



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE
TESORERÍA DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN
PASTAZA, PROVINCIA DE PASTAZA, PERIODO 2019.**

Trabajo de titulación

TIPO: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA.

AUTOR: DIEGO FERNANDO HERRERA BARROSO

DIRECTORA: Ing. DIANA EVELYN VARGAS ULLOA

Riobamba- Ecuador

2021

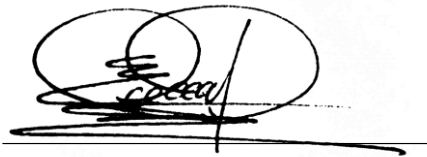
©2021, Diego Fernando Herrera Barroso

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho del Autor.

Yo, Diego Fernando Herrera Barroso, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados según la norma APA edición vigente a la fecha.

Como autor asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 28 de junio del 2021

A handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping loops and a long horizontal stroke at the bottom, positioned above a solid horizontal line.

Diego Fernando Herrera Barroso

C.C: 160066273-6

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

El Tribunal del trabajo de titulación certifica que: El trabajo de titulación: Tipo: Proyecto de Investigación, “**AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA, PROVINCIA DE PASTAZA, PERIODO 2019.**”, realizado por el señor: **DIEGO FERNANDO HERRERA BARROSO**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del trabajo de titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

Riobamba, 28 de junio del 2021

FIRMA

FECHA

Dr. Alberto Patricio Robalino
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

0601383789
**ALBERTO
PATRICIO
ROBALINO**

Firmado digitalmente por 0601383789 ALBERTO PATRICIO ROBALINO
Nombre de reconocimiento (DN):
1.3.6.1.4.1.3742.10.4-0601383789, o=ROBALINO
ALBERTOPATRICIO, ou=Certificados/Representante
Legal de Persona Jurídica EC (FIRMA),
givenName=ALBERTO PATRICIO,
2.5.4.97-0601383789001, c=EC,
serialNumber=0601383789, sn=ROBALINO,
cn=0601383789 ALBERTO PATRICIO ROBALINO,
email=patricio.robalino@espolch.edu.ec,
title=GERENTE, 2.5.4.13-Reg. Pobl. y Cargo:GERENTE
Notario-A Fecha de Otorgamiento:null,
st=CHIMBORAZO, l=PUELA

2020-06-28

Ing. Diana Evelyn Vargas Ulloa
**DIRECTORA DE TRABAJO
DE TITULACIÓN**

**DIANA
EVELYN
VARGAS
ULLOA**

Firmado digitalmente por
DIANA EVELYN
VARGAS ULLOA
Fecha: 2021.09.08
16:32:58 -05'00'

2020-06-28

Ing. Hernán Octavio Arellano Díaz
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Firmado digitalmente por
**HERNAN
OCTAVIO
ARELLANO DIAZ**

2020-06-28

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación está dedicado a Dios por darme la sabiduría, el valor y coraje de seguir con mis estudios hasta el final, a mis padres y a mi hermana que me apoyaron en todos los momentos de mi vida universitaria y por darme la mano en el largo camino de la carrera.

Diego Fernando Herrera Barroso

AGRADECIMIENTO

Doy gracias a Dios por ayudarme a cumplir una de mis mayores metas de la vida.

A la Ing. Diana Vargas y al Ing. Hernán Arellano, por brindarme un gran apoyo en el desarrollo del trabajo de titulación, por su tiempo y conocimiento que ha sido de gran ayuda para el desarrollo del presente trabajo.

A mi padre y a mi madre, que sin su apoyo no sería realidad la obtención de este título universitario, a mi hermana por darme fuerzas para alcanzar la meta, y a toda mi familia por confiar en mí.

Diego Fernando Herrera Barroso

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	x
INDICE DE GRÁFICOS.....	xi
INDICE DE ANEXOS.....	xii
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT.....	ix
INTRODUCCIÓN	ix

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	2
1.1.1	Planteamiento del problema.....	2
1.1.2	Formulación del Problema	4
1.1.3	Sistematización del Problema	5
1.2	OBJETIVOS.....	5
1.2.1	Objetivo General.....	5
1.2.2	Objetivos Específicos	5
1.3	JUSTIFICACIÓN	6
1.3.1	Justificación teórica	6
1.3.2	Justificación metodológica.....	6
1.3.3	Justificación práctica	6
1.4	MARCO DE REFERENCIA	6
1.4.1	Antecedentes de Investigación	6
1.5	Marco teórico.....	7
1.5.1	Enfoque moderno de la Auditoría.	7
1.5.2	Prospectiva de la Auditoría.	8
1.5.3	¿Qué es la Auditoría?.....	8
1.5.4	Clasificación de la Auditoría	9

1.5.5	¿Qué es la Gestión?	10
1.5.6	¿Qué es la Auditoría de Gestión?.....	11
1.5.7	Objetivos de la Auditoría de Gestión.....	11
1.5.8	Alcance de la Auditoría de Gestión	12
1.5.9	Beneficios de la Auditoría de Gestión.....	12
1.5.10	Características de la Auditoría de Gestión	14
1.5.11	Fases de la Auditoría de Gestión.....	15
1.5.12	Conocimiento del negocio	19
1.5.13	Papeles de trabajo	19
1.5.14	Indicadores de Gestión	19
1.5.15	Características de los indicadores de gestión.....	20
1.5.16	Tipos de indicadores	20
1.5.17	Criterios de los indicadores de gestión	21
1.5.18	FODA	21
1.5.19	Control Interno	23
1.5.20	Modelo COSO.....	25
1.5.21	Tipos de COSO.....	27
1.5.22	COSO I.....	28
1.5.23	Componentes COSO I.....	28
1.5.24	Sistema de control interno con base en transacciones de ciclo de tesorería.....	33
1.5.25	Análisis de información y documentación	34
1.5.26	Benchmarking	34
1.5.27	Hallazgos de auditoría	36
1.6	Marco conceptual	38
1.7	Idea a defender	39

CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO

2.1	Enfoque de investigación	40
-----	--------------------------------	----

2.2	Nivel de investigación.....	40
2.3	Diseño de investigación	41
2.4	Tipo de estudio.....	42
2.5	Población y Muestra.....	42
2.6	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación.....	43
2.7	Análisis e interpretación de resultados.....	46

CAPÍTULO III: MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1	Título	57
3.2	Introducción.....	57
3.3	Desarrollo.....	57
3.3.1	Fase I. Conocimiento Preliminar	57
3.3.2	Fase II. Planificación.....	84
3.3.3	Fase III. Ejecución	102
3.3.4	Fase IV. Comunicación de Resultados	135
	CONCLUSIONES.....	154
	RECOMENDACIONES.....	155

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1:	Factores e incidencias del Ambiente de Control	29
Tabla 2-1:	Técnicas de evaluación de riesgos	30
Tabla 3-1:	Tipos de Control	31
Tabla 4-1:	Tipos de Benchmarking aplicados en el sector público.....	36
Tabla 5-2:	Muestra del Departamento de Tesorería.....	43
Tabla 6-2:	Pregunta 1 Encuesta	47
Tabla 7-2:	Pregunta 2 Encuesta	47
Tabla 8-2:	Pregunta 3 Encuesta	48
Tabla 9-2:	Pregunta 4 Encuesta	49
Tabla 10-2:	Pregunta 5 Encuesta	50
Tabla 11-2:	Pregunta 6 Encuesta	51
Tabla 12-2:	Pregunta 7 Encuesta	51
Tabla 13-2:	Pregunta 8 Encuesta	52
Tabla 14-2:	Pregunta 9 Encuesta	53
Tabla 15-2:	Pregunta 10 Encuesta	54
Tabla 16-2:	Resultados Generales.....	54

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-1:	Proceso de Auditoría de Gestión	18
Gráfico 2-2:	Pregunta 1 Encuesta	47
Gráfico 3-2:	Pregunta 2 Encuesta	48
Gráfico 4-2:	Pregunta 3 Encuesta	49
Gráfico 5-2:	Pregunta 4 Encuesta	49
Gráfico 6-2:	Pregunta 5 Encuesta	50
Gráfico 7-2:	Pregunta 6 Encuesta	51
Gráfico 8-2:	Pregunta 7 Encuesta	52
Gráfico 9-2:	Pregunta 8 Encuesta	52
Gráfico 10-2:	Pregunta 9 Encuesta	53
Gráfico 11-2:	Pregunta 10 Encuesta	54
Gráfico 12-2:	Resultados Generales	56
Gráfico 13-3:	Estructura del Departamento	82

INDICE DE ANEXOS

ANEXO A: EVIDENCIA ENCUESTA

ANEXO B: VISITA OBSERVACIÓN DE LA ENTIDAD

ANEXO C: EVIDENCIA APLICACIÓN DE CCI

ANEXO D: CUESTIONARIO DEL CONTROL INTERNO

ANEXO E: PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA

RESUMEN

El objetivo del presente Trabajo de Titulación, fue verificar el grado de economía, eficiencia y eficacia del Departamento de Tesorería del GAD Municipal del Cantón Pastaza, así como evaluar sus actividades, funciones y procesos del área, para lo cual se aplicó los papeles de trabajo de Auditoría de Gestión. Como base para su elaboración fueron los distintos métodos, técnicas e instrumentos y en su desarrollo se siguió tal y como y lo establece la Contraloría General del Estado, siguiendo todas sus fases, con los productos y las actividades. Gracias a las herramientas de investigación aplicadas, se logró obtener las falencias de acuerdo a la aplicación del Control Interno en sus actividades laborales, que ayudaron para llegar a las conclusiones y a las recomendaciones correspondientes de la Auditoría de Gestión que ayudasen a mejorar su gestión en la Unidad. Al haber aplicado los respectivos cuestionarios de control interno, matrices y demás herramientas de evaluación se logró obtener los hallazgos que afectan al Departamento. Se concluye que el Departamento de Tesorería presenta, duplicidad de funciones, desconocimiento tecnológico, ausencia de políticas y establecimientos de objetivos, falta de capacitaciones y no cuenta con lugares óptimos para el desarrollo de su trabajo y custodia de las especies valoradas, actividades que hacen que tenga dificultades para el cumplimiento de sus objetivos y de la institución. Se recomienda establecer medidas que ayuden con el desarrollo de las funciones de sus trabajadores, establecer objetivos que ayuden con el cumplimiento de los objetivos institucionales, y realizar acciones para que el departamento mejore su estructura interna y en lo que se trata en la custodia de las especies valoradas, y sea así como de apoco el Departamento sobresalga de las demás unidades administrativas de la institución y sea un gran apoyo y soporte de la Municipalidad.

Palabras clave: <AUDITORÍA> <GESTIÓN> <TESORERÍA> <CONTRALORÍA>
<PASTAZA (CANTÓN)>



Firmado electrónicamente por:
**JHONATAN RODRIGO
FARREÑO UQUILLAS**



16-08-2021

1567-DBRA-UTP-2021

ABSTRACT

The objective of this degree work was to verify the rank of economy, efficiency and effectiveness of the Municipal Treasury Department of Pastaza Canton, as well as to evaluate its activities, functions and processes in the area, also the paper work was applied in order to have a management Audit. The different methods, techniques and instruments were the basis for its elaboration, and its development was followed also established by the “Contraloría General del Estado”, following all its phases, with the products and activities. Thanks to the applied investigation tools, it was possible to obtain the shortcomings according to the application of Internal Control in their work activities, which helped to reach the conclusions and the corresponding recommendations of the Management Audit that would help to improve their management in the Unit. Having applied the respective internal control questionnaires, arrays and other evaluation tools, it was possible to obtain the findings that affect the Department. It is concluded that the Treasury Department presents duplicity of functions, lack of technological knowledge, absence of policies and establishment of objectives, misunderstanding in general training and it does not have optimal places for the development of its work and custody of the valued species, activities that make difficulties in fulfilling the objectives of the institution. It is recommended to establish measures that motivates the development of functions of its workers, establishing objectives that helps with the fulfillment of institutional targets, and carry out actions so the department improves its internal structure and what is involved in the custody of the species valued, in spite of the Department stands out from the other administrative units of the institution that represents a great support of the Municipality.

Keywords: <AUDIT> <MANAGEMENT> <TREASURY> <CONTROLLER>
<PASTAZA (CANTON)>

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación, se realizó con la finalidad de aportar al Departamento de Tesorería del GAD Municipal del Cantón Pastaza, con una Auditoría de Gestión, y poder verificar el grado de eficiencia, eficacia y economía que posee el Departamento e identificar aquellas falencias que se presenta en sus procesos, actividades y funciones, lo cual con el desarrollo de la Auditoría de Gestión, se pueda emitir algunas recomendaciones, que sería de gran ayuda para que el área se fortalezca y sea de gran aporte para el GAD Municipal del Cantón Pastaza.

La Auditoría de Gestión al Departamento de Tesorería del GAD Municipal del Cantón Pastaza, como trabajo de titulación consta con los siguientes capítulos:

Capítulo I: Marco Técnico Referencial, se plantea el problema que se ha encontrado para poder realizar la Auditoría de Gestión al Departamento de Tesorería así como los objetivos del Trabajo de Titulación, su justificación y los antecedentes de la institución, como también la teoría que es la base bibliográfica para su desarrollo.

Capítulo II: Marco Metodológico, en este segundo capítulo, se encuentra descrito los tipos de enfoque, niveles, diseño de la investigación y la población y muestra del área, la cual vamos a evaluar.

Capítulo III: Marco de Resultados y Discusión de los Resultados, es el desarrollo en sí de la auditoría en donde se encuentra todas las fases que exige la Contraloría General del Estado, las cuales en la primera parte se describen sus actividades y se presentan sus productos, así en cada uno de las fases para terminar con el informe de auditoría sus conclusiones y recomendaciones, que se presentará al Tesorero Municipal, para que actúe de acuerdo a sus conveniencias.

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.1 Planteamiento del problema

La aplicación de la Auditoría de Gestión es de gran importancia en las diferentes operaciones que se realizan en las organizaciones, gracias al examen exhaustivo que se desarrolla en esta auditoría, nos permite investigar, inspeccionar y valorar el control interno y la gestión de las organizaciones para determinar la certeza en el cumplimiento de las metas objetivas y comprobar la veracidad, exactitud y autenticidad de las operaciones realizadas por la organización, facilitando el incremento de la eficiencia, efectividad y economía en el uso de los recursos, deseando mejorar las operaciones y actividades que cumplen las organizaciones en cada una de sus áreas, mediante las recomendaciones y acciones correctivas, aplicando métodos, técnicas y procedimientos para el control de las operaciones y actividades de las instituciones.

La Auditoría de Gestión en el Ecuador, según la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, es la acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una institución, ente contable, o la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución, se está realizando, o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia. Este tipo de auditoría examinará y evaluará los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y desempeño pertinentes. Constituirán objeto de la auditoría de gestión al proceso administrativo, las actividades de apoyo, financieras y operativas; eficiencia, efectividad y economía en el empleo de los recursos humanos, materiales, financieros, ambientales, tecnológicos y de tiempo; y, el cumplimiento de las atribuciones, objetivos y metas institucionales.

En el Ecuador se efectúan Auditorías de Gestión generalmente para poder medir programas y proyectos, con el fin de determinar si su desarrollo se está ejecutando, o se ha desarrollado, cumpliendo con los principios y criterios de la eficiencia, efectividad y economía. Debido al gran control que exigen las leyes y normativas de los entes de control gubernamental en el Ecuador, la Auditoría de Gestión es la más aplicable en este tipo de organizaciones ya que después de su realización han existido mejoras notables no solo en los procesos, sino también en las mejoras de sus procesos administrativos lo cual ha ayudado a la toma oportuna de decisiones en las instituciones.

