.-** Es la determinación de la similitud o diferencias existentes en dos o más hechos u operaciones; mediante esta técnica se compara las operaciones realizadas por la entidad auditada, o los resultados de la auditoría con criterios normativos, técnicos y prácticas establecidas, mediante lo cual se puede evaluar y emitir un informe al respecto.

<sup>18</sup>ESPARZA, Fernando; Manual de Auditoría de Gestión, Riobamba, ESPOCH; 2010

- ✓ **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, entre otros.
- ✓ **Rastreo.-** Es el seguimiento y control de una operación, dentro de un proceso o de un proceso a otro, a fin de conocer y evaluar su ejecución.

### **Verbal**

- ✓ **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.
- ✓ **Entrevista.-** A funcionarios de la entidad auditada y terceros con la finalidad de obtener información, que requiere después ser confirmada y documentada.
- ✓ **Encuesta.-** Realizadas directamente, 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.

### **Escrita**

- ✓ **Análisis.-** Consiste en la separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso, con el propósito de establecer su propiedad y conformidad con criterios normativos y técnicos.
- ✓ **Conciliación.-** Consiste en hacer que concuerden dos conjuntos de datos relacionados, separados e independientes, con el objeto de hacerles concordantes entre sí y a la vez determinar la validez y veracidad de los registros, informes y resultados bajo examen.

- ✓ **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.
- ✓ **Tabulación.**- Consiste en agrupar resultados importantes obtenidos en área, segmentos o elementos examinados que permitan llegar a conclusiones.

### **Documental**

- ✓ **Comprobación.**- Consiste en verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones realizadas por una entidad, a través de el examen de la documentación justificadora o de respaldo.
- ✓ **Cálculo.**- Consiste en la verificación de la exactitud y corrección aritmética de una operación o resultado, presentados en informes, contratos, comprobantes y otros.
- ✓ **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.

### **Física**

- ✓ **Inspección.**- Técnica que 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.

### ***Otras técnicas de Auditoría de Gestión***



- ✓ **Verificación.-** Está asociada con el proceso de auditoría, asegura que las cosas son como deben ser, podría verificarse operaciones del período que se audita y otras de períodos posteriores.
- ✓ **Investigación.-** Examina acciones, condiciones, acumulaciones y procesamientos de activos y pasivos, y todas aquellas operaciones relacionadas con éstos.
- ✓ **Evaluación.-** Es el proceso de arribar a una conclusión de auditoría a base de las evidencias disponibles.

### *Prácticas de Auditoría de Gestión*<sup>19</sup>

- ✓ **Síntomas.-** Son los indicios de algo que está sucediendo o va a ocurrir, que advierten al auditor de la existencia de un área crítica o problema y que le orienta para que haga énfasis en el examen de determinados rubros, áreas u operaciones, para definir las técnicas a utilizarse y obtener la evidencia requerida.
- ✓ **Intuición.-** Es la capacidad de respuesta o reacción rápida manifestada por auditores con experiencia, ante la presencia de ciertos síntomas que inducen a pensar en la posibilidad de un hallazgo.
- ✓ **Sospecha.-** Es la acción de desconfiar de una información que por alguna razón o circunstancia no se le otorga el crédito suficiente; la sospecha obliga a que el auditor valide dicha información y obtenga documentación probatoria.
- ✓ **Síntesis.-** Preparación resumida de hechos, operaciones o documentos de carácter legal, técnico, financiero, administrativo o de otra índole.
- ✓ **Muestreo Estadístico.-** Es la aplicación de los procedimientos de auditoría a una proporción inferior al ciento por ciento de las operaciones de una entidad, con el propósito de evaluar las características y de inferir a su universo.

---

<sup>19</sup>ESPARZA, Fernando; Manual de Auditoría de Gestión, Riobamba, ESPOCH; 2010.

### ***Indicadores de Gestión***

Hay que tener presente que un indicador es una relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, y que por medio de estas permiten analizar y estudiar la situación y las tendencias de cambio generadas por un fenómeno determinado, respecto a unos objetivos y metas previstas o ya indicadas.

Los indicadores de gestión son uno de los agentes determinantes para que todo proceso, se lleve a cabo con eficiencia y eficacia, es implementar en un sistema adecuado de indicadores para calcular la gestión o la administración de los mismos.

### ***Uso de los Indicadores de Gestión en la Auditoría***

Los indicadores de gestión son una herramienta muy útil para la realización de una auditoría de gestión, estos indicadores pueden estar ya elaborados por la entidad auditada, en este caso el auditor los analizará como parte de su trabajo, sin embargo si no existen en la entidad los indicadores de gestión o el auditor considera necesario establecer más indicadores de los ya existentes, será el encargado de elaborar con criterio profesional y creatividad los indicadores que requiera para evaluar la eficiencia, eficacia, y economía de la gestión.

Es absolutamente necesario que la entidad desarrolle e implemente indicadores de gestión, porque lo que no se mide, no se mejora.

Los indicadores permiten medir:

- ✓ La eficiencia en el uso de los recursos
- ✓ La efectividad en el cumplimiento de metas y objetivos
- ✓ La Economía en los procesos
- ✓ El grado de satisfacción de los clientes internos y externos

### ***Indicadores Cuantitativos y Cualitativos***

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

- ✓ **Indicadores Cuantitativos.-** Son los valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones, son un instrumento básico.
- ✓ **Indicadores Cualitativos.-** Permiten tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas y las oportunidades del entorno; permite además evaluar, con un enfoque de planeación estratégica la capacidad de gestión de la dirección y de más niveles de la entidad.

### *Etapas de la Auditoría de Gestión.*<sup>20</sup>

#### **1. Examen Preliminar**

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.
- ✓ Flujo del proceso del servicio que presta, para lo cual debe valerse de los correspondientes flujogramas.
- ✓ Características del servicio.
- ✓ Capacidad del servicio.
- ✓ Plan de servicios.
- ✓ Sistemas de costos, centros de costos, áreas de responsabilidad, los presupuestos de gastos y su comportamiento.
- ✓ Fuentes de abastecimientos de las materias primas y materiales fundamentales.
- ✓ Destino de los servicios prestados.
- ✓ Cantidad total de trabajadores, agrupados por categorías ocupacionales.
- ✓ Existencia de normas de trabajo.
- ✓ Revisar las informaciones que contiene resultados de las auditorías, inspecciones, comprobaciones, y verificaciones fiscales, anteriores.
- ✓ Verificación de las fuentes de financiamiento.
- ✓ Evaluación del Sistema de Control Interno Contable y Administrativo, para lo cual se tendrá en cuenta:
  - ✓ Conocer los sistemas de información establecidos y si son oportunos y dinámicos.

---

<sup>20</sup>OÑA, Alfonso; Auditoría de Gestión II, ESPOCH-EICA, Riobamba, 2010.

- ✓ Comprobar el cumplimiento de los principios del Control Interno.
  - ✓ Incluir todas las verificaciones que procedan arribar conclusiones respecto a la eficacia del Control Interno; y
  - ✓ Verificar el comportamiento de los medios que garanticen la eficacia del Control Interno.
- 
- ✓ Examinar y evaluar los documentos, operaciones, registros y estados financieros, que permitan determinar si estos reflejan razonablemente su situación financiera y los resultados de sus operaciones sí como el cumplimiento de las disposiciones económico - financieras.
  - ✓ Evaluar la confiabilidad, suficiencia y oportunidad de los sistemas automatizados de los procesamientos de la información.
  - ✓ Analizar el comportamiento de los indicadores económicos fundamentales de la entidad.
  - ✓ Revisar informes económicos y otros documentos que brinden información general sobre la situación de la entidad.
  - ✓ Realizar las entrevistas que se consideren necesarias con dirigentes, técnicos, y demás trabajadores vinculados con la entidad, incluido las organizaciones política y de masas.
  - ✓ Efectuar un recorrido por las áreas que conformen la entidad, a fin de observar el funcionamiento en su conjunto.

## **2. Planificación**

Una vez realizada la investigación, estarán creadas las condiciones para efectuar el planeamiento de la auditoría, que deberá incluir, entre otros:

- ✓ El análisis de los elementos obtenidos en la investigación, que deberá conducir a:
  - ✓ Definir los aspectos que deben ser objetos de comprobación, por las expectativas que dio la investigación, así como determinar las áreas, funciones y materias críticas.
  - ✓ Analizar la reiteración de deficiencias y sus causas.
  - ✓ Definir las formas o medios de comprobación que se van a utilizar.

- ✓ Definición de los objetivos específicos de la auditoría; estos objetivos serán presentados a la autoridad facultada, para que de su aprobación; y determinación de los auditores y otros especialistas que se requieran.

### **3. Ejecución**

En esta etapa, es donde se ejecuta propiamente la auditoría, por lo que se deberá:

- ✓ Verificar toda la información obtenida verbalmente.
- ✓ 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 incumplimiento.
- ✓ Presentar especial atención para que la auditoría resulte económica, eficiente y eficaz, que se cumpla dentro del marco presupuestado, así que sirva de instrumentos para coadyuvar a la toma de decisiones inteligentes y oportunas.
- ✓ El trabajo de los especialistas, que no son auditores, deben realizarse sobre la base de los objetivos definidos en el planeamiento.
- ✓ El trabajo debe ser supervisado adecuadamente por un especialista de la unidad de auditoría debidamente facultado.
- ✓ Determinar en detalle el grado de cumplimiento de las tres "E", teniendo en cuenta: Condición, criterio, causa y efecto.

### **4. Comunicación de Resultados**

El contenido del Informe de Auditoría de Gestión debe expresar de forma clara, concreta, y sencilla las deficiencias encontradas. No obstante, adicionalmente, deberá considerarse lo siguiente:

- ✓ **Introducción.-** Los objetivos que se expondrá serán los específicos que fueron definidos en la etapa de Planificación.
- ✓ **Conclusiones.-** Se deberá exponer, de forma resumida el efecto económico de las ineficiencias y deficiencias en general. Se reflejarán, también de forma resumida, las causas y condiciones que incidieron en el grado de cumplimiento de las 3 " E " y su interrelación.
- ✓ **Cuerpo del Informe.-** Hacer una valoración de la eficacia de las regulaciones vigentes. Todo lo que sea cuantificable, deberá cuantificarse.
- ✓ **Recomendaciones.-** Estas deben ser generales y constructivas, no comprometiéndose la auditoría con situaciones futuras que puedan producir en la entidad.
- ✓ **Anexos.-** Se puede mostrar de forma resumida las partidas que componen el incumplimiento así como un resumen de responsabilidades. También puede utilizarse gráficos para garantizar una mejor asimilación.
- ✓ **Síntesis.-** En ocasiones es necesario confeccionar un resumen, el cual debe reflejar los hallazgos más relevantes de forma amena, transparente, precisa y concisa que motive su lectura.

### ***Hallazgo***<sup>21</sup>

Se considera que los hallazgos en auditoría son las diferencias significativas encontradas en el trabajo de auditoría con relación a lo normado o a lo presentado por las autoridades.

#### ***Atributos del Hallazgo:***

- ✓ **Condición.-** La realidad encontrada
- ✓ **Criterio.-** Cómo debe ser (la norma, la ley, el reglamento, lo que debe ser)
- ✓ **Causa.-** Qué originó la diferencia encontrada.
- ✓ **Efecto.-** Qué efectos puede ocasionar la diferencia encontrada.

---

<sup>21</sup>BADILLO, María; Guía de Auditoría de Gestión, ESPOCH-EICA, Riobamba, 2009.

- ✓ **Condición.-** Es la situación actual encontrada por el auditor con respecto a una operación, actividad o transacción. La condición refleja el grado en que los criterios están siendo logrados. Es importante que la condición se refiera directamente al criterio porque el objetivo de la condición es describir lo bien que se porta la entidad en el logro de las metas expresadas como criterios. La condición puede tomar 3 formas:
  - ✓ Los criterios se están logrando satisfactoriamente.
  - ✓ Los criterios no se logran.
  - ✓ Los criterios se están logrando parcialmente.
  
- ✓ **Criterio.-** Es la norma con la cual el auditor mide la condición. Son las metas que la entidad está tratando de lograr o las normas relacionadas con el logro de las metas. Necesariamente son unidades de medida que permiten la evaluación de la condición actual.
  
- ✓ **Causa.-** Es la razón fundamental por la cual ocurrió la condición, o es el motivo por lo que no se cumplió el criterio o norma. La simple aseveración en el informe de que el problema existe porque alguien no cumplió las normas es insuficiente para ser convincente al lector.
  
- ✓ **Efecto.-** Es el resultado adverso, real o potencial que resulta de la condición encontrada. Normalmente representa la pérdida en dinero o en efectividad causado por el fracaso en el logro de las metas.

Al plasmar el hallazgo el auditor primeramente indicará el título del hallazgo, luego los atributos, a continuación indicarán la opinión de las personas auditadas sobre el hallazgo encontrado, posteriormente indicarán su conclusión sobre el hallazgo y finalmente hará las recomendaciones pertinentes. Es conveniente que los hallazgos sean presentados en hojas individuales. Solamente las diferencias significativas encontradas se pueden considerar como hallazgos (generalmente determinadas por la Materialidad).

### ***Auditoría Operacional***

Se define como el examen y evaluación profesional de todas o una parte de las operaciones o actividades de una entidad, para determinar su grado de economía y eficiencia y eficacia; formular recomendaciones para mejorar.

Es la valoración independiente de todas las acciones de una entidad, en forma analítica objetiva y sistemática, para determinar si se llevan a cabo las políticas y procedimientos aceptables; si se siguen las normas establecidas, si se utilizan los recursos de forma económica y eficaz; si los objetivos de la entidad se han alcanzado para así maximizar los resultados que fortalezcan el desarrollo de la entidad.<sup>22</sup>

### ***Objetivos de la Auditoría Operacional***

- ✓ Evaluar las actividades para establecer el grado de eficiencia, efectividad y economía de sus operaciones. para formular las recomendaciones para corregir deficiencias o para mejorar dicho grado de eficacia, economía y eficiencia.
- ✓ Contribuir al logro de la prosperidad razonable de la entidad.

### ***Alcance de la Auditoría Operacional***

Examina a una entidad o parte de ella; a una actividad, programa o proyecto. Se centra únicamente en áreas críticas.

### ***Informe de la Auditoría Operacional***

Su contenido está relacionado con cualquier aspecto de importancia de la administración o de las operaciones de la entidad.

Se revelan únicamente los aspectos negativos (deficiencias) más importantes

---

<sup>22</sup>FRANKLIN, Enrique; Auditoría Administrativa, Gestión Estratégica del Cambio, Editorial Pearson Educación, 2 ed., México,2007



### 2.3.2 Marco Conceptual

#### *Auditoría de Gestión*

- ✓ Para Gustavo Cepeda en el libro Auditoría y Control Interno “La Auditoría de Gestión es un examen integral y constructivo de la estructura la entidad y de sus componentes, de sus planes y políticas y de sus controles financieros y operativos, de sus modos de operación y del aprovechamiento de sus recursos físicos y humanos”
  
- ✓ En el Módulo de Auditoría de Gestión del Ing. Fernando Esparza “Es la evaluación de todo o parte de los procesos de una organización en términos de eficacia, eficiencia, economía, ética y ecología con la finalidad de informar los resultados obtenidos y proponer recomendaciones para optimizar la gestión de la entidad en corto, mediano y largo plazo, en cumplimiento con su visión y misión”

Según nuestro criterio la Auditoría de Gestión es un examen objetivo, sistemático y profesional para establecer el grado de economía, eficiencia, eficacia, ecología y ética; obteniendo información veraz y oportuna para facilitar la toma de decisiones, con el objeto de verificar la utilización racional de los recursos y mejorar las actividades desarrolladas en la entidad.

#### *Eficiencia*

- ✓ Según Idalberto Chiavenato, eficiencia "significa utilización correcta de los recursos disponibles"
- ✓ Para Reinaldo O. Da Silva, la eficiencia significa "operar de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada"

La eficiencia según nuestra opinión es la óptima utilización de los recursos disponibles para la obtención de objetivos y resultados deseados en el menor costo y tiempo posible.

## **2.4. HIPÓTESIS**

### **2.4.1 Hipótesis General**

La realización de la Auditoría de Gestión al Departamento de Contabilidad del Gobierno Municipal de Penipe, mejorará de manera eficiente las operaciones realizadas.

### **2.4.2 Hipótesis Específicas**

1. La ejecución de la Auditoría de Gestión al Departamento de Contabilidad del Gobierno Municipal de Penipe, verificará el cumplimiento de las disposiciones legales y normativa vigente en el área financiera para los Municipios del Ecuador.
2. Al realizar la Auditoría de Gestión al Departamento de Contabilidad del Gobierno Municipal de Penipe, logrará evaluar el sistema de control interno alcanzando la eficiencia operativa.
3. La realización de la Auditoría de Gestión al Departamento de Contabilidad del Gobierno Municipal de Penipe, permitirá evaluar la eficacia, eficiencia y economía de sus procesos y el cumplimiento de los objetivos.
4. La ejecución de la Auditoría de Gestión al Departamento de Contabilidad del Gobierno Municipal de Penipe, logrará medir el grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa del Departamento de Contabilidad.

## 2.5 VARIABLES DE ESTUDIO

**Cuadro 3.** Variables de Estudio

| <b>Variable General</b>  |  |
|--|--|
| <b>Variable Independiente</b>                                    | <b>Variable Dependiente</b>                |
| Auditoría de Gestión   | Eficiencia operativa.                      |
| <b>Variables Específicas</b>                                     |  |
| <b>Variable Independiente</b>                                    | <b>Variable Dependiente</b>                |
| Verificar el cumplimiento  | Disposiciones legales y normativas         |
| Sistema de Control Interno                                       | Alcanzar la eficiencia operativa           |
| Auditoría de Gestión   | Evaluar la eficacia, eficiencia y economía |
| Grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información | Información Financiera                     |

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. METODOLOGÍA

##### 3.1.1 Métodos de Investigación

###### *Método Deductivo*

En el departamento se revisaron y analizaron los procedimientos contables; a través de la recolección de información; a fin de detectar si se está alcanzando la eficiencia en las operaciones de la entidad.

###### *Método Analítico*

Se analizó y observó detalladamente los diversos documentos e información que se nos proporcionó como: estados financieros, cédula presupuestaria tanto de ingresos como de gastos, facturas, comprobantes de ingresos y gastos, comprobantes de retención, entre otros; con el objetivo de realizar un oportuno análisis.

###### *Método Descriptivo*

Se describió funciones, objetivos, procedimientos y actividades del Departamento de Contabilidad con la finalidad de contribuir en el desempeño eficiente y eficaz en la entidad.

### **3.1.2. Técnicas de Investigación**

#### ***Observación***

La observación se aplicó de manera constante, conociendo a fondo tanto las debilidades como fortalezas del Departamento de Contabilidad del Gobierno Municipal de Penipe.

#### ***Entrevista***

Se realizó entrevistas al Alcalde, Director Financiero, Auditor Interno, Contadora, Auxiliar de Contabilidad y personal involucrado en el desarrollo del tema de investigación; recopilando información que permitió detectar las debilidades existentes en el departamento.

#### ***Cuestionarios***

Se realizaron cuestionarios de control interno y cuestionarios especiales; los mismos que fueron aplicados al personal del Departamento de Contabilidad con preguntas cerradas, direccionadas a la detección de los posibles problemas.

### 4. “AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE PENIPE CORRESPONDIENTE AL PERÍODO ENERO A DICIEMBRE DEL 2010 A FIN DE ALCANZAR LA EFICIENCIA OPERATIVA”

#### 4.1 INVESTIGACIÓN PRELIMINAR

##### 4.1.1 Cantón Penipe

###### *Localización del Cantón Penipe*

El cantón Penipe se encuentra ubicado en el noreste de la Provincia de Chimborazo, a 20 km de la Ciudad de Riobamba. Sus límites son:

**Norte:** Provincia de Tungurahua  
**Sur:** Cantón Riobamba.  
**Este:** Provincia de Morona Santiago  
**Oeste:** Cantón Guano.

###### *División Política del Cantón Penipe*

Política y administrativamente, el Cantón Penipe, se encuentra constituido por siete parroquias: una urbana y seis rurales.

##### 4.1.2 Gobierno Municipal de Penipe

###### *Localización del Gobierno Municipal de Penipe*



**Provincia:** Chimborazo.  
**Cantón:** Penipe.  
**Dirección:** Silvio Luis Haro 08-21 y David Ramos.

### ***Base Legal***

La Municipalidad del Cantón Penipe, fue creado mediante Decreto Legislativo N° 157, publicado en el Registro Oficial N° 680 del 9 de Febrero de 1984 y el desarrollo de su vida jurídica, se rige por:

- ✓ Constitución Política de la República del Ecuador
- ✓ Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
- ✓ Ley de Presupuesto del Sector Público
- ✓ Ley Orgánica de Servicio Público
- ✓ Ley Orgánica de Régimen Municipal
- ✓ Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno
- ✓ Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público
- ✓ Normativa de Contabilidad Gubernamental / Ministerio de Finanzas
- ✓ Norma de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y de la Personas Jurídicas de Derecho Privado que dispongan de Recursos Públicos
- ✓ Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización
- ✓ Código de Trabajo

### ***Visión***

#### **La Visión del Gobierno Municipal de Penipe es:**

“El MUNICIPIO DE PENIPE es una institución ejemplar, con una estructura organizativa moderna y ágil, y un cuerpo de autoridades y empleados capaces, motivados y predispuestos al trabajo en equipo, que cuenta con la confianza de la gente por su decisiva contribución al desarrollo del cantón Penipe”.

## Nuestra propuesta a la Visión del Gobierno Municipal de Penipe es:

Figura5.Propuesta Visión

*Ser un referente municipal, líder en organización tanto local como nacional, orientada a servir a la comunidad, con profesionales ágiles, éticos y competitivos; empleando tecnología avanzada contribuyendo al desarrollo eficiente, con el propósito de mejorar la calidad de vida de los habitantes del Cantón Penipe.*

### Misión

#### La Misión del Gobierno Municipal de Penipe es:

“Trabajar en equipo, autoridades y empleados, para brindar servicios de calidad que promuevan el desarrollo integral del cantón Penipe”.

#### Nuestra propuesta a la Misión del Gobierno Municipal de Penipe es:

Figura6.Propuesta Misión

*“Servir a la población con trabajo y esfuerzo de autoridades, empleados; para el desarrollo social y económico, dentro de un marco de transparencia y ética con el uso óptimo de sus recursos con la finalidad de promover el desarrollo integral de Penipe”*

### Objetivos de la Entidad

El Gobierno Municipal de Penipe, desempeña los objetivos establecidos en el Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización tales como:

- ✓ Establecer el régimen de uso del suelo y urbanístico, para lo cual determinará las condiciones de urbanización, parcelación, lotización, división o cualquier otra forma de fraccionamiento de conformidad con la planificación cantonal, asegurando porcentajes para zonas verdes y áreas comunales;



- ✓ Implementar un sistema de participación ciudadana para el ejercicio de los derechos y la gestión democrática de la acción municipal;
- ✓ Regular, controlar y promover el desarrollo de la actividad turística cantonal, en coordinación con los demás gobiernos autónomos descentralizados, promoviendo especialmente la creación y funcionamiento de organizaciones asociativas y empresas comunitarias de turismo;
- ✓ Implementar el derecho al hábitat y a la vivienda y desarrollar planes y programas de vivienda de interés social en el territorio cantonal;
- ✓ Regular, prevenir y controlar la contaminación ambiental en el territorio cantonal de manera articulada con las políticas ambientales nacionales;
- ✓ Prestar servicios que satisfagan necesidades colectivas respecto de los que no exista una explícita reserva legal a favor de otros niveles de gobierno, así como la elaboración, manejo y expendio de víveres; servicios de faenamiento, plazas de mercado y cementerios;
- ✓ Crear y coordinar los consejos de seguridad ciudadana municipal, con la participación de la Policía Nacional, la comunidad y otros organismos relacionados con la materia de seguridad, los cuales formularán y ejecutarán políticas locales, planes y evaluación de resultados sobre prevención, protección, seguridad y convivencia ciudadana;
- ✓ Regular y controlar las construcciones en la circunscripción cantonal, con especial atención a las normas de control y prevención de riesgos y desastres;
- ✓ Promover y patrocinar las culturas, las artes, actividades deportivas y recreativas en beneficio de la colectividad del cantón.

### *Políticas de la Entidad*

Durante el presente ejercicio económico la Municipalidad se ha propuesto cumplir con ciertas políticas y procedimientos que permitirán alcanzar las metas propuestas:

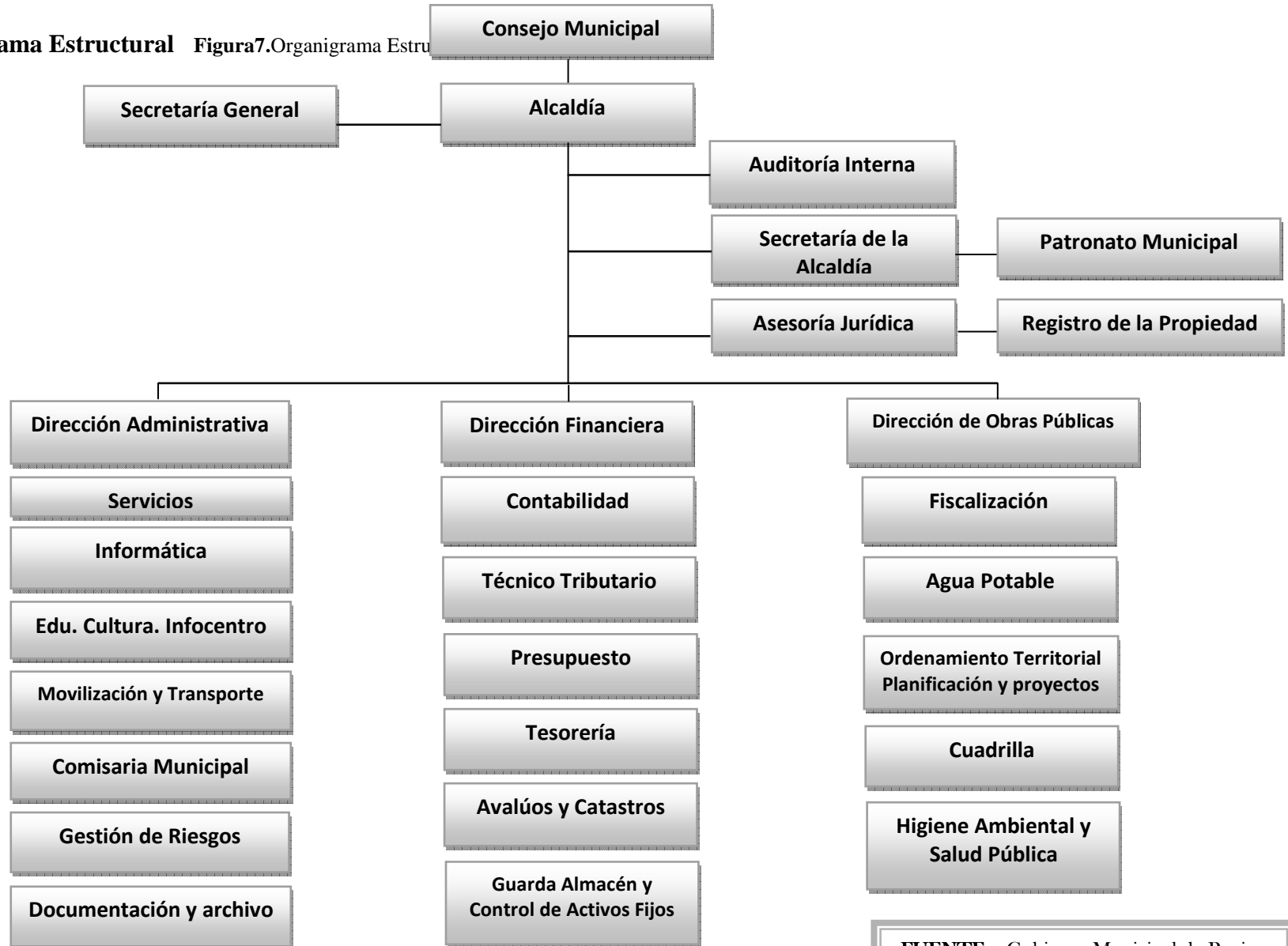
- ✓ Propender a mejorar la situación socioeconómica de los habitantes del cantón.
- ✓ Mejorar los servicios de la comunidad e incrementar los recursos de autogestión Municipal.
- ✓ Iniciar los procesos de coactivas sobre la cartera vencida.
- ✓ Establecer un marco jurídico Municipal, mediante la creación y reformas de Ordenanzas Municipales y sus Reglamentos.

### *Valores*

**El Gobierno Municipal de Penipe no tiene valores establecidos; por tal razón es necesaria la propuesta de los siguientes:**

- ✓ **Compromiso.-** El Gobierno Municipal de Penipe cuenta con personas capaces de mantener el esfuerzo, ánimo y entusiasmo impulsando de esta manera en los demás compañeros el hábito del logro. Comprometidos a trabajar en equipo y afrontar las desavenencias que se presenten en el cumplimiento de las metas comunes.
- ✓ **Confianza.-** El personal del Municipio actúa con integridad, fomentando una cultura de transparencia y verdad. Todas las actividades realizadas se cumplen de la mejor manera para alcanzar los objetivos de la entidad.
- ✓ **Responsabilidad.-** Cada funcionario de la entidad realiza la actividad encomendada de acuerdo al puesto que fue asignado, asumiendo las consecuencias de cada tarea y decisiones asumidas.
- ✓ **Ética Profesional.-** La Municipalidad de Penipe cumple y hace cumplir las leyes, reglamentos y ordenanzas a los funcionarios, empleados y trabajadores.