La aplicación de la Auditoría de Gestión en el sector público determina el grado de efectividad en el logro de las metas y objetivos programados, los recursos utilizados para alcanzar dichos

resultados y el nivel de eficiencia, estos elementos constituyen la base para realizar una auditoría de gestión con un enfoque integral siendo de gran importancia por ser un apoyo en la toma de decisiones, facilitando la identificación de las áreas problemáticas, sus causas y alternativas de mejora así como también identificar las razones actuales y de igual manera formulando soluciones realistas y prácticas a esos problemas, con el punto de vista objetivo del auditor para ayudar a enfocar apropiadamente los problemas operacionales

En el Cantón Pastaza, en la ciudad de Puyo, se encuentra el GAD Municipal del Cantón Pastaza, sociedad política autónoma que tiene como finalidad el bien común local y principalmente la atención de las necesidades de la ciudad y de las parroquias rurales de la respectiva jurisdicción que establece políticas y administra de la mejor manera todos aquellos procesos que promueven el plan toda una vida, mediante el esquema de la gestión pública, el fortalecimiento del espacio público, el desarrollo público, el desarrollo integral, equitativo y sostenible del área urbana y rural de la provincia por medio de la articulación y coordinación política, priorizando ante todo la parte humana.

El Departamento de Tesorería del GAD Municipal del Cantón Pastaza, tiene como responsabilidades que le competen, programar, organizar, dirigir y controlar la recaudación de los ingresos municipales así como aquellos que pertenecen a terceros, efectuando la custodia de los valores recaudados pendiente de depósitos, y demás documentos bajo su custodia adicionalmente todas las funciones y responsabilidades que establece el reglamento orgánico por procesos y funcional vigentes en la municipalidad y en las Normas del Control Interno.

Al haber realizado un diagnóstico al Departamento de Tesorería del GAD Municipal del Cantón Pastaza se ha logrado identificar ciertas problemáticas que interrumpían el funcionamiento diario de sus actividades tales como:

- La duplicidad de funciones, provoca el descuido de otras tareas específicas y el incumplimiento de actividades ya que no se realiza óptimamente las tareas o de una vez no se ejecutan, por establecer las mismas funciones a dos o más trabajadores.
- La falta de políticas conllevaba a que los trabajadores del departamento, no permanezcan en sus puestos de trabajo toda la jornada laboral y a la vez una ausencia de personal en los horarios de descanso para su alimentación lo que provoca una insatisfacción para los ciudadanos que necesitan realizar diligencias personales.
- El inadecuado proceso de selección de personal hace que el progreso de las actividades y así como los resultados se tarden, por lo que el personal del departamento posee un

deficiente conocimiento en tecnología y desactualización de información que es necesario para cumplir con las necesidades del departamento de Tesorería.

- Insuficiencia en el cumplimiento de objetivos departamentales, genera la insatisfacción de autoridades con el Departamento de Tesorería y frena con el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Sobrecargo de trabajo al Departamento de Tesorería, esto crea un conflicto entre departamentos puesto que existen actividades que no son responsabilidad del mismo, sino de otra área del GAD Municipal del Cantón Pastaza haciendo que existieran inconvenientes entre departamentos e incumplimiento de actividades.

Las principales causas que hacían que el Departamento de Tesorería, presentara las problemáticas mencionadas eran:

- Débil aplicación del Control Interno
- Ausencia de planificación
- Falta de capacitaciones al personal
- Falta de seriedad en el desarrollo de sus funciones
- Desconocimiento de actividades principales del departamento.
- Débil conocimiento tecnológico

Era necesario realizar una Auditoría de Gestión al Departamento de Tesorería del GAD Municipal del Cantón Pastaza, para poder determinar y contribuir con sugerencias que faciliten la solución de las problemáticas que presenta el Departamento de Tesorería y así el desarrollo administrativo y operativo sea más eficiente y sea utilizado como una herramienta de gestión para los directivos de la institución.

1.1.2 Formulación del Problema

¿De qué manera la Auditoría de Gestión al Departamento de Tesorería del GAD Municipal del Cantón Pastaza, Provincia de Pastaza, permitirá el manejo, eficiente, eficaz y económico de las funciones, procesos y en el cumplimiento de metas y objetivos del departamento?

1.1.3 Sistematización del Problema

- ¿Cuál es la finalidad de efectuar la Auditoría de Gestión en el Departamento de Tesorería del GAD Municipal del Cantón Pastaza?
- ¿Cómo se realizará la verificación del grado de economía, eficiencia y eficacia de las funciones, procesos y cumplimientos de metas y objetivos del departamento?
- ¿De qué manera la Auditoría de Gestión al Departamento de Tesorería, aportará al GAD Municipal del Cantón Pastaza?
- ¿Cómo se evaluará el cumplimiento de objetivos y metas en el departamento de Tesorería?
- ¿Con qué finalidad se evaluará las funciones y procesos de los empleados del GAD Municipal del Cantón Pastaza, que desarrollan sus funciones en el Departamento de Tesorería?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Realizar una Auditoría de Gestión al Departamento de Tesorería del GAD Municipal del Cantón Pastaza, período 2019, permitiendo la verificación del grado de economía, eficiencia y eficacia en las funciones, procesos y en el cumplimiento de objetivos y metas del departamento.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Evaluar las actividades del Departamento de Tesorería, mediante la utilización de diferentes técnicas e instrumentos de auditoría que permitan la comprobación del grado de economía, eficiencia y efectividad de las funciones y procesos.
- Evaluar las funciones y procesos de los empleados que trabajan en el Departamento de Tesorería mediante la aplicación de una evaluación a su gestión favoreciendo a la toma de decisiones para un mejor desarrollo administrativo y operativo del Departamento.
- Elaborar el Informe de la Auditoría de Gestión al GAD Municipal del Cantón Pastaza, mediante las distintas fases del proceso de auditoría, tendiente al mejoramiento de la toma de decisiones a nivel departamental e institucional.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Con la Auditoría de Gestión al departamento de Tesorería del GAD Municipal del Cantón Pastaza, período 2019, se busca emitir un informe final donde se plasma los hallazgos, comentarios, conclusiones y recomendaciones para el buen uso y aplicación de los recursos, mejorando así los procesos administrativos y operativos del Departamento de Tesorería.

1.3.1 Justificación teórica

Esta investigación se justifica su emprendimiento desde la parte teórica, ya que se busca aprovechar todo el sustento teórico existente sobre Auditoría y muy particularmente sobre Auditoría de Gestión de connotados autores y tratadistas, contenido en: libros, artículos científicos, investigaciones, sitios web, actualizados y especializados, de tal forma que permitió la sustentación del presente trabajo de investigación.

1.3.2 Justificación metodológica

Con la justificación metodológica se demuestra el uso de métodos, técnicas y herramientas de investigación que son necesarias para poder recopilar toda la información para el desarrollo de la investigación, que sea veraz y confiable, de tal forma que los resultados sean más realistas y concretos y que sean de ayuda para el desarrollo de la investigación.

1.3.3 Justificación práctica

Desde la parte práctica – social esta investigación se justifica al realizar el examen especial a los procesos administrativos y operativos del Departamento de Tesorería que contenga un informe con sus respectivos hallazgos, comentarios, conclusiones y recomendaciones para la mitigación de riesgos, una oportuna toma de decisiones y un mejoramiento a la gestión pública.

1.4 MARCO DE REFERENCIA

1.4.1 Antecedentes de Investigación

El presente trabajo de investigación titulado: Auditoría de Gestión al Departamento de Tesorería del GAD Municipal del Cantón Pastaza, provincia de Pastaza, periodo 2019, La información se ha basado en libros, revistas profesionales, artículos científicos, investigación, linkología, actualizaciones y contenido profesional que ha brindado apoyo, siendo una base suficiente para la investigación.

Calero, J. & Burgos, J. (2016), en su artículo científico denominado: “La auditoría de gestión como herramienta de análisis de los objetivos empresariales y del grado de economía, eficiencia y eficacia”, realizado en la Universidad Técnica de Machala, concluye que:

La auditoría de gestión es una técnica mediante la cual se puede verificar que los objetivos de una entidad u organización coincidan con las metas y planes previstos por la administración de forma que se puedan establecer criterios claros, los cuales permitan evaluar los resultados obtenidos, es así que el enfoque consiste en verificar las acciones que la entidad empresarial se fija, ya que el motivo principal por el cual se efectúa una auditoría de gestión es por verificar la razonabilidad y así poder mejorar las actividades que se vayan a desarrollar para lograr lo propuesto que es el logro de objetivos empresariales. (p.12)

Bravo, M., Bravo, S. & López, J. (2018), en su artículo científico denominado: “Importancias de la Auditoría de Gestión en las Organizaciones”, publicado en la revista Observatorio de la Economía Latinoamericana concluye que:

Las organizaciones especialmente ecuatorianas deben desarrollar un proceso que facilite el flujo de información, como de verificación de procesos de forma suficiente, relevante, oportuna, adecuada y veraz, disponible en todo momento para tomar las decisiones más idóneas y oportunas en beneficio de la organización, motivo por el que ha sido conocida la importancia de la auditoría de gestión en Ecuador. (párr. 38)

Gracias a los antecedentes investigativos realizados se ha confirmado que el trabajo de investigación es viable ya que con otras investigaciones ha sido favorable para las empresas que se ha implementado la auditoría de gestión a sus departamentos.

1.5 Marco teórico

1.5.1 Enfoque moderno de la Auditoría.

Montilla, O. & Herrera, L. (2005), en su artículo científico “El Deber Ser de la Auditoría”. Obtenido de Estudios Gerenciales Journal of management and Economics for Iberomerica, al referirse al enfoque moderno de la auditoría, menciona que:

Conforme a la historia de la auditoría se nota profundamente atada a lo que es la contabilidad, anómalo que crea una gran confusión, al querer establecer dentro del público, en sí, tienen la idea de que la auditoría se restringe a lo que se trata al campo financiero–contable, por ello es prudente insistir que la auditoría, actualmente, incluye una extensa gama de objetos a estudiar o escenarios auditados y que se ha transformado

en una ciencia pluridisciplinaria, motivo por la que no se debe delimitar a los contenidos financiero– contables por lo que las técnicas de auditoría saben y corresponden ser manipuladas en múltiples objetos de estudio que tengan la necesidad de comprobación para el recubrimiento total de las acciones que desplieguen los entes en busca de satisfacer sus necesidades. (párr. 56)

Al pasar los años, la auditoría es una de las actividades más frecuentes en la mayoría de las entidades, ya que esta ciencia es muy flexible en su utilización para poder verificar el cumplimiento de sus funciones o control de sus inventarios, capital, ingresos y demás intereses de las empresas que hacen uso de las diferentes auditorías que se puede aplicar.

1.5.2 Prospectiva de la Auditoría.

Herrera, L. & Montilla, O. (2006), en su artículo científico “El Deber Ser de la Auditoría”. Obtenido de Estudios Gerenciales Journal of management and Economics for Iberomerica señala que:

La auditoría se planea como un área de estudio que es digerido por todas las disciplinas entre las científicas y las técnicas. Actualmente la intranquilidad por la eficacia y la optimización de métodos en áreas del perfeccionamiento continuo hace que la colectividad y las organizaciones soliciten de la comprobación y garantía en relación a varios objetos de estudio, aún más especializados y puntualizados.

La auditoría se preside como un área de estudio pluridisciplinario, en donde recompensa la capacidad de todos los conocimientos de los disparejos objetos de estudio; sin embargo, la competitividad de ofrecer fe pública es especialmente de los contadores públicos; por tal atribución se registra la necesidad de que el contador público que desarrolla el ejercicio de la auditoría se capacite en otros campos ya sean científicos y técnicos que le ofrezcan materiales capaces para reemplazar las obligaciones de la sociedad y de las organizaciones. (párr. 57 -58)

La Auditoría es una técnica que han usado los dueños de las entidades para poder controlar ya sean funciones o el dinero que entra y sale de sus empresas, esto a cargo de los contadores especializados en dicha actividad de acuerdo al campo en el que la auditoría está dirigida.

1.5.3 ¿Qué es la Auditoría?

Alcívar, F. et. al. (2016), en la revista CE Contribuciones a la Economía, mencionan que: “La actividad de auditar radica en efectuar un examen de los procedimientos y de la actividad económica de una organización u ente para ratificar si se concuerda a lo establecido por las leyes o los buenos razonamientos”. (párr.3)

La auditoría es una ciencia especializada en examinar todos los procesos de una entidad, dependiendo la naturaleza de la organización, con el fin de poder ver sus debilidades y poder emitir las recomendaciones para mejorar por medio de un informe que se emite al final del proceso.

1.5.4 Clasificación de la Auditoría

Reyes, Y. (2014), En su artículo “La auditoría: conceptos, clases y evolución”, indica que:

En años posteriores, el progreso de la auditoría ha formado ciertos términos que son poco claros en relación de los contenidos que enuncian. Conjuntamente, este proceso creciente ha incitado, en la actividad del estudio, la determinación de la auditoría según el objeto, técnicas, procesos, etc., que se ejecuten. Se clasifican en auditoría externa, interna, operativa, gubernamental, auditoría de sistemas, etc. Se describe las distintas modalidades a continuación:

1.5.4.1 Auditoría externa

Examen de los cálculos del periodo de 12 meses de una entidad por un auditor externo, regularmente por requerimiento legal.

1.5.4.2 Auditoría interna

Control ejecutado por los trabajadores de una entidad para poder certificar que las actividades se están realizando tal cual con las políticas que tenga la empresa, examinando la eficacia y la eficiencia, y planteando arreglos a los problemas habituales que se haya detectado. La auditoría interna se puede crear como una parte a lo que se refiere al control interno. Esta actividad es realizada por personas dependientes de la empresa con un grado de autonomía apto para poder efectuar el trabajo imparcialmente; una vez acabado su trabajo se informa a la Dirección de todos los resultados obtenidos.

1.5.4.3 Auditoría de Operativa

El personal calificado estudia el sistema de control interno de la empresa para evaluar su efectividad y mejorar su desempeño. La auditoría operativa incluye la verificación de los métodos, procedimientos y sistemas de control interno de una empresa o grupo (público o privado); en definitiva, se basa en la gestión analítica.

1.5.4.4 Auditoría pública o gubernamental

La función de consulta pública es equivalente a la auditoría externa privada, que es la capacidad del comité técnico, sin que ello afecte a la capacidad de atribuirse a la AA a través de su tribunal contable. Asimismo, de acuerdo con la Ley de Hacienda Local No 38/1988, esta ley es similar al control interno privado y corresponde a la Administración Estatal de Administración (IGAE), que depende del Ministerio de Economía y Finanzas, para controlar la propiedad de los cuentas. A su vez, existen otros organismos estatales que realizan esta función, como la intervención militar y la intervención general de la seguridad social.

1.5.4.5 Auditoría de Sistemas

De esta forma, podemos incluir las llamadas auditorías especiales, como las auditorías ambientales, las auditorías informáticas y otras formas (económicas, sociales, éticas y otras) que se han popularizado. A medida que la sociedad presta cada vez más atención a los temas relacionados con la preservación y el mantenimiento de la calidad ambiental, las auditorías ambientales son de especial importancia (esta es una de las condiciones actuales de las actividades humanas en el pasado).