Organigrama Estructural Figura7.Organigrama Estructu



FUENTE: Gobierno Municipal de Penipe

#### **4.1.4 Departamento de Contabilidad**

##### ***Objetivo del Departamento de Contabilidad***

Registrar de manera oportuna las operaciones presupuestarias y contables que inciden en el resultado de los Estados Financieros de cada ejercicio, para una eficiente toma de decisiones.

##### ***Descripción del Departamento de Contabilidad***

En el Departamento de Contabilidad se lleva a cabo el registro, control, análisis y reporte de los movimientos de los recursos del Gobierno Municipal de Penipe, respaldados con documentos fuente, cumpliendo de esta manera con la normativa legal, con la finalidad de entregar información financiera oportuna, suficiente y competente para la correcta toma de decisiones promoviendo la eficiencia y eficacia.

El Departamento de Contabilidad del Gobierno Municipal de Penipe cuenta con:

- ✓ Contadora
- ✓ Auxiliar de Contabilidad

##### ***Funciones del Departamento de Contabilidad***

- ✓ Generar de manera oportuna, confiable y consistente, la información contable de acuerdo a las Normas de Contabilidad Generalmente Aceptadas.
- ✓ Registro oportuno de las operaciones presupuestarias y contables que inciden en el resultado de los Estados Financieros de cada ejercicio, para que sean útiles en la toma de decisiones por parte de las autoridades.
- ✓ Coordinar las actividades que permitan que la información contable, sea correcta y oportuna, de acuerdo a los aspectos legales.
- ✓ Coordinar las acciones referentes a las afectaciones contables, a fin de que se apeguen a las políticas contables y presupuestales.

- ✓ Cumplir y hacer cumplir las normas, políticas y lineamientos establecidos por la máxima autoridad.
- ✓ Elaboración del Presupuesto en coordinación con la Dirección Financiera del Municipio.

### *Análisis FODA*

Cuadro 4.FODA

| FORTALEZAS   | OPORTUNIDADES  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Predisposición al cambio.</li> <li>✓ Actualización oportuna de las reformas a las leyes.</li> <li>✓ Autoridades emprendedoras y activas.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Compras Públicas a través del portal.</li> <li>✓ Tecnología de punta al alcance de los funcionarios. (SINFO)</li> <li>✓ Convenio con la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.</li> </ul>  |
| DEBILIDADES  | AMENAZAS   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Falta de capacitación permanente.</li> <li>✓ Inadecuado ambiente de trabajo.</li> <li>✓ Insuficiente personal.</li> <li>✓ Falta de supervisión a las operaciones en el departamento.</li> <li>✓ Atraso en registro contable.</li> <li>✓ Departamentos que incumplen con la entrega oportuna de la información.</li> <li>✓ Incorrecta clasificación del archivo.</li> <li>✓ Estructura física inadecuada.</li> <li>✓ Inexistencia de manual de procedimientos contables.</li> <li>✓ Falta de Manual de Funciones.</li> <li>✓ Inexistencia de Código de Ética.</li> <li>✓ Inexistencia de clasificación de riesgos.</li> <li>✓ Inexistencia de Indicadores de Gestión.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Inadecuada asignación de recursos.</li> <li>✓ Malestar de los ciudadanos por el incremento de cobro de impuestos.</li> <li>✓ La AME no hace lo necesario para defender intereses de municipios pequeños.</li> <li>✓ Reactivación del volcán Tungurahua</li> </ul> |

El Gobierno Municipal de Penipe según un minucioso análisis se determinó que posee escasas fortalezas y oportunidades en relación a las debilidades y amenazas detectadas. Las debilidades deben ser eliminadas, mientras que las fortalezas deben ser aprovechadas de la manera más eficiente posible. Las amenazas contrarrestadas y las oportunidades identificarlas y luego aprovecharlas.

## 4.2 PLANIFICACIÓN

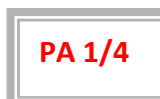
### 4.2.1 Papeles de Trabajo

#### *Índices de Auditoría*

**Cuadro5.** Índices de Auditoría

| <b>SIGLAS</b> | <b>REPRESENTA</b>   |
|---------------|---|
| IPM           | Investigación Preliminar Gobierno Municipal de Penipe.                                    |
| IPO           | Investigación Preliminar Gobierno Municipal de Penipe Organigramas.                       |
| IPD           | Investigación Preliminar Departamento de Contabilidad.                                    |
| PA            | Plan de Auditoría.  |
| PRA           | Programa de Auditoría.  |
| CI            | Cuestionario de Control Interno.  |
| H             | Hallazgos Detectados.   |
| HR            | Hoja de Trabajo Resumen Conclusiones y Recomendaciones de Cuestionario de Control Interno |
| FC            | Flujogramas de Procesos Contables.  |
| CM            | Carta de Realización de Cuestionarios de Control Interno. (Método COSO)                   |
| HRF           | Hoja de Trabajo Resumen Conclusiones y Recomendaciones de Flujogramas.                    |

### 4.2.2 Elaboración del Plan de Auditoría



Gobierno Municipal de Penipe

**PLAN DE AUDITORÍA**

al 31 de diciembre del 2010

**1. Información General**

La Municipalidad del Cantón Penipe, fue creada mediante Decreto Legislativo Número Ciento Cincuenta y Siete, publicado en el Registro Oficial Número Seiscientos Ochenta del 9 de Febrero de 1984 y el desarrollo de su vida jurídica.

**2. Objetivos del Gobierno Municipal de Penipe**

El Gobierno Municipal de Penipe, desempeña los objetivos establecidos en el Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización tales como:

- ✓ Establecer el régimen de uso del suelo y urbanístico, para lo cual determinará las condiciones de urbanización, parcelación, lotización, división o cualquier otra forma de fraccionamiento de conformidad con la planificación cantonal, asegurando porcentajes para zonas verdes y áreas comunales.
- ✓ Implementar un sistema de participación ciudadana para el ejercicio de los derechos y la gestión democrática de la acción municipal.
- ✓ Regular, controlar y promover el desarrollo de la actividad turística cantonal, en coordinación con los demás gobiernos autónomos descentralizados, promoviendo especialmente la creación y funcionamiento de organizaciones asociativas y empresas comunitarias de turismo.
- ✓ Implementar el derecho al hábitat y a la vivienda y desarrollar planes y programas de vivienda de interés social en el territorio cantonal.
- ✓ Regular, prevenir y controlar la contaminación ambiental en el territorio cantonal de manera articulada con las políticas ambientales nacionales.

**PA 2/4**

- ✓ Prestar servicios que satisfagan necesidades colectivas respecto de los que no exista una explícita reserva legal a favor de otros niveles de gobierno, así como la elaboración, manejo y expendio de víveres; servicios de faenamiento, plazas de mercado y cementerios.
- ✓ Crear y coordinar los consejos de seguridad ciudadana municipal, con la participación de la Policía Nacional, la comunidad y otros organismos relacionados con la materia de seguridad, los cuales formularán y ejecutarán políticas locales, planes y evaluación de resultados sobre prevención, protección, seguridad y convivencia ciudadana.
- ✓ Regular y controlar las construcciones en la circunscripción cantonal, con especial atención a las normas de control y prevención de riesgos y desastres.
- ✓ Promover y patrocinar las culturas, las artes, actividades deportivas y recreativas en beneficio de la colectividad del cantón.

### 3. Requerimientos de Auditoría

- ✓ Conclusiones y Recomendaciones.
- ✓ Informe de Auditoría.
- ✓ Carta dirigida a la máxima autoridad.

### 4. Fechas de Intervención de Auditoría

**Cuadro 6.** Fechas de Intervención de Auditoría

| DETALLE                              | FECHA      |
|--------------------------------------|------------|
| Inicio Trabajo de Campo              | 2011-03-07 |
| Finalización Trabajo de Campo        | 2011-08-01 |
| Elaboración del Borrador del Informe | 2011-12-05 |
| Emisión del Informe                  | 2011-12-12 |

PA 3/4

### 5. Personal Encargado

**Figura7.** Personal encargado de la realización de Auditoría



| <b>CARGO</b>    | <b>NOMBRE</b>                    | <b>SIGLAS</b> |
|-----------------|----------------------------------|---------------|
| Autora de Tesis | Verónica Paulina Chávez Cárdenas | VPCC          |
| Autora de Tesis | Jéssica Patricia Pilco Amanta    | JPPA          |

## **6. Enfoque de la Auditoría**

### **6.1. Objetivos del Examen**

- ✓ Verificar el cumplimiento de las disposiciones legales y normativas vigentes en el Municipio.
- ✓ Evaluar el sistema de control interno del Gobierno Municipal de Penipe en el Departamento de Contabilidad para alcanzar la eficiencia operativa.
- ✓ Evaluar la eficacia, eficiencia y economía de los procesos en el Departamento de Contabilidad.
- ✓ Medir el grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa del Departamento de Contabilidad.
- ✓ Emitir sugerencias y recomendaciones a través de una carta dirigida al Sr. Alcalde y al Consejo Municipal.
- ✓ Emitir el Informe de Auditoría.

### **6.2. Alcance de la Auditoría**

La Auditoría de Gestión comprende del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2010, período en el cual se examinará al Departamento de Contabilidad.

La naturaleza, extensión y oportunidad de la aplicación de las pruebas de auditoría están previstas en los programas de trabajo.

**PA 4/4**

### **6.3. Metodología a Utilizarse**

Los Métodos a utilizarse en la Auditoría de Gestión son: Método Deductivo, Analítico y Descriptivo así como también las Técnicas ha aplicarse son: Observación, Entrevista y Cuestionarios.

#### **6.4. Puntos Básicos de Interés**

Es muy importante considerar que es la primera Auditoría de Gestión que se efectuará en el Gobierno Municipal de Penipe.

#### **7. Colaboración**

La colaboración de la entidad será coordinada a través del Alcalde, Director Financiero, Contadora y Auxiliar de Contabilidad; personas involucradas directamente en el desarrollo de la Auditoría.

#### **8. Otros Aspectos**

El presente plan de trabajo fue preparado en base al conocimiento de las operaciones del Gobierno Municipal de Penipe, de los resultados de la evaluación preliminar de control interno y de las conversaciones mantenidas con los principales funcionarios de la entidad.

El Informe se dirigirá al Sr. Alcalde y al Consejo Municipal.

-----  
Verónica Paulina Chávez Cárdenas  
**AUTORA DE TESIS**

-----  
Jéssica Patricia Pilco Amanta

**AUTORA DE TESIS**

#### 4.2.3 Aplicación de los Programas

PRA 1/3

Gobierno Municipal de Penipe  
**PROGRAMA DE AUDITORÍA**  
**DEPARTAMENTO: CONTABILIDAD**  
al 31 de diciembre del 2010

#### Objetivo General

Determinar la eficiencia y eficacia de los procesos operativos contables del Gobierno Municipal de Penipe.

#### Objetivos Específicos

- ✓ Determinar si se cumplen las leyes, normas y reglamentos con los resultados planificados.
- ✓ Determinar si las políticas, prácticas, procedimientos contables y controles internos respecto de los resultados, son adecuados.
- ✓ Evaluar la eficiencia y eficacia presupuestaria por medio de indicadores de gestión.
- ✓ Sugerir medidas correctivas cuando se descubran deficiencias en las operaciones contables o infracciones a las leyes, normas y reglamentos.

**Cuadro 8.** Programa de Auditoría

| Procedimiento                       | Ref. P/T           | Realizado por | Fecha      |
|-------------------------------------|--------------------|---------------|------------|
| <b>1.- INVESTIGACIÓN PRELIMINAR</b> |                    |               |            |
| Localización                        | IPM 2/5            | VPCC<br>JPPA  | 2011-03-07 |
| Base Legal                          | IPM 2/5            | VPCC<br>JPPA  | 2011-03-07 |
| Visión                              | IPM 2/5            | VPCC<br>JPPA  | 2011-03-08 |
| Misión                              | IPM 3/5            | VPCC<br>JPPA  | 2011-03-08 |
| Objetivos                           | IPM 3/5<br>IPM 4/5 | VPCC<br>JPPA  | 2011-03-09 |
| Políticas de la Entidad             | IPM 5/5            | VPCC<br>JPPA  | 2011-03-10 |

|   |   |              |                               |
|---|---|--------------|-------------------------------|
| Valores   | IPM 5/5   | VPCC<br>JPPA | 2011-03-10                    |
| Organigrama Estructural<br>(Municipio)  | IPO   | VPCC<br>JPPA | 2011-03-21                    |
| Objetivo, Descripción y<br>Funciones del Departamento de<br>Contabilidad  | IPD 1/3<br>IPD 2/3  | VPCC<br>JPPA | 2011-04-05                    |
| Análisis FODA   | IPD 2/3<br>IPD 3/3  | VPCC<br>JPPA | 2011-04-06                    |
| <b>2.- PLANIFICACIÓN</b>  |   |              |                               |
| Elaboración del Plan de Auditoría   | PA 1/4<br>PA 4/4  | VPCC<br>JPPA | 2011-05-06                    |
| Programa de Auditoría   | PRA 1/3<br>PRA 3/3  | VPCC<br>JPPA | 2011-05-09                    |
| Carta de realización Cuestionarios<br>de Control Interno (MÉTODO<br>COSO)   | CM  | VPCC<br>JPPA | 2011-05-12                    |
| Elabore y Evalué Cuestionarios de<br>Control Interno Método COSO  | CI 1/15<br>CI 15/15   | VPCC<br>JPPA | 2011-05-13                    |
| Elabore Hoja de Trabajo, Resumen<br>de Conclusiones y<br>Recomendaciones de los<br>Componentes de Control Interno | HR 1/8<br>HR 8/8  | VPCC<br>JPPA | 2011-05-30                    |
| Elaboración de Flujogramas de<br>Procesos Administrativos y<br>Operativos.  | FC 1,<br>FC 2,<br>FC 3,<br>FC 4,<br>FC 5,<br>FC 6,<br>FC 8,<br>FC 9,<br>FC 10,<br>FC 11 | VPCC<br>JPPA | 2011-06-27<br>-<br>2011-07-06 |
| Elabore Hoja Resumen de<br>Conclusiones y Recomendaciones<br>de Flujogramas                                       | HRF 1/2<br>HRF 2/2  | VPCC<br>JPPA | 2011-07-11                    |
| <b>3.- EJECUCIÓN</b>  |   |              |                               |
| Elaboración de Hoja de Hallazgos  |   | VPCC<br>JPPA | 2011-08-01<br>2011-08-21      |
| Aplicación de Indicadores de<br>Gestión Eficiencia y Eficacia   |   | VPCC<br>JPPA | 2011-08-24                    |
| Análisis de Ingresos y Gastos 2010  |   | VPCC<br>JPPA | 2011-09-01                    |

| <b>4.- COMUNICACIÓN DE RESULTADOS E INFORMES DE AUDITORÍA</b> |  |                      |                   |
|---|--|----------------------|-------------------|
| Redacción del Informe de Auditoría                            |  | <b>VPCC<br/>JPPA</b> | <b>2011-11-05</b> |
| Informe de Auditoría  |  | <b>VPCC<br/>JPPA</b> | <b>2011-12-12</b> |

|                                 |                          |
|---------------------------------|--------------------------|
| <b>Realizado por: VPCC/JPPA</b> | <b>Fecha: 2011-05-09</b> |
| <b>Revisado por: CER</b>        | <b>Fecha: 2011-05-11</b> |

Penipe, 09 de junio del 2011

Ingeniero.

Fausto Chunata

**ALCALDE DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE PENIPE**

De nuestra consideración:

Se ha efectuado el estudio y análisis de los Componentes del Control Interno, bajo la aplicación del Método COSO al Gobierno Municipal de Penipe al 31 de diciembre del 2010.

El Informe que se adjunta consta los resultados obtenidos en base al análisis, incluyendo las respectivas recomendaciones que de seguro serán en beneficio de la entidad.

Atentamente,

-----  
Verónica Paulina Chávez Cárdenas

**AUTORA DE TESIS**

-----  
Jéssica Patricia Pilco Amanta

**AUTORA DE TESIS**

#### 4.2.4 Matriz de Ponderación de Riesgo y Confianza

Cuadro9. Matriz de Ponderación de Riesgo y Confianza

|                                       |                 |    |
|---------------------------------------|-----------------|----|
| <b>Confianza<br/>y / o<br/>Riesgo</b> | <b>BAJO</b>     | 10 |
|                                       |                 | 20 |
|                                       |                 | 30 |
|                                       | <b>MODERADO</b> | 40 |
|                                       |                 | 50 |
|                                       |                 | 60 |
|                                       | <b>ALTO</b>     | 70 |
|                                       |                 | 80 |
|                                       |                 | 90 |

#### 4.2.5 Elaboración de Cuestionarios de Control Interno Método COSO

**AMBIENTE DE CONTROL  
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**CI 1/1**

**ENTIDAD:** Gobierno Municipal de Penipe  
**COMPONENTE:** Ambiente de Control  
**ALCANCE:** Integridad y Valores Éticos

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Determinar si la entidad establece valores éticos basados en estándares de conducta, es decir, si mantiene una cultura de organización, que debe ser comunicada y puesta en práctica.

| <b>1.1 INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS</b> |   |           |          |                      |          |   |
|--|---|-----------|----------|----------------------|----------|---|
| N°                                     | PREGUNTAS   | CONTADORA |          | AUX.<br>CONTABILIDAD |          | OBSERVACIONES                                 |
|  |   | SI        | NO       | SI                   | NO       |   |
| 1                                      | ¿Tiene la entidad un código de conducta?  |           | X        |                      | X        | H1.La entidad no posee un código de conducta  |
| 2                                      | ¿Existe pronunciamiento relativo a los valores éticos?                                |           | X        |                      | X        | La entidad no considera relevante             |
| 3                                      | ¿Mantienen comunicación y fortalecimiento sobre tema de valores éticos y de conducta? |           | X        |                      | X        | No existe comunicación de este tipo de temas. |
| 4                                      | ¿En el Alcalde ven a una persona a imitar?  | X         |          | X                    |          |   |
| 5                                      | ¿Existe sanciones para quienes no respeten los valores éticos?                        |           | X        |                      | X        | No existen ningún tipo de sanciones           |
| <b>TOTAL:</b>                          |   | <b>1</b>  | <b>4</b> | <b>1</b>             | <b>4</b> | <b>2</b>                                      |

|  |
|--|
| $CP = \frac{CT}{CP} = \frac{2}{10} = 0.20$ |
| Confianza= 20 %                            |
| Riesgo= 80 %                               |

- El nivel de confianza es **Bajo**
- El nivel de riesgo es **Alto**

|                                 |                          |
|---------------------------------|--------------------------|
| Realizado por: <b>VPCC/JPPA</b> | Fecha: <b>2011-06-13</b> |
| Revisado por: <b>CER</b>        | Fecha: <b>2011-06-20</b> |



## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CI 2/15

**ENTIDAD:** Gobierno Municipal de Penipe  
**COMPONENTE:** Ambiente de Control  
**ALCANCE:** Compromiso por la Competencia Profesional del Personal

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Evaluar si el Consejo Municipal se interesa por el grado de competencia profesional existente en la entidad y el nivel de habilidad y conocimientos que se requiere de cada área de la entidad

| 1.2. COMPROMISO DE COMPETENCIA PROFESIONAL DEL PERSONAL |   |           |          |                   |          |   |
|---|---|-----------|----------|-------------------|----------|---|
| Nº  | PREGUNTAS   | CONTADORA |          | AUX. CONTABILIDAD |          | OBSERVACIONES   |
|   |   | SI        | NO       | SI                | NO       |   |
| 1   | ¿Existe descripciones formales o informales sobre las funciones que comprenden trabajos específicos?  | X         |          |                   | X        | H2.No está actualizado el manual de funciones.                                  |
| 2   | ¿Se analizan los conocimientos y las habilidades requeridos para realizar los trabajos adecuadamente? | X         |          |                   | X        | H3.No se analizan los conocimientos y las habilidades para realizar un trabajo. |
| 3   | ¿La entidad se preocupa por su formación profesional?   | X         |          | X                 |          |   |
| 4   | ¿Tiene deseo de superarse para contribuir con la entidad?   | X         |          | X                 |          |   |
| 5   | ¿Sus habilidades son valoradas en la entidad?   | X         |          | X                 |          |   |
| <b>TOTAL:</b>   |   | <b>5</b>  | <b>0</b> | <b>3</b>          | <b>2</b> | <b>8</b>  |

|   |
|---|
| $CP = \frac{CT}{CP} = \frac{8}{10} = 0.8$     |
| <b>Confianza=</b> 80 %<br><b>Riesgo=</b> 20 % |

- El nivel de confianza es **Alto**
- El nivel de riesgo es **Bajo**

|                                 |                          |
|---------------------------------|--------------------------|
| <b>Realizado por:</b> VPCC/JPPA | <b>Fecha:</b> 2011-06-13 |
| <b>Revisado por:</b> CER        | <b>Fecha:</b> 2011-06-20 |

### CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

|         |
|---------|
| CI 3/15 |
|---------|

**ENTIDAD:** Gobierno Municipal de Penipe  
**COMPONENTE:** Ambiente de Control  
**ALCANCE:** Filosofía Administrativa y Estilo de Operación

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Determinar si los factores más relevantes en la entidad son revelados en la información financiera a través de principios, criterios contables, entre otros.

| 1.3 FILOSOFÍA ADMINISTRATIVA Y ESTILO DE OPERACIÓN |  |           |          |                      |          |               |
|--|--|-----------|----------|----------------------|----------|---------------|
| Nº   | PREGUNTAS  | CONTADORA |          | AUX.<br>CONTABILIDAD |          | OBSERVACIONES |
|  |  | SI        | NO       | SI                   | NO       |               |
| 1  | ¿La dirección al efectuar alguna negociación analiza los riesgos y beneficios?                                       |           | X        |                      | X        |               |
| 2  | ¿Existe delegación de autoridad y de responsabilidad?  | X         |          | X                    |          |               |
| 3  | ¿La administración controla las operaciones de la entidad, especialmente las financieras?                            | X         |          | X                    |          |               |
| 4  | ¿La información financiera la mantienen en red con administración, contabilidad, sistemas, presupuestos y tesorería? | X         |          | X                    |          |               |
| <b>TOTAL:</b>                                      |  | <b>3</b>  | <b>1</b> | <b>3</b>             | <b>1</b> | <b>6</b>      |

|   |
|---|
| $CP = \frac{CT}{CP} = \frac{6}{8} = 0.75$ |
| Confianza= 75 %<br>Riesgo= 25 %           |

- El nivel de confianza es **Alto**
- El nivel de riesgo es **Bajo**

|                                 |                          |
|---------------------------------|--------------------------|
| Realizado por: <b>VPCC/JPPA</b> | Fecha: <b>2011-06-13</b> |
| Revisado por: <b>CER</b>        | Fecha: <b>2011-06-20</b> |

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CI 4/15

**ENTIDAD:** Gobierno Municipal de Penipe  
**COMPONENTE:** Ambiente de Control  
**ALCANCE:** Políticas y Prácticas del Talento Humano

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Se tiene como objetivo poner en práctica políticas que permitan un mejor reclutamiento de personal, que se mantengan y que sean competentes dentro de los planes que tenga la entidad.

| 1.4 POLÍTICAS Y PRÁCTICAS EN MATERIA DE TALENTO HUMANOS |   |           |          |                   |          |   |
|---|---|-----------|----------|-------------------|----------|---|
| N°  | PREGUNTAS   | CONTADORA |          | AUX. CONTABILIDAD |          | OBSERVACIONES                                   |
|   |   | SI        | NO       | SI                | NO       |   |
| 1   | ¿Para la selección de personal se convoca a concurso?   | X         |          | X                 |          |   |
| 2   | ¿Tiene políticas y procedimientos para contratar personal?                                      | X         |          |                   | X        | H4. Mediante un manual pero no está actualizado |
| 3   | ¿Se procede con la entrevista previa, pruebas de conocimientos y técnicas?                      | X         |          |                   | X        |   |
| 4   | ¿Se averigua sobre las referencias personales y profesionales en el reclutamiento del personal? | X         |          | X                 |          | El proceso lo hace la Dirección Administrativa  |
| 5   | ¿Se les incentiva a los empleados a la constante preparación y actualización?                   | X         |          | X                 |          |   |
| <b>TOTAL:</b>   |   | <b>5</b>  | <b>0</b> | <b>3</b>          | <b>2</b> | <b>8</b>  |

|   |
|---|
| $CP = \frac{CT}{CP} = \frac{8}{10} = 0.8$     |
| <b>Confianza=</b> 80 %<br><b>Riesgo=</b> 20 % |

- El nivel de confianza es **Alto**
- El nivel de riesgo es **Bajo**

|                                 |                          |
|---------------------------------|--------------------------|
| <b>Realizado por:</b> VPCC/JPPA | <b>Fecha:</b> 2011-06-13 |
| <b>Revisado por:</b> CER        | <b>Fecha:</b> 2011-06-20 |

### CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CI 5/15

**ENTIDAD:** Gobierno Municipal de Penipe

**COMPONENTE:** Ambiente de Control

**ALCANCE:** Estructura Organizativa

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Verificar si con la estructura organizativa se puede controlar eficazmente las actividades que realiza la entidad y que al mismo tiempo la información fluya de una manera comprensible.

| 1.5 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA |   |           |          |                   |          |  |
|-----------------------------|---|-----------|----------|-------------------|----------|--|
| N°                          | PREGUNTAS   | CONTADORA |          | AUX. CONTABILIDAD |          | OBSERVACIONES                                  |
|                             |   | SI        | NO       | SI                | NO       |  |
| 1                           | ¿La estructura organizativa es apropiada?   | X         |          |                   | X        | H5.El organigrama no es el adecuado.           |
| 2                           | ¿La definición de responsabilidades del personal es adecuada?   |           | X        |                   | X        | H6.Inadecuada delegación de responsabilidades. |
| 3                           | ¿Los principales directivos reflejan los conocimientos necesarios para cumplir con sus responsabilidades? | X         |          | X                 |          |  |
| 4                           | ¿El organigrama estructural define claramente las líneas de autoridad, responsabilidad y dependencia?     | X         |          |                   | X        |  |
| 5                           | ¿La administración define la estructura organizativa en base a procedimientos de control?                 | X         |          |                   | X        | No existe manual de procedimientos de control  |
| 6                           | ¿La entidad cuenta con suficiente capacidad de dirección y supervisión?                                   |           | X        | X                 |          | Existe solo 3 direcciones que no se abastece   |
| <b>TOTAL:</b>               |   | <b>4</b>  | <b>2</b> | <b>2</b>          | <b>4</b> | <b>6</b>                                       |

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{6}{12} = 0.5$$

**Confianza=** 50 %  
**Riesgo=** 50 %

- El nivel de confianza es **Moderado**
- El nivel de riesgo es **Moderado**

|                                 |                          |
|---------------------------------|--------------------------|
| <b>Realizado por:</b> VPCC/JPPA | <b>Fecha:</b> 2011-06-13 |
| <b>Revisado por:</b> CER        | <b>Fecha:</b> 2011-06-20 |

### CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CI 6/15

**ENTIDAD:** Gobierno Municipal de Penipe  
**COMPONENTE:** Ambiente de Control  
**ALCANCE:** Asignación de Autoridad y Responsabilidad

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Establecer si se toma en cuenta la asignación de autoridad y responsabilidad para las actividades de gestión y si se efectúa el establecimiento de las relaciones de jerarquía y de las políticas de autorización.

| 1.6 ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD |   |           |          |                   |          |  |
|---|---|-----------|----------|-------------------|----------|--|
| N°  | PREGUNTAS   | CONTADORA |          | AUX. CONTABILIDAD |          | OBSERVACIONES  |
|   |   | SI        | NO       | SI                | NO       |  |
| 1   | ¿Existen políticas que describan las prácticas apropiadas, conocimiento y experiencia del personal? |           | X        |                   | X        | No existen políticas, deben ser insertadas en el manual de funciones                     |
| 2   | ¿Existe un manual de clasificación de puestos?  | X         |          |                   | X        | <b>H7.</b> Inexistencia de manual de clasificación de puestos                            |
| 3   | ¿Delegan autoridad para la consecución de los objetivos?  | X         |          | X                 |          |  |
| 4   | ¿El alcalde revisa si se está cumpliendo con la función designada a los jefes departamentales?      | X         |          |                   | X        | <b>H8.</b> No se supervisa el cumplimiento de las funciones designadas a los servidores. |
| 5   | ¿Se hace la delegación de autoridad en base al desenvolvimiento de cada individuo?                  | X         |          | X                 |          |  |
| <b>TOTAL:</b>                                 |   | <b>4</b>  | <b>1</b> | <b>2</b>          | <b>3</b> | <b>6</b>   |

|   |
|---|
| $CP = \frac{CT}{CP} = \frac{6}{10} = 0.60$              |
| <b>Confianza=</b> 60      %<br><b>Riesgo=</b> 40      % |

- El nivel de confianza es **Moderado**
- El nivel de riesgo es **Moderado**

|                                 |                          |
|---------------------------------|--------------------------|
| <b>Realizado por:</b> VPCC/JPPA | <b>Fecha:</b> 2011-06-13 |
| <b>Revisado por:</b> CER        | <b>Fecha:</b> 2011-06-20 |

**EVALUACIÓN DE RIESGOS  
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

CI 7/15

**ENTIDAD:** Gobierno Municipal de Penipe

**COMPONENTE:** Evaluación de Riesgos

**ALCANCE:** Objetivos

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Determina si la entidad tiene definido los objetivos ya que es una condición previa para la valoración de riesgos, se constituye en un pre requisito para hacer posible el control.

| 2.1 OBJETIVOS |  |           |          |                   |          |   |
|---------------|--|-----------|----------|-------------------|----------|---|
| N°            | PREGUNTAS  | CONTADORA |          | AUX. CONTABILIDAD |          | OBSERVACIONES   |
|               |  | SI        | NO       | SI                | NO       |   |
| 1             | ¿Los objetivos de la entidad son claros y conducen al establecimiento de metas?                            |           | X        |                   | X        | H9.Los objetivos no se cumplen.                           |
| 2             | ¿Los objetivos se han definido en base a los niveles de la entidad y cada actividad?                       | X         |          |                   | X        | No existen objetivos por departamento                     |
| 3             | ¿Las autoridades evalúan el desempeño de cada área con relación a las metas?                               |           | X        |                   | X        | H10.El Alcalde evalúa el desempeño solo cualitativamente. |
| 4             | ¿La entidad tiene establecidos objetivos de información financiera y de cumplimiento?                      | X         |          |                   | X        |   |
| 5             | ¿La entidad cumple con leyes y regulaciones establecidas en el país?                                       | X         |          | X                 |          |   |
| 6             | ¿Cuándo los objetivos de la entidad no están siendo cumplidos la administración toma debidas precauciones? |           | X        |                   | X        | No lo hacen   |
| <b>TOTAL:</b> |  | <b>3</b>  | <b>3</b> | <b>1</b>          | <b>5</b> | <b>4</b>  |

|  |
|--|
| $CP = \frac{CT}{CP} = \frac{4}{12} = 0.33$ |
| Confianza= 33 %                            |
| Riesgo= 67 %                               |

- El nivel de confianza es **Bajo**
- El nivel de riesgo es **Moderado**

|                                 |                          |
|---------------------------------|--------------------------|
| Realizado por: <b>VPCC/JPPA</b> | Fecha: <b>2011-06-13</b> |
| Revisado por: <b>CER</b>        | Fecha: <b>2011-06-20</b> |

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

**ENTIDAD:** Gobierno Municipal de Penipe

**COMPONENTE:** Evaluación de Riesgos

**ALCANCE:** Riesgos

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Evaluar los riesgos en un proceso interactivo, la administración debe centrar los riesgos en todos los niveles de la entidad, poniendo énfasis en aquellos que pueden afectar el área.

|                |
|----------------|
| <b>CI 8/15</b> |
|----------------|

| 2.2 RIESGOS   |  |           |          |                      |          |  |
|---------------|--|-----------|----------|----------------------|----------|--|
| N°            | PREGUNTAS  | CONTADORA |          | AUX.<br>CONTABILIDAD |          | OBSERVACIONES                              |
|               |  | SI        | NO       | SI                   | NO       |  |
| 1             | ¿Se identifica los riesgos y se discuten abiertamente con el Alcalde?  |           | X        | X                    |          |  |
| 2             | ¿Se clasifican los riesgos según el nivel de importancia?  |           | X        |                      | X        | H11.Solo se realiza verbalmente            |
| 3             | ¿En el proceso de identificación de riesgos se determinan si son factores internos y externos?                       | X         |          |                      | X        | H11.No se realiza clasificación de riesgos |
| 4             | ¿Se recopila y comunica oportunamente la información interna y externa importante a aquellos que deben tomar acción? |           | X        | X                    |          |  |
| <b>TOTAL:</b> |  | <b>1</b>  | <b>3</b> | <b>2</b>             | <b>2</b> | <b>3</b>                                   |

|   |
|---|
| $CP = \frac{CT}{CP} = \frac{3}{8} = 0.38$ |
| Confianza= 38 %<br>Riesgo= 62 %           |

- El nivel de confianza es **Bajo**
- El nivel de riesgo es **Moderado**

|                                 |                          |
|---------------------------------|--------------------------|
| Realizado por: <b>VPCC/JPPA</b> | Fecha: <b>2011-06-13</b> |
| Revisado por: <b>CER</b>        | Fecha: <b>2011-06-20</b> |

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CI 9/15

**ENTIDAD:**Gobierno Municipal de Penipe  
**COMPONENTE:**Evaluación de Riesgos  
**ALCANCE:**Análisis de Riesgos y su Proceso

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Medir los posibles impactos y consecuencias de los riesgos identificados. Una vez hecha la medición se podrá clasificar en orden de prioridad.

| <b>2.3 ANÁLISIS DE RIESGOS Y SU PROCESO</b> |  |           |          |                   |          |  |
|---|--|-----------|----------|-------------------|----------|--|
| N°  | PREGUNTAS  | CONTADORA |          | AUX. CONTABILIDAD |          | OBSERVACIONES                                    |
|   |  | SI        | NO       | SI                | NO       |  |
| 1   | ¿Se analizan los riesgos y se toman acciones para mitigarlos?                    |           | X        |                   | X        |  |
| 2   | ¿Se valora la probabilidad de ocurrencia de riesgo?                              |           | X        |                   | X        | H12.No se valora las probabilidades              |
| 3   | ¿Para la interpretación del efecto de un riesgo existe un proceso de valoración? |           | X        |                   | X        | H12.No se realiza valoración adecuada de riesgos |
| <b>TOTAL:</b>                               |  | <b>0</b>  | <b>3</b> | <b>0</b>          | <b>3</b> | <b>0</b>   |

|   |
|---|
| $CP = \frac{CT}{CP} = \frac{0}{6} = 0$ <p>Confianza= 0 %<br/>                 Riesgo= 100 %</p> |
|---|

- El nivel de confianza es **Bajo**
- El nivel de riesgo es **Alto**

|                                 |                          |
|---------------------------------|--------------------------|
| <b>Realizado por:</b> VPCC/JPPA | <b>Fecha:</b> 2011-06-13 |
| <b>Revisado por:</b> CER        | <b>Fecha:</b> 2011-06-20 |



## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

**ENTIDAD:**Gobierno Municipal de Penipe

**COMPONENTE:**Evaluación de Riesgos

**ALCANCE:**Manejo del Cambio

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Verificar si existe mecanismos de reacción a los cambios naturales y económicos en la entidad.

|          |
|----------|
| CI 10/15 |
|----------|

| 2.4 MANEJO DEL CAMBIO |  |           |          |                      |          |  |
|-----------------------|--|-----------|----------|----------------------|----------|--|
| Nº                    | PREGUNTAS  | CONTADORA |          | AUX.<br>CONTABILIDAD |          | OBSERVACIONES  |
|                       |  | SI        | NO       | SI                   | NO       |  |
| 1                     | ¿Existen controles que aseguren que las acciones de la dirección se llevan a cabo correctamente? | X         |          |                      | X        |  |
| 2                     | ¿Están en la capacidad de reaccionar frente a los riesgos el personal?                           | X         |          | X                    |          |  |
| 3                     | ¿Se controla el cumplimiento de las medidas precautelares tomadas frente a un riesgo?            |           | X        |                      | X        | No se hace controles con anterioridad                          |
| 4                     | ¿Existe algún mecanismo para anticiparse a los cambios que pueden afectar a la entidad?          |           | X        |                      | X        | <b>H13.</b> No se prevé la ocurrencia de un evento no deseado. |
| <b>TOTAL:</b>         |  | <b>2</b>  | <b>2</b> | <b>1</b>             | <b>3</b> | <b>3</b>   |

|   |
|---|
| $CP = \frac{CT}{CP} = \frac{3}{8} = 0.38$     |
| <b>Confianza=</b> 38 %<br><b>Riesgo=</b> 62 % |

- El nivel de confianza es **Bajo**
- El nivel de riesgo es **Moderado**

|                                 |                          |
|---------------------------------|--------------------------|
| <b>Realizado por:</b> VPCC/JPPA | <b>Fecha:</b> 2011-06-13 |
| <b>Revisado por:</b> CER        | <b>Fecha:</b> 2011-06-20 |

**3. ACTIVIDADES DE CONTROL  
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**CI 11/15**

**ENTIDAD:** Gobierno Municipal de Penipe

**COMPONENTE:** Actividades de Control

**ALCANCE:** Tipos de Actividades de Control

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Realizar controles preventivos para detectar deficiencias manuales, computarizadas y administrativos.

| 3.1 TIPOS DE ACTIVIDADES DE CONTROL |   |           |          |                   |          |   |
|-------------------------------------|---|-----------|----------|-------------------|----------|---|
| N°                                  | PREGUNTAS   | CONTADORA |          | AUX. CONTABILIDAD |          | OBSERVACIONES                                       |
|                                     |   | SI        | NO       | SI                | NO       |   |
| 1                                   | ¿Las tareas y responsabilidades relacionadas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones las realizan personas diferentes? | X         |          | X                 |          |   |
| 2                                   | ¿Cada área opera coordinada e interrelacionada mente con las otras áreas de la entidad?   | X         |          | X                 |          |   |
| 3                                   | ¿Para los diversos actos y transacciones en la entidad se tiene primero la autorización de la máxima autoridad?                                       | X         |          | X                 |          | Única persona que autoriza los gastos es el Alcalde |
| 4                                   | ¿Cuenta con indicadores de desempeño para supervisar y evaluar la gestión administrativa y financiera?  |           | X        |                   | X        | H14. No realizan indicadores de gestión             |
| <b>TOTAL:</b>                       |   | <b>3</b>  | <b>1</b> | <b>3</b>          | <b>1</b> | <b>6</b>  |

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{6}{8} = 0.75$$

Confianza= 75 %  
Riesgo= 25 %

- El nivel de confianza es **Moderado**
- El nivel de riesgo es **Bajo**

|                                 |                          |
|---------------------------------|--------------------------|
| <b>Realizado por:</b> VPCC/JPPA | <b>Fecha:</b> 2011-06-13 |
| <b>Revisado por:</b> CER        | <b>Fecha:</b> 2011-06-20 |

### CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CI 12/15

**ENTIDAD:**Gobierno Municipal de Penipe

**COMPONENTE:**Actividades de Control

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

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Verificar que las políticas y procedimientos se cumplan en el área de sistemas de información tanto a controles generales como de aplicación

| <b>3.2 CONTROL SOBRE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN</b> |  |           |          |                      |          |  |
|--|--|-----------|----------|----------------------|----------|--|
| Nº   | PREGUNTAS  | CONTADORA |          | AUX.<br>CONTABILIDAD |          | OBSERVACIONES  |
|  |  | SI        | NO       | SI                   | NO       |  |
| 1  | ¿El sistema cuenta con medidas de seguridad que alcancen a las entradas, procesos, almacenamiento y salida de datos? | X         |          | X                    |          |  |
| 2  | ¿El sistema ayuda a registrar, supervisar acciones y eventos en el momento que ocurren?                              | X         |          | X                    |          |  |
| 3  | ¿El paquete permite identificar errores de entrada al sistema, su detección, corrección donde se encuentren?         | X         |          | X                    |          |  |
| 4  | ¿El personal que maneja el sistema entiende todas las aplicaciones del mismo?  | X         |          |                      | X        | No todas las personas tienen el conocimiento total de los módulos, solo los que se utilizan en su departamento |
| 5  | ¿Se limita el acceso a los módulos de acuerdo a responsabilidades?   | X         |          | X                    |          |  |
| 6  | ¿El sistema refleja la información financiera de manera completa y exacta, colaborando en la toma de decisiones?     | X         |          | X                    |          |  |
| <b>TOTAL:</b>  |  | <b>6</b>  | <b>0</b> | <b>5</b>             | <b>1</b> | <b>11</b>  |

|   |
|---|
| $CP = \frac{CT}{CP} = \frac{11}{12} = 0.92$ |
| Confianza= 92 %                             |
| Riesgo= 8 %                                 |

- El nivel de confianza es **Alto**
- El nivel de riesgo es **Bajo**

|                                 |                          |
|---------------------------------|--------------------------|
| <b>Realizado por:</b> VPCC/JPPA | <b>Fecha:</b> 2011-06-13 |
| <b>Revisado por:</b> CER        | <b>Fecha:</b> 2011-06-20 |

**4. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN  
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**CI 13/15**

**ENTIDAD:** Gobierno Municipal de Penipe

**COMPONENTE:** Información y Comunicación

**ALCANCE:** Información

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Verificar si la información llega de manera oportuna a todos los niveles de la entidad

| 4.1 INFORMACIÓN |   |           |          |                   |          |  |
|-----------------|---|-----------|----------|-------------------|----------|--|
| N°              | PREGUNTAS   | CONTADORA |          | AUX. CONTABILIDAD |          | OBSERVACIONES  |
|                 |   | SI        | NO       | SI                | NO       |  |
| 1               | ¿En un determinado proceso se identifica, captura, procesa y comunica información pertinente en la forma y tiempo indicado? |           | X        | X                 |          |  |
| 2               | ¿La información es recopilada mediante sistemas de información?   | X         |          | X                 |          |  |
| 3               | ¿Se coordina los sistemas de información con información externa?   | X         |          | X                 |          |  |
| 4               | ¿Se utilizan reportes para brindar información en los niveles de la entidad?  |           | X        |                   | X        | No en todos los niveles de la entidad                        |
| 5               | ¿El flujo informático circula en sentido horizontal, transversal, ascendente y descendente?                                 |           | X        |                   | X        | H15. Más ascendente, los empleados no conocen la información |
| <b>TOTAL:</b>   |   | <b>2</b>  | <b>3</b> | <b>3</b>          | <b>2</b> | <b>5</b>   |

|   |
|---|
| $CP = \frac{CT}{CP} = \frac{5}{10} = 0.5$ |
| Confianza= 50 %                           |
| Riesgo= 50 %                              |

- El nivel de confianza es **Moderado**
- El nivel de riesgo es **Moderado**

|                                 |                          |
|---------------------------------|--------------------------|
| Realizado por: <b>VPCC/JPPA</b> | Fecha: <b>2011-06-13</b> |
| Revisado por: <b>CER</b>        | Fecha: <b>2011-06-20</b> |

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CI 14/15

**ENTIDAD:** Gobierno Municipal de Penipe  
**COMPONENTE:** Información y Comunicación  
**ALCANCE:** Comunicación  
**MOTIVO DEL EXAMEN:** Apoyar la difusión y sustentación de comunicación en la entidad.

| 4.2 COMUNICACIÓN |  |           |          |                   |          |   |
|------------------|--|-----------|----------|-------------------|----------|---|
| N°               | PREGUNTAS  | CONTADORA |          | AUX. CONTABILIDAD |          | OBSERVACIONES   |
|                  |  | SI        | NO       | SI                | NO       |   |
| 1                | ¿Los datos que recibe todo el personal son comunicados con claridad y efectividad?               | X         |          |                   | X        |   |
| 2                | ¿Existen canales abiertos de comunicación de abajo hacia arriba en la entidad?                   |           | X        |                   | X        | La comunicación solo se da de forma ascendente              |
| 3                | ¿Se comunican los aspectos relevantes del control interno en la entidad y sus responsabilidades? | X         |          | X                 |          |   |
| 4                | ¿Existe comunicación abierta con los auditores externos?   | X         |          |                   | X        | Siempre existe recelo por el trabajo que un Auditor realiza |
| <b>TOTAL:</b>    |  | <b>3</b>  | <b>1</b> | <b>1</b>          | <b>3</b> | <b>4</b>  |

|   |
|---|
| $CP = \frac{CT}{CP} = \frac{4}{8} = 0.50$ |
| <b>Confianza=</b> 50 %                    |
| <b>Riesgo=</b> 50 %                       |

- El nivel de confianza es **Moderado**
- El nivel de riesgo es **Moderado**

|                                 |                          |
|---------------------------------|--------------------------|
| <b>Realizado por:</b> VPCC/JPPA | <b>Fecha:</b> 2011-06-13 |
| <b>Revisado por:</b> CER        | <b>Fecha:</b> 2011-06-20 |

**5. SUPERVISIÓN Y MONITOREO  
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**CI 15/15**

**ENTIDAD:** Gobierno Municipal de Penipe

**COMPONENTE:** Supervisión

**ALCANCE:** Actividades de Monitoreo

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Determinar si las actividades de monitoreo sobre la efectividad del control interno son prácticas y seguras sobre las operaciones diarias de la entidad.

| 5.1 ACTIVIDADES DE MONITOREO |  |           |          |                   |          |   |
|------------------------------|--|-----------|----------|-------------------|----------|---|
| Nº                           | PREGUNTAS  | CONTADORA |          | AUX. CONTABILIDAD |          | OBSERVACIONES   |
|                              |  | SI        | NO       | SI                | NO       |   |
| 1                            | ¿Se supervisa al personal en las actividades regulares que desempeña?                                  |           | X        |                   | X        | No existe supervisión continua de las operaciones que realiza cada funcionario. |
| 2                            | ¿Se realiza verificaciones de registros con la existencia física de los recursos?                      | X         |          | X                 |          | Lo realiza el custodio encargado  |
| 3                            | ¿Se analizan los informes de auditoría?  | X         |          | X                 |          |   |
| 4                            | ¿El Alcalde realiza una evaluación por sus medios para verificar la situación actual del departamento? |           | X        |                   | X        | Falta de tiempo   |
| 5                            | ¿Se compara información generada internamente con otra preparada por entidades externas?               | X         |          | X                 |          |   |
| <b>TOTAL:</b>                |  | <b>3</b>  | <b>2</b> | <b>3</b>          | <b>2</b> | <b>6</b>  |

**Figura10.**Cuestionarios Método COSO

|  |
|--|
| $CP = \frac{CT}{CP} = \frac{6}{10} = 0.60$ |
| Confianza= 60 %                            |
| Riesgo= 40 %                               |

- El nivel de confianza es **Moderado**
- El nivel de riesgo es **Moderado**

|                                 |                          |
|---------------------------------|--------------------------|
| <b>Realizado por:</b> VPCC/JPPA | <b>Fecha:</b> 2011-06-13 |
| <b>Revisado por:</b> CER        | <b>Fecha:</b> 2011-06-20 |

**4.2.6 Hoja de Trabajo, Resumen de Conclusiones y Recomendaciones de cada Componente de Control Interno**

**Cuadro 11.** Hoja Resumen de Conclusiones y Recomendaciones de Componentes de Control Interno

| <b>a. AMBIENTE DE CONTROL</b>                           |  |   |
|---|--|---|
| <b>Alcance</b>  | <b>Conclusiones</b>  | <b>Recomendaciones</b>  |
| Integridad y Valores Éticos.                            | La entidad no cuenta con un Código de Conducta, ni existe pronunciamientos sobre los valores éticos por lo tanto no existe comunicación sobre el tema. | Realizar un Código de Conducta en el cual se establezca los valores éticos que se debe poseer dentro y fuera de la entidad en cada una de las actividades realizadas para brindar un servicio de calidad. |
| Compromiso por la Competencia Profesional del Personal. | No existe un Manual de Funciones actualizado en el cual cada funcionario conozca la actividad que debe realizar específicamente.                       | Actualizar el Manual de Funciones por lo mínimo cada dos años.  |
| Filosofía Administrativa y Estilo de Operación.         | Falta de Personal  | Contratar personal suficiente para la realización de las actividades de manera eficiente y oportuna   |

|  |   |  |
|--|---|--|
| <p>Políticas y Prácticas en Materia de Talento Humano.</p> | <p>La entidad no cuenta con un Manual actualizado de contratación del personal.</p> | <p>Actualizar el Manual de Contratación de personal el mismo que debe contener la descripción de las tareas, responsabilidades, análisis de las competencias y requisitos de todos los puestos de su estructura organizativa. La entidad efectuará previa la convocatoria, evaluación y selección que permite identificar a quienes por su conocimiento y experiencia garantizan su idoneidad y competencia.</p> |
| <p>Estructura Organizativa</p>                             | <p>No se encuentra actualizado el Organigrama Estructural.</p>                      | <p>Actualizar el Organigrama Estructural de acuerdo a las necesidades y realidad de la entidad, formulando y revisando periódicamente los cambios en la estructura.</p>  |



|  |   |  |
|--|---|--|
| <p>Asignación de Autoridad y Responsabilidad</p> | <p>No existen políticas que describan prácticas y conocimientos apropiados que debe realizar el personal.</p> <p>No existe un Manual de Clasificación de Puestos.</p> | <p>Se deberá implementar en el Manual de Funciones tanto el conocimiento como la experiencia que debe poseer el personal para realizar de manera apropiada su trabajo.</p> <p>La entidad deberá contar con un Manual de Clasificación de Puestos, que contenga la descripción de las tareas, responsabilidades, el análisis de las competencias y requisitos de todos los puestos en la entidad. El documento será revisado y actualizado periódicamente y servirá de base para la aplicación de los procesos de reclutamiento, selección y evaluación del personal.</p> |
|--|---|--|

|  |                                 |
|--|---------------------------------|
| <p>Realizado por: <b>VPCC/JPPA</b></p> | <p>Fecha: <b>2011-06-21</b></p> |
| <p>Revisado por: <b>CER</b></p>        | <p>Fecha: <b>2011-06-22</b></p> |

| <b>b. EVALUACIÓN DE RIESGO</b>   |   |  |
|----------------------------------|---|--|
| <b>Alcance</b>                   | <b>Conclusiones</b>   | <b>Recomendaciones</b>   |
| Objetivos                        | El Municipio posee objetivos los mismos que no son comunicados a todo el personal y por ende no se cumplen a cabalidad. | Implementar objetivos específicos para cada departamento los mismos que se debe dar seguimiento a su cumplimiento logrando de esta manera la visión de la entidad. |
| Riesgos                          | No existe clasificación para los riesgos  | Clasificar y Documentar los riesgos según su importancia y probabilidad de ocurrencia para una adecuada toma de decisiones.  |
| Análisis de Riesgos y su Proceso | No existe un proceso de valoración para los riesgos en la entidad.  | Es imprescindible identificar todos los riesgos que enfrenta la entidad para afrontarlos exitosamente.   |

|                           |   |  |
|---------------------------|---|--|
| <p>Manejo del Cambio.</p> | <p>No existen medidas precautelares frente a un riesgo así como también mecanismos que anticipen cambios en la entidad.</p> | <p>La máxima autoridad establecerá los mecanismos necesarios para identificar, analizar y tratar los riesgos a los que está expuesta la entidad para el logro de los objetivos. Establecer mecanismos para identificar, analizar y tratar posibles eventos que afecten adversamente a la entidad o a su entorno.</p> |
|---------------------------|---|--|

|  |                                 |
|--|---------------------------------|
| <p>Realizado por: <b>VPCC/JPPA</b></p> | <p>Fecha: <b>2011-06-21</b></p> |
| <p>Revisado por: <b>CER</b></p>        | <p>Fecha: <b>2011-06-22</b></p> |

| <b>c. ACTIVIDADES DE CONTROL</b> |                                       |   |
|----------------------------------|---------------------------------------|---|
| <b>Alcance</b>                   | <b>Conclusiones</b>                   | <b>Recomendaciones</b>  |
| Tipos de Actividades de Control  | No se realizan indicadores de gestión | Realizar indicadores de gestión con la finalidad de alcanzar la eficiencia operativa alcanzando de esta manera el logro de los objetivos municipales. |

|                                 |                          |
|---------------------------------|--------------------------|
| <b>Realizado por:</b> VPCC/JPPA | <b>Fecha:</b> 2011-06-21 |
| <b>Revisado por:</b> CER        | <b>Fecha:</b> 2011-06-22 |

| <b>d. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b> |   |  |
|--------------------------------------|---|--|
| <b>Alcance</b>                       | <b>Conclusiones</b>                                     | <b>Recomendaciones</b>   |
| Información                          | El flujo informático solo circula en sentido ascendente | Deberá toda la entidad conocer la importancia de estar al tanto de lo que sucede dentro y fuera de la entidad, ya que ayudaría al sistema de información para detectar situaciones de interés.                                       |
| Comunicación                         | La comunicación solo se da de forma ascendente          | La comunicación debe darse en todos los niveles de la entidad tanto de forma ascendente como descendente ya que de esta manera se podrá detectar posibles problemas en el cumplimiento de las responsabilidades de los trabajadores. |

|                                 |                          |
|---------------------------------|--------------------------|
| <b>Realizado por:</b> VPCC/JPPA | <b>Fecha:</b> 2011-06-21 |
| <b>Revisado por:</b> CER        | <b>Fecha:</b> 2011-06-22 |

| e. SUPERVISIÓN Y MONITOREO |   |   |
|----------------------------|---|---|
| Alcance                    | Conclusiones  | Recomendaciones   |
| Actividades de Monitoreo   | <p>No existe supervisión continua de las operaciones que realiza cada funcionario.</p> <p>Todas las deficiencias encontradas en los diferentes niveles de la Municipalidad no son comunicadas a la persona responsable.</p> | <p>Supervisar de manera periódica cada Jefe Departamental a cada uno de los empleados que estén bajo su responsabilidad.</p> <p>El Alcalde debe conocer todas las deficiencias encontradas en la entidad, de modo que se actúe de manera eficiente y oportuna en las medidas correctivas.</p> |

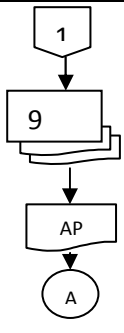
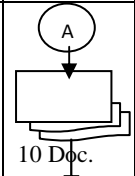

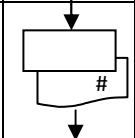
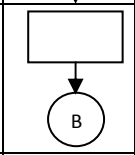
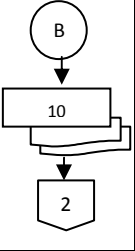
|                                 |                          |
|---------------------------------|--------------------------|
| Realizado por: <b>VPCC/JPPA</b> | Fecha: <b>2011-06-21</b> |
| Revisado por: <b>CER</b>        | Fecha: <b>2011-06-22</b> |

4.2.7 Elaboración de Flujogramas de Procesos Administrativos y Operativos

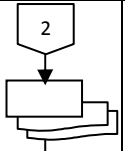
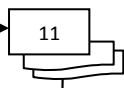


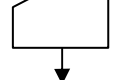



Gobierno Municipal de Penipe  
**FLUJOGRAMA DE COMPRA DE ACTIVO FIJO (Ínfima cuantía)**  
 Proceso Administrativo

| Nº | ACTIVIDADES   | Requer. | Dirección Finan. | Alcaldía | Dep. Adq. | Bodega | Secret. | Tesorería | Dep. Contabil. | Tiem Proc. | Observaciones  |
|----|---|---------|------------------|----------|-----------|--------|---------|-----------|----------------|------------|--|
| 1  | Requerimiento de un Departamento                              |         |                  |          |           |        |         |           |                | 15 min.    |  |
| 2  | Revisa si existe Partida Presupuestaria                       |         |                  |          |           |        |         |           |                | 15 min.    |  |
| 3  | Autorización del Sr. Alcalde para la Compra                   |         |                  |          |           |        |         |           |                | 45 min.    |  |
| 4  | Tres Cotizaciones   |         |                  |          |           |        |         |           |                | 3 h.       |  |
| 5  | Escoge de una de las tres Cotizaciones la más conveniente.    |         |                  |          |           |        |         |           |                | 30 min.    | H18.Revisa el Alcalde cotizaciones y documentos de soporte y sumilla |
| 6  | Autorización del Alcalde al Jefe de Adquisiciones             |         |                  |          |           |        |         |           |                | 15 min.    |  |
| 7  | Recepción de la factura y copias de la Compra del Activo Fijo |         |                  |          |           |        |         |           |                | 2 h.       |  |
| 8  | Bien adquirido ingresa a Bodega                               |         |                  |          |           |        |         |           |                | 3 h.       |  |

|    |   |  |   |  |  |  |   |  |         |   |
|----|---|--|---|--|--|--|---|--|---------|---|
| 9  | Todos los documentos recopilados ingresan a Secretaría y emite Autorización de Pago |  |  |  |  |  |   |  | 45 min. | Ingreso de documentación varias veces por la misma área de trabajo. |
| 10 | Documentación receipta el Director Financiero.                                      |  |    |  |  |  |   |  | 5 min.  |   |
| 11 | Revisa Documentos   |  |    |  |  |  |   |  | 25 min. |   |
| 12 | Coloca Partida Presupuestaria   |  |   |  |  |  |   |  | 3 min.  |   |
| 13 | Sumilla Documento   |  |  |  |  |  |   |  | 2 min.  |   |
| 14 | Recepta Documentación Tesorería   |  |   |  |  |  |  |  | 10 min. |   |



|    |  |  |  |  |  |  |  |   |                        |  |
|----|--|--|--|--|--|--|--|---|------------------------|--|
| 15 | Realización de la Retención por Tesorería Original y Copia.    |  |  |  |  |  |  |  | 10 Min                 |  |
| 16 | Ingreso y verificación de Documentación en Contabilidad.       |  |  |  |  |  |  |  | 45 Min                 |  |
| 17 | Registro en el Módulo de Presupuesto/Compromiso Presupuestario |  |  |  |  |  |  |  | 5 Min                  |  |
| 18 | Registro en el Módulo de Contabilidad/Asiento diario           |  |  |  |  |  |  |  | 5 Min                  |  |
| 19 | Registro en el Módulo de Tesorería /Comprobante de Pago        |  |  |  |  |  |  |  | 5 Min                  |  |
|    | <b>TOTAL</b>   |  |  |  |  |  |  |  | <b>11h.<br/>25 Min</b> |  |