En este sentido, una situación inesperada que ocupa un lugar más importante en la empresa es precisamente el tipo de entorno. Esto se debe a la presión social, impuesta al propio Poder Ejecutivo con una legislación más estricta, exigiendo una mayor calidad por razones de seguridad de los consumidores y la empresa personal. (pp. 13-14)

La auditoría tiene una gran variedad de ramas los cuales se pueden aplicar dependiendo la necesidad o los resultados que desea tener la entidad contratante, es una ciencia sumamente abierta hacia las necesidades y elaborada por especialistas en el campo que sea la auditoría a realizarse.

1.5.5 ¿Qué es la Gestión?

Benavides, L. (2011), en su tesis: Gestión, liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa “San Juan de Bucay” del Cantón General Antonio Elizalde (Bucay) periodo 2010-2011”, señala que:

Son pautas para las acciones, predicciones, visualizaciones y uso de recursos y trabajo para el propósito a lograr, la secuencia de actividades a realizar para lograr el objetivo y el tiempo requerido para lograr sus diversas partes y todos estos eventos. . Participa de sus logros. (p.13)

La gestión es el modo de organizar algo para poder adquirir los resultados deseados de tal forma que vayan de acuerdo a sus necesidades, de forma ordenada y con una sola dirección hacia hacer las cosas correctamente.

1.5.6 ¿Qué es la Auditoría de Gestión?

Calero, J. & Burgos, J. (2016), en su artículo científico: La auditoría de gestión como herramienta de análisis de los objetivos empresariales y del grado de economía, eficiencia y eficacia, menciona que:

La auditoría de gestión es una técnica mediante la cual se puede verificar que los objetivos de una entidad u organización coincidan con las metas y planes previstos por la administración de forma que se puedan establecer criterios claros, los cuales permitan evaluar los resultados obtenidos, es así que el enfoque consiste en verificar las acciones que la entidad empresarial se fija, ya que el motivo principal por el cual se efectúa una auditoría de gestión es por verificar la razonabilidad y así poder mejorar las actividades que se vayan a desarrollar para lograr lo propuesto que es el logro de objetivos empresariales. (p.12)

Vásquez, M. & Pinargote, N. (2018), en su libro sobre “Auditoría de Gestión: Una herramienta de mejora continua”, manifiestan que:

La auditoría de gestión es de gran importancia porque permite en forma minuciosa determinar claramente si los procesos responden en calidad, permitiendo orientar a la empresa hacia sistemas de calidad con la aplicación de esta auditoría, además de considerarla como una herramienta de mejora continua. (p. 26)

La auditoría de gestión es una evaluación, examen especial hacia una entidad que desea saber o analizar cómo está desarrollándose las actividades si están o no llevándose a cabo y si se están cumpliendo las metas establecidas por la organización, caso contrario emitir recomendaciones para contrarrestar las dificultades que se tiene en las actividades con novedades.

1.5.7 Objetivos de la Auditoría de Gestión

Armas, R. (2008), En su libro “Auditoría de Gestión: conceptos y métodos”, señala que:

- Evaluar la economía, la eficiencia y la eficacia de los entes.
- Examinar el cumplimiento de las políticas estatales.

- Inspeccionar el desempeño de metas y resultados marcados en los programas, proyectos u operaciones de las entidades sujetos a control.
- Examinar el costo de la actividad y el correcto uso dado a los recursos certificados. (p. 8)

La auditoría de gestión tiene como objetivo principal evaluar el control interno de las entidades, el cumplimiento de actividades y de las metas establecidas, examinando minuciosamente demás actividades que afecten al buen desarrollo de la empresa.

1.5.8 Alcance de la Auditoría de Gestión

Vásquez, M. & Pinargote, N. (2018), en su libro “Auditoría de Gestión: Una herramienta de mejora continua”, indica que: “El alcance de la auditoría se define de acuerdo con la amplitud de las actividades y procesos a auditar. Y estándares definidos por políticas, procedimientos, requisitos, etc.”. (p.38)

El alcance de la auditoria se define en el contrato que se realiza antes de efectuar la auditoria, donde esten de acuerdos ambas partes.

1.5.9 Beneficios de la Auditoría de Gestión

Rosm, M. (2017), en su libro, “La auditoría de gestión aplicada al sector público”, presenta que los beneficios de la Auditoría de gestión en el sector público son:

- Identificar áreas problemáticas, causas relacionadas y planes de mejora. Este es un propósito importante de las revisiones de desempeño, aunque a menudo son conscientes de un problema, la gerencia no siempre puede definir con precisión las dimensiones. El auditor debe dar un punto de vista objetivo para ayudar a resolver correctamente los problemas operativos.
- Para determinar el problema en algunos casos, el auditor solo necesita hablar con el personal de operaciones y luego compartir sus puntos de vista con la gerencia de los ministerios o entidades que están siendo auditados; debe saber que el personal de operaciones generalmente comprende el problema mejor que la gerencia. personal y razón.
- El papel del auditor también es determinar la causa actual, no la posible causa de los síntomas o problemas, que pueden ser el resultado de medidas o acciones políticas. El auditor debe desarrollar soluciones prácticas a estos problemas. Aquí es donde la experiencia laboral del auditor es valiosa.

- Encuentre oportunidades para eliminar el desperdicio y la ineficiencia, es decir, reducir costos. La reducción de costos es un elemento importante en las revisiones de desempeño; sin embargo, tenga cuidado con las reducciones de costos a corto plazo que causan problemas a largo plazo (por ejemplo, reducción de operaciones y / o personal sin una razón sostenible). En todos los casos relacionados con la planificación adecuada, la responsabilidad del auditor de desempeño es recomendar los costos operativos más bajos posibles al departamento de administración de operaciones. Los costos siempre deben estar en el nivel correcto, y cuando necesite recortar costos, tome las decisiones adecuadas para no dañar las operaciones.
- Determinar los criterios para medir el logro de las metas de la entidad. Es posible que no existan estándares apropiados para medir el logro de las metas organizacionales, por lo que los auditores deben recomendar que la administración adopte estos estándares.
- Asignar información de gestión y sistemas de control. Los auditores abordarán muchas cuestiones en esta área: ¿Es este sistema de divulgación suficiente para proporcionar a los operadores la información necesaria para el funcionamiento eficaz de todos los aspectos de la organización, como el nivel de detalle proporcionado a nivel operativo (por ejemplo, información más detallada en niveles inferiores) Información, información menos detallada en niveles superiores) ¿Debería faltar información? ¿Se han considerado todos los indicadores clave? (Por ejemplo, unidades enviadas devueltas y artículos rechazados)
- Proporcionar canales de comunicación adicionales entre las operaciones y la alta dirección. En muchas organizaciones, existe una separación clara (o caótica) entre la administración y las operaciones; es decir, la administración toma decisiones y el personal de operaciones las ejecuta. Una de las ventajas más importantes de la auditoría de desempeño es que los auditores pueden comunicar los problemas comerciales a la gerencia.
- Divulgación de violaciones: después de revisar los requisitos legales, metas, objetivos, políticas y procedimientos de la organización. El auditor asegura que la organización actúa de acuerdo con las leyes y reglas internas bajo las cuales realiza sus funciones. Si hay una falta de cumplimiento, el auditor determina las consecuencias. Esto incluye pruebas de comportamiento no autorizado, fraudulento o anormal.
- Proporcionar una evaluación empresarial independiente y objetiva. Los gerentes y operadores suelen estar muy cerca de sus propias condiciones operativas para evaluar

eficazmente sus resultados. Los auditores de desempeño independientes pueden hacer esto de manera objetiva, señalando las áreas que necesitan mejoras y las áreas que están bien desarrolladas. (pp.6-7)

Sin duda, realizar una auditoría de gestión tiene un sin número de beneficios en especial a entidades gubernamentales ya que son entidades que se mantiene en un cambio constante y es recomendable examinar sus procesos, cumplimiento de objetivos y demás periódicamente.

1.5.10 Características de la Auditoría de Gestión

Benavides, I., et. al. (2017), a lo referente a las características de la auditoría de gestión en su libro “Auditoría Integral aplicada en el sector público”, revelan que:

- El foco de la auditoría es la efectividad, eficiencia, economía y calidad de la gestión ejecutiva y sus resultados.
- No digital, de cara al presente y al futuro, este trabajo se desarrollará en detalle.
- Evalúa la eficiencia del objetivo propuesto.
- Determinar el grado de economía, eficiencia, eficacia y calidad en el uso de recursos y producción de productos básicos.
- Miden la calidad de los servicios, bienes o proyectos y determinan su impacto socioeconómico
- Un equipo multidisciplinario compuesto por auditores y otros profesionales de diferentes campos está involucrado en el trabajo desde la primera etapa hasta la cuarta etapa.
- Evaluar la gestión operativa y los resultados, así como la calidad, la satisfacción del usuario y el impacto.
- El informe revela los factores positivos más importantes y un mayor énfasis y negatividad (brecha). (p. 93)

La auditoría presenta características que tiene una ciencia tan completa como esta en especial a lo que se refiere, a la auditoría de gestión las características mencionadas son las principales de la auditoría mencionada.

1.5.11 Fases de la Auditoría de Gestión

Según la Contraloría General del Estado, (2011), en su Guía Metodológica para Auditoría de Gestión, establece las siguientes fases de la auditoría de gestión:

1.5.11.1 Fase I. Conocimiento Preliminar.

Incluye obtener una comprensión integral del objeto de la entidad y poner mayor énfasis en sus actividades principales; esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y realización de los resultados de la auditoría a un costo y tiempo razonables.

Actividades:

- Inspección de observación de la entidad
- Revisión de registros / papeles de trabajo
- Determinar indicadores
- Construir el FODA
- Evaluación de la distribución del control interno
- Definición de objetivos y habilidades de la auditoría

Productos:

- Normativa Legal
- Archivo permanente al día
- Documentación e información útil para la programación
- Objetivos y estrategias de la auditoría

1.5.11.2 Fase II. Planificación

Incluye hacer que la revisión se enfoque en las metas establecidas y debe determinar los pasos a seguir y las actividades a realizar en esta etapa y etapas posteriores. El plan debe incluir la exactitud de los objetivos específicos y el alcance del trabajo a realizar, el cual debe considerar los parámetros e indicadores de la gestión de la entidad; la auditoría debe basarse en el plan detallado de los componentes identificados, el procedimiento de auditoría, el responsable personal y la fecha de inspección; también se debe prever Determinar los recursos necesarios en cuanto a la cantidad y calidad del grupo de trabajo utilizado en el proceso de revisión, con especial énfasis en el presupuesto de tiempo y costo estimado; finalmente, comprender los resultados esperados de la auditar, comprender las fortalezas y debilidades de la entidad y las oportunidades de mejora y, en la medida de lo posible, cuantificar los ahorros y logros esperados.

Actividades:

- Análisis de la información y expedientes
- Valoración del control interno por componentes
- Preparación de plan y programas de auditoría

Productos:

- Memorando de planificación
- Programas de auditoría por cada componente. (Programa, proyecto o actividad)

1.5.11.3 Fase III. Ejecución

Realizar adecuadamente la etapa de auditoría, pues en este caso, los resultados de la investigación se desarrollarán de acuerdo con los criterios y procedimientos de auditoría definidos en cada procedimiento y se obtendrá toda la evidencia necesaria para sustentar el informe con la cantidad y calidad adecuadas (suficientes, efectivas y relevantes).) Conclusiones y recomendaciones.

Actividades:

- Desarrollo de programas
- Preparativo de papeles de trabajo
- Hojas resumen de hallazgos por cada componente
- Definición de la distribución del informe

Productos:

- Papeles de trabajo de auditoría
- Hojas resumen de hallazgos específicos por cada componente

1.5.11.4 Fase IV. Comunicación de resultados.

En esta etapa, además de algunos informes que puedan ser publicados (como informes relacionados con el control interno), se preparará un informe final, que es diferente a la situación en la auditoría de gestión porque no solo revelará defectos existentes, sino que también se hace en otras auditorías, pero también contendrá hallazgos positivos; pero esto también es diferente, porque en el informe de auditoría de gestión, en la parte correspondiente a la conclusión, se resumirán los rubros que no cumplen con sus efectos

económicos. Precio, y las razones y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía. En la gestión y uso de recursos de la entidad auditada.

Actividades:

- Composición del borrador del informe
- Conferencia final para la leída de informe
- Elaboración de criterios del departamento
- Manifestación del informe final, síntesis y memorando de antecedentes

Productos:

- Informe final de auditoría, síntesis del informe y memorando de antecedentes
- Acta de conferencia final de lectura del informe de auditoría.

1.5.11.5 Fase V. Seguimiento.

Posteriormente, debido a la auditoría de desempeño, el auditor interno y el auditor interno que realizó la auditoría (si no, debe hacer un seguimiento en consecuencia).

Actividades:

- Recomendaciones al finalizar la auditoría
- Recomprobación posteriormente de uno o dos años
- Establecer responsabilidades

Productos:

- Expediente que evidencie el cumplimiento de las recomendaciones y probatoria de las acciones correctoras
- Notificación de la determinación de responsabilidades
- Papeles de trabajo relativos a la fase de rastreo. (pp. 12-25)

La Auditoría de Gestión tiene a seguir un proceso para su desarrollo, este proceso es emitido por la Contraloría General del Estado, ya que es la entidad que regula las Auditorias de este tipo, cada procesos con sus actividades y productos que nos facilitarán el desarrollo de la misma y así obtener resultados que necesitamos para emitir el informe final del examen especial.