**CONCLUSIÓN:**En el desarrollo de las actividades del Registro Compra de Activo Fijo (Ínfima Cuantía)se ha observado que la documentación recopilada en los diferentes departamentos no es revisada y analizada de manera correcta por parte del Alcalde antes de ser firmada.

|                                 |                          |
|---------------------------------|--------------------------|
| Realizado por: <b>VPCC/JPPA</b> | Fecha: <b>2011-06-27</b> |
| Revisado por: <b>CER</b>        | Fecha: <b>2011-07-08</b> |

Gobierno Municipal de Penipe  
**FLUJOGRAMA DE COMPRA SUMINISTROS (Catálogo Electrónico)**  
 Proceso Administrativo

FC 2 <sup>1/3</sup>

| N° | ACTIVIDADES  | Dir. Obras Públicas       | Alcaldía | Comisión Técnica | Sindic | Asesor Jurídico | Dir. Financi. | Secret. | Contab. | Tesorería | Tiem Proc. | Observaciones   |
|----|--|---------------------------|----------|------------------|--------|-----------------|---------------|---------|---------|-----------|------------|---|
| 1  | Antes de realizar el proceso el Dir. de Obras Públicas envía un requerimiento al Alcalde       | INICIO<br>↓<br>[ ]        |          |                  |        |                 |               |         |         |           | 10 min.    | Proveedor entrega en 2 días el pedido según lo que determina la ley |
| 2  | Alcalde Autoriza Requerimiento   | ↓<br>[ ] → [ ]<br>A       |          |                  |        |                 |               |         |         |           | 10 min.    |   |
| 3  | Dir. de Obras Públicas responsable de ingresar los datos para adquisición de sumini.           | A<br>↓<br>[ ]<br>↓<br>[ ] |          |                  |        |                 |               |         |         |           | 15 min.    |   |
| 4  | Dir. de Obras Públicas Ingresar clave, Link, y Pago  | ↓<br>[ ]                  |          |                  |        |                 |               |         |         |           | 5 min.     |   |
| 5  | Dir. de Obras Públicas llena los pliegos precontractuales                                      | ↓<br>[ ]<br>↓<br>[ ]      |          |                  |        |                 |               |         |         |           | 20 min.    |   |
| 6  | Califica Comisión Técnica  | ↓<br>[ ] → [ ]            |          |                  |        |                 |               |         |         |           | 15 min.    |   |
| 7  | Informe Comisión Técnica<br>*Convalida errores<br>*Califica la Propuesta (Cuadros comparativ.) |                           |          |                  |        |                 |               |         |         |           | 30 min.    |   |
| 8  | Sindicatura Firma el Contrato  |                           |          |                  |        |                 |               |         |         |           | 5 min.     |   |

|    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |         |  |
|----|--|--|--|--|--|--|--|--|--|---------|--|
| 9  | Asesor. Jurídico revisa la documentación con la que se debe cumplir y entregar |  |  |  |  |  |  |  |  | 10 min. |  |
| 10 | Director Financiero revisa documentación                                       |  |  |  |  |  |  |  |  | 10 min. |  |
| 11 | Direc. Financiero autoriza sacar 6 copias                                      |  |  |  |  |  |  |  |  | 15 min. |  |
| 12 | Recepción de documentación a Secretaría para realizar orden de pago            |  |  |  |  |  |  |  |  | 10 min. |  |
| 13 | Alcalde autoriza orden de pago   |  |  |  |  |  |  |  |  | 10 min. |  |
| 14 | Traslado de documentación a Dir. Financiero para revisión                      |  |  |  |  |  |  |  |  | 10 min. |  |
| 15 | Traslado de documentación a Contabilidad                                       |  |  |  |  |  |  |  |  | 10 min. | <b>H19.</b> Proceso innecesario, desperdicio de tiempo. Documentación se traspapela. |




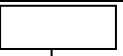




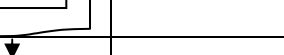
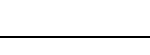

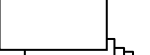

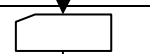
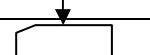
|              |  |  |  |  |  |  |  |  |  |             |  |
|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|-------------|--|
| 16           | Traslado de documentación a Tesorería para realizar Retenciones                  |  |  |  |  |  |  |  |  | 15 min.     |  |
| 17           | Traslado de documentación a Contabilidad para revisión de retenciones            |  |  |  |  |  |  |  |  | 10 min.     |  |
| 18           | Registro en el Módulo de Presupuesto /Compromiso Presupuestario                  |  |  |  |  |  |  |  |  | 5 min.      |  |
| 19           | Registro en el Módulo de Contabilidad/Asiento Dia.                               |  |  |  |  |  |  |  |  | 5 min.      |  |
| 20           | Registro en el Módulo de Tesorería /Comprobante de pago                          |  |  |  |  |  |  |  |  | 5 min.      |  |
| 21           | Dir. Financiero autoriza transferencia   |  |  |  |  |  |  |  |  | 5 min.      |  |
| 22           | Tesorería realiza transferencia  |  |  |  |  |  |  |  |  | 10 min.     |  |
| 23           | Dir. Obras Públicas para finalizar el proceso realiza el Acta Entrega Definitiva |  |  |  |  |  |  |  |  | 10 min.     |  |
| <b>TOTAL</b> |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 4h<br>17min |  |

**CONCLUSIÓN:** En el desarrollo de las actividades del Registro Compra Suministros (Catálogo electrónico) se ha observado que existen procesos innecesarios en la doble recepción de documentación.

|                                 |                          |
|---------------------------------|--------------------------|
| Realizado por: <b>VPCC/JPPA</b> | Fecha: <b>2011-06-28</b> |
| Revisado por: <b>CER</b>        | Fecha: <b>2011-07-08</b> |

Gobierno Municipal de Penipe  
**FLUJOGRAMA DE REGISTRO DE FACTURA DE SERVICIO BÁSICO (Agua Potable)**  
 Proceso Administrativo

FC 3<sup>1/1</sup>

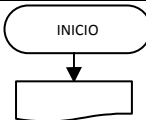
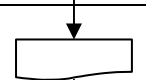
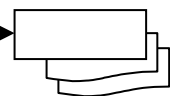
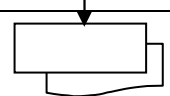
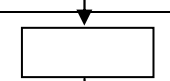
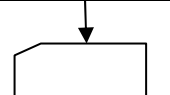
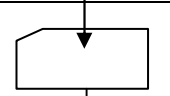

| Nº | ACTIVIDADES   | Secretaría   | Alcaldía  | Dirección Financiera  | Departamento Contabilidad   | Tiempo Proc. | Observaciones   |
|----|---|--|---|---|---|--------------|---|
| 1  | Secretario receipta Factura   |   |   |   |   | 5 min.       |   |
| 2  | Secretario realiza Orden de Pago  |   |   |   |   | 5 min.       | H20. Retraso de entrega de factura para el registro a Contabilidad. |
| 3  | Sr. Alcalde Autoriza el Pago  |  |  |   |   | 15 min.      |   |
| 4  | Documentación receipta y revisa el Dir. Financiero. (Factura original, f/ copia, orden de pago) |  |  |  |   | 15 min       |   |
| 5  | Director Financiero coloca Partida Presupuestaria   |  |   |  |   | 3 min.       |   |
| 6  | Tesorería realiza el Pago   |  |   |  |   |              |   |
| 7  | Ingreso y verificación de documentación en Contabilidad.  |  |   |  |    | 15 min.      |   |
| 8  | Registro en el Módulo de Presupuesto /Compromiso Presupuestario                                 |  |   |   |    | 5 min.       |   |
| 9  | Registro en el Módulo de Contabilidad/Asiento Diario  |  |   |   |   | 5 min.       |   |
| 10 | Registro en el Módulo de Tesorería /Comprobante de Pago   |  |   |   |  | 5 min.       |   |
|    | <b>TOTAL</b>  |  |   |   |  | 5 min.       |   |
|    |   |  |   |   |  | 1 h.13min    |   |

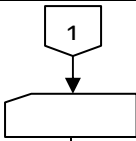
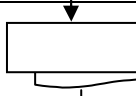

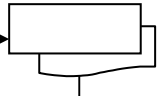
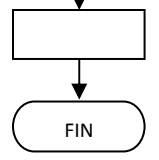
**CONCLUSIÓN:** En el desarrollo de las actividades del Registro Factura de Servicio Básico la documentación se queda en secretaría, retrasando su registro.

|                                 |                          |
|---------------------------------|--------------------------|
| <b>Realizado por:</b> VPCC/JPPA | <b>Fecha:</b> 2011-06-29 |
| <b>Revisado por:</b> CER        | <b>Fecha:</b> 2011-07-08 |

Gobierno Municipal de Penipe  
**FLUJOGRAMA DE REGISTRO ROL DE PAGOS**  
 Proceso Operativo

FC 4 <sup>1/2</sup>

| N° | ACTIVIDADES   | Auxiliar Contabilidad   | Contadora  | Dirección Financiera | Tesorería | Tiempo Proc. | Observaciones   |
|----|---|---|--|----------------------|-----------|--------------|---|
| 1  | Auxiliar de Contabilidad realiza Tarjeta De Remuneraciones para cada Funcionario.   |  |  |                      |           | 2 h.         | <b>H21.</b> Deberán eliminar el proceso manual por cuanto existe en hoja electrónica. |
| 2  | Auxiliar de Contabilidad realiza la Planilla de Remuneraciones por Departamentos.   |  |  |                      |           | 45 min.      |   |
| 3  | Recibe Contadora Planilla de Remuneraciones por Departamentos realizados por Auxiliar de Contabilidad y revisa Documentación. |   |   |                      |           | 45 min.      |   |
| 4  | Contadora realiza Rol de Pagos  |   |    |                      |           | 1 h.         |   |
| 5  | Contadora registra en el Módulo Nómina  |   |   |                      |           | 5 min.       |   |
| 6  | Registro en el Módulo de Presupuesto /Compromiso Presupuestario   |   |   |                      |           | 5 min.       |   |
| 7  | Registro en el Módulo de Contabilidad/Asiento Diario  |   | <br> |                      |           | 5 min.       |   |

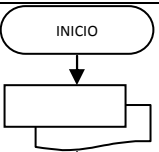
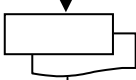
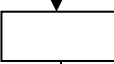
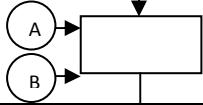
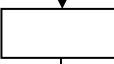
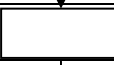
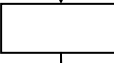
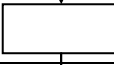
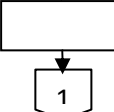
|    |   |  |   |  |                         |  |
|----|---|--|---|--|-------------------------|--|
| 8  | Registro en el Módulo de Tesorería /Comprobante de Pago   |  |  |  | 5 min.                  |  |
| 9  | Contadora realiza una lista de Vales de Sueldos   |  |  |  | 25 min.                 |  |
| 10 | Director Financiero recibe vales y Autoriza el Pago   |  |  |  | 10 min.                 |  |
| 11 | Tesorería recibe y revisa Documentación   |  |  |  | 10 Min                  |  |
| 12 | Tesorero realiza transferencia del Banco Central del Ecuador a las cuentas individuales de los funcionarios |  |  |  | 1 h.                    |  |
|    | <b>TOTAL</b>  |  |   |  | <b>5 h.<br/>45 min.</b> |  |

**CONCLUSIÓN:**En el desarrollo de las actividades del Registro de Rol de Pagos se observó que existe duplicidad de procesos; realizando procesos manuales innecesarios; desaprovechando la tecnología que posee la entidad.

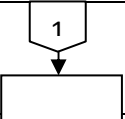
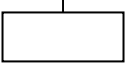
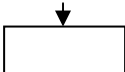
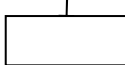
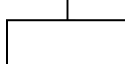
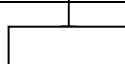
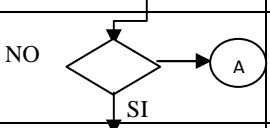

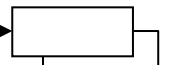
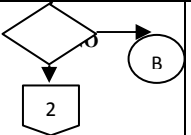
|                                 |                          |
|---------------------------------|--------------------------|
| Realizado por: <b>VPCC/JPPA</b> | Fecha: <b>2011-06-29</b> |
| Revisado por: <b>CER</b>        | Fecha: <b>2011-07-08</b> |

Gobierno Municipal de Penipe  
**FLUJOGRAMA CONCILIACIÓN BANCARIA**  
 Proceso Operativo

FC 5 <sup>1/3</sup>

| N° | ACTIVIDADES  | Auxiliar de contabilidad  | Contadora | Tiempo Proc. | Observaciones |
|----|--|---|-----------|--------------|---------------|
| 1  | Auxiliar Cont. Imprime de internet estado de cuenta del Banco Central del Ecuador. |    |           | 15 min.      |               |
| 2  | Auxiliar Contabilidad imprime Libro Auxiliar de Bancos.                            |    |           | 10 min.      |               |
| 3  | Compara ambos saldos.  |    |           | 10 min.      |               |
| 4  | Determina la existencia de depósitos en tránsito.                                  |    |           | 10 min.      |               |
| 5  | Determina la existencia de notas de débito.  |  |           | 10 min.      |               |
| 6  | Determina la existencia de notas de crédito.                                       |  |           | 10 min.      |               |
| 7  | Determina la existencia de errores de la entidad.                                  |  |           | 10 min.      |               |
| 8  | Determina la existencia de errores del Banco Central del Ecuador.                  |  |           | 10 min.      |               |
| 9  | Suma al saldo del mayor las notas de crédito.                                      |  |           | 5 min.       |               |



|    |   |   |         |  |
|----|---|---|---------|--|
| 10 | Resta al saldo del mayor notas débito.  |    | 5 min.  |  |
| 11 | Suma ó resta al saldo del mayor errores dela entidad.                           |    | 5 min.  |  |
| 12 | Determina el saldo correctodel libromayor.                                      |    | 10 min. |  |
| 13 | Suma al estadode cta. los depósitos en tránsito.                                |    | 5 min.  |  |
| 14 | Suma ó resta al saldo Estado de cta. los errores del Banco Central del Ecuador. |    | 5 min.  |  |
| 15 | Determina el saldo correcto del estado decuenta de la entidad.                  |    | 10 min. |  |
| 16 | Compara saldos.   |     | 5 min.  |  |
| 17 | Elabora conciliaciónbancaria.   |    | 20 min. |  |
| 18 | Recibe contadora conciliaciónbancaria.  |  | 2 min.  |  |
| 19 | Revisa la determinación de saldoscorrectos.                                     |  | 15 min. |  |

|              |  |  |  |                          |  |
|--------------|--|--|--|--------------------------|--|
| 20           | Registro en Módulo de Bancos los respectivos Asientos de Ajuste. |  |  | 5 min.                   |  |
| 21           | Registro en el Módulo de Contabilidad/Asiento Diario.            |  |  | 5 min.                   |  |
| 22           | Firma Contadora Conciliación Bancaria.                           |  |  | 3 min.                   |  |
| <b>TOTAL</b> |  |  |  | <b>15 h.<br/>12 min.</b> |  |

**CONCLUSIÓN:** En el desarrollo de las actividades del Registro de Conciliación Bancaria se observó que es realizada de manera oportuna y correcta.

|                                 |                          |
|---------------------------------|--------------------------|
| Realizado por: <b>VPCC/JPPA</b> | Fecha: <b>2011-07-01</b> |
| Revisado por: <b>CER</b>        | Fecha: <b>2011-07-08</b> |

Gobierno Municipal de Penipe  
**FLUJOGRAMA BAJA DE ACTIVOS FIJOS**  
 Proceso Administrativo

FC 6 <sup>1/1</sup>

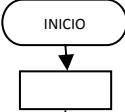
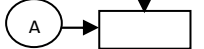

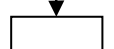

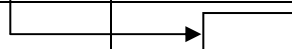
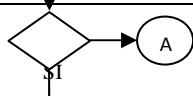
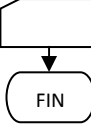
| N° | ACTIVIDADES  | Bodeguero | Alcalde | Jefe Financiero | Delegado | Contadora | Tiem Proc.     | Observaciones  |
|----|--|-----------|---------|-----------------|----------|-----------|----------------|--|
| 1  | El Bodeguero informará por escrito a la Máxima Autoridad y al Jefe Financiero sobre el bien a dar de baja.   |           |         |                 |          |           | 15 min.        |  |
| 2  | Alcalde y Jefe Financiero recepta documentación sobre el bien a dar de baja  |           |         |                 |          |           | 10 min.        |  |
| 3  | El Jefe Financiero designará a uno de los servidores de control previo, distinto del encargado de la custodia o uso de los bienes, para que realice la inspección. |           |         |                 |          |           | 10 min.        | <b>H22.</b> Servidor encargado de realizar la inspección del bien deberá presentar informe del porqué de la baja del activo basándose en normativas y leyes. |
| 4  | Autorización del Sr. Alcalde junto al Director Financiero para la baja del activo.   |           |         |                 |          |           | 15 min.        |  |
| 5  | Notificación a Contadora para el registro de baja del bien.  |           |         |                 |          |           | 10 min.        |  |
| 6  | Registro en el Módulo de Contabilidad/Asiento Diario.  |           |         |                 |          |           | 5 min.         |  |
|    | <b>TOTAL</b>   |           |         |                 |          |           | <b>65 min.</b> |  |

**CONCLUSIÓN:** En el desarrollo de las actividades del Registro Baja de Activos Fijos se observó que el servidor encargado de dicha actividad no presenta un informe detallado de la baja conforme a la ley.

|                                 |                          |
|---------------------------------|--------------------------|
| <b>Realizado por:</b> VPCC/JPPA | <b>Fecha:</b> 2011-07-01 |
| <b>Revisado por:</b> CER        | <b>Fecha:</b> 2011-07-08 |

Gobierno Municipal de Penipe  
**FLUJOGRAMA DEPRECIACIÓN ACTIVO FIJO**  
 Proceso Operativo

FC 7 <sup>1/1</sup>

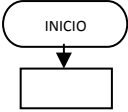
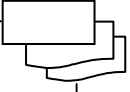
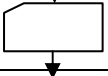
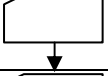
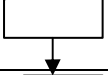
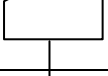
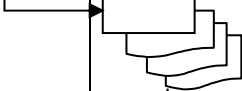
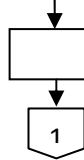
| N° | ACTIVIDADES   | Auxiliar de Contabilidad  | Contadora   | Tiempo Proc.   | Observaciones  |
|----|---|---|---|----------------|--|
| 1  | Auxiliar de Contabilidad Verifica Existencia y Propiedad del Activo Fijo. |  |   | 10 min.        |  |
| 2  | Revisa fecha de Adquisición del Activo Fijo.                              |   |   | 5 min.         |  |
| 3  | Verifica Vida Útil y Valor Residual.                                      |  |   | 10 min.        |  |
| 4  | Utiliza Método de Línea Recta.  |  |   | 5 min.         | <b>H23.</b> Se sugiere utilizar el Método de Depreciación según la Actividad (NIIFS). Considerando la naturaleza del Activo Fijo |
| 5  | Calcula Depreciación del Período.   |  |   | 10 min.        |  |
| 6  | Informa Cálculos al Contador.   |  |   | 5 min.         |  |
| 7  | El Contador Verifica Datos y Cálculos.                                    |   |   | 10 min.        |  |
| 8  | Registro en el Módulo de Contabilidad/Asiento Diario.                     |   |  | 5 min.         |  |
|    | <b>TOTAL</b>  |   |   | <b>60 min.</b> |  |

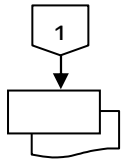
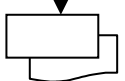
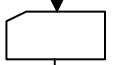
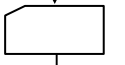
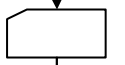

**CONCLUSIÓN:** En el desarrollo de las actividades del Registro de la Depreciación de los Activo Fijo se ha observado que actualmente no son aplicadas las NIIF'S.

|                                 |                          |
|---------------------------------|--------------------------|
| <b>Realizado por:</b> VPCC/JPPA | <b>Fecha:</b> 2011-07-02 |
| <b>Revisado por:</b> CER        | <b>Fecha:</b> 2011-07-08 |

Gobierno Municipal de Penipe  
**FLUJOGRAMA REGISTRO PREDIO URBANO**  
 Proceso Administrativo

FC 8 <sup>1/2</sup>

| Nº | ACTIVIDADES   | CONTRIB.  | DEP. AVALÚOS Y CATASTROS  | TESORERÍA   | CONTABILIDAD | Tiempo Proc. | Observaciones   |
|----|---|---|---|---|--------------|--------------|---|
| 1  | El contribuyente se acerca al departamento de avalúos y catastros.            |  |   |   |              | 5 min.       |   |
| 2  | El contribuyente entrega copia de escritura y copia de documentos personales. |   |     |   |              | 5 min.       |   |
| 3  | El funcionario de Avalúos y catastros ingresa datos en el sistema integral:   |   |    |   |              | 5 min.       |   |
| 4  | a. Validación del predio  |   |    |   |              | 5 min.       |   |
| 5  | b. Liquidación de valores a pagar   |   |    |   |              | 5 min.       |   |
| 6  | c. Emisión de carta de pago   |   |   |   |              | 5 min.       |   |
| 7  | Se envía documentación a tesorería  |   |  |   |              | 10 min.      |   |
| 8  | Tesorería receipta pago de contribuyente                                      |   |   |  |              | 10 min.      | <b>H24.</b> El dinero recaudado se deposita cada 48 horas |

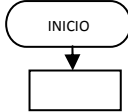
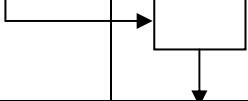

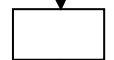


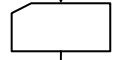
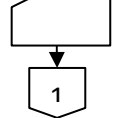
|    |  |  |  |  |  |                   |  |
|----|--|--|--|--|--|-------------------|--|
| 9  | Tesorero entrega comprobante original de pago al Contribuyente           |  |  |  |   |                   |  |
| 10 | Receipta contabilidad comprobante de pago de predio urbano para registro |  |  |  |   | 10 min.           |  |
| 11 | Registro en el Módulo de Presupuesto /Compromiso Presupuestario          |  |  |  |   | 5 min.            |  |
| 12 | Registro en el Módulo de Contabilidad/Asiento Diario                     |  |  |  |   | 5 min.            |  |
| 13 | Registro en el Módulo de Tesorería /Comprobante de Ingreso.              |  |  |  |   | 5 min.            |  |
|    | <b>TOTAL</b>   |  |  |  |  | <b>1h. 15 min</b> |  |

**CONCLUSIÓN:** En el desarrollo de las actividades del Registro Predio Urbanose ha observado que los depósitos no se realizan en el tiempo estipulado por la ley.

|                                 |                          |
|---------------------------------|--------------------------|
| <b>Realizado por:</b> VPCC/JPPA | <b>Fecha:</b> 2011-07-03 |
| <b>Revisado por:</b> CER        | <b>Fecha:</b> 2011-07-08 |

Gobierno Municipal de Penipe  
**FLUJOGRAMA REGISTRO RODAJE**  
 Proceso Administrativo

FC 9 <sup>1/2</sup>

| N° | ACTIVIDADES   | CONTRIB.   | TESORERÍA   | CONTABILIDAD | Tiempo Proc. | Observaciones |
|----|---|--|---|--------------|--------------|---------------|
| 1  | Contribuyente se acerca a tesorería con la matrícula del vehículo.                                      |  |   |              | 5 min.       |               |
| 2  | El tesorero con una tabla autorizada por el SRI calcula el valor a cobrar del rodaje de dicho vehículo. |  |     |              | 15 min.      |               |
| 3  | El tesorero elabora la especie valorada   |  |    |              | 10 min.      |               |
| 4  | Tesorería receta pago de contribuyente tanto del rodaje como de la especie                              |  |    |              | 5 min.       |               |
| 5  | Tesorero entrega comprobante original de pago al Contribuyente  |  |    |              | 3 min.       |               |
| 6  | Recepta contabilidad comprobante de pago del rodaje y especie para registro                             |  |  |              | 5 min.       |               |
| 7  | Registro en el Módulo de Presupuesto /Compromiso Presupuestario   |  |  |              | 5 min.       |               |
| 8  | Registro en el Módulo de Contabilidad/Asiento Diario  |  |  |              | 5 min.       |               |

|   |   |  |  |  |               |  |
|---|---|--|--|--|---------------|--|
| 9 | Registro en el Módulo de Tesorería /Comprobante de Ingreso. |  |  | <pre> graph TD     A{{1}} --&gt; B[ ]     B --&gt; C([FIN])             </pre> | 5 min.        |  |
|   | <b>TOTAL</b>  |  |  |  | <b>58 min</b> |  |

**CONCLUSIÓN:** En el desarrollo de las actividades del Registro Rodajeno se han encontrado debilidades.

|                                 |                          |
|---------------------------------|--------------------------|
| <b>Realizado por:</b> VPCC/JPPA | <b>Fecha:</b> 2011-07-04 |
| <b>Revisado por:</b> CER        | <b>Fecha:</b> 2011-07-08 |

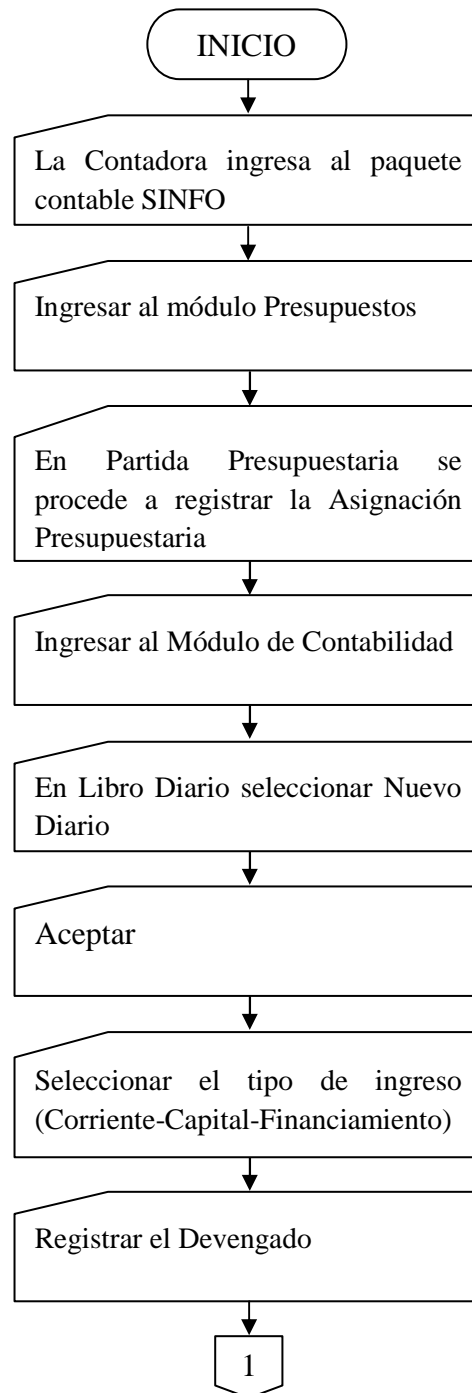


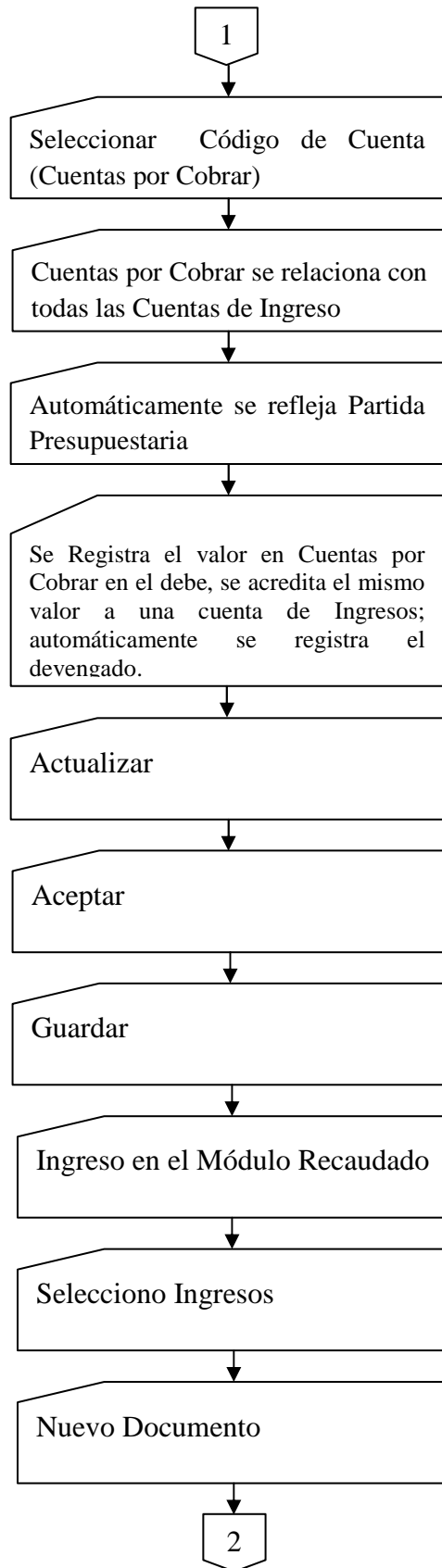
Gobierno Municipal de Penipe  
**PROCEDIMIENTO PARA EL REGISTRO DEL DEVENGADO DE INGRESOS**  
 Proceso Operativo

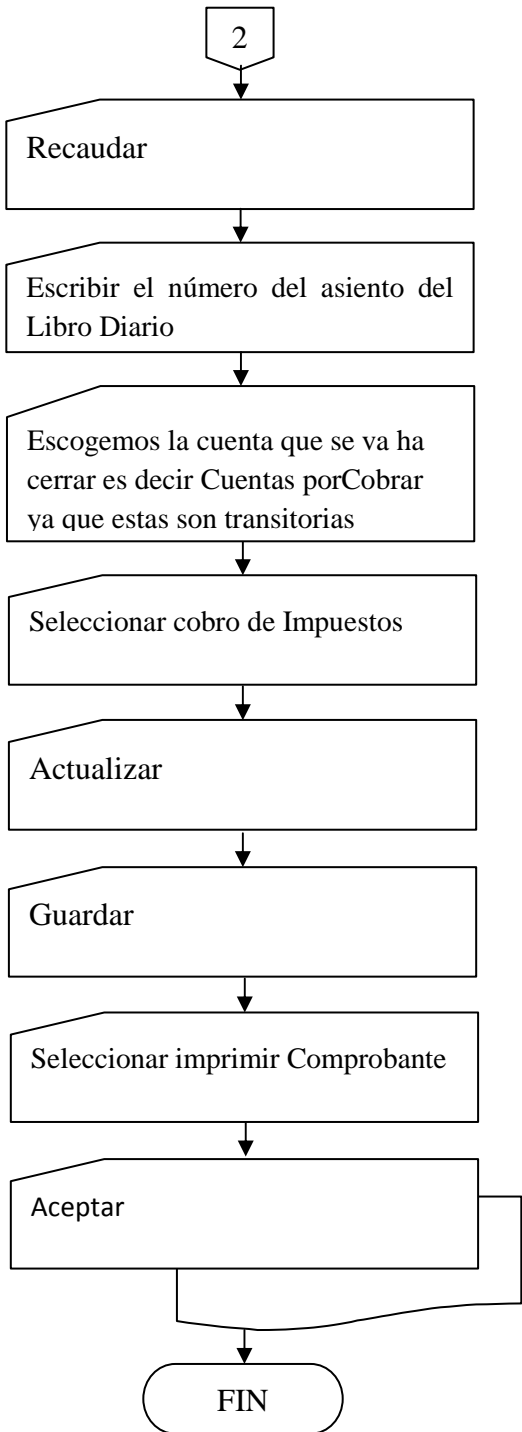
**Cuadro 12.**Registro Devengado de Ingresos

| <b>DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD</b> |   |
|-------------------------------------|---|
| <b>Nº</b>                           | <b>ACTIVIDAD</b>  |
| 1                                   | Ingresar al paquete contable SINFO  |
| 2                                   | Ingresar al módulo Presupuestos   |
| 3                                   | En Partida Presupuestaria se procede a registrar la Asignación Presupuestaria   |
| 4                                   | Ingresar al Módulo de Contabilidad  |
| 5                                   | En Libro Diario seleccionar Nuevo Diario  |
| 6                                   | Aceptar   |
| 7                                   | Seleccionar el tipo de ingreso (Corriente-Capital-Financiamiento)   |
| 8                                   | Registrar el Devengado  |
| 9                                   | Seleccionar Código de Cuenta (Cuentas por Cobrar)   |
| 10                                  | Cuentas por Cobrar se relaciona con todas las Cuentas de Ingreso  |
| 11                                  | Automáticamente se refleja Partida Presupuestaria   |
| 12                                  | Se Registra el valor en Cuentas por Cobrar en el debe, se acredita el mismo valor a una cuenta de Ingresos; automáticamente se registra el devengado. |
| 13                                  | Actualizar  |
| 14                                  | Aceptar   |
| 15                                  | Guardar   |
| 16                                  | Ingreso en el Módulo Recaudado  |
| 17                                  | Selecciono Ingresos   |
| 18                                  | Nuevo Documento   |
| 19                                  | Recaudar  |
| 20                                  | Escribir el número del asiento del Libro Diario   |
| 21                                  | Escogemos la cuenta que se va ha cerrar es decir Cuentas por Cobrar ya que estas son transitorias   |
| 22                                  | Seleccionar cobro de Impuestos  |
| 23                                  | Actualizar  |
| 24                                  | Guardar   |
| 25                                  | Seleccionar imprimir Comprobante  |
| 26                                  | Aceptar   |

Gobierno Municipal de Penipe  
**FLUJOGRAMA PARA EL REGISTRO DEL DEVENGADO DE INGRESOS**  
Proceso Operativo







**CONCLUSIÓN:** En el desarrollo de las actividades del Registro del Devengado de Ingresos se ha detectado que existe eficiencia y eficacia en el paquete contable SINFO ya que detecta errores en el momento de registro de las operaciones contables; permitiendo garantizar que la información sea veraz; sin embargo el tiempo del registro de las transacciones es excesivo por parte de la Contadora.

|                                 |                          |
|---------------------------------|--------------------------|
| Realizado por: <b>VPCC/JPPA</b> | Fecha: <b>2011-07-05</b> |
| Revisado por: <b>CER</b>        | Fecha: <b>2011-07-08</b> |

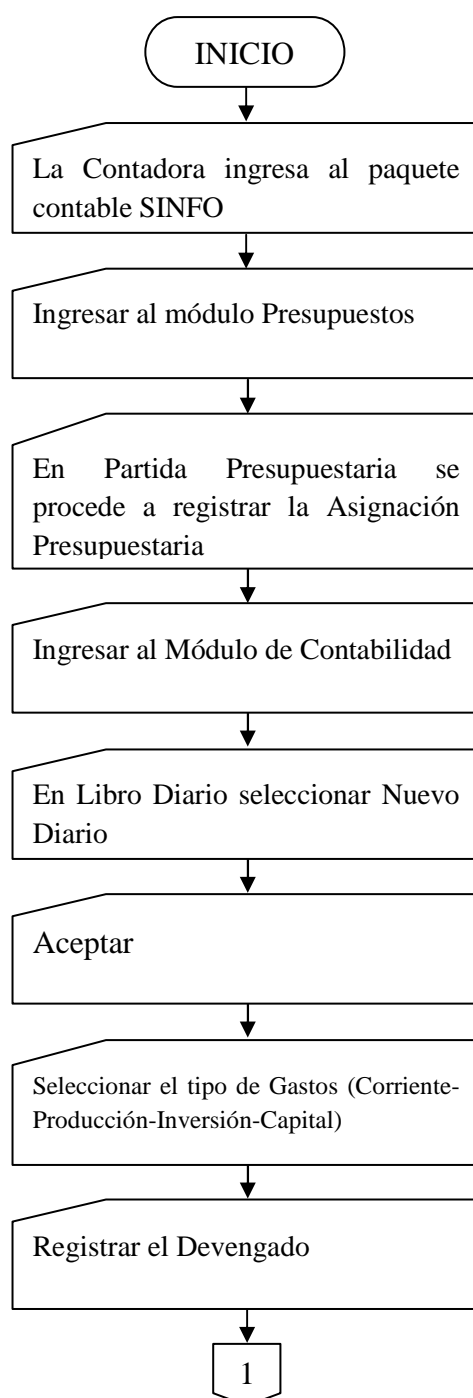
Gobierno Municipal de Penipe  
**PROCEDIMIENTO PARA EL REGISTRO DEL DEVENGADO DE GASTOS**  
 Proceso Operativo

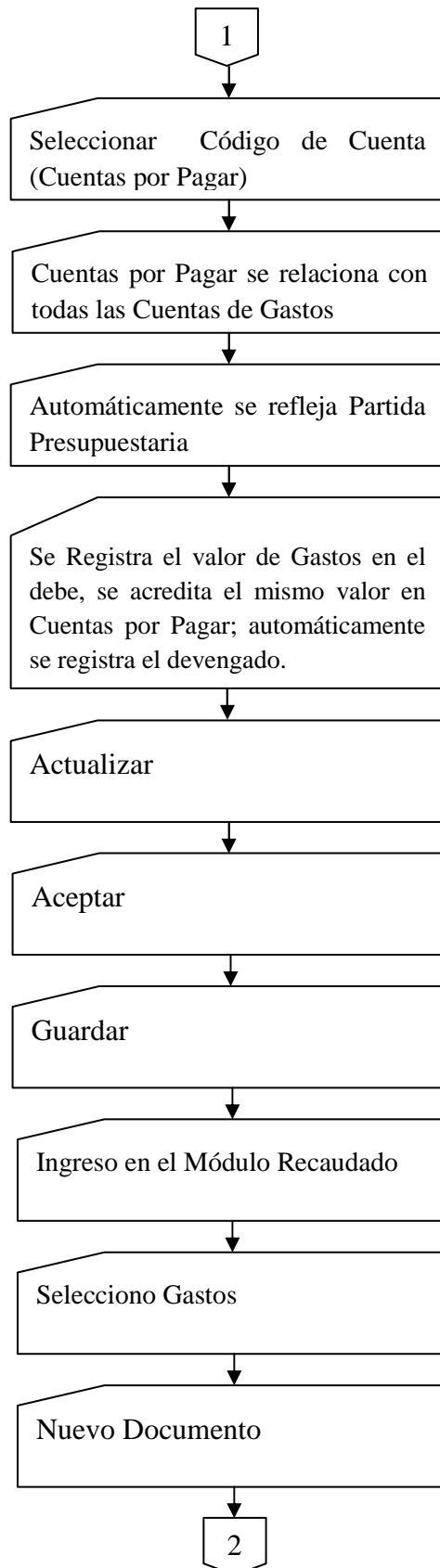
Cuadro 13.Registro Devengado de Gastos

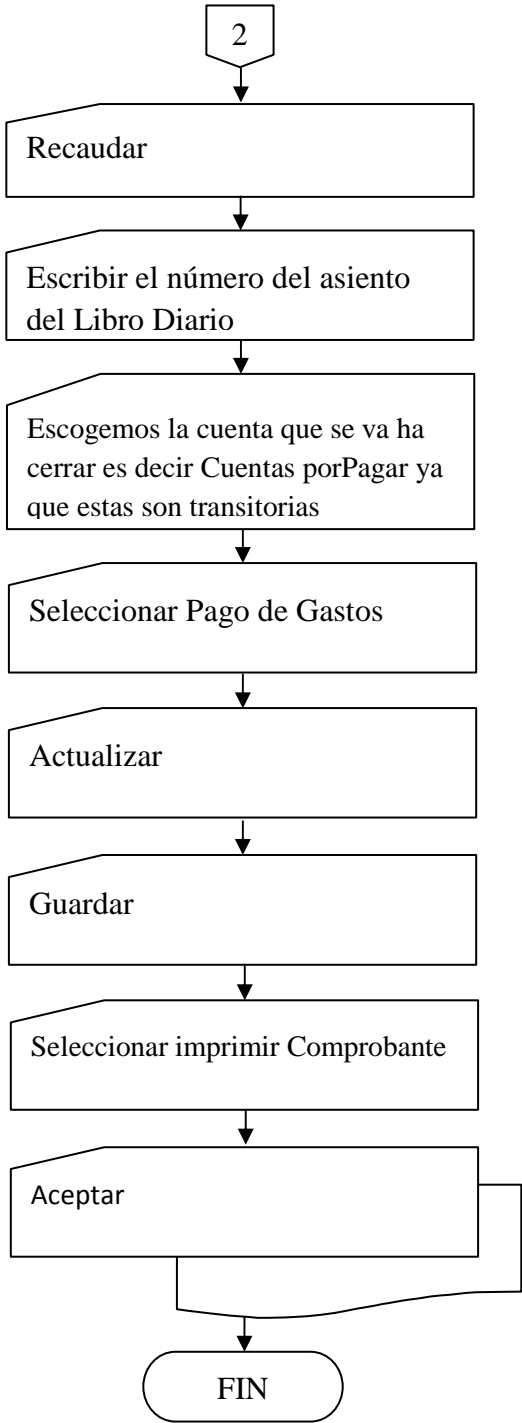
| <b>DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD</b> |   |
|-------------------------------------|---|
| N°                                  | ACTIVIDAD   |
| 1                                   | Ingresar al paquete contable SINFO  |
| 2                                   | Ingresar al módulo Presupuestos   |
| 3                                   | En Partida Presupuestaria se procede a registrar la Asignación Presupuestaria   |
| 4                                   | Ingresar al Módulo de Contabilidad  |
| 5                                   | En Libro Diario seleccionar Nuevo Diario  |
| 6                                   | Aceptar   |
| 7                                   | Seleccionar el tipo de Gastos (Corriente-Producción-Inversión-Capital)  |
| 8                                   | Registrar el Devengado  |
| 9                                   | Seleccionar Código de Cuenta (Cuentas por Pagar)  |
| 10                                  | Cuentas por Pagar se relaciona con todas las Cuentas de Gastos  |
| 11                                  | Automáticamente se refleja Partida Presupuestaria   |
| 12                                  | Se Registra el valor de Gastos en el debe, se acredita el mismo valor en Cuentas por Pagar; automáticamente se registra el devengado. |
| 13                                  | Actualizar  |
| 14                                  | Aceptar   |
| 15                                  | Guardar   |
| 16                                  | Ingreso en el Módulo Recaudado  |
| 17                                  | Selecciono Gastos   |
| 18                                  | Nuevo Documento   |
| 19                                  | Recaudar  |
| 20                                  | Escribir el número del asiento del Libro Diario   |
| 21                                  | Escogemos la cuenta que se va a cerrar es decir Cuentas por Pagar ya que estas son transitorias                                       |
| 22                                  | Seleccionar Pago de Gastos  |
| 23                                  | Actualizar  |
| 24                                  | Guardar   |
| 25                                  | Seleccionar imprimir Comprobante  |
| 26                                  | Aceptar   |

Gobierno Municipal de Penipe  
**FLUJOGRAMA PARA EL REGISTRO DEL DEVENGADO DE GASTOS**  
Proceso Operativo

**Cuadro 14.**Flujogramas Contables de Procesos Administrativos y Operativos







**CONCLUSIÓN:** En el desarrollo de las actividades del Registro del Devengado de Gastos se ha detectado que existe eficiencia y eficacia en el paquete contable SINFO ya que detecta errores en el momento de registro de las operaciones contables; permitiendo garantizar que la información sea veraz; sin embargo el tiempo del registro de las transacciones es excesivo por parte de la Contadora.

|                                 |                          |
|---------------------------------|--------------------------|
| Realizado por: <b>VPCC/JPPA</b> | Fecha: <b>2011-07-06</b> |
| Revisado por: <b>CER</b>        | Fecha: <b>2011-07-08</b> |



#### 4.2.8 Hoja de Trabajo Resumen Conclusiones y Recomendaciones de Flujogramas

HRF 1/2

Cuadro 15. Hoja Resumen de Conclusiones y Recomendaciones de Flujogramas

| <b>FLUJOGRAMAS</b>                                       | <b>OBSERVACIÓN</b>  | <b>RECOMENDACIÓN</b>  |
|--|---|---|
| Compra de Activo Fijo<br>(Ínfima cuantía)                | El Sr. Alcalde no revisa detenidamente la documentación antes de firmar.  | Al Sr. Alcalde revisar la documentación soporte de manera apropiada antes de firmar y sumillar.   |
| Compra Suministros<br>(Catálogo Electrónico)             | Existen procesos innecesarios, en la doble recepción de documentación en el departamento de Contabilidad; surgiendo desperdicio de tiempo, y a la vez la documentación se podría traspapelar. | Eliminar pasos innecesarios, para optimizar el tiempo y lograr así la eficiencia y eficacia en los procesos.  |
| Registro de Factura de Servicio Básico<br>(Agua Potable) | El Sr. Secretario no realiza de manera inmediata la entrega de la factura y su respectiva orden de pago para el registro en Contabilidad.   | Al Sr. Secretario realizar la orden de pago en el momento que llegue la factura procurando así que el registro en Contabilidad se realice de manera oportuna.   |
| Registro de Rol de Pagos                                 | La Aux. de Contabilidad realiza la tarjeta de remuneraciones manualmente, y después digita los mismos datos en Excel; provocando de esta manera la duplicidad de procesos.                    | A la Sra. Aux. de Contabilidad eliminar el proceso manual por cuanto existe hoja electrónica, optimizando el tiempo y a la vez evitando duplicidad de procesos. |

|                                   |  |   |
|-----------------------------------|--|---|
| Registro Conciliación Bancaria    | En el desarrollo de las actividades del Registro de Conciliación Bancaria se observó que es realizada de manera oportuna y correcta. | Al Auxiliar de Contabilidad realizar todas sus actividades oportunamente.   |
| Registro Baja de Activos Fijos    | Para dar de baja un bien no se presenta ningún informe sobre las causas para realizar este proceso.                                  | Al Servidor encargado de realizar la inspección del bien deberá presentar un informe detallado del porqué se procederá a dar de baja el activo; basándose en normativas y leyes vigentes. |
| Registro Depreciación Activo Fijo | Actualmente no son aplicadas las NIIF'S en los procesos contables.   | Se sugiere utilizar el método de depreciación según la Actividad (NIIFS). Considerando la naturaleza del activo Fijo  |
| Registro Predio Urbano            | El dinero recaudado se deposita cada 48 horas  | Al Recaudador de Impuestos realizar los depósitos de manera intacta e inmediata dentro de un plazo máximo de 24 horas según lo que estipula la ley.                                       |

|                                 |                          |
|---------------------------------|--------------------------|
| <b>Realizado por:</b> VPCC/JPPA | <b>Fecha:</b> 2011-07-11 |
| <b>Revisado por:</b> CER        | <b>Fecha:</b> 2011-07-12 |

## **4.3EJECUCIÓN**

### **4.3.1 Elaboración de Hoja de Hallazgos**

La presente evaluación contiene las principales observaciones y debilidades encontradas en el sistema de Control Interno del Departamento de Contabilidad del Gobierno Municipal del Cantón Penipe. Además se detalla bajo cada observación la Norma de Control Interno que se debe considerar para mejorar estas debilidades.

Gobierno Municipal de Penipe  
**HOJA DE HALLAZGOS**  
**Control Interno Método COSO**  
al 31 de diciembre del 2010

#### **H1.Inexistencia de un Código de Conducta**

##### **Condición**

El Gobierno Municipal de Penipe no cuenta con un código de conducta en el cual se debe establecer principios y valores éticos.

##### **Criterio**

La entidad debe basarse en la Norma de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y de la Personas Jurídicas de Derecho Privado que dispongan de Recursos Públicos N° 200-01 Integridad y Valores Éticos.

##### **Causa**

Existen temas de mayor importancia y trascendencia dentro del Municipio razón por la cual las autoridades no han considerado realizar un código de conducta.

##### **Efecto**

El Municipio al no poseer un código de conducta preestablecido encadena que el personal de la entidad no actúe con orden, moral, disciplina y profesionalismo.

**CONCLUSIÓN:**

El Gobierno Municipal no posee un código de conducta en donde se debería determinar y fomentar la integridad y los valores éticos, para beneficiar el desarrollo de los procesos y actividades de la entidad.

**RECOMENDACIÓN:**

Al Alcalde y al Consejo Municipal establecer en forma clara y por escrito un código de conducta en donde se plasme los principios y valores éticos como parte de la cultura de la entidad; estos valores rigen la conducta del personal, orientando su integridad y compromiso hacia el Municipio.

|                                 |                         |
|---------------------------------|-------------------------|
| <b>Realizado por: VPCC/JPPA</b> | <b>Fecha:2011-08-01</b> |
| <b>Revisado por: CER</b>        | <b>Fecha:2011-09-05</b> |

Gobierno Municipal de Penipe  
**HOJA DE HALLAZGOS**  
**Control Interno Método COSO**  
al 31 de diciembre del 2010

**H2.Desactualización del Manual de Funciones**

**Condición**

La Entidad no posee un Manual de Funciones Actualizado.

**Criterio**

La entidad debe basarse en la Norma de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y de la Personas Jurídicas de Derecho Privado que dispongan de Recursos Públicos N° 200-04 Estructura Organizativa.

**Causa**

No se actualiza el Manual de Funciones debido a que no se dispone de personal capacitado para que se lleve a efecto su realización.

**Efecto**

Cada funcionario realiza sus actividades de acuerdo a su criterio, provocando en algunos casos duplicidad de funciones y retraso en el desarrollo de las actividades.

**CONCLUSIÓN:**

El Gobierno Municipal no cuenta con personal encargado para la actualización del manual de funciones en el mismo que debe reflejar de manera clara y precisa las funciones que debe realizar los miembros de la entidad.

**RECOMENDACIÓN:**

Al Alcalde y al Consejo Municipal contratar profesional idóneo para realizar un manual de funciones para la entidad actualizado, en el cual se deben asignar responsabilidades, acciones y cargos, a la vez que debe establecer los niveles jerárquicos y funciones para cada uno de sus servidoras y servidores.

|                                 |                         |
|---------------------------------|-------------------------|
| <b>Realizado por: VPCC/JPPA</b> | <b>Fecha:2011-08-02</b> |
| <b>Revisado por: CER</b>        | <b>Fecha:2011-09-05</b> |

Gobierno Municipal de Penipe  
**HOJA DE HALLAZGOS**  
**Control Interno Método COSO**  
al 31 de diciembre del 2010

**H3.Falta de Análisis de Conocimientos y Habilidades para Realizar Funciones**

**Condición**

No se analizan los conocimientos y las habilidades requeridos para realizar los trabajos adecuadamente.

**Criterio**

La entidad debe basarse en la Norma de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y de la Personas Jurídicas de Derecho Privado que dispongan de Recursos Públicos N° 130-01 Herramientas para Evaluar el Ambiente de Control / Compromiso de Competencia Profesional.

**Causa**

La mayoría del personal ingresa a trabajar al Municipio por recomendación de los funcionarios de otras entidades afines a esta.

**Efecto**

No se desarrollan de manera eficiente las actividades en la entidad.

**CONCLUSIÓN:**

En el Gobierno Municipal no se analiza los conocimientos y las habilidades para la selección del personal idóneo para cada puesto de trabajo; ocasionando que las actividades que se realizan dentro y fuera de la entidad no se desarrollen de la mejor manera.

**RECOMENDACIÓN:**

Al Alcalde y al Consejo Municipal especificar el nivel de competencia profesional requerido para trabajos concretos y traducir los niveles requeridos en conocimientos y habilidades imprescindibles, para ejecutar los trabajos de manera adecuada.

|                                 |                          |
|---------------------------------|--------------------------|
| Realizado por: <b>VPCC/JPPA</b> | Fecha: <b>2011-08-03</b> |
| Revisado por: <b>CER</b>        | Fecha: <b>2011-09-05</b> |

Gobierno Municipal de Penipe  
**HOJA DE HALLAZGOS**  
**Control Interno Método COSO**  
al 31 de diciembre del 2010

**H4.Desactualización de Políticas y Procedimientos para Contratar Personal**

**Condición**

La Entidad no posee políticas y procedimientos actualizados para la contratación del personal.

**Criterio**

La entidad debe basarse en la Norma de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y de la Personas Jurídicas de Derecho Privado que dispongan de Recursos Públicos N° 200-03 Políticas y Prácticas de Talento Humano.

**Causa**

No se realiza la actualización de políticas y procedimientos debido a que no se dispone de personal capacitado para que se lleve a efecto su elaboración.

**Efecto**

No se garantiza el desarrollo profesional, transparencia, eficacia y vocación de servicio adecuado en las actividades a realizarse.

**CONCLUSIÓN:**

El Gobierno Municipal no realiza la actualización de políticas y procedimientos para contratar al personal idóneo, en el mismo que se debe reflejar de manera clara y precisa requisitos relevantes.

**RECOMENDACIÓN:**

Al Alcalde y al Consejo Municipal actualizar las políticas, procedimientos y prácticas necesarias para asegurar una apropiada planificación y selección del talento humano en la entidad.

|                                 |                          |
|---------------------------------|--------------------------|
| Realizado por: <b>VPCC/JPPA</b> | Fecha: <b>2011-08-04</b> |
| Revisado por: <b>CER</b>        | Fecha: <b>2011-09-05</b> |

Gobierno Municipal de Penipe  
**HOJA DE HALLAZGOS**  
**Control Interno Método COSO**  
al 31 de diciembre del 2010

**H5. Estructura Organizativa Inapropiada**

**Condición**

El organigrama de la entidad no es el apropiado para la realidad de la misma.

**Criterio**

La entidad debe basarse en la Norma de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y de la Personas Jurídicas de Derecho Privado que dispongan de Recursos Públicos N° 200-04 Estructura Organizativa.

**Causa**

Las personas que elaboraron el organigrama no analizaron el crecimiento de la entidad y la naturaleza de las actividades que se podrían venir dando con el paso de los años.

**Efecto**

No están definidas de manera apropiada las líneas de autoridad, responsabilidad y distribución en la entidad.

**CONCLUSIÓN:**

El Gobierno Municipal no cuenta con una estructura organizativa adecuada al tamaño y necesidad del mismo, volviéndose confuso los niveles de responsabilidad.

**RECOMENDACIÓN:**

A la Directora Administrativa modificar el organigrama, proyectándolo hacia un futuro; considerando el cumplimiento de su misión y apoyando efectivamente al logro de los objetivos de la entidad, la realización de los procesos, las labores y la aplicación de los controles pertinentes.

|                                 |                          |
|---------------------------------|--------------------------|
| Realizado por: <b>VPCC/JPPA</b> | Fecha: <b>2011-08-05</b> |
| Revisado por: <b>CER</b>        | Fecha: <b>2011-09-05</b> |



Gobierno Municipal de Penipe  
**HOJA DE HALLAZGOS**  
**Control Interno Método COSO**  
al 31 de diciembre del 2010

**H6. Inadecuada Delegación de Responsabilidades**

**Condición**

La definición de responsabilidades del personal no es adecuada.

**Criterio**

La entidad debe basarse en la Norma de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y de la Personas Jurídicas de Derecho Privado que dispongan de Recursos Públicos N° 200-05 Delegación de Autoridad.

**Causa**

No se encuentra definida de manera clara las responsabilidades de cada uno de los trabajadores en el manual de funciones.

**Efecto**

Los servidores no saben de manera precisa a quien deben acatar las órdenes, entorpeciendo así los procedimientos, dando lugar a malos entendidos y provocando demora en los procesos a realizarse en la entidad.

**CONCLUSIÓN:**

El Gobierno Municipal no tiene definido adecuadamente la asignación de responsabilidad, delegación de autoridad y el establecimiento de políticas, entorpeciendo el cumplimiento de actividades, objetivos, misión y visión de la entidad.

**RECOMENDACIÓN:**

Al Alcalde y al Consejo Municipal delegar funciones y responsabilidades de manera clara, para el cumplimiento de los procesos y actividades correspondientes, como también la asignación de la autoridad, a fin de que los servidores puedan emprender las acciones más oportunas para ejecutar de manera eficaz.

|                                 |                          |
|---------------------------------|--------------------------|
| Realizado por: <b>VPCC/JPPA</b> | Fecha: <b>2011-08-08</b> |
| Revisado por: <b>CER</b>        | Fecha: <b>2011-09-05</b> |

Gobierno Municipal de Penipe  
**HOJA DE HALLAZGOS**  
**Control Interno Método COSO**  
al 31 de diciembre del 2010

**H7. Inexistencia de Manual de Clasificación de Puestos**

**Condición**

No existe un manual de clasificación de puestos.

**Criterio**

La entidad debe basarse en la Norma de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y de la Personas Jurídicas de Derecho Privado que dispongan de Recursos Públicos N° 407-02 Manual de Clasificación de Puestos.

**Causa**

No se dispone de personal profesional con experiencia para que realice dicho manual.

**Efecto**

Al no contar con un documento base los funcionarios desconocen los procesos que se debe seguir para reclutamiento, selección y evaluación del personal.

**CONCLUSIÓN:**

El Gobierno Municipal no cuenta con un manual de clasificación de puestos ya que no tiene personal quien lo realice, ocasionando así la incorporación a la entidad de Talento Humano no apto para la función requerida.

**RECOMENDACIÓN:**

Al Alcalde contratar a una persona idónea para la realización del manual de clasificación de puestos de acuerdo con el ordenamiento jurídico vigente y las necesidades de la entidad, el mismo que debe contener la descripción de tareas, responsabilidades y análisis de las competencias.

|                                 |                          |
|---------------------------------|--------------------------|
| Realizado por: <b>VPCC/JPPA</b> | Fecha: <b>2011-08-09</b> |
| Revisado por: <b>CER</b>        | Fecha: <b>2011-09-05</b> |

Gobierno Municipal de Penipe  
**HOJA DE HALLAZGOS**  
**Control Interno Método COSO**  
al 31 de diciembre del 2010

**H8. Inadecuada Supervisión de Funciones**

**Condición**

No se supervisa el cumplimiento de las funciones designadas a los servidores.

**Criterio**

La entidad debe basarse en la Norma de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y de la Personas Jurídicas de Derecho Privado que dispongan de Recursos Públicos N° 401-03 Supervisión.

**Causa**

Por falta de tiempo, así como también por la falta de políticas de supervisión en las operaciones realizadas por los funcionarios.

**Efecto**

No se determina si las acciones se desarrollan de manera correcta y oportunamente en el tiempo establecido.

**CONCLUSIÓN:**

El Gobierno Municipal no supervisa el cumplimiento de las funciones realizadas en la entidad ya que no existen políticas preestablecidas que aseguren el cumplimiento eficiente de las actividades desarrolladas por los funcionarios.