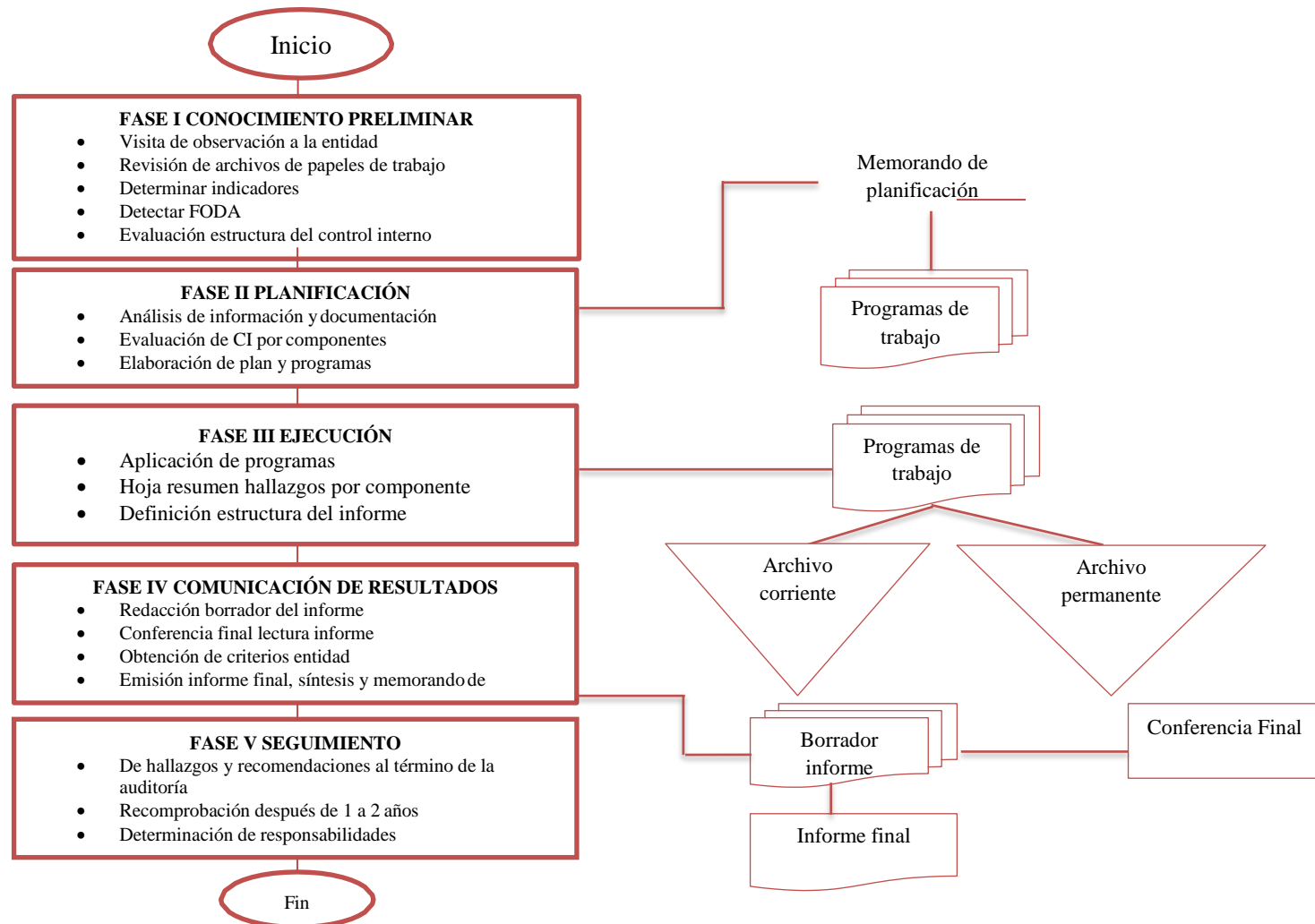


Gráfico 1-1: Proceso de Auditoría de Gestión

Fuente: Adaptado de (CGE,2020)

Realizado por: Diego Herrera (2020)

1.5.12 Conocimiento del negocio

Armas, R. (2008), en su libro “Auditoría de Gestión: conceptos y métodos”, indica que:

Comprender el negocio va más allá de comprender las operaciones internas de la empresa. Para ello, el auditor debe establecer una visión sistemática, es decir, comprender la entidad y su entorno, y también debe realizar la visión estratégica, analizar y comprender su misión, propósito y metas, y cualquier otro elemento que defina la estrategia de la organización. Producir el producto o servicio deseado. (p.16)

En lo que se refiere al conocimiento del negocio no es solo obtener información documental del negocio, sino que también es el análisis por medio de la observación para conocer el entorno de la entidad.

1.5.13 Papeles de trabajo

Contraloría General del Estado, (2011), en la Guía Metodológica para Auditoría de Gestión, indica que:

El documento de trabajo de auditoría constituye el soporte de trabajo del auditor, que contiene las opiniones, conclusiones y recomendaciones contenidas en el informe; y evidencia del cumplimiento de los procedimientos de auditoría adecuados.

Estos documentos de trabajo vinculan el trabajo realizado por el auditor en la fase de planificación y ejecución de la auditoría con el producto final de la auditoría (informe de auditoría). (p. 24)

Los papeles de trabajo son la documentación que va a servir al auditor como respaldo y para el buen desarrollo de la Auditoría de Gestión.

1.5.14 Indicadores de Gestión

Contraloría General del Estado, (2011), en la Guía Metodológica para Auditoría de Gestión, establece que:

Los indicadores de gestión son variables o parámetros que permiten medir cuantitativa y cualitativamente el cumplimiento de sistemas, proyectos, procedimientos, componentes, procesos, actividades u operaciones, con base en la eficiencia, economía, efectividad e impacto.

Para la construcción de indicadores se deben colocar en el numerador las variables con datos relacionados con insumos, procesos o productos, y en el denominador las variables de tiempo, físicas o económicas a comparar.

Puede utilizar los datos o indicadores principales relacionados con los dos datos. Después de seleccionar el indicador, puede determinar el objetivo con el que se comparará, el período en el que se realiza la medición y el período en el que la desviación se convierte en alarma, es decir, indican que el nivel por encima o por debajo del indicador es importante. . (p. 22)

Los indicadores de gestión son aquellos parámetros ya sean cuantitativos o cualitativos que ayudara a la evaluación de la entidad, es por medio el cual el auditor se guía para analizar actividades de la empresa.

1.5.15 Características de los indicadores de gestión

Contraloría General del Estado, (2011), en la Guía Metodológica para Auditoría de Gestión, muestra que las características de los indicadores de gestión son:

- Serán ligados a la misión, visión, los objetivos importantes y las claves trazadas.
- Instaurarán una periodicidad y un responsable de cálculo
- Suministrarán información útil y honesta para la toma de decisiones
- El número de indicadores será el preciso para evaluar la gestión, uso de los recursos y grado de satisfacción de los beneficiarios, impidiendo los que nos son aplicables. (p. 22-23)

1.5.16 Tipos de indicadores

Contraloría General del Estado, (2011), en la Guía Metodológica para Auditoría de Gestión, sobre los tipos de indicadores, señala:

1.5.16.1 Indicadores cuantitativos

Son indicadores para medir el desempeño de una actividad, entre otras cosas, también pueden ser indicadores de carga de trabajo, eficiencia, economía y efectividad.

1.5.16.2 Indicadores Cualitativos

Estas actividades no se miden numéricamente, sino que se determinan de acuerdo con los principios generales de la gestión sanitaria. (p. 23)

La aplicación de los indicadores de gestión depende del tipo de auditoría y de la decisión que tome el auditor que vaya a realizar la auditoría.

1.5.17 Criterios de los indicadores de gestión

Contraloría General del Estado, (2011), en la Guía Metodológica para Auditoría de Gestión, enseña lo siguiente:

Razones para identificar un indicador

- Simples y claros
- Representativos
- Investigativos
- Comparables
- Estables
- Relación costo-efectividad

Razones para seleccionar indicadores

- Identificar los proceso
- Identificar actividades críticas a medir
- Determinar metas de desempeño o estándares
- Determinar medición de desempeño
- Identificar las partes responsables
- Compilar los datos
- Examinar y reportar el actual desempeño
- Cotejar el actual desempeño con las metas o estándares
- Establecer si las acciones correctivas son necesarias
- Crear cambios, para que el proceso concuerde con las metas o estándares
- Establecer si nuevas etapas o nuevas medidas son necesarias. (p. 23)

1.5.18 FODA

Ponce, H. (2006), en la revista Contribuciones a la Economía, titulado: “La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales”, indica que:

El análisis DAFO incluye la evaluación de las fortalezas y debilidades que generalmente pueden diagnosticar las condiciones internas de la organización, así como evaluaciones

externas. En otras palabras, oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse muy simple, que permite comprender el estado estratégico de una determinada organización. (p.2)

La matriz FODA, nos ayudara a detectar las debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas, los cual nos facilitara en el análisis de la entidad.

1.5.18.1 Identificación de fortalezas y debilidades

Ponce, H. (2006), en la revista Contribuciones a la Economía, titulado: “La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales”, enseña que:

Las fortalezas de una organización son ciertas funciones que puede realizar correctamente, como ciertas habilidades y habilidades de personas con atributos psicológicos y prueba de sus habilidades. Otro aspecto identificado como ventaja se considera el de los recursos valiosos y la competitividad propia de la organización, como un logro brindado por la organización y una situación favorable en el entorno social.

La debilidad organizacional se define como un factor que se considera frágil desde el punto de vista de la organización, o simplemente una actividad que la empresa realiza mal, lo que la coloca en un estado de ser considerada una debilidad. (p. 2)

Las fortalezas de una entidad son los aspectos positivos de la empresa y las debilidades son los negativos, ambos aspectos son internos.

1.5.18.2 Identificación de oportunidades y amenazas

Ponce, H. (2006), en la revista Contribuciones a la Economía, titulado: “La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales”, enseña que:

Las oportunidades son aquellas fuerzas ambientales externas que no están bajo el control de la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejora. La oportunidad en el medio es un factor muy importante que puede afectar la estrategia de la organización de alguna manera.

Las amenazas son contrarias a la situación anterior, representan la suma de fuerzas ambientales más allá del control de la organización, pero representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales. Las oportunidades y amenazas no solo afectan el

atractivo de la salud de la organización, sino que también afectan la salud de la organización. Porque han determinado la necesidad de tomar acciones estratégicas, pero en este análisis es importante evaluar sus fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas y sacar conclusiones. (p.3)

Las oportunidades son los aspectos positivos y las amenazas los negativos de la empresa es a lo que está expuesto, es decir en ambas partes son aspectos externos de la empresa e importantes para la evaluación.

1.5.19 Control Interno

Santillán, J. (2015), en su libro *Sistemas de Control Interno* (3a ed.) menciona que:

El control interno contiene planes organizacionales y todas las metodologías y procedimientos acogidos por el gerente general, empleados gubernamentales y otro personal de manera regulada para resguardar sus activos y documentos relacionados; asegurar que su información financiera y presupuestaria y la información administrativa y comercial suplementaria sean razonables y confiables, mejorar la eficiencia operativa y originar el cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas prescritas por el gobierno. (pp. 48-49)

El control interno se refiere a la organización interna que tiene la empresa, sus métodos, técnicas, procedimientos y actividades que realiza y tiene como objetivo inspeccionar para asegurar los mejores resultados para la empresa.

1.5.19.1 Principios básicos del control

Santillán, J. (2015), en su libro *Sistemas de Control Interno* (3a ed.) en referencia a los principios básicos del control, establece que:

Principio de equilibrio: A cada grupo de delegación conferido se deberá suministrar el grado de control conveniente.

Principio de los objetivos: Ningún control será legítimo si no se basó en los objetivos y, si a través de él no se ha evaluado el logro de los mismos; por lo tanto, es necesario establecer medidas determinadas o estándares que valgan de patrón para la valoración de lo determinado.

Principio de la oportunidad: El control para que sea eficaz, debe ser acertado, es decir, debe emplearse antes de que se cause el error; tal sea el caso que sea posible tomar medidas correctoras con anticipación.

Principio de las desviaciones: Todos los cambios o desviaciones relacionados con el plan deben ser analizados cuidadosamente para que sea posible conocer la causa del plan para que se puedan tomar las medidas necesarias para evitar sucesos futuros.

Principio de excepción: Para reducir los costos y el tiempo, es mejor aplicar el control a las actividades excepcionales o representativas, a fin de definir completamente qué funciones estratégicas deben controlarse.

Principio de la función controlada: La persona o ocupación que realiza el control no debe estar implicada con la diligencia a controlar. (p.52)

Los principios de control interno son sumamente importantes para poder controlar y tener un buen manejo de una empresa, todos los principios nombrados tienen una parte sumamente importante ya que nos hablan del equilibrio que debe haber, los objetivos que se deben cumplir, oportunidades que deben estar ahí para poder evitar problemas, las desviaciones que deben ser debidamente analizadas para poder conocer la causa del por qué se dio, el principio que es fundamental para poder reducir costos, y el principio que integra a la persona responsable en controlar todas las actividades de la entidad.

1.5.19.2 Objetivos generales del Control Interno

Santillán, J. (2015), al hablar de los objetivos generales del control interno, en su libro *Sistemas de Control Interno* (3a ed.) sugiere los siguientes:

Objetivos de autorización: Todas las operaciones deben realizarse de acuerdo con la autorización general o específica de la administración:

- La autorización debe otorgarse de acuerdo con los estándares establecidos por el nivel gerencial correspondiente.
- La transacción debe ser información válida y conocida y tener la posibilidad de ser aceptada.
- Solo aquellas transacciones que cumplan con los requisitos de la autoridad competente deben ser confirmadas y procesadas de manera oportuna.

- Los resultados del procesamiento de transacciones deben informarse de manera oportuna y deben estar respaldados por los documentos apropiados, incluidos los documentos relacionados con la tecnología de la información.

Objetivos de procesamiento y clasificación de transacciones: Todas las operaciones deben registrarse para permitir la preparación de estados financieros de acuerdo con las normas de información financiera o cualquier otra norma aplicable a dichos estados, y la preservación de los datos relacionados con los activos bajo custodia en archivos apropiados.

Objetivos de verificación y evaluación: Los datos registrados relativos a los activos sujetos a custodia deben compararse, a intervalos razonables, con los activos físicos existentes para tomar medidas apropiadas y oportunas respecto a las diferencias que se detecten.

Objetivos de salvaguarda física: El acceso a los bienes y documentos sólo se permite de acuerdo con las políticas que establezca la autoridad competente, por lo que se debe tener especial cuidado en respetar y cumplir plenamente con las autorizaciones correspondientes. (pp.54-55)

El Control Interno, presenta un sistema de revisión, basado en objetivos para respaldar el buen manejo y aplicación del control interno en una entidad, objetivos que son importantes para poder guiarse en el control interno.

1.5.20 Modelo COSO

1.5.20.1 Historia COSO

El Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, (1985), al referirse al COSO, indica que:

Fundada en 1985, COSO patrocinó el Comité Nacional de Información Financiera Fraudulenta, un programa independiente del sector privado que estudia las relaciones causales que pueden conducir a información financiera fraudulenta. También ha formulado recomendaciones para empresas que cotizan en bolsa y sus auditores independientes, la SEC y otras agencias reguladoras e instituciones educativas.

La Comisión Nacional fue asistida juntamente por cinco asociaciones profesionales sumamente importantes teniendo como sede en el país de los Estados Unidos: la Asociación Americana de Contabilidad (AAA), el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA), Financial Executives International (FEI), el Instituto de

Audidores Internos (IIA), y la Asociación Nacional de Contadores (ahora el Instituto de Contadores de Gestión [IMA]). Completamente independiente de cada una de las organizaciones patrocinadoras, la Comisión contenía representantes de la industria, la contabilidad pública, las empresas de inversión y la Bolsa de Nueva York.

El señor presidente, siendo el primero, de la Comisión Nacional fue James C. Treadway, Jr., Vicepresidente Ejecutivo y Asesor General, Paine Webber Incorporated y ex Comisionada de la Comisión de Bolsa y Valores de los Estados Unidos. De ahí sale nombre que ahora es popular "Comisión Treadway". Presentemente, el Presidente COSO es Paul J. Sobel.

El objetivo de COSO es suministrar liderazgo de movimiento que se ocupe de tres temas relacionados: gestión de riesgos empresariales (ERM), control interno y disuasión del fraude.

Con respecto a ERM, en 2004, COSO emitió Enterprise Risk Management - Integrated Framework. El marco se actualizó en el "Gestión de riesgos empresariales: integración con la estrategia y el desempeño" publicado en 2017, destacando la importancia de considerar el riesgo en el proceso de formulación de la estrategia y el impulso del desempeño. COSO también ha anunciado varios documentos de reflexión a partir de 2009 relacionados íntimamente con ERM.

Con relación al control interno, en el año de 1992, COSO anunció Control interno - Marco integrado. Este marco fue examinado y renovado en el mes de mayo de 2013. A partir del 15 de diciembre de 2014, el cuadro de 1992 ha sido reemplazado y ya no está disponible. En 1996, COSO expresó problemas de control interno en el uso de derivados. En 2006, COSO informó el Control interno sobre la información financiera - Orientación para empresas públicas más pequeñas, seguido de Orientación sobre el monitoreo de los sistemas de control interno, publicado en 2009. Al 15 de diciembre de 2014, la Guía de las empresas cotizadas más pequeñas de 2006 también ha sido reemplazada y ya no está disponible. (párr. 3-8)

Como toda organización El COSO ha tenido su evolución a través del tiempo, empezando de una forma básica a ser una de las organizaciones de calidad más importantes en el sistema de control de las empresas con socios, comité e instituciones que brindan ayuda al COSO.

1.5.20.2 Misión

El Committee of sponsoring organizations of the treadway commission, (1985), menciona que:

La misión del Comité de Organizaciones Patrocinadoras (COSO) es proporcionar liderazgo intelectual mediante el desarrollo de un marco integral y directrices sobre gestión de riesgos empresariales, control interno y disuasión del fraude, con el objetivo de mejorar el desempeño y la gobernanza organizacionales y reducir el alcance del fraude organizacional. (párr. 1)

El COSO tiene como misión, intervenir en las empresas con el propósito de implementar una mejora continua en todo lo que trata la empresa y disminuir los posibles riesgos que haya en la entidad.

1.5.20.3 Visión

El Committee of sponsoring organizations of the treadway commission, (1985), menciona que:

La visión de COSO es convertirse en un líder de pensamiento reconocido en el mercado global en la formulación de guías en el campo del riesgo y control para lograr un buen gobierno organizacional y reducir el fraude. (párr. 2)

A futuro el COSO se ve como una herramienta de ayuda en las empresas, líder en aplicar la mejora en sus procesos y resultados de las entidades.

1.5.21 Tipos de COSO

1.5.21.1 COSO I: El informe COSO I tiene como objetivo establecer un control interno en la organización, desde la alta gerencia al resto de la empresa, lo que llevará a la misma a obtener buenos resultados sobre lo que se refiere de la gestión, dando un resultado razonable a los diferentes tipos de riesgo que la empresa posee y así se podrá evitar resultados negativos en los resultados deseados por la organización. Este tipo de informe es más común aplicarlas en empresas públicas.

1.5.21.2 COSO II: Este tipo de informe, COSO II, toma al riesgo como elemento principal, sin hacer de menos al control interno, ya que el objetivo de este informe es incorporarle a ello, ampliando la visión del riesgo a eventos negativos o positivos lo cual ayudará a la organización a tomar las mejores decisiones y aplicar un correcto manejo a este tipo de eventos y una buena gestión de riesgos de la empresa. Este tipo de informe es más común aplicarlas en empresas privadas.

1.5.21.3 COSO III: El COSO III, se ha publicado como una herramienta para poder evaluar el sistema de control interno de una organización, basándose no solo en información financiera si no en otros aspectos externos usando un sin número de métodos para ayudar a los usuarios a la

aplicación de los objetivos. Este tipo de informe fue creado para las empresas públicas y privadas.

1.5.22 COSO I

Bertani, E., Polesello, M., Sánchez, M. & Troila, J. (2014), en lo referente al COSO I, mencionan que:

A nivel organizacional, el "Informe Coso I" enfatiza la necesidad de que la alta gerencia y otro personal de la organización comprendan la importancia del control interno, su impacto en los resultados de la gestión, el rol estratégico de la auditoría y el hecho de que controla el control. Considérelo como un proceso integrado en los procesos operativos de la empresa, más que como un conjunto de actividades adicionales, de lo contrario conducirá a un proceso burocrático.

A nivel regulatorio, el informe COSO tiene como objetivo tener un concepto común para los interlocutores cuando surja cualquier discusión o problema de control interno, ya sea en el nivel real de la empresa, en el nivel de auditoría interna o externa, o en el ámbito académico o legislativo.

Desde su preparación, este método ha sido incorporado en políticas, reglas y regulaciones, y ha sido utilizado por muchas empresas para mejorar sus actividades de control para lograr sus objetivos establecidos.

El informe intenta proporcionar un grado razonable de seguridad contra los riesgos presentados. Esta última se define como la probabilidad de que ocurra un evento específico que pueda tener un impacto negativo en la organización. (p.11)

1.5.23 Componentes COSO I

Estupiñan, R. (2016), en su libro Control Interno y fraudes: análisis de informe COSO I, II Y III con base en los ciclos transaccionales, señala que:

El control interno se compone de cinco componentes interrelacionados. Estos componentes se derivan de la forma en que la autoridad competente gestiona las entidades y se han integrado en el proceso de gestión. Se dividen en las siguientes categorías:

- a) Ambiente de control
- b) Evaluación de riesgos
- c) Actividades de control

- d) Información y comunicación
- e) Supervisión y seguimiento

El control interno no incluye un proceso secuencial, en el que un componente solo afecta al siguiente, sino un proceso multidireccional repetitivo y permanente, en el que múltiples componentes afectan a otros componentes y forman una respuesta dinámica a las condiciones cambiantes. (p.28)

1.5.23.1 Ambiente de Control

Estupiñan, R. (2016), en su libro Control Interno y fraudes: análisis de informe COSO I, II Y III con base en los ciclos transaccionales, señala que:

Incluye el establecimiento de un ambiente que pueda estimular e influir en las actividades del personal en términos del control de las actividades del personal.

Esencialmente, es el elemento principal en el que se basan o funcionan los otros cuatro componentes, y también es esencial para lograr los objetivos de control. (p.29)

Tabla 1-1: Factores e incidencias del Ambiente de Control

FACTORES	INCIDENCIA
<ul style="list-style-type: none"> • La integridad y los valores éticos • El compromiso a ser competente • Las actividades de la junta directiva y el comité de auditoría • La mentalidad y estilo de operación de la gerencia • La estructura de la organización • La asignación de autoridad y responsabilidades • Las políticas y prácticas de recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Se estructura las actividades del negocio • Se asigna autoridad y responsabilidad • Se organiza y desarrolla la gente • Se comparten y comunican los valores y creencias • El personal toma conciencia de la importancia del control

Fuente: Estupiñan, 2016

Realizado por: Herrera, Diego, 2020

El ambiente de control consiste en el ambiente laboral en el que los trabajadores desarrollan sus actividades diarias, que es un factor importante para que los trabajadores cumplan eficazmente sus actividades diarias.

1.5.23.2 Evaluación de Riesgos

Estupiñan, R. (2016), en su libro Control Interno y fraudes: análisis de informe COSO I, II Y III con base en los ciclos transaccionales, señala que:

Es la base para la identificación y el análisis de los riesgos relacionados con el logro de los objetivos y para determinar las formas en que dichos riesgos deben mejorarse. Asimismo, se refiere a los mecanismos necesarios para identificar y gestionar los riesgos específicos asociados a los cambios, que afectan al entorno de la organización. (p. 31)

Tabla 2-1: Técnicas de evaluación de riesgos

Técnicas de evaluación de riesgos	
Análisis del GESI	(Gubernamentales o políticas- económicas- sociales- informáticas o tecnológicas)
Análisis FODA	(Internas= Fortalezas y debilidades Externas= oportunidades y amenazas)
Análisis de vulnerabilidad	(Riesgos del país, crédito, mercado, jurídico, auditoría, etc.) (proveedores, clientes, competencia, productos sustitutos, competidores potenciales)
Análisis estratégico de las cinco fuerzas	
Análisis del perfil de capacidad de la entidad	
Análisis del manejo de cambio	

Fuente: Estupiñan, 2016

Realizado por: Herrera, Diego, 2020

Se centra en identificar los riesgos antes que se ejecuten y haya dificultades en sus actividades e incumplimiento u obstáculos para cumplir con sus funciones, es el factor principal para poder mitigar los riesgos.

1.5.23.3 Actividades de control

Estupiñan, R. (2016), en su libro Control Interno y fraudes: análisis de informe COSO I, II Y III con base en los ciclos transaccionales, señala que:

Son aquellas actividades que son realizadas por la dirección y resto del personal de la organización para realizar las actividades asignadas en el día a día. Estas actividades se reflejan en políticas, sistemas y procedimientos. (p. 34)

Tabla 3-1: Tipos de Control

Tipo de controles					
Detectivos		Preventivos		Correctivos	
Propósito	Características	Propósito	Características	Propósito	Características
Diseñado para detectar hechos indeseables	<ul style="list-style-type: none"> • Detienen el proceso o aíslan las causas del riesgo o las registran 	Diseñado para prevenir resultados indeseables	<ul style="list-style-type: none"> • Están incorporados en los procesos de forma imperceptible 	Diseñado para corregir efectos de un hecho indeseable	<ul style="list-style-type: none"> • Es el complemento del detectivo al originar una acción luego de la alarma
Detectan la manifestación/ocurrencia de un hecho	<ul style="list-style-type: none"> • Ejerce una función de vigilancia • Actúan cuando se evaden los preventivos • No evitan las causas, las personas involucradas • Conscientes y obvios mide efectividad de controles preventivos • Más costosos, pueden implicar correcciones 	Reducen la posibilidad de que se detecte	<ul style="list-style-type: none"> • Pasivos construidos dentro del sistema inconsciente • Guías que evitan que exista las causas • Impedimento a que algo suceda mal • Más barato, evita costos de correcciones 	Corrigen las causas del riesgo que se detectan	<ul style="list-style-type: none"> • Corrigen la evasión o falta de los preventivos • Ayuda a la investigación y corrección de las causas • Permite que la alarma se escuche y se remedie el problema • Mucho más costoso • Implican correcciones y reprocesos

Fuente: Estupiñan, 2016

Realizado por: Herrera, Diego, 2020

En la evaluación de control, se integran todos los trabajadores de la empresa, desde el nivel directivo hasta el último trabajador, especialmente para controlar la calidad en que se van cumpliendo los procesos en la empresa.

1.5.23.4 Sistema de información y comunicación

Estupiñan, R. (2016), en su libro Control Interno y fraudes: análisis de informe COSO I, II Y III con base en los ciclos transaccionales, señala que:

Los sistemas de información y comunicación se distribuyen por toda la entidad y todos se utilizan para uno o más objetivos de control. Se cree ampliamente que existe un control general y un control de aplicaciones sobre los sistemas de información.

Controles generales: Su propósito es asegurar el correcto funcionamiento y continuidad, incluyendo el control del centro de procesamiento de datos y su seguridad física, contratos y mantenimiento de hardware y software, y la operación en sí.

Controles de aplicación: Se dirigen a cada sistema, y mediante la correspondiente autorización y verificación para lograr su procesamiento, integridad y confiabilidad. (p.36)

El sistema de información y comunicación es de gran importancia en las empresas ya que son el canal para cumplir con los objetivos y de mejor forma ya que todos los trabajadores gerencia o administrativos están conectados entre ellos.

1.5.23.5 Supervisión y monitoreo

Estupiñan, R. (2016), en su libro Control Interno y fraudes: análisis de informe COSO I, II Y III con base en los ciclos transaccionales, puntea que:

Al realizar las actividades diarias se puede observar si los objetivos de control se logran efectivamente y si los riesgos se consideran en su totalidad. La supervisión y la gestión juegan un papel importante en este sentido, pues deben tomar acciones o mejoras según las necesidades del caso para llegar a una conclusión sobre si el sistema de control es efectivo o ha fallado. (p. 40)

Gracias a la supervisión y monitoreo, los directivos de las empresas pueden tomar las mejores decisiones para mitigar o contrarrestar los riesgos que se han detectado o se vienen suscitando.

1.5.24 Sistema de control interno con base en transacciones de ciclo de tesorería

1.5.24.1 Ciclo de tesorería

Santillana, J. (2015), en su libro *Sistemas de Control Interno* (3a ed.) expone que:

El ciclo de tesorería es responsable de la implementación de la adquisición de recursos relacionados, la administración y custodia de recursos, y el control de los planes de gastos; por lo tanto, esta es la responsabilidad del flujo de capital correcto y efectivo. Las actividades de financiamiento están sujetas a las políticas, estándares y decisiones de la administración financiera de la entidad. (p.320)

Su ciclo es:

1. Captación de recursos
2. Manejo y custodia del dinero
3. Manejo y custodia de valores
4. Egresos

Para poder mantener un control interno específicamente en el ciclo de tesorería, es necesario o más bien recomendable seguir el ciclo, es decir, empezando por la captación de recursos, el manejo y la custodia del dinero, el manejo y custodia de los valores y de igual forma de los egresos.

1.5.24.2 Acciones de control

Santillana, J. (2015), en su libro *Sistemas de Control Interno* (3a ed.) expresa que:

- Políticas por escrito para la elección de las fuentes del financiamiento
- Operaciones específicas para cambiar, incrementar o excluir investigación de las bases de datos
- Los cambios en archivos deberán ser certificados por personal autorizado
- Confirmación habitual, por una persona independiente al proceso, de que las fuentes de inversión y financiamiento rastreados en las bases de datos sean las calificadas y se apeguen a las políticas de selección certificadas por la administración
- Conformidad de las cifras de control con los registros de la tecnología de la información
- Para el sustento de la base de datos, empleo de dígitos de comprobación sobre las claves de los accionistas, tenedores de bonos y de entidades donde se haya invertido
- Confirmación de eficacia de datos importantes. (p. 338)

A lo que se refiere al control interno, se deriva del mismo las acciones para poder lograrlo es decir que se vale de políticas, cambios, operaciones y certificaciones que se deberán aplicar para tener un óptimo sistema de control interno.

1.5.24.3 Riesgos por incumplimiento

Santillana, J. (2015), en su libro *Sistemas de Control Interno* (3a ed.) indica que:

- Puede impedir que la entidad satisfaga sus necesidades de capital.
- Los inversores o acreedores pueden intentar obtener el control de la entidad o algunos de sus activos.
- Los inversores o acreedores pueden irse en el momento inapropiado.
- La entidad puede obtener financiación en condiciones insatisfactorias
- Pueden incidir en alto costo de capital. (p. 338)

Los riesgos por incumplimiento de la aplicación del sistema de control interno, son verdaderamente altos, por lo que no es recomendable pasar por alto el control interno.

1.5.25 Análisis de información y documentación

Ortega, L. (2016), en su tesis “Enfoque metodológico para la auditoría de gestión en entornos informatizados en la administración pública” demuestra que:

El equipo auditor debe verificar si el trabajo anterior se ha realizado con el cuidado suficiente para realizar una auditoría factible, realista y con valor agregado. En esta etapa, se consultará toda la información que se considere de interés no incluida anteriormente para completar el conocimiento preliminar de la organización auditada. En esta etapa se revisará la información y los documentos generados por la organización. (p.57)

Este es un paso previo para la realización de la auditoría que es la recolección de datos, documentos que van a ser base para nuestro examen en las etapas de la auditoría.

1.5.26 Benchmarking

Del Giorgio, S. (2012), en su libro “Benchmarking en el sector público: Aportes y propuestas de implementación para la provincia de Buenos Aires” los define como:

El Benchmarking es una técnica que busca las mejores prácticas dentro o fuera de la empresa en cuanto a métodos, procesos, productos o servicios, con el objetivo de la mejora continua y la satisfacción del cliente. Tradicionalmente, las pruebas de referencia

solo se utilizan en empresas, pero otros departamentos las han ajustado, por ejemplo, los departamentos de administración pública han mejorado los servicios y los departamentos gubernamentales han mejorado los procesos. (p. 3)

En la auditoria de gestión a aplicarse, es importante ya que se buscan técnicas que nos ayuden a la mejora continua de los procesos del departamento de tesorería.