**RECOMENDACIÓN:**

Al Consejo Municipal establecer políticas de supervisión de los procesos y operaciones de manera constante, para asegurar que se cumplan los objetivos de la entidad con eficacia y eficiencia.

|                                 |                          |
|---------------------------------|--------------------------|
| Realizado por: <b>VPCC/JPPA</b> | Fecha: <b>2011-08-10</b> |
| Revisado por: <b>CER</b>        | Fecha: <b>2011-09-05</b> |

Gobierno Municipal de Penipe  
**HOJA DE HALLAZGOS**  
**Control Interno Método COSO**  
al 31 de diciembre del 2010

**H9. Incumplimiento de Objetivos y Metas Institucionales**

**Condición**

No se cumplen con los objetivos y metas de la entidad.

**Criterio**

La entidad debe basarse en la Norma de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y de la Personas Jurídicas de Derecho Privado que dispongan de Recursos Públicos N° 130-02 Herramientas para Evaluar los Riesgos de Control / Objetivos Globales de la Entidad.

**Causa**

No están actualizados y a la vez no se encuentran definidos de manera correcta.

**Efecto**

Los funcionarios de la entidad no saben con claridad el propósito específico del desarrollo de sus actividades.

**CONCLUSIÓN:**

El Gobierno Municipal no tiene establecido de manera clara sus objetivos provocando que las actividades no se cumplan de manera eficiente y eficaz.

**RECOMENDACIÓN:**

Al Consejo Municipal establecer objetivos generales y específicos alcanzables de manera clara y pertinente, debiendo estos ser comunicados en todos los niveles de la entidad para que sean cumplidos.

|                                 |                          |
|---------------------------------|--------------------------|
| Realizado por: <b>VPCC/JPPA</b> | Fecha: <b>2011-08-11</b> |
| Revisado por: <b>CER</b>        | Fecha: <b>2011-09-05</b> |

Gobierno Municipal de Penipe  
**HOJA DE HALLAZGOS**  
**Control Interno Método COSO**  
al 31 de diciembre del 2010

**H10.Falta de Evaluación de Desempeño con Relación a la Meta Institucional**

**Condición**

No se evalúa el desempeño de cada departamento con relación a la meta institucional.

**Criterio**

La entidad debe basarse en la Norma de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y de la Personas Jurídicas de Derecho Privado que dispongan de Recursos Públicos N° 407-04 Evaluación del Desempeño.

**Causa**

Las autoridades no cuentan con el tiempo suficiente para evaluar el desempeño del personal y a la vez no lo creen necesario.

**Efecto**

No se identifica las debilidades del personal provocando la falta de capacitación y entrenamiento del mismo, para mejorar su rendimiento; y a la vez sus fortalezas evitando el ascenso en la entidad así como también no se alcanza el logro de la meta institucional.

**CONCLUSIÓN:**

El Gobierno Municipal no evalúa el desempeño de las actividades establecidas para cada puesto de trabajo evitando alcanzar la meta de la entidad.

**RECOMENDACIÓN:**

A la Directora Administrativa, evaluar periódicamente el desempeño del personal de la entidad bajo criterios técnicos como cantidad, calidad, complejidad y herramientas en función de las actividades establecidas para cada puesto de trabajo.

|                                 |                          |
|---------------------------------|--------------------------|
| Realizado por: <b>VPCC/JPPA</b> | Fecha: <b>2011-08-12</b> |
| Revisado por: <b>CER</b>        | Fecha: <b>2011-09-05</b> |

Gobierno Municipal de Penipe  
**HOJA DE HALLAZGOS**  
**Control Interno Método COSO**  
al 31 de diciembre del 2010

**H11.Falta de Clasificación e Identificación de Riesgos**

**Condición**

No se clasifica los riesgos según el nivel de importancia.

**Criterio**

La entidad debe basarse en la Norma de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y de la Personas Jurídicas de Derecho Privado que dispongan de Recursos Públicos N° 300-01 Identificación de Riesgos.

**Causa**

No prevén la ocurrencia de un hecho adverso que afecte a la entidad.

**Efecto**

No podrán ser mitigados de manera oportuna.

**CONCLUSIÓN:**

El Gobierno Municipal no clasifica los riesgos de manera pertinente para que estos sean contrarrestados de manera oportuna.

**RECOMENDACIÓN:**

A la Directora Administrativa junto al Director Financiero identificar y clasificar los riesgos según el nivel de importancia que puedan afectar el logro de los objetivos de la entidad, debido a factores internos o externos, así como la implementación de medidas pertinentes para afrontar exitosamente tales riesgos.

|                                 |                          |
|---------------------------------|--------------------------|
| Realizado por: <b>VPCC/JPPA</b> | Fecha: <b>2011-08-15</b> |
| Revisado por: <b>CER</b>        | Fecha: <b>2011-09-05</b> |

Gobierno Municipal de Penipe  
**HOJA DE HALLAZGOS**  
**Control Interno Método COSO**  
al 31 de diciembre del 2010

**H12.No se Valora la Probabilidad de Ocurrencia de Riesgo**

**Condición**

No existe un proceso de valoración de ocurrencia de un riesgo.

**Criterio**

La entidad debe basarse en la Norma de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y de la Personas Jurídicas de Derecho Privado que dispongan de Recursos Públicos N° 300-03 Valoración de los Riesgos.

**Causa**

No consideran que suceda un hecho negativo que pueda afectar a la entidad.

**Efecto**

No se podrá actuar de manera oportuna para reducir el impacto del riesgo.

**CONCLUSIÓN:**

El Gobierno Municipal no tiene un proceso de valoración sobre la probabilidad de ocurrencia de un hecho que perjudique el giro normal de la entidad.

**RECOMENDACIÓN:**

A la Directora Administrativa junto al Director Financiero valorar e interpretar el efecto de un riesgo a partir de dos perspectivas, probabilidad e impacto, siendo la probabilidad la posibilidad de ocurrencia, mientras que el impacto representa el efecto frente a su ocurrencia; considerando técnicas de valoración y datos de eventos pasados, los cuales pueden proveer una base objetiva en comparación con los estimados.

|                                 |                          |
|---------------------------------|--------------------------|
| Realizado por: <b>VPCC/JPPA</b> | Fecha: <b>2011-08-16</b> |
| Revisado por: <b>CER</b>        | Fecha: <b>2011-09-05</b> |

Gobierno Municipal de Penipe  
**HOJA DE HALLAZGOS**  
**Control Interno Método COSO**  
al 31 de diciembre del 2010

**H13. Inexistencia de un Plan de Mitigación de Riesgos**

**Condición**

No existen mecanismos para anticiparse a los cambios que pueden afectar a la entidad.

**Criterio**

La entidad debe basarse en la Norma de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y de la Personas Jurídicas de Derecho Privado que dispongan de Recursos Públicos N° 300-02 Plan de Mitigación de Riesgos.

**Causa**

No consideran que las medidas desarrolladas puedan ser aplicadas en el momento de ocurrencia de un hecho.

**Efecto**

No se podrá reducir la eventualidad de la ocurrencia y del efecto negativo del impacto.

**CONCLUSIÓN:**

El Gobierno Municipal no cuenta con mecanismos necesarios para mitigar los riesgos; ya que no consideran que pueda ser de utilidad en el momento de ocurrencia de un evento adverso.

**RECOMENDACIÓN:**

A la Directora Administrativa junto al Director Financiero realizar 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.

|                                 |                          |
|---------------------------------|--------------------------|
| Realizado por: <b>VPCC/JPPA</b> | Fecha: <b>2011-08-17</b> |
| Revisado por: <b>CER</b>        | Fecha: <b>2011-09-05</b> |



Gobierno Municipal de Penipe  
**HOJA DE HALLAZGOS**  
**Control Interno Método COSO**  
al 31 de diciembre del 2010

**H14. Inexistencia de Indicadores de Gestión**

**Condición**

La entidad no cuenta con Indicadores de Gestión.

**Criterio**

La entidad debe basarse en la Norma de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y de la Personas Jurídicas de Derecho Privado que dispongan de Recursos Públicos N° 200-02 Administración Estratégica.

**Causa**

La realización de dichos indicadores no se los considera relevantes.

**Efecto**

No se evalúa el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión administrativa.

**CONCLUSIÓN:**

El Gobierno Municipal no cuenta con indicadores de gestión que permitan evaluar si se está utilizando de manera eficiente y eficaz los recursos recibidos por el Gobierno.

**RECOMENDACIÓN:**

Al Director Financiero establecer indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de metas, objetivos y la eficiencia de la gestión de la entidad.

|                                 |                          |
|---------------------------------|--------------------------|
| Realizado por: <b>VPCC/JPPA</b> | Fecha: <b>2011-08-18</b> |
| Revisado por: <b>CER</b>        | Fecha: <b>2011-09-05</b> |

Gobierno Municipal de Penipe  
**HOJA DE HALLAZGOS**  
**Control Interno Método COSO**  
al 31 de diciembre del 2010

**H15.Falta de Flujo de Información en Todos los Niveles**

**Condición**

El flujo informático solo circula en sentido ascendente.

**Criterio**

La entidad debe basarse en la Norma de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y de la Personas Jurídicas de Derecho Privado que dispongan de Recursos Públicos N° 130-04 Herramientas para evaluar el Sistema de Información y Comunicación.

**Causa**

No consideran relevante que todos los niveles de la entidad conozcan la información ya que no tienen conocimientos acorde a ciertos aspectos para emitir un comentario.

**Efecto**

No se encuentran involucrados con la realidad de la entidad para el logro de los objetivos de la entidad.

**CONCLUSIÓN:**

En el Gobierno Municipal la circulación de información no se da en sentido horizontal, transversal, ascendente y descendente provocando que no se cumpla a cabalidad los objetivos planteados.

**RECOMENDACIÓN:**

Al Alcalde y al Consejo Municipal procurar que el flujo informático se de en todos los niveles de la entidad, tanto hacia abajo como hacia arriba y a lo largo de la misma, logrando una comunicación eficaz para el logro de los objetivos.

|                                 |                          |
|---------------------------------|--------------------------|
| Realizado por: <b>VPCC/JPPA</b> | Fecha: <b>2011-08-19</b> |
| Revisado por: <b>CER</b>        | Fecha: <b>2011-09-05</b> |

Gobierno Municipal de Penipe  
**HOJA DE HALLAZGOS**  
**Control Interno Método COSO**  
al 31 de diciembre del 2010

**H16. Retraso en los Registros Contables**

**Condición**

Las transacciones no son registradas en el momento de ocurrencia.

**Criterio**

La entidad debe basarse en la Norma de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y de la Personas Jurídicas de Derecho Privado que dispongan de Recursos Públicos N° 405-05 Oportunidad en el registro de los hechos económicos y presentación de información financiera.

**Causa**

Los diferentes departamentos de la entidad no envían la documentación a tiempo.

**Efecto**

La información financiera no será relevante, confiable y útil para la toma de decisiones.

**CONCLUSIÓN:**

Los movimientos contables no son registrados de manera oportuna debido al retraso de entrega de documentos por parte de los demás departamentos de la entidad.

**RECOMENDACIÓN:**

A la Contadora registrar de manera oportuna y pertinente la información contable, para asegurar la confiabilidad de los Estados Financieros.

|                                 |                          |
|---------------------------------|--------------------------|
| Realizado por: <b>VPCC/JPPA</b> | Fecha: <b>2011-08-20</b> |
| Revisado por: <b>CER</b>        | Fecha: <b>2011-09-05</b> |

Gobierno Municipal de Penipe  
**HOJA DE HALLAZGOS**  
**Control Interno Método COSO**  
al 31 de diciembre del 2010

**H17. Falta de Capacitación Permanente**

**Condición**

No se capacita al personal del Departamento de Contabilidad de forma constante.

**Criterio**

La entidad debe basarse en la Norma de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y de la Personas Jurídicas de Derecho Privado que dispongan de Recursos Públicos N°407-06 Capacitación y Entrenamiento Continuo.

**Causa**

No se considera este tema al realizar el presupuesto.

**Efecto**

No se encuentran actualizados por lo tanto no contribuyen al mejoramiento y desarrollo de la entidad.

**CONCLUSIÓN:**

El Gobierno Municipal no capacita de manera permanente a los servidores dejando a un lado el mejoramiento de los conocimientos y habilidades de los mismos.

**RECOMENDACIÓN:**

Al Alcalde y al Consejo Municipal promover en forma constante y progresiva la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de las servidoras y servidores en todos los niveles de la entidad, a fin de actualizar sus conocimientos, obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de su trabajo.

|                                 |                          |
|---------------------------------|--------------------------|
| Realizado por: <b>VPCC/JPPA</b> | Fecha: <b>2011-08-21</b> |
| Revisado por: <b>CER</b>        | Fecha: <b>2011-09-05</b> |

### 4.3.2 Aplicación de Indicadores de Gestión

Gobierno Municipal de Penipe  
**CUADRO RESUMEN OBRAS PÚBLICAS**  
 al 31 de diciembre del 2010

**Cuadro 16.**Resumen de Obras Públicas

| PARTIDA      | NOMBRE  | PRESUPUESTADO       | EJECUTADO           |
|--------------|---|---------------------|---------------------|
| 7.5.         | OBRAS PÚBLICAS  | <u>9.456.755,40</u> | <u>2.611.177,30</u> |
| 7.5.01.      | OBRAS DE INFRAESTRUCTURA                              | <u>9.353.223,40</u> | <u>2.551.272,41</u> |
| 7.5.01.01.   | DE AGUA POTABLE                                       | <u>711.974,00</u>   | <u>71.681,36</u>    |
| 7.5.01.01.01 | RECONSNT. SISTEMA AGUA POTABLE P. ALTAR               | 110.000,00          |                     |
| 7.5.01.01.02 | RECONST. SISTEMA AGUA POTABLE C. YUIBUG               |                     |                     |
| 7.5.01.01.03 | RECT. SIST AGUA POTABL C. MAZANO, PUELA CHOGRONTUS    |                     |                     |
| 7.5.01.01.04 | MEJ. SIST. AGUA POTABLE UTUÑAG, AYANQUIL AZACUCHO     | 45.000,00           |                     |
| 7.5.01.01.05 | RECONST. SIS. AGUA POTABLE P. BAYUSHIG                |                     |                     |
| 7.5.01.01.06 | RECONST. SISTEMA AGUA POTABLE P .PUELA                |                     |                     |
| 7.5.01.01.07 | CONST. SISTEMA AGUA POTABLE C. NABUZO                 | 30.000,00           |                     |
| 7.5.01.01.08 | SISTEMA DE AGUA POTABLE DEL CANTON PENIPE             | 45.014,00           |                     |
| 7.5.01.01.09 | CONMSTRUC.SISTEMA A.POTABLE COMUNIDAD TARAU           | 40.000,00           | 20.618,00           |
| 7.5.01.01.10 | MEJORAM.SIST. AGUA POTABLE CABECERA CANTONAL          | 73.540,00           | 36.747,77           |
| 7.5.01.01.11 | SISTEMA AGUA POTABLE DE LA PARR. BAYUSHIG             |                     |                     |
| 7.5.01.01.12 | CONSTRUCC. SIST. AGUA POTABLE COMUN.DE CALSHI         | 63.800,00           |                     |
| 7.5.01.01.13 | SISTEMA AGUA POTABLE CABECERA CANTONAL                | 190.620,00          | 14.315,59           |
| 7.5.01.01.14 | AMPLIAC.SISTEMA A. POTABLE DE LA PARR. MATUS          | 40.000,00           |                     |
| 7.5.01.01.15 | RECONST.SIST.A.POTABLE PARR.PUELA Y COMUNIDADES       | 71.000,00           |                     |
| 7.5.01.01.16 | RECONST.SISTEMA AGUA POTABLE COMUN,PALICTAHUA         | 3.000,00            |                     |
| 7.5.01.03.   | DE ALCANTARILLADO                                     | <u>1.667.600,40</u> | <u>179.929,58</u>   |
| 7.5.01.03.01 | CONSTRU. ALCANTARILLADO PLUVIAL P. BAYUSHIG           |                     |                     |
| 7.5.01.03.02 | CONST,SITEMA DE LITRINIZACION C. DE CAPIL             | 32.000,00           |                     |
| 7.5.01.03.03 | CONSTRU. SISTEMA ALCANT. SANITARIO C. UTUÑAG          | 112.430,00          |                     |
| 7.5.01.03.04 | CONSTRUC. SISTEMA ALCANTARILLADO P. MATUS             | 144.387,00          |                     |
| 7.5.01.03.05 | TERMINAC.SISTEMA ALCANTARILLADO PARR. BAYUSHIG        | 80.000,00           | 71.076,72           |
| 7.5.01.03.06 | LETRINIZACION SECTOR RURAL                            | 95.002,00           | 88.987,54           |
| 7.5.01.03.07 | SISTEMA DE ALCANTARILLADO PARROQUIA EL ALTAR          | 219.000,00          | 19.865,32           |
| 7.5.01.03.08 | SISTEMA ALCANTARILLADO FLUVIAL DE LA CIUDAD DE PENIPE | 98.363,00           |                     |
| 7.5.01.03.09 | SIST.ALCANTAR. FLUVIAL DE LA CIUDAD DE PENIPE         | 453.972,40          |                     |
| 7.5.01.03.10 | SIST. DE ALCANTAR.SANITARIO DE LA CIUDAD DE PENIPE    | 432.446,00          |                     |
| 7.5.01.04.   | DE URBANIZACION Y EMBELLECIMIENTO                     | <u>2.238.235,00</u> | <u>1.026.868,31</u> |
| 7.5.01.04.01 | CERRAMIENTO ESCUELA 12 FEBRERO DEL ALTAR              | 28.000,00           | 27.982,67           |
| 7.5.01.04.02 | CERRAM. ESCUELA COMUNIDAD DE UTUÑAG                   | 5.000,00            |                     |
| 7.5.01.04.03 | 2DA ETA BORD ACERAS ADOQ. CALLES CENTRO P MATUS       | 165.000,00          | 163.615,82          |
| 7.5.01.04.04 | 3RA ETAPA BORD. ACERA ADOQ. CALLES P. MATUS           | 105.000,00          |                     |
| 7.5.01.04.05 | CUBIERTA CANCHA USO MULTIPLE CO. CALSHI               | 90.000,00           | 82.844,53           |
| 7.5.01.04.06 | TERMINACION GRADERIOS ESTADIO C. CALSHI               | 45.000,00           |                     |
| 7.5.01.04.07 | 3ERA. ETAPA BORD. ACERA. ADOQ. CALLES P. CANDELARIA   | 253.000,00          | 247.615,10          |

|               |   |            |           |
|---------------|---|------------|-----------|
| 7.5.01.04.08  | MURO DE CONTE Y CERRA CANCHA USO M. P- CANCELARIA         | 102.000,00 |           |
| 7.5.01.04.09  | TERMI. GRADERI Y SS. HIGIENICOS ESTADIO P. BAYUSHIG       | 96.000,00  | 3.771,60  |
| 7.5.01.04.10  | CUBIERTA CANCHA DEPORTIVA C. AZACUCHO                     | 83.000,00  | 78.763,67 |
| 7.5.01.04.11  | CONST. ACERAS BORD, ADOQ. CALLE COM. AZACUCHO             | 70.000,00  | 69.743,14 |
| 7.5.01.04.12  | CONST. DEL ESTADIO DE LA PARROQUIA PUELA                  |            |           |
| 7.5.01.04.13  | TERMINACION DEL ESTADIO COM. PACHANILLAY                  | 65.000,00  |           |
| 7.5.01.04.14  | EJECUCION PROYEC. TURISTICO P. EL ALTAR                   | 5.000,00   |           |
| 7.5.01.04.15  | CERRAMIENTO COLEGIO NACIONAL PENIPE                       | 50.000,00  | 49.186,26 |
| 7.5.01.04.16  | TERMIN. ESTADIO DE LA COMUNIDAD DE UTUÑAG                 |            |           |
| 7.5.01.04.17  | REGEN. URBANA DE LA PARROQUIA BAYUSHIG                    | 160.000,00 | 4.163,10  |
| 7.5.01.04.18  | CONST. RECINTO FERIAL LA CANDELARIA                       | 39.500,00  | 39.400,41 |
| 7.5.01.04.19  | CERRAM- CANCHA USO MULTIPLE DE C. AYANQUIL                | 20.000,00  |           |
| 7.5.01.04.20  | CERRAM. CASA ARTESANAL COMUNAL C. DE CALSHI               | 30.000,00  |           |
| 7.5.01.04.21  | RECONST. CENDERO TURISTICO RIO CALSHI                     | 10.000,00  |           |
| 7.5.01.04.22  | RECONST. ESTADIO MUNICIPAL ESTADIO M. PENIPE              |            |           |
| 7.5.01.04.23  | ASIGNACION DE RECONO. OFICIALES EN OBRAS Y BIENES         | 10.000,00  | 3.999,98  |
| 7.5.01.04.24  | ADECENTAMIENTO DEL ESTADIO P. MATUS                       | 33.000,00  |           |
| 7.5.01.04.25  | CERRAM. DE LA SEDE DE LIGA CANTONAL DE PENIPE             | 25.000,00  |           |
| 7.5.01.04.26  | CONST. CANCHA USO MULTIPLE CABECERA CANTONAL              |            |           |
| 7.5.01.04.27  | CONST. PARADOR TURISTICO DE PUSUCA                        |            |           |
| 7.5.01.04.28  | CONST. CANCH USO MULT BARRIO URDESA P. BAYUSHIG           | 100.000,00 |           |
| 7.5.01.04.29  | CONSTRUCCION PARQUE BARRIO PENICUCHO BAJO                 | 1.000,00   | 589,65    |
| 7.5.01.04.30  | CONSTRUCCION DEL PARQUE DE LA CANDELARIA                  | 60.000,00  |           |
| 7.5.01.04.31  | REGENERAC.URBANA BARRIO SAN ANTONIO BAYUSHIG              | 1.250,00   | 1.218,52  |
| 7.5.01.04.32  | BORDILLOS, ACERAS,ADOQ.Y READOQ.PARR. CANDELARIA          | 24.300,00  |           |
| 7.5.01.04.33  | BORDILLOS, ACERAS,ADOQ.Y READOQ.PARR. BAYUSHIG            | 88.836,00  | 88.036,64 |
| 7.5.01.04.34  | 2DA.ETAPA BORD.ACERAS,ADOQ.YREADOQ.PARR. CANDELARIA       | 75.000,00  |           |
| 7.5.01.04.35  | REGENRACION URBANA DE LA PARR. BAYUSHIG                   |            |           |
| 7.5.01.04.36  | ADOQUINADO DEL CANTON                                     |            |           |
| 7.5.01.04.37  | REGENERAC.URBANA DE LA PARR. CANDELARIA                   | 59.156,00  |           |
| 7.5.01.04.38  | REGENERAC.URBANA DE LA PARR. MATUS                        | 27.500,00  |           |
| 7.5.01.04.39  | REGENERAC.URBANA DE LA PARR. EL ALTAR                     | 11.232,00  | 8.808,52  |
| 7.5.01.04.40  | RECONSTRUCC.CANCHA USO MULTIPLE COM.STA.VELA              | 20.000,00  |           |
| 7.5.01.04.41  | ADOQ.BORDILLOS Y ACERAS DE LA CALLE AL PANECILLO BAYUSHIG |            |           |
| 7.5.01.04.42  | CONSTRUC.MIRADOR TURIST.CURVA BRAVA COM MATUS ALTO        |            |           |
| 7.5.01.04.43  | MURO Y ADOQ.DE LA CALLE YE HACIA LA COM. AULABUG          | 38.361,00  |           |
| 7.5.01.04.44  | PISTA ATLETICA DEL ESTADIO CIUDAD PENIPE                  |            |           |
| 7.5.01.04.45  | BORDILLOS Y ACERAS CALLE VIA A BAYUSHIG                   | 4.200,00   | 4.192,91  |
| 7.5.01.04.46  | ADOQUINADO Y BORDILLOS CALLES P. PUELA                    | 5.000,00   | 3.854,76  |
| 7.5.01.04.47  | MANTENIM Y REPARACION ESTADIO CIUDAD PENIPE               | 10.000,00  |           |
| 7.5.01.04.48  | REHABILIT,CAMINERAS CEMENTERIO MM.PENIPE                  | 4.200,00   | 4.187,00  |
| 7.5.01.04.49  | MIRADOR DEL DESAGUADERO                                   | 45.000,00  |           |
| 7.5.01.04.A01 | RECONST. CANCHA USO MULTIPLE CENTRO P. MATUS              | 68.700,00  | 68.381,07 |
| 7.5.01.04.A02 | CONST. CUBIERTA CANCHA SAN JOSE DE MATUS                  | 80.000,00  | 76.512,96 |

|               |  |                   |                   |
|---------------|--|-------------------|-------------------|
| 7.5.01.04.A03 | JUEGOS INFANTILES GUARDERIA LOS PITUFOS PARR. BAYUSHIG   | 5.000,00          |                   |
| 7.5.01.04.A48 | MIRADOR COMUNIDAD DE PUSUCA                              | 20.000,00         |                   |
| 7.5.01.05.    | OBRAS PÚBLICAS DE TRANSPORTE Y VIAS                      | <u>585.082,00</u> | <u>113.941,54</u> |
| 7.5.01.05.01  | CONST. PUENTE HACIA COMUNIDAD MANZANO CHOGLONTUS         | 5.000,00          | 4.180,52          |
| 7.5.01.05.02  | CONST. DE BADENES EN LA QUEBRADA DE MAPAYACU             |                   |                   |
| 7.5.01.05.03  | CONVE CONSEJ PROV. CHIMBORAZ MANT. VIAS CANTON           |                   |                   |
| 7.5.01.05.04  | RECONSTRUC. Y ASFALTO VIA CALSHI,UTUCÑAG-EVACUACION      | 84.082,00         |                   |
| 7.5.01.05.05  | MANTENIM. Y REHABILITAC.UN TRAMO VIA PENIPE -PUELA       | 156.000,00        | 76.243,51         |
| 7.5.01.05.06  | RECONSTRUCC. ASFALTO VIAS INTERNAS CANTON-<br>EVACUACION | 276.000,00        |                   |
| 7.5.01.05.07  | REPARAC Y MEJORAM, VIA PUELA-BILBAO,VIA BAÑOS            | 59.000,00         | 33.517,51         |
| 7.5.01.05.A01 | REPARACION Y MEJORAM, VIA PUELA BILBAO,BAÑOS             | 5.000,00          |                   |

### Área de Obras Públicas

#### ✓ Agua Potable

$$= \frac{\text{Obras Ejecutadas Agua Potable}}{\text{Obras Planificadas Agua Potable}}$$

$$= \frac{71.681,36}{711.974,00} = 0.10 * 100 = 10\%$$

El comportamiento de las Obras Planificadas de Agua Potable con respecto a las Obras Ejecutadas nos determina que efectivamente se realizó un 10% de su totalidad; lo que permite determinar la falta de eficiencia en el cumplimiento de las obras Municipales.

#### ✓ Alcantarillado

$$= \frac{\text{Obras Ejecutadas Alcantarillado}}{\text{Obras Planificadas Alcantarillado}}$$

$$= \frac{179.929,58}{1.667.600,40} = 0.11 * 100 = 11\%$$

El 11 % corresponde al porcentaje de Ejecución de Obras de Alcantarillado frente a las obras Planificadas, reflejando la falta de efectivización de proyectos de obras en el Cantón.

✓ **Urbanización y Embellecimiento**

$$= \frac{\text{Obras Ejecutadas Urb. y Embellecimiento}}{\text{Obras Planificadas Urb. y Embellecimiento}}$$

Las Obras Ejecutadas de Urbanización y Embellecimiento en relación a las Obras Planificadas reflejan el 46%; es decir no se ejecuta en su totalidad por falta de una adecuada planificación en la Entidad.

✓ **Transporte y Vías**

$$= \frac{\text{Obras Ejecutadas Transporte y Vías}}{\text{Obras Planificadas Transporte y Vías}}$$

$$= \frac{113.941,54}{585.082,00} = 0.19 * 100 = 19\%$$

El 19 % corresponde al porcentaje de Ejecución de Obras de Transporte y Vías frente a las Obras Planificadas, reflejando la falta de realización de proyectos factibles en la Entidad.