1.5.26.1 Benchmarking en el sector público

Del Giorgio Solfa, F. (2012), define al Benchmarking en el sector público como:

En el ámbito público, el benchmarking se puede definir como un proceso continuo y sistemático mediante el cual el departamento de la administración pública -a partir de la etapa detallada de análisis en profundidad- identifica áreas de mejora y realiza comparaciones internas y externas, de modo que: las acciones integradas tengan Objetivos comunes, en consonancia con los objetivos nacionales generales, lograr la cooperación entre las autoridades de la red para aportar un mayor valor al receptor y llevar a cabo planes de mejora. (p. 9)

Las entidades públicas al trabajar mediante el Benchmarking, integran canales internos y externos para poder mejorar los procesos o actividades que se desarrollen en la entidad.

1.5.26.2 Tipos de Benchmarking

Del Giorgio, S. (2012), en su libro “Benchmarking en el sector público: Aportes y propuestas de implementación para la provincia de Buenos Aires” indica lo siguiente:

Existen varios tipos de Benchmarking, internas o externas que pueden recopilar información de los competidores de manera directa, indirecta o cooperativa. Los tipos son:

- Interno
- Competitivo
- Funcional
- Genérico
- Operativo
- Y de gestión

Los tipos de benchmarking utilizados en el sector público son: (pp. 3-4)

Tabla 4-1: Tipos de Benchmarking aplicados en el sector público

BENCHMARKING EN EL SECTOR PÚBLICO	
Benchmarking Competitivo	Ayuda a analizar procesos y comparar los estándares de una organización con el de otros competidores, es el más utilizado y el mas conocido
Benchmarking Funcional	Analiza funciones y procesos de una empresa con otras del mismo sector al que pertenece, pero no es competencia directa.
Benchmarking Operativo	Muy utilizado en la Administración Pública. Se establecen procesos de evaluación continua de sus productos y métodos.
Benchmarking de Gestión	Abarcan procesos de gestión que involucran procesos de dirección control, facilitación y apoyo.

Fuente: Campusformación.ifm.com, 2020

Realizado por: Herrera, Diego, 2020

El Benchmarking en el sector público se aplica el modelo operativo, ya que se determinan los procesos de la evaluación de sus productos y de sus métodos.

1.5.27 Hallazgos de auditoría

Armas, R. (2008), en su libro “Auditoría de Gestión: conceptos y métodos”, señala que:

Un hallazgo es la base de una o más conclusiones, recomendaciones y regulaciones, pero estas no son parte de él. Si los hallazgos y las conclusiones no están claramente separados, es posible que el lector no comprenda cuándo el informe menciona la respuesta del encuestado o la opinión del auditor. (p. 87)

Los hallazgos de auditoría, son aquellos descubrimientos que ha evidenciado el auditor que ha realizado a la auditoría, con los que se aplicaran las respectivas recomendaciones en el informe final de la misa.

1.5.27.1 Requisitos básicos en los hallazgos de auditoría

Armas, R. (2008), en su libro “Auditoría de Gestión: conceptos y métodos”, indica que:

Los requisitos básicos en un hallazgo de auditoría son los siguientes:

- a) Importancia relativa que merezca su progreso y comunicación formal.
 - b) Apoyado en hechos y evidencias exactos que figuren en los papeles de trabajo.
 - c) Objetivo al basarse en hechos reales.
 - d) Fundamentado en una labor de auditoría capaz para respaldar las conclusiones provenientes.
 - e) Concluyente para una persona que no ha participado en la realización de la auditoría.
- (p. 87)

Los requisitos básicos en los hallazgos de auditoría, son específicamente puestos en marcha por los auditores.

1.5.27.2 Atributos del Hallazgo

Armas, R. (2008), al referirse a los atributos del hallazgo, en su libro “Auditoría de Gestión: conceptos y métodos”, puntea que son:

Condición (lo que es)

Todas estas son deficiencias relacionadas con operaciones, actividades o transacciones descubiertas por los auditores. Refleja la medida en que se cumple o se aplica el estándar. La condición puede ser una norma que no se haya aplicado total o parcialmente o que no se haya cumplido.

Criterio (lo que debe ser)

Son los estándares o parámetros que utilizan los auditores para medir la condición, es decir, son unidades de medida que pueden evaluar la condición actual.

Causa (por qué sucede)

Ésta es la causa raíz de la afección. Razones del incumplimiento. Señalar en el informe de auditoría que hay un problema porque alguien no cumplió con el estándar es suficiente para convencer a los lectores.

Efecto (la consecuencia)

Son resultados reales o potencialmente desfavorables obtenidos por los auditores al comparar condiciones y estándares correspondientes. En general, la pérdida de dinero o pérdida de eficiencia y eficacia por la falta de aplicación de los estándares establecidos; y también por no alcanzar las metas. (pp. 89-90)

Los tributos de los hallazgos encontrados en la auditoría, se plasman en una matriz que realiza el auditor, siguiendo los lineamientos de cada uno de la condición, criterio, causa y efecto.

1.6 Marco conceptual

Auditar

En el sitio donde se realiza el proceso, verifique si cumple con los requisitos de la norma. Este es el marco de sistemas de gestión específicos como son la calidad, el medio ambiente, la seguridad de la información o la seguridad y salud ocupacional. La auditoría de estos sistemas es un paso fundamental hacia la mejora continua. (Internacional Organization for Standardization (ISO) 19011, 2020) (párr. 1)

Auditor

Personal capacitado que tiene la experiencia suficiente para revisar y verificar que los datos contables proporcionados por la empresa auditada se correspondan realmente con las actividades que está realizando. (Debitoor, 2020) (párr. 5)

Economía

Principio de la gestión económico-financiera, que incluyen la consecución de los objetivos marcados en una organización, plan, proyecto, actividad o función, y minimizar el coste de los recursos utilizados. (Peris, J. & González, R., 2015) (p. 31)

Eficacia

Principios de la gestión económica y financiera incluyen la realización de las metas establecidas por la organización, plan, proyecto, actividad o función. (Peris, J. & González, R., 2015) (p.31)

Eficiencia

Principio de la gestión económico-financiera incluyen la obtención del mejor vínculo posible entre los resultados obtenidos en una organización, plan, proyecto, actividad o función y los recursos utilizados para lograr esos resultados. (Peris, J. & González, R., 2015) (p. 31)

Inspección

Implica la inspección de registros o documentos, ya sean internos o externos, ya sea en papel, electrónicamente o en otro medio, o inspección física de activos. (Espino, M., 2015)

Mejora continua

Actividades regulares para mejorar el desempeño. (Norma Internacional ISO 9000, 2015) (párr. 55)

Observación

Incluye presenciar procesos o procedimientos aplicados por otros. (Espino, M., 2015)

Organización

Un individuo o grupo de personas con funciones, responsabilidades, autoridad y relaciones para lograr sus objetivos. (Norma Internacional ISO 9000, 2015)

1.7 Idea a defender

La Auditoría de Gestión permite la verificación del grado de economía, eficiencia y eficacia de las funciones, procesos y cumplimientos de metas y objetivos del departamento de Tesorería del GAD Municipal del Cantón Pastaza.

CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO

2.1 Enfoque de investigación

Mixto:

Sampieri, R. (2014), manifiesta que:

El método mixto representa un conjunto de procesos de investigación sistemáticos, empíricos y críticos, que involucran la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, con el fin de realizar inferencias (metainferencias) basadas en toda la información. Comprender mejor el fenómeno en estudio. (p. 534)

Durante el proceso de ejecución de la Auditoría de Gestión se llevó a cabo la observación y evaluación de resultados de la investigación con la aplicación de entrevistas y encuestas al personal del departamento de Tesorería, esenciales para el desarrollo de la Auditoría de Gestión.

2.2 Nivel de investigación

Exploratorio:

Sampieri, R. (2014), indica que:

Cuando el objetivo es estudiar un tema o un problema de investigación que rara vez se estudia, estos estudios se realizarán, y hay muchas preguntas sobre esto o no se han resuelto antes. Es decir, cuando una revisión de la literatura revela que existen pocas pautas y opiniones no investigadas relacionadas con la pregunta de investigación, o si queremos estudiar el tema y el campo desde una nueva perspectiva. (p. 91)

Se aplicó en el primer acercamiento al problema que se pretende estudiar y conocer, lo que permitió familiarizarnos con el Departamento de Tesorería del GAD Municipal del Cantón Pastaza, sobre un contexto particular, especialmente en la fase preliminar de la Auditoría de Gestión.

Descriptivo:

Según Sampieri, R. (2014), menciona que:

Intenta especificar los atributos, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno a analizar. Es decir, solo

pretenden medir o recolectar información de manera independiente o colectiva sobre los conceptos o variables que citan, es decir, su propósito no es mostrar la relación entre ellos. (p. 92)

Consistió en plantear lo más relevante de la Auditoría de Gestión mediante los hallazgos que serán reflejados en el informe final con el objetivo de emitir sugerencias que favorezcan al mejor desarrollo administrativo y operativo del Departamento de Tesorería.

Investigación Bibliográfica:

La Universidad Internacional de la Rioja, (2018), menciona que:

La investigación bibliográfica se caracteriza por el uso de datos auxiliares como fuentes de información. Su objetivo es encontrar soluciones a los problemas de dos formas: a) Correlacionar los datos existentes de diferentes fuentes. b) Proporcionar una vista panorámica y del sistema de un problema dado desde múltiples fuentes descentralizadas.

Se efectuó la revisión bibliográfica, donde se obtuvo información de apoyo que respaldó al marco teórico del Trabajo de Titulación, lo cual sirvió de apoyo al momento de realizar la Auditoría de Gestión al interior del GAD Municipal del Cantón Pastaza.

2.3 Diseño de investigación

No experimental:

Sampieri, R. (2014), señala que:

Investigación que se puede realizar sin manipulación deliberada de variables. Es decir, en estos estudios no cambiamos deliberadamente la variable independiente para ver su influencia en otras variables, lo que hicimos en el estudio no experimental fue observar el fenómeno que ocurre en el medio natural para analizarlo. (p. 152)

No se trabajó en laboratorios y no se manipuló intencionalmente las variables de investigación que se observaron en la gestión del departamento que se evaluó tal como se dio en su contexto natural.

Longitudinal:

Sampieri, R. (2014), menciona que:

Recolectamos datos en diferentes puntos en el tiempo para inferir la evolución del problema o fenómeno de investigación, sus causas y efectos, y luego realizamos un diseño longitudinal, recolectando datos en diferentes momentos o periodos para inferir los cambios y las razones de los cambios. Determinantes y consecuencias. (p. 159)

Se realizó más de una visita a la institución con la finalidad de reunir información para el buen desarrollo de la Auditoría de Gestión al departamento de Tesorería.

2.4 Tipo de estudio

Aplicada:

Tam, J., Vera, G. & Oliveros, R. (2008), revelan que: “Su propósito es crear una nueva tecnología a partir del conocimiento adquirido a través de la investigación estratégica para determinar si se puede aplicar de manera efectiva sin más mejoras para el propósito definido.”

Se aplicó recomendaciones con el fin de solucionar los problemas del departamento, en sus funciones, cumplimiento de metas y objetivos, aplicación de políticas, manuales de procesos y demás aspectos que el departamento necesite mejorar.

Documental:

Gómez, L. (2011), señala que:

Más importante aún, implica una posición epistemológica desde la que proceder. Considerando el paradigma cualitativo, se busca comprender y explicar la realidad, más que analizar y explicar la realidad, que en el contexto de la investigación bibliográfica es la que mejor puede responder a esta expectativa. (párr. 1)

Se hizo uso de fuentes bibliográficas como informes finales de tesis de grado, artículos científicos, informes de fuentes empresariales públicas y demás fuentes necesarias para la realización de la investigación y apoyo al marco teórico.

2.5 Población y Muestra

Población

Hernández, R. (2014), indica que:

En los métodos cuantitativos, el objetivo es generalizar los datos de la muestra en una población (de un grupo pequeño a un grupo más grande), mientras que en los métodos

cualitativos, por lo general, no se pretende generalizar los resultados obtenidos en la muestra a la población. (p. 12)

La población de la presente investigación fue todo el personal que labora en el Departamento de Tesorería del GAD Municipal del Cantón Pastaza y que interactúa de forma directa con el objeto a estudiar.

Muestra

Hernández, R. (2014), manifiesta que:

En el método cuantitativo, porque es necesario resumir los resultados de la investigación, se involucran muchos casos; en el método cualitativo, porque no es necesario resumir los resultados de la investigación, se involucran algunos casos, pero se analizan en profundidad. (p. 12)

La población que se estudió es pequeña por lo que no se realizó el cálculo de la muestra.

Tabla 5-2: Muestra del Departamento de Tesorería

PERSONAL	CANTIDAD	PORCENTAJE
DEPARTAMENTO DE TESORERÍA	6	
TOTAL	6	100%

Fuente: Herrera, Diego, 2020

Realizado por: Herrera, Diego, 2020

2.6 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

Métodos

Inductivo:

Vasquéz, I. (2005), menciona que: “La inducción incluye desde situaciones especiales hasta generalizaciones, parte de la observación de fenómenos específicos y tiene como objetivo extraer conclusiones y premisas generales.” (párr. 43)

Consistió en la observación, registro y contraste de la información, para construir premisas generales que nos sirvieron de sustento o de explicación, el presente proyecto de investigación se sustenta en este método debido a que se basó en la observación de hechos y acciones para poder determinar los hallazgos de la Auditoría de Gestión.

Deductivo:

Vasqu ez, I. (2005), señala que: “La inferencia de la generalidad a la particularidad comienza con la observación de fenómenos generales, con el objetivo de señalar verdades específicas. El proceso deductivo por sí solo no es suficiente para explicar el conocimiento.” (párr. 44)

El método deductivo desciende de lo general a lo particular, por lo que en el presente Trabajo de Titulación se realizó un análisis global de la institución con el propósito de detectar irregularidades en el Departamento de Tesorería en lo que se refiere a los procesos administrativos y operativos, por lo que de esta manera se identificaron los hallazgos.

Técnicas e instrumentos

Técnicas

Encuesta:

Herrera, L. & Montilla, O. (2006), indican que:

La encuesta es una tecnología de recopilación de información a través de la cual los informantes pueden dar respuestas escritas a preguntas planteadas por escrito. La encuesta requiere un cuestionario, que se considera una herramienta que consiste en una serie de preguntas impresas sobre los hechos y aspectos de la encuesta, que son respondidas por la población o muestra estudiada.

Mediante la aplicación de la encuesta a los empleados nos permitió obtener información sobre la situación real por la que atraviesa el Departamento de Tesorería del GAD Municipal del Cantón Pastaza lo cual sirvió de pilar para nuestra investigación.

Entrevista:

Yuni, J. (2006), señala que:

Obtención de información a través de conversaciones profesionales. Las entrevistas se utilizan como recolección de datos, utilizando técnicas de autoinforme como marco, porque se establecen a partir de las respuestas directas de los participantes sociales a los investigadores en la comunicación o interacción.

A través de la entrevista se obtuvo información de alto impacto siguiendo los lineamientos de la misma, esta técnica se aplicó al Tesorero Municipal como director del Departamento.

Observación:

Díaz, L. (2011), a la observación la especifica como: “Un elemento esencial de cualquier proceso de investigación, los investigadores confían en él para obtener la máxima cantidad de datos. La mayor parte del conocimiento que compone la ciencia se obtiene a través de la observación.”

Se realizó visitas constantes al Departamento de Tesorería para poder recabar información y a la vez se examinó de manera rápida el comportamiento y la realización de funciones por parte del personal para obtener posibles causales de deficiencias y emitir recomendaciones para la solución de las mismas.

Instrumentos

Cuestionario de encuesta:

García, F. (2004), indica que:

El cuestionario es un sistema de preguntas racionales, ordenadas de manera coherente desde la perspectiva de la lógica y la psicología, expresadas en un lenguaje simple y fácil de entender, y generalmente respondidas por el encuestado en forma escrita sin la intervención del encuestado. Entrevistador. A través de la encuesta por cuestionario se pueden recopilar las principales fuentes, es decir, las fuentes de personas con información interesante.

La aplicación de la técnica del cuestionario fue muy útil para la recolección de datos acerca de la población objeto de estudio sobre las variables objeto de investigación.

Guía de entrevista:

Troncoso, C. & Amaya, A. (2017), mencionan que:

Las entrevistas son una de las herramientas de recopilación de datos más utilizadas en la investigación cualitativa, ya que a través de la comunicación oral con los investigadores se pueden obtener datos o información de los sujetos de investigación. También es consciente de los aspectos cognitivos que presenta una persona o de su comprensión de los factores sociales o personales que limitan una determinada realidad.

La aplicación de la entrevista se realizó al jefe del Departamento de Tesorería, con la ayuda de un lineamiento preestablecido para el desarrollo de la entrevista.

2.7 Análisis e interpretación de resultados

Los resultados se obtuvieron al aplicar las encuestas a los trabajadores del Departamento de Tesorería del GAD Municipal del Cantón Pastaza, los resultados se presentan mediante un cuadro, gráfica y un análisis de cada una de las preguntas de la encuesta.

Los métodos aplicados para la tabulación y análisis de los resultados se lo realizaron en Microsoft Excel y se ha utilizado la gráfica más común que es la de pastel, que nos ayudó para obtener un mayor enfoque de los resultados.

A continuación se presentan las tabulaciones y gráficos de las encuestas realizadas al Departamento de Tesorería:

DEPARTAMENTO DE TESORERÍA

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA

Pregunta 1.

¿Conoce las políticas del Departamento de Tesorería?

Tabla 6-2: Pregunta 1 Encuesta

	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	1	17%
NO	5	83%
TOTAL	6	100%

Fuente: Herrera, Diego, 2020

Realizado por: Herrera, Diego, 2020

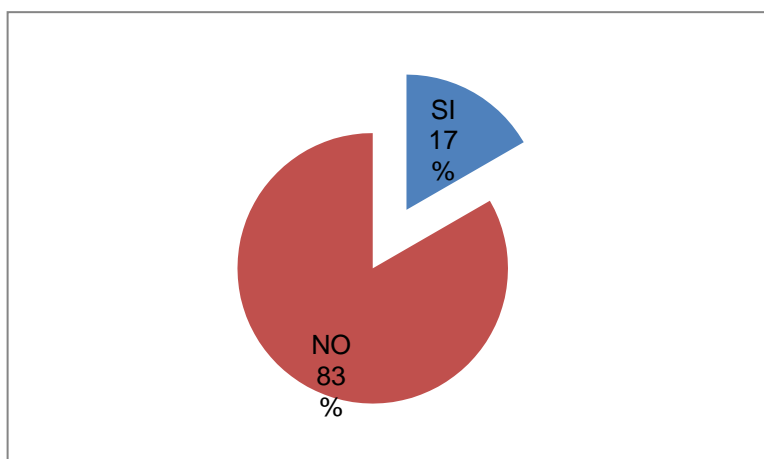


Gráfico 2-2: Pregunta 1 Encuesta

Elaborado por: Diego Herrera (2020)

De las encuestas realizadas al personal del Departamento de Tesorería del GAD Municipal del Cantón Pastaza, al referirse sobre el conocimiento de las políticas del departamento observamos que el 83% del personal desconoce sobre la existencia de las mismas y solamente el 1% conoce sobre ellas.

Pregunta 2.

¿Existe una buena comunicación interpersonal en el Departamento?

Tabla 7-2: Pregunta 2 Encuesta

CANTIDAD	PORCENTAJE
----------	------------

SI	4	67%
NO	2	33%
TOTAL	6	100%

Fuente: Herrera, Diego, 2020

Realizado por: Herrera, Diego, 2020

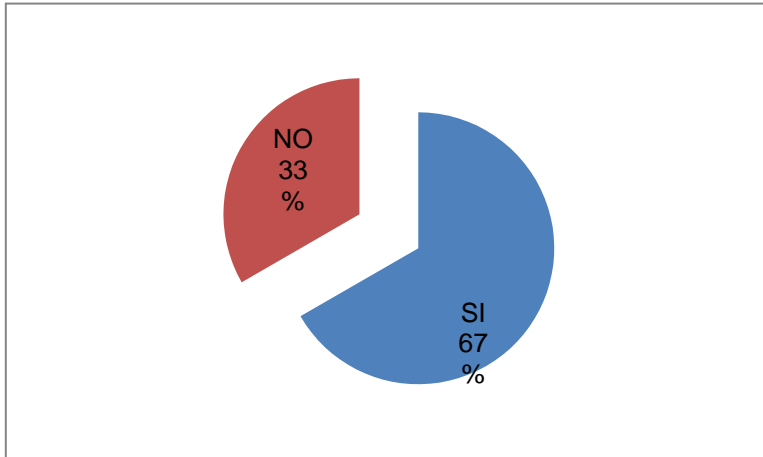


Gráfico 3-2: Preguntar 2 Encuesta

Realizado por: Diego Herrera (2020)

Mediante las encuestas efectuadas a los trabajadores del Departamento de Tesorería, presentaron en un 67% que sí existe una buena comunicación en el área, siendo un aporte positivo ya que solamente el 33% presentó una respuesta negativa.

Pregunta 3.

¿Existe un organigrama estructural del Departamento de Tesorería?

Tabla 8-2: Preguntar 3 Encuesta

	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	1	17%
NO	5	83%
TOTAL	6	100%

Fuente: Herrera, Diego, 2020

Realizado por: Herrera, Diego, 2020

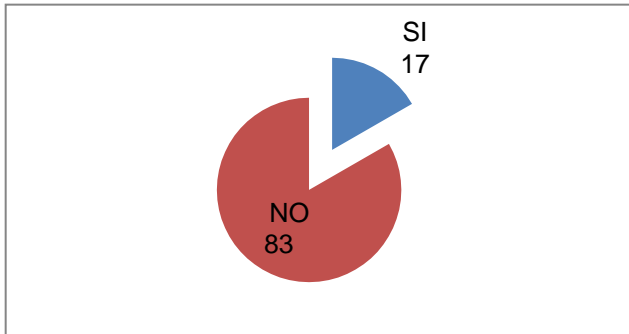


Gráfico 4-2: Pregunta 3 Encuesta
Realizado por: Diego Herrera (2020)

El 83% del personal del Departamento de Tesorería del GAD Municipal del Cantón Pastaza, no tiene conocimiento de un organigrama estructural, y el 17% sí, motivo porque que el Tesorero Municipal si tiene un organigrama estructural pero es un documento antiguo por lo que no ha puesto en conocimiento de los demás trabajadores del Departamento.

Pregunta4.

¿El Departamento de Tesorería tiene objetivos operativos establecidos para el establecimiento de metas departamentales?

Tabla 9-2: Pregunta 4 Encuesta

	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	2	33%
NO	4	67%
TOTAL	6	100%

Fuente: Herrera, Diego, 2020
Realizado por: Herrera, Diego, 2020

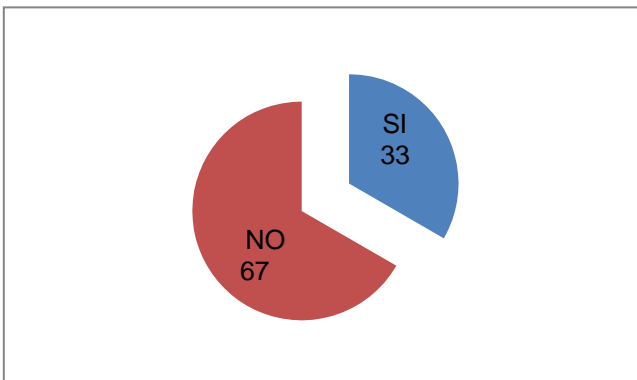


Gráfico 5-2: Pregunta 4 Encuesta
Realizado por: Diego Herrera, 2020

Los trabajadores del Departamento de Tesorería en un 83% concuerdan a que el área no tiene establecidos objetivos operativos para el establecimiento de metas semanales, mensuales, semestrales o ya sean anuales y el 17% muestra que sí tiene conocimiento como obtener recuperación de cartera, pagos a tiempo y demás.

Pregunta 5.

¿Conoce con exactitud las funciones que están bajo la responsabilidad del Departamento de Tesorería?

Tabla 10-2 Pregunta 5 Encuesta

	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	2	33%
NO	4	67%
TOTAL	6	100%

Fuente: Herrera, Diego, 2020

Realizado por: Herrera, Diego, 2020

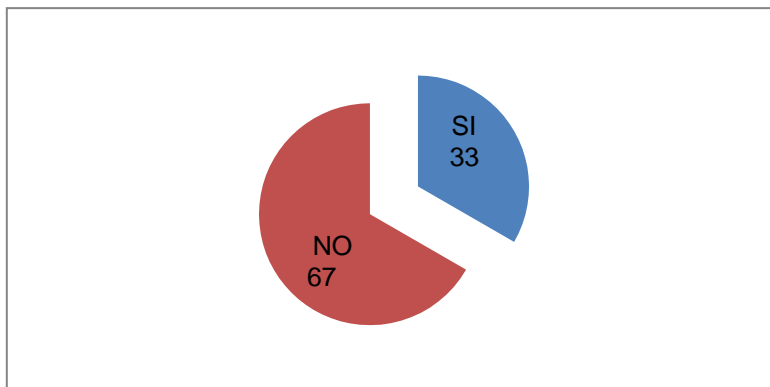


Gráfico 6-2: Pregunta 5 Encuesta

Realizado por: Diego Herrera (2020)

Según los encuestados, el 67% no conoce con exactitud las funciones que están bajo la responsabilidad del Departamento de Tesorería, teniendo así que el 33% sí están al tanto de las funciones de la unidad de Tesorería.

Pregunta 6.

¿Conoce las tareas específicas de su puesto de trabajo así como sus obligaciones y responsabilidades?

Tabla 11-2: Pregunta 6 Encuesta

	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	2	33%
NO	4	67%
TOTAL	6	100%

Fuente: Herrera, Diego, 2020

Realizado por: Herrera, Diego, 2020

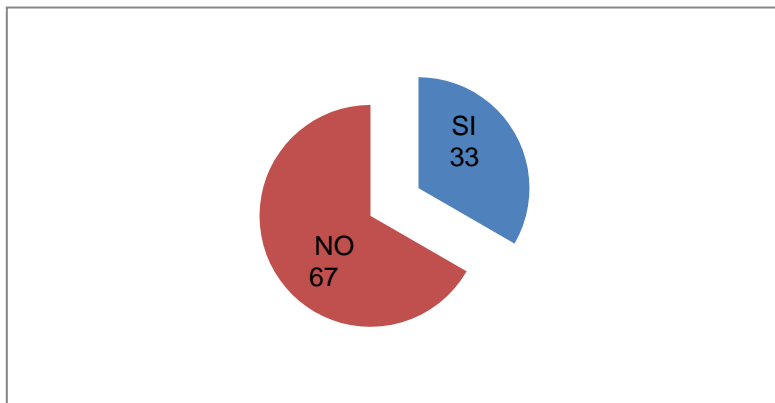


Gráfico 7-2: Pregunta 6 Encuesta

Realizado por: Diego Herrera (2020)

De acuerdo a la tabulación de las encuestas realizadas a los trabajadores del Departamento de Tesorería, tenemos un 67% del personal que no conoce las tareas específicas de su puesto de trabajo así como sus obligaciones y responsabilidades y solamente el 33% ha tenido una respuesta positiva.

Pregunta 7.

¿Cuenta el GAD Municipal del Cantón Pastaza, con planes de capacitación, para actualización de conocimientos informáticos y atención al cliente?

Tabla 12-2 Pregunta 7 Encuesta

	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	1	17%
NO	5	83%
TOTAL	6	100%

Fuente: Herrera, Diego, 2020
Realizado por: Herrera, Diego, 2020

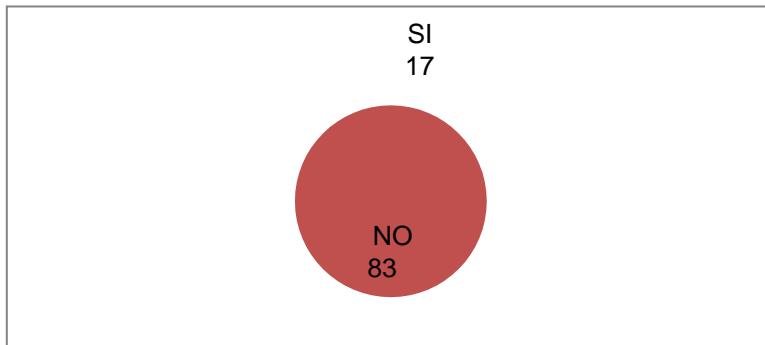


Gráfico 8-2: Pregunta 7 Encuesta
Realizado por: Diego Herrera (2020)

El 83% del personal del Departamento de Tesorería del GAD Municipal del Cantón Pastaza, afirma que la municipalidad no cuenta con planes de capacitación, para la actualización de conocimientos informáticos y atención al cliente del personal y el 17% afirma que si existe, pero solo para jefes departamentales, mas no para los demás trabajadores de los departamentos.

Pregunta 8.

¿Conoce sobre los indicadores de gestión?

Tabla 13-2 Pregunta 8 Encuesta

	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	1	17%
NO	5	83%
TOTAL	6	100%

Fuente: Herrera, Diego, 2020
Realizado por: Herrera, Diego, 2020

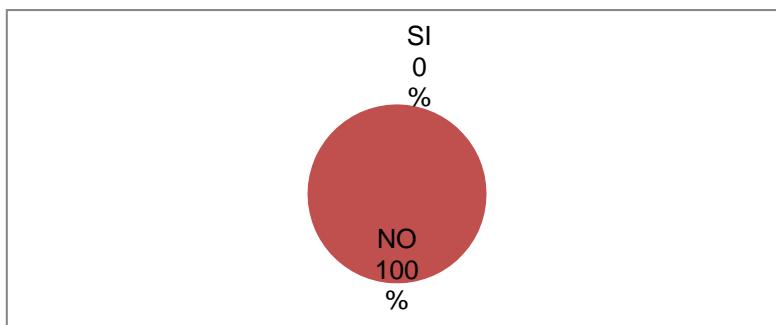


Gráfico 9-2: Pregunta 8 Encuesta
Realizado por: Herrera, 2020

El representante del Departamento de Tesorería es la única persona que tiene conocimiento sobre los indicadores de Gestión, aun así en el Departamento no se aplican los indicadores.

Pregunta 9.

¿Existe un sistema de información y comunicación en el Departamento?