### 4.3.3 Análisis de Ingresos y Gastos 2010

Gobierno Municipal de Penipe  
**CUADRO RESUMEN DE INGRESOS**  
 al 31 de diciembre del 2010

**Cuadro 17.**Resumen de Ingresos

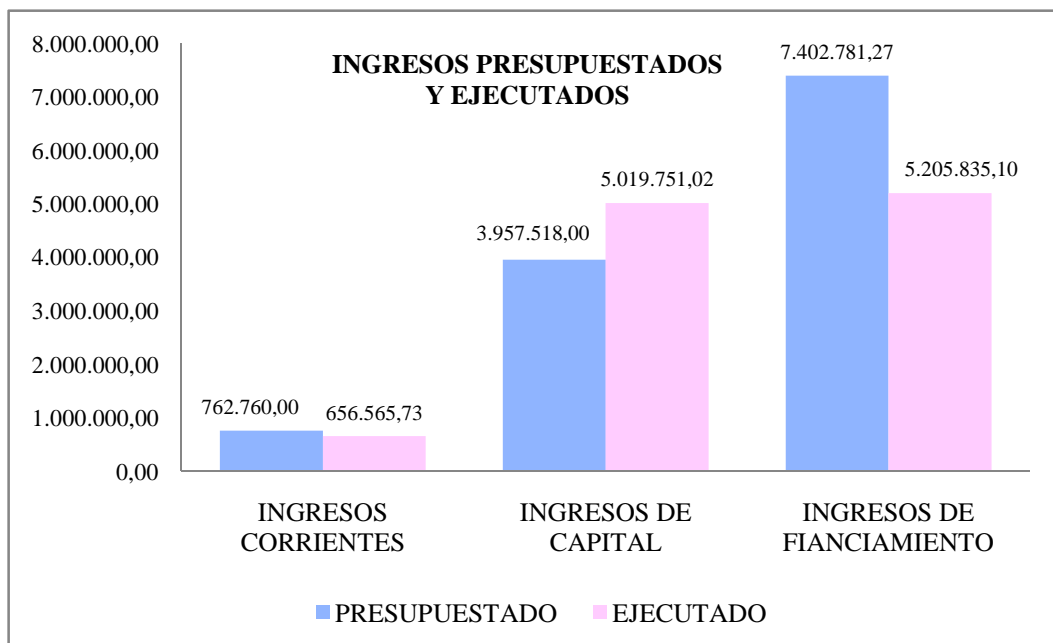
| NOMBRE   | PRESUPUESTADO               | EJECUTADO                   | AN. VERT.            | DESVIACION                  | ANAL. HORIZ.         |
|--|-----------------------------|-----------------------------|----------------------|-----------------------------|----------------------|
| <b>INGRESOS CORRIENTES</b>                     | <b><u>762.760,00</u></b>    | <b><u>656.565,73</u></b>    | <b><u>6,03</u></b>   | <b><u>106.194,27</u></b>    | <b><u>-13,92</u></b> |
| IMPUESTOS                                      | 411.782,00                  | 383.791,58                  | 3,53                 | 27.990,42                   | -6,80                |
| TASAS Y CONTRIBUCIONES                         | 60.366,00                   | 48.190,91                   | 0,44                 | 12.175,09                   | -20,17               |
| VENTA DE BIENES Y SERVICIOS                    | 27.769,00                   | 19.586,40                   | 0,18                 | 8.182,60                    | -29,47               |
| RENTAS DE INVERSION Y MULTAS                   | 46.750,00                   | 31.425,79                   | 0,29                 | 15.324,21                   | -32,78               |
| TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES         | 215.091,00                  | 171.053,00                  | 1,57                 | 44.038,00                   | -20,47               |
| OTROS INGRESOS                                 | 1.002,00                    | 2.518,05                    | 0,02                 | -1.516,05                   | 151,30               |
| <b>INGRESOS DE CAPITAL</b>                     | <b><u>3.957.518,00</u></b>  | <b><u>5.019.751,02</u></b>  | <b><u>46,13</u></b>  | <b><u>-1.062.233,02</u></b> | <b><u>26,84</u></b>  |
| VENTA DE ACTIVOS NO FINANCIEROS                | 100,00                      | 0,00                        | 0,00                 | 100,00                      | -100,00              |
| TRANSFERENCIAS Y DONACIONES DE CAPITAL E INVER | 3.957.418,00                | 5.019.751,02                | 46,13                | -1.062.333,02               | 26,84                |
| <b>INGRESOS DE FINANCIAMIENTO</b>              | <b><u>7.402.781,27</u></b>  | <b><u>5.205.835,10</u></b>  | <b><u>47,84</u></b>  | <b><u>2.196.946,17</u></b>  | <b><u>-29,68</u></b> |
| FINANCIAMIENTO PÚBLICO                         | 756.500,00                  | 301.369,31                  | 2,77                 | 455.130,69                  | -60,16               |
| SALDOS DISPONIBLES                             | 4.429.347,76                | 4.429.347,76                | 40,70                | 0,00                        | 0,00                 |
| CUENTAS PENDIENTES POR COBRAR                  | 2.216.933,51                | 475.118,03                  | 4,37                 | 1.741.815,48                | -78,57               |
| <b>TOTAL</b>                                   | <b><u>12.123.059,27</u></b> | <b><u>10.882.151,85</u></b> | <b><u>100,00</u></b> | <b><u>1.240.907,42</u></b>  | <b><u>-10,24</u></b> |

Gobierno Municipal de Penipe  
**CUADRO DEMOSTRATIVO DE INGRESOS**  
 al 31 de diciembre del 2010

**Cuadro 18.**Demostrativo de Ingresos

| CONCEPTO                   | PRESUPUESTADO               | EJECUTADO                   | ANAL. HORIZ          |
|----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|----------------------|
| INGRESOS CORRIENTES        | 762.760,00                  | 656.565,73                  | -13,92               |
| INGRESOS DE CAPITAL        | 3.957.518,00                | 5.019.751,02                | 26,84                |
| INGRESOS DE FINANCIAMIENTO | 7.402.781,27                | 5.205.835,10                | -29,68               |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>      | <b><u>12.123.059,27</u></b> | <b><u>10.882.151,85</u></b> | <b><u>-10,24</u></b> |

**Grafico 1.Ingresos Presupuestados y Ejecutados**



**Porcentaje de Ejecución Presupuestaria Ingresos**

|                                      |                      |                 |
|--------------------------------------|----------------------|-----------------|
| <u>Valor Recaudado</u>               | <u>10.882.151,85</u> | <b>89,76 %</b>  |
| Asignación Codificada                | 12.123.059,27        |                 |
| <br>                                 |                      |                 |
| <u>Ingresos Corrientes Recaudado</u> | <u>656.565,73</u>    | <b>86,08 %</b>  |
| Asig. Codificado Ingresos Ctes       | 762.760,00           |                 |
| <br>                                 |                      |                 |
| <u>Ingresos de Capital</u>           | <u>5.019.751,02</u>  | <b>126,84 %</b> |
| Asig, Codificado Ing. de capital     | 3.957.518,00         |                 |
| <br>                                 |                      |                 |
| <u>Ingresos de Financiamiento</u>    | <u>5.205.835,10</u>  | <b>70,32 %</b>  |
| Asig. Codificado Ing. Financ.        | 7.402.781,27         |                 |

El 89,76% es la representación del Valor Recaudado con relación a la Asignación Presupuestada o Codificada en el Presupuesto de la Municipalidad, que determina la recaudación efectivamente realizada en el período antes señalado, de igual manera los Ingresos Corrientes Recaudados con relación a las Asignaciones Codificadas de Ingresos Corrientes representan un 86,08% que dentro de las apreciaciones presupuestarias es un

porcentaje óptimo en lo que se refiere Ingresos Propios en referencia al Ingreso de Capital que representa el 126,84% con relación a la Asignación Codificada en Ingresos de Capital nos demuestra que las recaudaciones por este concepto fueron superiores a lo previsto en el Presupuesto Municipal; dentro del rubro de Financiamiento se determina una recaudación alta con relación a la Asignación Codificada de Ingresos de Financiamiento que representa el 70,32% .

✓ **Porcentaje Composición del Ingreso Recaudado**

|                                   |               |                     |                |
|-----------------------------------|---------------|---------------------|----------------|
| <u>Ingresos Corrientes</u>        |               | <u>656.565,73</u>   | <b>6,03 %</b>  |
| Total Ingresos                    |               | 10.882.151,85       |                |
| <u>Ingresos de Capital</u>        |               | <u>5.019.751,02</u> | <b>46,13 %</b> |
| Total Ingresos                    | 10.882.151,85 |                     |                |
| <u>Ingresos de Financiamiento</u> |               | <u>5.205.835,10</u> | <b>47,84 %</b> |
| Total Ingresos                    |               | 10.882.151,85       |                |

El comportamiento de Ingresos Corrientes recaudados respecto al Total de Ingresos efectivamente recuperados determina un 6,03% lo que permite establecer una tasa de escasos de Ingresos Corrientes, con respecto al 46,13% de Ingresos de Capital se determina un crecimiento moderado respecto a los Ingresos Recaudados, de igual manera que en la Ejecución Presupuestaria con relación a los Ingresos de Financiamiento se establece el 47,84% que representa la recaudación efectiva realizada en el período analizado.

✓ **Solvencia Financiera Devengado**

|                                      |                   |                 |
|--------------------------------------|-------------------|-----------------|
| <u>Ingresos Corrientes Recaudado</u> | <u>656.565,73</u> | <b>147,69 %</b> |
| Gastos Corrientes Ejecutado          | 444.542,49        |                 |

En cuanto a este Indicador Financiero la Administración Municipal considera uno de los principales dentro de la Gestión Municipal que nos permite medir la forma y la manera del financiamiento de los Gasto Corrientes Ejecutados en la Gestión Municipal tal es así que se determina que el 147,69% que corresponde a los Ingresos Recaudados Financia el 100% de los Gastos Corrientes determinando que el 47,69% se utiliza de lo Recaudado en Gastos de Inversión Municipal.

Gobierno Municipal de Penipe  
**CUADRO RESUMEN DE GASTOS**  
al 31 de diciembre del 2011

**Cuadro 19.** Resumen Gastos

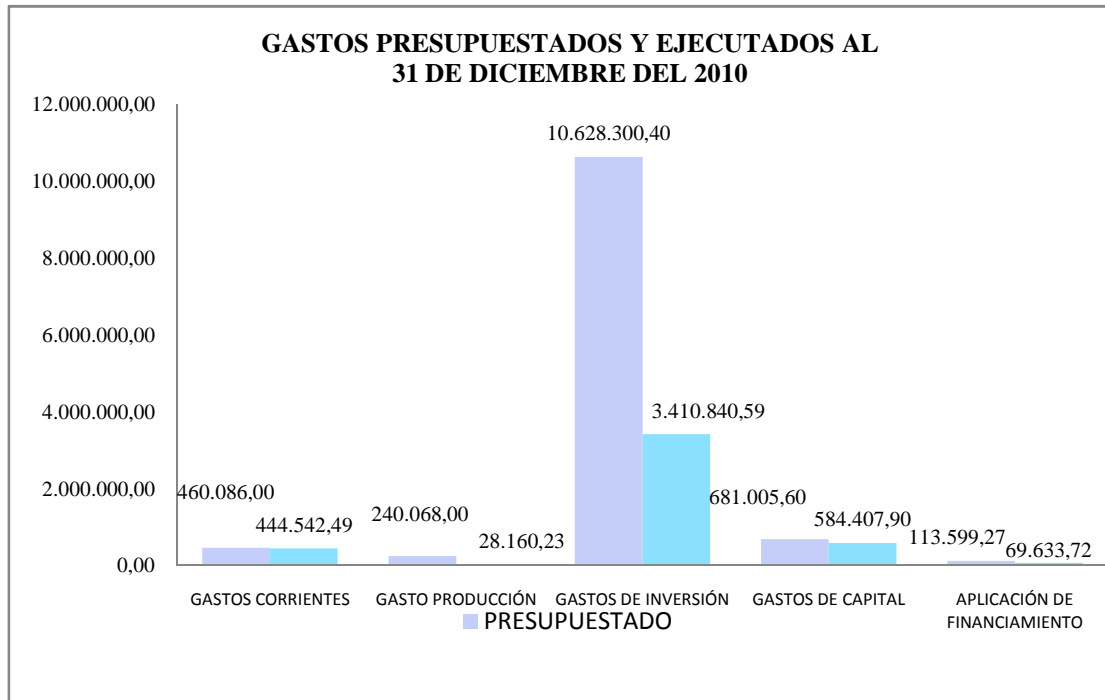
| DENOMINACIÓN                        | PRESUPUESTADO        | EJECUTADO           | ANALISIS VERTICAL | DESVIACION          | ANALISIS HORIZONTAL |
|-------------------------------------|----------------------|---------------------|-------------------|---------------------|---------------------|
| GASTOS EN PERSONAL                  | 407.181,00           | 403.036,79          | 8,88              | 4.144,21            | -1,02               |
| BIENES POR SERVICIO DE CONSUMO      | 50.202,00            | 39.408,29           | 0,87              | 10.793,71           | -21,50              |
| OTROS GASTOS                        | 2.700,00             | 2.097,41            | 0,05              | 602,59              | -22,32              |
| TRANS. Y DONACIONES CORRIENTES      | 3,00                 | 0,00                | 0,00              | 3,00                | -100,00             |
| <b>TOTAL GASTOS CORRIENTES</b>      | <b>460.086,00</b>    | <b>444.542,49</b>   | <b>9,80</b>       | <b>15.543,51</b>    | <b>-3,38</b>        |
| GASTO EN PERSONAL PARA PRODUCCIÓN   | 80.000,00            | 1.586,51            | 0,03              | 78.413,49           | -98,02              |
| BIENES Y SERVICIO PARA PRODUCCION   | 160.068,00           | 26.573,72           | 0,59              | 133.494,28          | -83,40              |
| <b>TOTAL GASTO PRODUCCIÓN</b>       | <b>240.068,00</b>    | <b>28.160,23</b>    | <b>0,62</b>       | <b>211.907,77</b>   | <b>-88,27</b>       |
| GASTOS EN PERSONAL PARA INVERSIÓN   | 323.056,00           | 299.805,94          | 6,61              | 23.250,06           | -7,20               |
| BIENES Y SERVICIOS PARA INVERSIONES | 603.489,00           | 258.360,67          | 5,69              | 345.128,33          | -57,19              |
| OBRAS PÚBLICAS                      | 9.456.755,40         | 2.611.177,30        | 57,55             | 6.845.578,10        | -72,39              |
| OTROS GASTOS DE INVERSIÓN           | 7.500,00             | 3.996,68            | 0,09              | 3.503,32            | -46,71              |
| TRASNFERENCIAS PARA INVERSIÓN       | 237.500,00           | 237.500,00          | 5,23              | -                   | 0,00                |
| <b>TOTAL GASTOS DE INVERSIÓN</b>    | <b>10.628.300,40</b> | <b>3.410.840,59</b> | <b>75,17</b>      | <b>7.217.459,81</b> | <b>-67,91</b>       |
| ACTIVOS DE LARGA DURACIÓN           | 448.478,00           | 351.880,30          | 7,75              | 96.597,70           | -21,54              |
| 8.7.                                | 232.527,60           | 232.527,60          | 5,12              | 0,00                | 0,00                |
| <b>TOTAL GASTOS DE CAPITAL</b>      | <b>681.005,60</b>    | <b>584.407,90</b>   | <b>12,88</b>      | <b>96.597,70</b>    | <b>-14,18</b>       |
| SECTOR PÚBLICO FINANCIERO           | 60.000,00            | 16.709,63           | 0,37              | 43.290,37           | -72,15              |
| AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA PÚBLICA    | 53.599,27            | 52.924,09           | 1,17              | 675,18              | -1,26               |
| <b>APLICACIÓN DE FINANCIAMIENTO</b> | <b>113.599,27</b>    | <b>69.633,72</b>    | <b>1,53</b>       | <b>43.965,55</b>    | <b>-38,70</b>       |
| <b>TOTAL GASTOS</b>                 | <b>12.123.059,27</b> | <b>4.537.584,93</b> | <b>100,00</b>     | <b>7.585.474,34</b> | <b>-62,57</b>       |

Gobierno Municipal De Penipe  
**CUADRO DEMOSTRATIVO GASTOS**  
al 31 de diciembre del 2010

**Cuadro 20.** Demostrativo Gastos

|                               | PRESUPUESTADO        | EJECUTADO           | DESVIACIÓN          | ANAL. HORIZONTAL |
|-------------------------------|----------------------|---------------------|---------------------|------------------|
| GASTOS CORRIENTES             | 460.086,00           | 444.542,49          | 15.543,51           | -3,38            |
| GASTO PRODUCCIÓN              | 240.068,00           | 28.160,23           | 211.907,77          | -88,27           |
| GASTOS DE INVERSIÓN           | 10.628.300,40        | 3.410.840,59        | 7.217.459,81        | -67,91           |
| GASTOS DE CAPITAL             | 681.005,60           | 584.407,90          | 96.597,70           | -14,18           |
| APLICACIÓN DEL FINANCIAMIENTO | 113.599,27           | 69.633,72           | 43.965,55           | -38,70           |
| <b>TOTAL GASTOS</b>           | <b>12.123.059,27</b> | <b>4.537.584,93</b> | <b>7.585.474,34</b> | <b>-62,57</b>    |

**Grafico 2.** Gastos Presupuestados y Ejecutados



✓ **Ejecución de Gastos Totales**

|                              |                     |               |
|------------------------------|---------------------|---------------|
| <u>Total Valor Ejecutado</u> | <u>4.537.584,93</u> | <b>37,43%</b> |
| Total Asignación Codificada  | 12.123.059,27       |               |

La Ejecución de los Gastos Programados Totales con relación a los Gastos Ejecutados Totales determina el 37,43% demostrando la falta de efectividad en la Ejecución de Gastos Programados.

✓ **Ejecución de Gastos Corrientes**

|                                  |                   |               |
|----------------------------------|-------------------|---------------|
| <u>Ejecución Gasto Corriente</u> | <u>444.542,49</u> | <b>96,62%</b> |
| Monto de Egreso Estimado Ctes    | 460.086,00        |               |

El 96,62% corresponde a la Ejecución de Gastos Corrientes con respecto al Monto Presupuestado o Estimado de Gastos Corrientes determinando el cumplimiento casi óptimo de este rubro.

✓ **Ejecución de Gastos de Producción**

|                                   |                  |               |
|-----------------------------------|------------------|---------------|
| <u>Ejecución Gasto Producción</u> | <u>28.160,23</u> | <b>11,73%</b> |
| Monto Egresos Estim. Producción   | 240.068,00       |               |

Este parámetro del 11,73% es la relación de Gastos Ejecutados de Producción con respecto a los Gastos Programados de Producción los mismos que determinan la falta de efectividad en las Políticas de la Entidad.

### **Ejecución de Gastos de Inversión**

|                                     |                     |               |
|-------------------------------------|---------------------|---------------|
| <u>Ejecución Gasto de Inversión</u> | <u>3.410.840,59</u> | <b>32,09%</b> |
| Monto de Egresos Estim. Inversión   | 10.628.300,40       |               |

El 32,09% corresponde al porcentaje de Inversión Realizada o Ejecutada frente al Total de Gastos Estimados dentro de la Proforma Presupuestaria para Inversión, lo que conlleva a la falta de efectivización de proyectos de obras.

### **✓ Ejecución de Gastos de Capital**

|                                   |                   |               |
|-----------------------------------|-------------------|---------------|
| <u>Ejecución Gasto de Capital</u> | <u>584.407,90</u> | <b>85,82%</b> |
| Monto de Egresos Estim. Capital   | 681.005,60        |               |

El 85,82% se ha Ejecutado del Gasto Programado o Estimado del Capital lo que determina cierto porcentaje que no fue planificado a su debido tiempo y que nos permitirá una reprogramación en el período analizado.

### **✓ Ejecución de Gastos de Financiamiento**

|  |                  |               |
|--|------------------|---------------|
| <u>Ejecución Gasto de Financiamiento</u> | <u>69.633,72</u> | <b>61,30%</b> |
| Monto de Egresos Estim. Financiamiento   | 113.599,27       |               |

Dentro de Gasto de Financiamiento se establece las Cuentas por Pagar de los cuales el 61,30% no se ejecuta en su totalidad en el presente año económico por falta de una adecuada planificación.

## **4.4 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS E INFORMES DE AUDITORÍA**

### **4.4.1 Informe de Auditoría**

Al Alcalde y al Consejo Municipal de Penipe

Hemos efectuado la Auditoría de Gestión al Departamento de Contabilidad del Gobierno Municipal del Cantón Penipe, por el período comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del 2010. Nuestra responsabilidad es expresar una opinión acerca de la Gestión realizada en la entidad, basados en la Auditoría aplicada.

Nuestra Auditoría de Gestión fue realizada de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas y Norma de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y de la Personas Jurídicas de Derecho Privado que dispongan de Recursos Públicos. Estas normas requieren que la Auditoría sea planificada y ejecutada para obtener certeza razonable que la información, documentación, procesos y actividades examinadas no contiene exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente, que las operaciones a las cuales corresponden se hayan efectuado de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias, políticas y demás normas aplicables. La información, actividades y procesos ejecutados son de responsabilidad de las autoridades de la entidad. Nuestra responsabilidad es expresar una opinión sobre si la información, actividades y procesos presentados y desarrollados se los realiza y ejecuta de manera adecuada con base en nuestra Auditoría.

En nuestra opinión, excepto por los hechos adjuntados posteriormente la gestión se presenta razonablemente en todos los aspectos importantes de los componentes evaluados.

Penipe, 16 de diciembre del 2011

-----  
Verónica Paulina Chávez Cárdenas

-----  
Jéssica Patricia Pilco Amanta

#### **4.4.2 Informe Confidencial para las Autoridades**

##### **Antecedentes**

El Gobierno Municipal de Penipe se encuentra localizado en la Provincia de Chimborazo, Cantón Penipe en la dirección Silvio Luis Haro 08-21 y David Ramos.

La Municipalidad del cantón Penipe, fue creado mediante Decreto Legislativo N° 157, publicado en el Registro Oficial N° 680 del 9 de Febrero de 1984 y el desarrollo de su vida jurídica.

El Consejo Municipal es la máxima autoridad del Gobierno Municipal de Penipe junto al Alcalde, quienes son los encargados de establecer estrategias, políticas y prioridades para la entidad.

##### **Consejo Municipal**

Sr. Gerardo María Barriga

Sr. Vicente Pilco

Dr. Sófocles Haro

Dra. Lourdes Mancero

Ing. Javier Oñate

Tlgo. Luis Nicanor Guanga

Sr. Segundo Villagómez

##### **Alcalde**

Ing. Fausto Chunata

El Gobierno Municipal de Penipe, desempeña los objetivos establecidos en el Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización tales como:

- ✓ Establecer el régimen de uso del suelo y urbanístico, para lo cual determinará las condiciones de urbanización, parcelación, lotización, división o cualquier otra forma de fraccionamiento de conformidad con la planificación cantonal, asegurando porcentajes para zonas verdes y áreas comunales;



- ✓ Implementar un sistema de participación ciudadana para el ejercicio de los derechos y la gestión democrática de la acción municipal;
- ✓ Regular, controlar y promover el desarrollo de la actividad turística cantonal, en coordinación con los demás gobiernos autónomos descentralizados, promoviendo especialmente la creación y funcionamiento de organizaciones asociativas y empresas comunitarias de turismo;
- ✓ Implementar el derecho al hábitat y a la vivienda y desarrollar planes y programas de vivienda de interés social en el territorio cantonal;
- ✓ Regular, prevenir y controlar la contaminación ambiental en el territorio cantonal de manera articulada con las políticas ambientales nacionales;
- ✓ Prestar servicios que satisfagan necesidades colectivas respecto de los que no exista una explícita reserva legal a favor de otros niveles de gobierno, así como la elaboración, manejo y expendio de víveres; servicios de faenamiento, plazas de mercado y cementerios;
- ✓ Crear y coordinar los consejos de seguridad ciudadana municipal, con la participación de la Policía Nacional, la comunidad y otros organismos relacionados con la materia de seguridad, los cuales formularán y ejecutarán políticas locales, planes y evaluación de resultados sobre prevención, protección, seguridad y convivencia ciudadana;
- ✓ Regular y controlar las construcciones en la circunscripción cantonal, con especial atención a las normas de control y prevención de riesgos y desastres;
- ✓ Promover y patrocinar las culturas, las artes, actividades deportivas y recreativas en beneficio de la colectividad del cantón.

## **Resultados de la Auditoría**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **CONCLUSIÓN 1:**

El Gobierno Municipal no posee un código de conducta en donde se debería determinar y fomentar la integridad y los valores éticos, para beneficiar el desarrollo de los procesos y actividades de la entidad.

#### **RECOMENDACIÓN 1:**

Al Alcalde y al Consejo Municipal.- Establecer en forma clara y por escrito un código de conducta en donde se plasme los principios y valores éticos como parte de la cultura de la entidad; estos valores rigen la conducta del personal, orientando su integridad y compromiso hacia el Municipio.

#### **CONCLUSIÓN 2:**

El Gobierno Municipal no cuenta con personal encargado para la actualización del manual de funciones en el mismo que debe reflejar de manera clara y precisa las funciones que debe realizar los miembros de la entidad.

#### **RECOMENDACIÓN 2:**

Al Alcalde y al Consejo Municipal.-Contratar profesional idóneo para realizar un manual de funciones para la entidad actualizado, en el cual se deben asignar responsabilidades, acciones y cargos, a la vez que debe establecer los niveles jerárquicos y funciones para cada uno de sus servidoras y servidores.

#### **CONCLUSIÓN 3:**

En el Gobierno Municipal no se analiza los conocimientos y las habilidades para la selección del personal idóneo para cada puesto de trabajo; ocasionando que las actividades que se realizan dentro y fuera de la entidad no se desarrollen de la mejor manera.

**RECOMENDACIÓN 3:**

Al Alcalde y al Consejo Municipal.- Especificar el nivel de competencia profesional requerido para trabajos concretos y traducir los niveles requeridos en conocimientos y habilidades imprescindibles, para ejecutar los trabajos de manera adecuada.

**CONCLUSIÓN 4:**

El Gobierno Municipal no realiza actualización de políticas y procedimientos para contratar al personal idóneo, en el mismo que se debe reflejar de manera clara y precisa requisitos relevantes.

**RECOMENDACIÓN 4:**

Al Alcalde y al Consejo Municipal.- Actualizar las políticas, procedimientos y prácticas necesarias para asegurar una apropiada planificación y selección del talento humano en la entidad.

**CONCLUSIÓN 5:**

El Gobierno Municipal no cuenta con una estructura organizativa adecuada al tamaño y necesidad del mismo, volviéndose confuso los niveles de responsabilidad.

**RECOMENDACIÓN 5:**

A la Directora Administrativa.- Modificar el organigrama, proyectándolo hacia un futuro; considerando el cumplimiento de su misión y apoyando efectivamente al logro de los objetivos de la entidad, la realización de los procesos, las labores y la aplicación de los controles pertinentes.

**CONCLUSIÓN 6:**

El Gobierno Municipal no tiene definido adecuadamente la asignación de responsabilidad, delegación de autoridad y el establecimiento de políticas, entorpeciendo el cumplimiento de actividades, objetivos, misión y visión de la entidad.

**RECOMENDACIÓN 6:**

Al Alcalde y al Consejo Municipal.- Delegar funciones y responsabilidades de manera clara, para el cumplimiento de los procesos y actividades correspondientes, como también la asignación de la autoridad, a fin de que los servidores puedan emprender las acciones más oportunas para ejecutar de manera eficaz.

**CONCLUSIÓN 7:**

El Gobierno Municipal no cuenta con un manual de clasificación de puestos ya que no tiene personal quien lo realice, ocasionando así la incorporación a la entidad de Talento Humano no apto para la función requerida

**RECOMENDACIÓN 7:**

Al Alcalde.- Contratar a una persona idónea para la realización del manual de clasificación de puestos de acuerdo con el ordenamiento jurídico vigente y las necesidades de la entidad, el mismo que debe contener la descripción de tareas, responsabilidades y análisis de las competencias.

**CONCLUSIÓN 8:**

El Gobierno Municipal no supervisa el cumplimiento de las funciones realizadas en la entidad ya que no existen políticas preestablecidas que aseguren el cumplimiento eficiente de las actividades desarrolladas por los funcionarios.

**RECOMENDACIÓN 8:**

Al Consejo Municipal.- Establecer políticas de supervisión de los procesos y operaciones de manera constante, para asegurar que se cumplan los objetivos de la entidad con eficacia y eficiencia.

**CONCLUSIÓN 9:**

El Gobierno Municipal no tiene establecido de manera clara sus objetivos provocando que las actividades no se cumplan de manera eficiente y eficaz.

**RECOMENDACIÓN 9:**

Al Consejo Municipal.- Establecer objetivos generales y específicos alcanzables de manera clara y pertinente, debiendo estos ser comunicados en todos los niveles de la entidad para que sean cumplidos.

**CONCLUSIÓN 10:**

El Gobierno Municipal no evalúa el desempeño de las actividades establecidas para cada puesto de trabajo evitando alcanzar la meta de la entidad.

**RECOMENDACIÓN 10:**

A la Directora Administrativa.- Evaluar periódicamente el desempeño del personal de la entidad bajo criterios técnicos como cantidad, calidad, complejidad y herramientas en función de las actividades establecidas para cada puesto de trabajo

**CONCLUSIÓN 11:**

El Gobierno Municipal no clasifica los riesgos de manera pertinente para que estos sean contrarrestados de manera oportuna.

**RECOMENDACIÓN 11:**

A la Directora Administrativa junto al Director Financiero.- Identificar y clasificar los riesgos según el nivel de importancia que puedan afectar el logro de los objetivos de la entidad, debido a factores internos o externos, así como la implementación de medidas pertinentes para afrontar exitosamente tales riesgos.

**CONCLUSIÓN 12:**

El Gobierno Municipal no tiene un proceso de valoración sobre la probabilidad de ocurrencia de un hecho que perjudique el giro normal de la entidad.

**RECOMENDACIÓN 12:**

A la Directora Administrativa junto al Director Financiero.- Valorar e interpretar el efecto de un riesgo a partir de dos perspectivas, probabilidad e impacto, siendo la probabilidad la posibilidad de ocurrencia, mientras que el impacto representa el efecto frente a su ocurrencia; considerando técnicas de valoración y datos de

eventos pasados observados, los cuales pueden proveer una base objetiva en comparación con los estimados.

**CONCLUSIÓN 13:**

El Gobierno Municipal no cuenta con mecanismos necesarios para mitigar los riesgos; ya que no consideran que pueda ser de utilidad en el momento de ocurrencia de un evento adverso.

**RECOMENDACIÓN 13:**

A la Directora Administrativa junto al Director Financiera.- Realizar 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.

**CONCLUSIÓN 14:**

El Gobierno Municipal no cuenta con indicadores de gestión que permitan evaluar si se está utilizando de manera eficiente y eficaz los recursos recibidos por el Gobierno.

**RECOMENDACIÓN 14:**

Al Director Financiero.- Establecer indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de metas, objetivos y la eficiencia de la gestión de la entidad.

**CONCLUSIÓN 15:**

En el Gobierno Municipal la circulación de información no se da en sentido horizontal, transversal, ascendente y descendente provocando que no se cumpla a cabalidad los objetivos planteados.

**RECOMENDACIÓN 15:**

Al Alcalde y al Consejo Municipal.- Procurar que el flujo informático se de en todos los niveles de la entidad, tanto hacia abajo como hacia arriba y a lo largo de la misma logrando una comunicación eficaz para el logro de los objetivos.

**CONCLUSIÓN 16:**

Los movimientos contables no son registrados de manera oportuna debido al retraso de entrega de documentos por parte de los demás departamentos de la entidad.

**RECOMENDACIÓN 16:**

A la Contadora.- Registrar de manera oportuna y pertinente la información contable, para asegurar la confiabilidad de los Estados Financieros.

**CONCLUSIÓN 17:**

El Gobierno Municipal no capacita de manera permanente a los servidores dejando a un lado el mejoramiento de los conocimientos y habilidades de los mismos.

**RECOMENDACIÓN 17:**

Al Alcalde y al Consejo Municipal.- Promover en forma constante y progresiva la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de las servidoras y servidores en todos los niveles de la entidad, a fin de actualizar sus conocimientos, obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de su trabajo.

**CONCLUSIÓN 18:**

En el desarrollo de las actividades del Registro Compra de Activo Fijo (Ínfima Cuantía) se ha observado que la documentación recopilada en los diferentes departamentos no es revisada y analizada de manera correcta por parte del Alcalde antes de ser firmada.

**RECOMENDACIÓN 18:**

Al Sr. Alcalde.- Revisar la documentación soporte de manera apropiada antes de firmar y sumillar.

**CONCLUSIÓN 19:**

En el desarrollo de las actividades del Registro Compra Suministros (Catálogo electrónico) se ha observado que existen procesos innecesarios en la doble recepción de documentación.

**RECOMENDACIÓN 19:**

Director Financiero.- Eliminar pasos innecesarios, para optimizar el tiempo y lograr así la eficiencia y eficacia en los procesos.

**CONCLUSIÓN 20:**

En el desarrollo de las actividades del Registro Factura de Servicio Básico la documentación se queda en secretaría, retrasando su registro.

**RECOMENDACIÓN 20:**

Al Sr. Secretario.- Realizar la orden de pago en el momento que llegue la factura procurando así que el registro en Contabilidad se realice de manera oportuna.

**CONCLUSIÓN 21:**

En el desarrollo de las actividades del Registro de Rol de Pagos se observó que existe duplicidad de procesos; realizando procesos manuales innecesarios; desaprovechando la tecnología que posee la entidad.

**RECOMENDACIÓN 21:**

A la Sra. Aux. de Contabilidad.- Eliminar el proceso manual por cuanto existe hoja electrónica, optimizando el tiempo y a la vez evitando duplicidad de procesos.

**CONCLUSIÓN 22:**

En el desarrollo de las actividades del Registro Baja de Activos Fijos se observó que el servidor encargado de dicha actividad no presenta un informe detallado de la baja conforme a la ley.

**RECOMENDACIÓN 22:**

Al Servidor Encargado de realizar la inspección del bien.- Deberá presentar un informe detallado del porqué se procederá a dar de baja el activo; basándose en normativas y leyes vigentes.

**CONCLUSIÓN 23:**



En el desarrollo de las actividades del Registro de la Depreciación de los Activo Fijo se ha observado que actualmente no son aplicadas las NIIF'S.

**RECOMENDACIÓN 23:**

A la Contadora.- Utilizar el método de depreciación según la Actividad (NIIFS). Considerando la naturaleza del activo Fijo

**CONCLUSIÓN 24:**

En el desarrollo de las actividades del Registro Predio Urbano se ha observado que los depósitos no se realizan en el tiempo estipulado por la ley.

**RECOMENDACIÓN 24:**

Al Recaudador de Impuestos.- Realizar los depósitos de manera intacta e inmediata dentro de un plazo máximo de 24 horas según lo que estipula la ley.

Penipe, 28 de septiembre del 2011

-----  
Verónica Paulina Chávez Cárdenas

-----  
Jéssica Patricia Pilco Amanta

## CONCLUSIONES

- ✓ Desde su creación hasta la actualidad el Gobierno Municipal de Penipe no ha sido objeto de una Auditoría de Gestión, evitando que los procesos sean desarrollados de manera eficiente y eficaz.
- ✓ El Gobierno Municipal no tiene actualizado el manual de funciones el mismo que debe reflejar de manera clara y precisa las funciones que debe realizar los miembros de la entidad.
- ✓ El Gobierno Municipal no cuenta con indicadores de gestión que permitan evaluar si se está utilizando de manera eficiente y eficaz los recursos recibidos por el Gobierno.
- ✓ En el desarrollo de las actividades del Registro Compra de Activo Fijo (Ínfima Cuantía) se ha observado que la documentación recopilada en los diferentes departamentos no es revisada y analizada de manera correcta por parte del Alcalde antes de ser firmada.
- ✓ En el desarrollo de las actividades del Registro Baja de Activos Fijos se observó que el servidor encargado de dicha actividad no presenta un informe detallado de la baja conforme a la ley.
- ✓ En el Gobierno Municipal no se analiza los conocimientos y las habilidades para la selección del personal idóneo para cada puesto de trabajo; ocasionando que las actividades que se realizan dentro y fuera de la entidad no se desarrollen de la mejor manera.

## RECOMENDACIONES

- ✓ Realizar Auditoría de Gestión por lo mínimo una vez al año permitiendo una adecuada toma de decisiones, alcanzando la eficiencia de los procesos operativos y administrativos.
- ✓ Al Alcalde y al Consejo Municipal actualizar el manual de funciones para la entidad, en el cual se deben asignar responsabilidades, acciones y cargos, a la vez establecer los niveles jerárquicos y funciones para cada uno de los servidoras y servidores; logrando así un mejor desenvolvimiento en el trabajo realizado.
- ✓ Establecer indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de metas, objetivos, misión, visión y la eficiencia de la gestión de la entidad.
- ✓ Al Sr. Alcalde revisar la documentación soporte de manera apropiada y minuciosa antes de firmar y sumillar.
- ✓ Al Servidor Encargado de realizar la inspección del bien presentar un informe detallado del porqué se procederá a dar de baja el activo; basándose en normativas y leyes vigentes.
- ✓ Al Alcalde y al Consejo Municipal especificar el nivel de competencia profesional requerido para trabajos concretos y traducir los niveles requeridos en conocimientos y habilidades imprescindibles, para ejecutar los trabajos de manera adecuada.

## RESUMEN

El presente trabajo propone la realización de una Auditoría de Gestión al Departamento de Contabilidad del Gobierno Municipal de Penipe correspondiente al período enero a diciembre del 2010 a fin de alcanzar la eficiencia operativa; ésta investigación analizó la eficiencia y eficacia de las operaciones desarrolladas en el Departamento de Contabilidad; así como el grado de cumplimiento de los objetivos, políticas, metas, valores, misión y visión.

El Primer Capítulo denominado problematización contiene el planteamiento, formulación y sistematización del problema, en el cual se va detallando el principal problema encontrado en el Municipio, así como también se delimita el campo donde se realizará el estudio; se formula objetivos generales y específicos que se quiere alcanzar al finalizar el trabajo investigativo; a la vez justificando su importancia y procurando ser un aporte valioso a la entidad objeto de estudio.

El Segundo Capítulo contiene los antecedentes de investigación que es de gran utilidad; convirtiéndose en una base que sirve como referencia y aporte para el tema desarrollado, en el marco teórico y conceptual se plasma terminología referente a la tesis; además se formula tanto hipótesis como variables de estudio.

En el Tercer Capítulo se refleja los métodos utilizados en la investigación así como las técnicas de auditoría aplicadas tales como la observación, entrevista, cuestionarios de control interno; flujogramas para describir los procesos operativos y administrativos, indicadores de gestión para analizar si los recursos públicos son utilizados de la mejor manera.

En el Cuarto Capítulo se desarrolla la propuesta denominada la misma que conforma las etapas de la auditoría de gestión tales como: investigación preliminar, planificación, ejecución, comunicación de resultados e informe de la auditoría.

Las conclusiones y recomendaciones son emitidas con el objetivo de implementar acciones correctivas a las debilidades identificadas en el control interno y en los procesos operativos; para el bienestar y surgimiento de la entidad.

## SUMMARY

The present investigation proposes to carry out an Accounting-department Management Auditing of Penipe City Council from January to December in 2010 to achieve running efficiency. This investigation analyzes not only the running efficiency and effectiveness developed in the Accounting Department but also the vision, mission, goal, policy and objective achievement level.

The first chapter called questioning consist of setting out, drawing up and systematizing the problem. The main problem found in the city Council is detailed. The investigation field is also specified. General and specific objectives to be gotten when finishing the investigation are drawn up. In addition to this, its importance is established.

The second chapter is about investigation background which is really helpful and turns into a reference for the topic. Paper terminology is in the theoretical and conceptual frame. Besides, both hypothesis and variables are drawn up.

The investigation methods and applied auditing techniques such as field trip, interview, internal control questionnaire, and flowcharts to describe running processes, management indicator to analyze whether public resources are used correctly, are described in the third chapter.

The proposal consisting of management auditing stages such as: preliminary investigation, planning, execution, result communication and auditing report, is described in the fourth chapter.

Conclusions and recommendation are established to correct weaknesses identified in the internal control and the running processes for the entity welfare and success.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- AGUIRRE, Juan; Auditoría y Control Interno, Edicom NMVI, Nueva Edición Revisada., Madrid, 2005.
- AMADOR SOTOMAYOR, Alfonso Amador; Auditoria administrativa, Editorial McGraw-Hill, México, 2008.
- ARENS, Alvin A; Auditoría Un Enfoque Integral, Editorial Pearson Prentice Hall, 11 ed., México, 1996.
- BADILLO, María; Guía de Auditoría de Gestión, ESPOCH-EICA, Riobamba, 2009.
- CEPEDA, Gustavo; Auditoría y Control Interno, McGraw-Hill Interamerica, Bogota, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto; Introducción a la Teoría General de la Administración, McGraw-Hill Interamericana, 7 ed., México, 2004.
- DE LA PEÑA GUTIÉRREZ, Alberto; Auditoria Un Enfoque Práctico, Editorial Paraninfo, México, 2008.
- ESPARZA, Fernando; Manual de Auditoría de Gestión, Riobamba, ESPOCH; 2010
- FRANKLIN, Enrique; Auditoría Administrativa, Gestión Estratégica del Cambio, Editorial Pearson Educación, 2 ed., México, 2007.
- GRECO, Godoy; Diccionario Contable, Editorial Valleta, 2 ed., Buenos Aires, 2000.

HAROLD, Koontz; HEINZ, Weihrich; Administración una Perspectiva Global  
McGraw-Hill Interamericana, 12 ed., México, 2004.

MALDONADO, Milton; Auditoría de Gestión, Editora Luz de América, 3 ed., Quito,  
2006.

OÑA, Alfoso; Auditoría de Gestión II, ESPOCH-EICA, Riobamba, 2010.

RAY, Kurt; WHITTINGTON, Pany; Auditoría un Enfoque Integral, McGraw – Hill,  
12 ed., Santafé, 2009

ROBBINS, Stephen; COULTER, Mary; Administración, Pearson Educación, 8 ed.,  
México, 2005.

# ANEXOS

## Anexo 1. Paquete Contable Sistema de Información Computarizados (SINFO)



## Anexo 2. Partida Presupuestaria

**PARA:** Lic. Marco Rosero H.  
**Director Financiero**  
**DE:** Ing. Fausto Chumata  
**Alcalde del I. Municipio de Penipe**  
**ASUNTO:** Orden de Pago.  
**FECHA:** Penipe, 19 de agosto del 2011

Sirvase disponer el egreso de caja municipal la cantidad de **CUATRO MIL QUINIENTOS SETENTA Y NUEVE DOLARES CON 00/100 (\$4.579,00)** A nombre de **SR. MERLO BRAVO SANTIAGO de DIMAGRO**, por concepto de adquisición de un Arado, para que sea entregado y utilizado por la Junta Parroquial La Candente de esta jurisdicción. Adjunto: solicitud, ingreso a bodega N° 50000213, factura.

Atentamente,  
 Ing. Fausto Chumata  
**ALCALDE DEL I. MUNICIPIO DE PENIPE**  
 FCH/TA

*Handwritten notes:*  
 P. de 24 de 0113 BS 4.579,00  
 - 172,00 43,75  
 - SA 9,16  
 - T. H. 11,23  
 4.579,00

**Gobierno Municipal del Cantón Penipe**  
**SECRETARÍA MUNICIPAL**  
**DE FINANZAS**  
 P. de 24 de 0113

**ASUNTO:** Orden de Pago

**FECHA:** Penipe, 19 de agosto del 2011

Sirvase disponer el egreso de caja municipal la cantidad de **CUATRO MIL QUINIENTOS SETENTA Y NUEVE DOLARES CON 00/100 (\$4.579,00)** A nombre de **SR. MERLO BRAVO SANTIAGO de DIMAGRO**, por concepto de adquisición de un Arado, para que sea entregado y utilizado por la Junta Parroquial La Candente de esta jurisdicción. Adjunto: solicitud, ingreso a bodega N° 50000213, factura.

| Nº           | NOMBRE                      | Nº RESOLUCIÓN | VALOR           |
|--------------|-----------------------------|---------------|-----------------|
| 1            | MUNICIPIO DE PENIPE         | 17000         | 5.172,33        |
| 2            | SECRETARÍA MUNICIPAL        | 17000         | 172,00          |
| 3            | MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN    | 17000         | 821,45          |
| 4            | PENIPE                      | 17000         | 172,00          |
| 5            | COLONIA DEL MERLO           | 84302         | 150,22          |
| 6            | CONTRIBUYENTE MUNICIPAL     | 80375         | 89,77           |
| 7            | CONTRIBUYENTE MUNICIPAL     | 10004         | 11,23           |
| 8            | VALLE DELICADO              | 80384         | 11,23           |
| 9            | VILLACHES GUARDO            | 80384         | 11,23           |
| 10           | MUNICIPIO DE PENIPE-PAR. UE | 133974        | 11,23           |
| <b>TOTAL</b> |                             |               | <b>5.282,83</b> |

Atentamente,  
 Ing. Fausto Chumata  
**ALCALDE DEL I. MUNICIPIO DE PENIPE**  
 FCH/TA

## Anexo 3. Compromiso Presupuestario

**MUNICIPIO DE PENIPE**  
**COMPROMISO PRESUPUESTARIO**  
 N° 00000131

**PARA:** CONTABILIDAD  
**FECHA:** Junio, 27 de Agosto de 2011

| CONTENIDO    | PARTIDA   | NOMBRE              | PROGRAMA | COM |
|--------------|-----------|---------------------|----------|-----|
|              | 12.440    | ADQUISICIÓN BARRIOS | 11       |     |
| 0833a        | 12.311.04 | Bodega Eléctrica    | 11       |     |
| 0833b        | 12.311.04 | Bodega Eléctrica    | 11       |     |
| 0833c        | 12.311.04 | Bodega Eléctrica    | 11       |     |
| <b>TOTAL</b> |           |                     |          |     |

COMPROMISO AL PAGO A FAVOR DE LA SEÑORA, CONTINUIDAD ENERGÍA ELÉCTRICA POR LOS SERVICIOS DEL MUNICIPIO DE PENIPE, CORRESPONDIENTE AL MES DE JULIO DEL 2011, ADEUDAS

Lic. Marco Rosero

## Anexo 4. Diario General Integrado

**MUNICIPIO DE PENIPE**  
**DIARIO GENERAL INTEGRADO**  
 00000131

**FECHA:** Junio, 27 de Agosto de 2011

| FECHA        | CONTENIDO   | DEBITO   | CREDITO | PARTEDA | COM |
|--------------|---|----------|---------|---------|-----|
| 27/08/11     | COMPROMISO AL PAGO A FAVOR DE LA SEÑORA, CONTINUIDAD ENERGÍA ELÉCTRICA POR LOS SERVICIOS DEL MUNICIPIO DE PENIPE, CORRESPONDIENTE AL MES DE JULIO DEL 2011, ADEUDAS | 4.579,00 |         | 12.440  |     |
| <b>TOTAL</b> |   |          |         |         |     |

Lic. Marco Rosero

## Anexo 5. Factura

**AGRO**  
 MAGUINARIA Y REPUESTOS AGRICOLAS  
 Dirección: Av. 17 de Agosto 2009 y Colonia Merlo  
 Teléfono: 011 290 596 Laboratorio: Ecuador  
**CONTRIBUYENTE ESPECIAL** 961-002  
 SEGUN RESOLUCIÓN N° 1218  
 DEL 22 DE NOVIEMBRE DE 2007  
 AUT. BRU: 110922

**FACTURA**  
 N° 00100  
 17-AQ-11 VENCE:

**CLIENTE:** Sr. Merlo Bravo Santiago  
 RUC: 1707845275001  
**MUNICIPIO DE PENIPE**

**DIRECCIÓN:** SILVIO HARO 08-21 y DAVID RAMOS  
**FORMA DE PAGO:** CONTADO

| DESCRIPCIÓN  | VALOR UNIT. | VALOR TOTAL |
|--|-------------|-------------|
| ARADO DE 4 DISCOS marca BALDAN de fabricación brasileña. MODELO AF 0504 equipo con disco de 20" Que mide 1,50 m. Ancho de trabajo: 1,50 m. Engarce a 3 puntos. categoría 2. MODELO: AF DE 05 054 DSC LIS 2 84708 SERIE: B07969002001 | 4.579,00    | 4.579,00    |

## Anexo 6. Comprobante de Retención

**MUNICIPIO DE PENIPE**  
 R.U.C.: 066000950001  
 Contribuyente Especial Resolución N° 474 del 6 de Enero del 2001  
 Dirección: Silvio Haro 08-21 y David Ramos  
 Telef.: 290 7187 Fax: 290 7186 Penipe - Ecuador

**COMPROBANTE DE RETENCIÓN**  
 001-001 N° 087318  
 AUTORIZACIÓN BRU N° 1102238237

**DE:** Sr. MERLO BRAVO SANTIAGO  
**RUC:** 1707845275001  
**FECHA DE EMISIÓN:** 23/08/2011  
**TIPO DE COMPROBANTE DE VENTA:** FACTURA  
**FORMA DE PAGO:** CONTADO

| Especia Part.     | Base Imponible para Retención | Impuesto | % de Retención | Valor Retenido |
|-------------------|-------------------------------|----------|----------------|----------------|
| 084-11            | \$4.579,00                    | RENTA    | 1%             | \$45,79        |
| <b>TOTAL US\$</b> |                               |          |                | <b>\$45,79</b> |

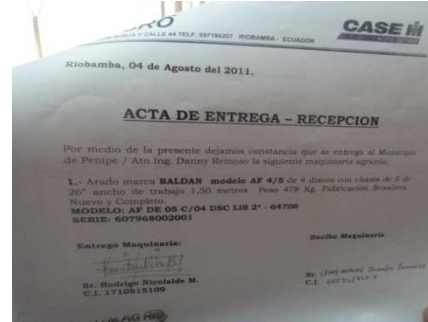
Beneficiario: Sr. Merlo Bravo Santiago  
 C.A. CAUCA 08 / FEBRERO / 2013



### Anexo 7. RUP



### Anexo 8. Acta de Entrega - Recepción



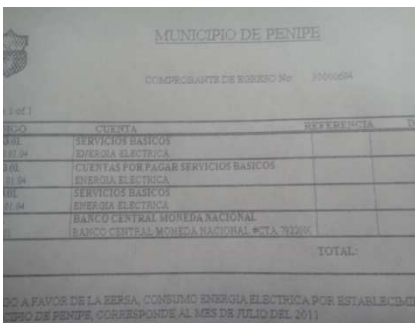
### Anexo 9. Ingreso a Bodega



### Anexo 10. Comprobante de Ingreso



### Anexo 11. Comprobante de Egreso



## Anexo 12.Registro del Devengado en el SINFO

DOCTO: 10003530 FECHA: Lunes, 21 de noviembre

CUENTA: D/C IMPUESTO A LOS PREDIOS URBANOS

PARTIDA: IMPUESTO MUNICIPAL

FUNC/PROGRAMA:

GAST ING: CODIGO: PARTIDA: PRO

113.11.02.01.01 1.1.02.01.01

Total Sumatorias

Menu Principal - [Libro Diario Integrado]

Presupuesto Participativo Contabilidad Tesoreria Bancos Inventario

Logon Suspen Salir

Menu Principal

Nuevo Dcto Incluir Actualizar Imprimir Guardar

Datos

DOCTO: 10003530 FECHA: Lunes, 21 de noviembre

CUENTA: D/C IMPUESTO A LOS PREDIOS URBANOS

PARTIDA: IMPUESTO MUNICIPAL

FUNC/PROGRAMA:

MUNICIPIO DE PENIPE

LIBRO DIARIO

FECHA: 21 de noviembre de 2011

DOCTO: 10003530

CUENTA: D/C IMPUESTO A LOS PREDIOS URBANOS

PARTIDA: IMPUESTO MUNICIPAL

FUNC/PROGRAMA:

Libro Diario Integrado - [Comprobante de Ingreso]

MUNICIPIO DE PENIPE

Incluir Actualizar Recibo Historial Guardar Recargar Copiar Eliminar

| FECHA      | CODIGO          | PARTIDA      | PROG | DEBE | HABER |
|------------|-----------------|--------------|------|------|-------|
| 21/11/2011 | 113.11.02.01.02 | 1.1.02.01.02 | 0    | 100  |       |
| 21/11/2011 | 113.11.02.01.01 | 1.1.02.01.01 | 0    | 200  |       |
| 21/11/2011 | 621.02.01.01    | 1.1.02.01.01 | 0    | 0    |       |
| 21/11/2011 | 621.02.02.02    | 1.1.02.02.02 | 0    | 0    |       |

LIBRO DIARIO

| CODIGO          | PARTIDA      | PROGRAMA | DESCRIPCION             |
|-----------------|--------------|----------|-------------------------|
| 113.11.02.01.02 | 1.1.02.01.02 |          | EMISION TITULOS CREDITO |
| 113.11.02.01.01 | 1.1.02.01.01 |          | EMISION TITULOS CREDITO |
| 621.02.01.01    | 1.1.02.01.01 |          | EMISION TITULOS CREDITO |
| 621.02.01.02    | 1.1.02.01.02 |          | EMISION TITULOS CREDITO |

| CODIGO CUENTA | NOMBRE CUENTA                         | CONT |
|---------------|---------------------------------------|------|
| 631.00        | DONACIONES EN BIENES MUEBLES E INMO   | A    |
| 610           | RESULTADOS DEL EJERCICIO              | C    |
| 610.01        | RESULTADOS EJERCICIOS ANTERIORES      | A    |
| 610.03        | RESULTADOS DEL EJERCICIO VIGENTE      | A    |
| 632           | INGRESOS DE GESTION                   | C    |
| 632.01        | IMPUESTOS SOBRE LA RENTA UTILIDADES Y | C    |
| 632.01.02     | A LA UTILIDAD POR LA VENTA DE PREDIOS | C    |



MUNICIPIO DE PENIPE



### CDULA PRESUPUESTARIA DE INGRESOS

PERIODO DICIEMBRE / 2010

Page 1 of 4

| PARTIDA      | NOMBRE  | ASIGNACION VINCULADA | REFORMA    | CODIFICADO | DEVENGADO INGRESO | RECAUDADO  | SALDO POR DEVENGAR |
|--------------|---|----------------------|------------|------------|-------------------|------------|--------------------|
| 1            | INGRESOS CORRIENTES                           | 842,048.00           | 230,714.00 | 562,590.00 | 658,669.73        | 601,856.66 | 156,813.07         |
| 1.1          | IMPUESTOS                                     | 122,400.00           | 288,382.00 | 410,782.00 | 333,791.43        | 340,782.00 | 27,992.42          |
| 1.1.01.02    | A LA UTILIDAD POR LA VENTA DE PREDIOS URBANOS | 500.00               | 0.00       | 500.00     | 1,829.99          | 1,829.99   | -1,329.99          |
| 1.1.02.01.01 | IMPUESTO MUNICIPAL                            | 15,000.00            | 0.00       | 15,000.00  | 19,046.25         | 7,917.78   | 11,128.47          |
| 1.1.02.01.02 | SERVICIOS ADMINISTRATIVOS                     | 20,000.00            | 0.00       | 20,000.00  | 10,215.00         | 4,024.25   | 15,975.00          |
| 1.1.02.02.01 | IMPUESTO MUNICIPAL RUSTICO                    | 25,000.00            | 0.00       | 25,000.00  | 24,043.50         | 10,438.74  | 14,564.50          |
| 1.1.02.02.02 | SERVICIOS ADMINISTRATIVOS                     | 40,000.00            | 0.00       | 40,000.00  | 34,702.00         | 17,215.00  | 22,785.00          |
| 1.1.02.06    | DE ALCABALAS                                  | 15,000.00            | 0.00       | 15,000.00  | 7,690.00          | 7,690.00   | 7,310.00           |
| 1.1.02.99    | OTROS IMPUESTOS SOBRE LA PROPIEDAD            | 100.00               | 0.00       | 100.00     | 0.00              | 0.00       | 100.00             |
| 1.1.03.12    | A LOS ESPECTACULOS PUBLICOS                   | 2,100.00             | 0.00       | 2,100.00   | 0.00              | 0.00       | 2,100.00           |
| 1.1.07.03.01 | LEY 115 1% DE OPERACIONES DE CREDITO 2010     | 0.00                 | 289,382.00 | 289,382.00 | 289,375.60        | 289,375.60 | 6.40               |
| 1.1.07.04    | PATENTES COMERCIALES INDUSTRIALES Y DE SERV.  | 4,600.00             | 0.00       | 4,600.00   | 2,348.34          | 1,331.74   | 3,268.66           |
| 1.1.07.99    | OTROS IMPUESTOS                               | 100.00               | 0.00       | 100.00     | 0.00              | 0.00       | 100.00             |
| 1.1.1        | TASAS Y CONTRIBUCIONES                        | 69,588.00            | 1,000.00   | 68,588.00  | 48,180.21         | 47,503.92  | 21,084.08          |
| 1.1.01.02    | OCCUPACION DE LUGARES PUBLICOS                | 1,000.00             | 0.00       | 1,000.00   | 872.50            | 872.50     | 127.50             |
| 1.1.01.06    | ESPICIOS FISCALES                             | 25,000.00            | 0.00       | 25,000.00  | 13,354.93         | 13,354.93  | 11,645.07          |
| 1.1.01.07    | VENTA DE BASURA                               | 2,000.00             | 0.00       | 2,000.00   | 9,068.60          | 9,068.60   | -7,068.60          |
| 1.1.01.08.01 | 10% FONDOS A ENOS                             | 500.00               | 0.00       | 500.00     | 470.94            | 404.41     | 66.53              |
| 1.1.01.09    | RODAR VEHICULOS MOTORIZADOS                   | 1,000.00             | 0.00       | 1,000.00   | 305.00            | 305.00     | 695.00             |
| 1.1.01.10    | CONTROL Y VIGILANCIA                          | 500.00               | 0.00       | 500.00     | 802.65            | 802.65     | -302.65            |
| 1.1.01.12    | PERMISO, LICENCIA Y PATENTES                  | 500.00               | 0.00       | 500.00     | 4.16              | 4.16       | 495.84             |
| 1.1.01.15    | FISCALIZACION DE OBRAS 4+1 AÑOS ANTERIORES    | 0.00                 | 1,000.00   | 1,000.00   | 12,995.13         | 13,995.13  | -11,995.13         |
| 1.1.01.16    | RECOLECCION DE BASURA                         | 5,000.00             | 0.00       | 5,000.00   | 992.32            | 571.68     | 4,028.68           |
| 1.1.01.18    | APROBACION DE PLANOS E INSPEC. DE CONSTRUCC.  | 108.00               | 0.00       | 108.00     | 345.82            | 345.82     | -237.82            |
| 1.1.01.20    | CONEXION Y RECONEX.SERV.ALCANTARILLO          | 200.00               | 0.00       | 200.00     | 0.00              | 0.00       | 200.00             |
| 1.1.01.21    | CONEXION Y RECONEX.SERVICIO DE AGUA POTABLE   | 500.00               | 0.00       | 500.00     | 115.00            | 115.00     | 385.00             |
| 1.1.01.99.01 | SERVICIOS ADMINISTRATIVOS                     | 21,000.00            | 0.00       | 21,000.00  | 8,625.72          | 8,625.72   | 12,374.28          |
| 1.1.04.06    | AFER. PAVIMENT ENSANCHE Y CONST. VIAS TODA    | 2,058.00             | 0.00       | 2,058.00   | 0.00              | 0.00       | 2,058.00           |