Tabla 14-2 Pregunta 9 Encuesta

	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	5	83%
NO	1	17%
TOTAL	6	100%

Fuente: Herrera, Diego, 2020

Realizado por: Herrera, Diego, 2020

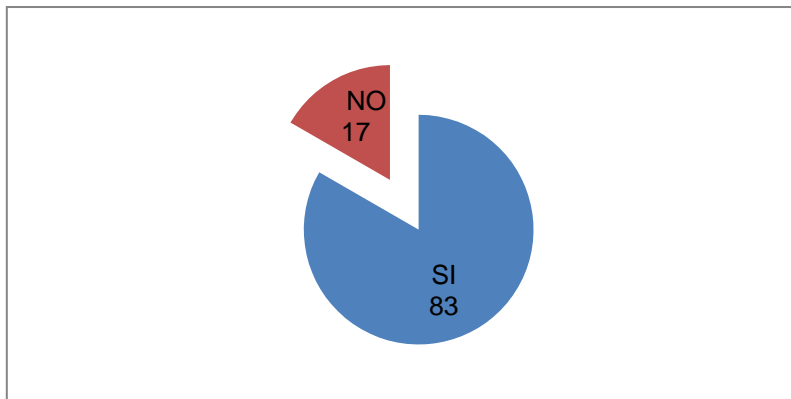


Gráfico 10-2: Pregunta 9 Encuesta

Realizado por: Herrera, 2020

De la totalidad de los encuestados han respondido el 83% que si existe un sistema de información y comunicación en el Departamento de Tesorería que es mediante el Quipux, teniendo un 17% del personal que desconoce de la información.

Pregunta 10.

¿Existe verificación de cumplimiento de actividades en el Departamento?

Tabla 15-2 Pregunta 10 Encuesta

	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	2	33%
NO	4	67%
TOTAL	6	100%

Fuente: Herrera, Diego, 2020

Realizado por: Herrera, Diego, 2020

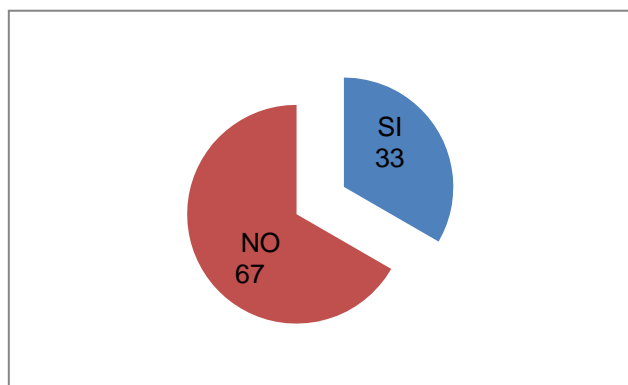


Gráfico 11-2: Pregunta 10 Encuesta

Realizado por: Diego Herrera (2020)

La totalidad de los encuestados del Departamento de Tesorería del GAD Municipal del Cantón Pastaza, han contestado en un 67% que no existe una verificación de cumplimiento de actividades en el Departamento y el 33% muestra que si realizan una verificación del cumplimiento de su trabajo.

Tabla 16-2 Resultados Generales

PREGUNTAS	SI	NO
¿Conoce las políticas del Departamento de Tesorería?	1	5
¿Existe una buena comunicación interpersonal en el Departamento?	4	2
¿Existe un organigrama estructural y manual de funciones y procesos actualizados?	1	5

¿El Departamento de Tesorería tiene objetivos establecidos para el establecimiento de metas?	2	4
¿Conoce con exactitud las funciones que están bajo la responsabilidad del Departamento de Tesorería?	2	4
¿Conoce las tareas específicas de su puesto de trabajo así como sus obligaciones y responsabilidades?	2	4
¿Cuenta el GAD Municipal del Cantón Pastaza, con planes de capacitación, para actualización de conocimientos informáticos y atención al cliente?	1	5
¿Cuenta el Departamento de Tesorería con indicadores de gestión?	0	6
¿Existe un sistema de información y comunicación en el Departamento?	5	1
¿Existe verificación de cumplimiento de actividades en el Departamento?	2	4
TOTAL	23	43
PROMEDIO	35%	65%

Fuente: Herrera, Diego, 2020

Realizado por: Herrera, Diego, 2020

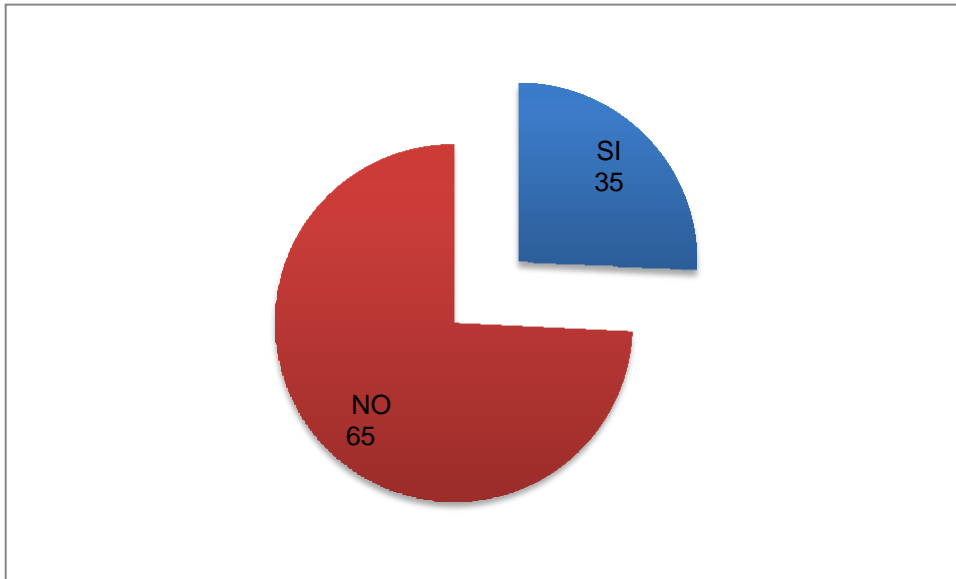


Gráfico 12-2: Resultados Generales
Realizado por: Herrera, 2020

Del total del universo de los encuestados en el Departamento de Tesorería del GAD Municipal del Cantón Pastaza, han respondido el 35% sí y un 65% respondieron no a las preguntas que fueron planteadas, teniendo como resultado, que al presentar un mayor porcentaje en respuestas negativas podemos darnos cuenta que el área de Tesorería presenta una débil aplicación del Control Interno, ausencia de planificación, falta de capacitaciones al personal, falta de seriedad en el desarrollo de sus funciones y desconocimiento de actividades principales del departamento; causas que se han logrado justificar con la aplicación de la encuesta a los trabajadores del Departamento.

CAPÍTULO III: MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1 Título

AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA, PROVINCIA DE PASTAZA, PERIODO 2019.

3.2 Introducción

La auditoría de Gestión al Departamento de Tesorería del GAD Municipal del Cantón Pastaza, es importante para poder determinar y contribuir con sugerencias que faciliten la solución de las problemáticas que presenta el Departamento de Tesorería y así el desarrollo administrativo y operativo sea más eficiente y sea utilizado como una herramienta de gestión para los directivos de la institución.

El desarrollo de la Auditoría de Gestión se realizará siguiendo los lineamientos que presenta la Contraloría General del Estado, de acuerdo a sus actividades y productos que se deberá presentar en el desarrollo de la Auditoría de Gestión en todas sus fases tales como: Conocimiento preliminar, planificación, ejecución, comunicación de resultados y seguimiento. Todas las actividades y los productos serán justificados en el desarrollo del Trabajo de titulación y los productos de cada fase que se encuentren en el apartado de Anexos serán señalados por una marca (AX).

3.3 Desarrollo

3.3.1 Fase I. Conocimiento Preliminar

Actividades:

Visita de observación de la entidad.

Se realizó la visita previa al Departamento de Tesorería en el GAD Municipal del Cantón Pastaza, para poder tener una información general y platicar brevemente con el Tesorero Municipal y mediante la técnica de la observación poder obtener alguna información que ayudaría para el desarrollo de la Auditoría de Gestión y ponernos de acuerdo para el inicio de la Auditoría y empezar con los documentos formales con los que inicia una Auditoría de Gestión. (AXB)

Revisión de archivos / papeles de trabajo

Se efectuó la presentación de los documentos formales de inicio de la Auditoría de Gestión al Departamento de Tesorería como la Propuesta de Auditoría, Carta de Aceptación, Carta de Compromiso, Contrato, Orden de Trabajo, Notificación de Inicio de Auditoría, Solicitud de

Información, documento que sustenta la Visita general y demás papeles de trabajo que ayudaron con el desarrollo del Auditoría.

Determinar indicadores.

En esta primera fase, se identificó los indicadores de Gestión que se aplicarán en la Auditoría de Gestión en el Departamento de Tesorería del GAD Municipal del Cantón Pastaza, teniendo como indicadores; Eficiencia, Eficacia y Economía.

Elaborar el FODA

Con la visita al Departamento de Tesorería y con la revisión de los archivos y papeles de trabajo se logró realizar la matriz FODA del Departamento como documentación base para la segunda Fase de la Auditoría. (MFODA)

Evaluación de la estructura del control interno

Con la determinación de los indicadores y establecimiento de la matriz FODA, en esta primera Fase de Conocimiento Preliminar, se logró realizar la evaluación de la estructura del control interno del Departamento de Tesorería que será una información útil para la planificación de la Auditoría de Gestión.

Definición de objetivos y estrategias de la auditoría

Con la documentación e información obtenida y un archivo permanente actualizado se definió los objetivos y estrategias que servirán de guía para la realización del trabajo de titulación de la Auditoría de Gestión al Departamento de Tesorería del GAD Municipal del Cantón Pastaza.

Productos:

- Normativa Legal (IG)
- Archivo permanente actualizado (AP)
- Documentación e información útil para la planificación (AP)
- Objetivos y estrategia general de la auditoría (PA)

Administración 2019 -2023



ENTIDAD:	GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA
DEPARTAMENTO:	DEPARTAMENTO DE TESORERÍA
DIRECCIÓN:	CALLE FRANCISCO DE ORELLANA Y AV. 09 DE OCTUBRE
NATURALEZA DEL TRABAJO:	AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERIODO:	01 E ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019

3.3.1.1 ARCHIVO PERMANENTE

AUTOR:

DIEGO FERNANDO HERRERA BARROSO



3.3.1.2 Información General

En el Cantón Pastaza, en la ciudad de Puyo, se encuentra el GAD Municipal del Cantón Pastaza, sociedad política autónoma que tiene como finalidad el bien común local y principalmente la atención de las necesidades de la ciudad y de las parroquias rurales de la respectiva jurisdicción que establece políticas y administra de la mejor manera todos aquellos procesos que promueven el plan toda una vida, mediante el esquema de la gestión pública, el fortalecimiento del espacio público, el desarrollo público, el desarrollo integral, equitativo y sostenible del área urbana y rural de la provincia por medio de la articulación y coordinación política, priorizando ante todo la parte humana.

El Departamento de Tesorería del GAD Municipal del Cantón Pastaza, tiene como responsabilidades que le competen, programar, organizar, dirigir y controlar la recaudación de los ingresos municipales así como aquellos que pertenecen a terceros, efectuando la custodia de los valores recaudados pendiente de depósitos, y demás documentos bajo su custodia adicionalmente todas las funciones y responsabilidades que establece el reglamento orgánico por procesos y funcional vigentes en la municipalidad y en las Normas del Control Interno.

Misión del GAD Municipal del Cantón Pastaza

Formular políticas y administrar procesos que promuevan el buen vivir, mediante un esquema de gestión pública, con la participación ciudadana, el fortalecimiento del espacio público, el desarrollo integral, equitativo y sostenible del área urbana y rural, por medio de la articulación y coordinación política, priorizando siempre la parte humana.

Visión del GAD Municipal del Cantón Pastaza

Ser reconocida como una Institución eficiente, con un equipo humano capacitado, modelo de gestión participativo, honesto y solidario, que provee a la población servicios de calidad; generando oportunidades de desarrollo y bienestar, donde todos trabajemos y vivamos con dignidad.

Elaborado por: D.F.H.B	Fecha: 01-09-2020
Supervisado por: D.E.V.U	Fecha: 01-09-2020



Objetivo general institucional

Lograr una gestión municipal honesta, participativa, moderna, eficiente con calidad y calidez, de manera que se entreguen servicios óptimos a la colectividad.

Atribuciones y responsabilidades del Departamento de Tesorería según el Reglamento Orgánico Funcional por Procesos

- Realizar el control de vigencia de garantías de pólizas y su devolución a contratistas o administradores de contrato;
- Realizar el pago de pensiones alimenticias;
- Realizar la gestión coactiva para recuperación de cartera vencida, y formulación de acuerdos de pago;
- Mantener el registro y seguimiento de transferencias bancarias por medios electrónicos y determinación de saldos bancarios;
- Solicitud de autorización al SRI, para impresión y entrega de retenciones a proveedores;
- Elaborar reportes diarios de recaudación con sus respectivos respaldos (depósitos bancarios);
- Mantener la custodia y registro de especies valoradas;
- Realizar arquezos de caja periódicos.

Productos y servicios del Departamento de Tesorería

- Registro electrónico de pagos;
- Actas de entrega y registro en inventario de pólizas;
- Registro de retención y pagos realizados;
- Expediente de juicios coactivos;
- Reporte de transferencias diarias;
- Parte diario de ingresos;
- Inventario de garantías;
- Kardex de especies valoradas;
- Reportes de arqueo.

Elaborado por: D.F.H.B	Fecha: 01-09-2020
Supervisado por: D.E.V.U	Fecha: 01-09-2020



Objetivo de la Unidad.

Mejorar la eficiencia y eficacia de la gestión financiera y presupuestaria eliminando carteras de inversión obsoletas y mejorar los procesos de coordinación interdepartamental con los diferentes departamentos.

Normativa Legal.

Constitución de la república del Ecuador

Art. 211.- La Contraloría General del Estado es el organismo técnico superior de control, con autonomía administrativa, presupuestaria y financiera, dirigido y representado por el Contralor General del Estado, quien desempeñará sus funciones durante cuatro años. Tendrá atribuciones para controlar ingresos, gastos, inversión, utilización de recursos, administración y custodia de bienes públicos. Realizará auditorías de gestión a las entidades y organismos del sector público y sus servidores, y se pronunciará sobre la legalidad, transparencia y eficiencia de los resultados institucionales. Su acción se extenderá a las entidades de derecho privado, exclusivamente respecto de los bienes, rentas u otras subvenciones de carácter público de que dispongan. La Contraloría dictará regulaciones de carácter general para el cumplimiento de sus funciones. Dará obligatoriamente asesoría, cuando se le solicite, en las materias de su competencia.

Ley orgánica de la Contraloría General del Estado

Art. 36.- Delegación y procuración. El Contralor General podrá delegar el ejercicio de sus atribuciones y funciones a los funcionarios de la Contraloría General del Estado, que establezca el respectivo reglamento, quienes no podrán a su vez volver a delegar, sin perjuicio de emitir órdenes de trabajo. Los actos oficiales ejecutados por delegados, tendrán la misma fuerza y efecto que los realizados por el titular. El delegado que actuare al margen de los términos e instrucciones de la delegación responderá personal y pecuniariamente, por los actos realizados en ejercicio de su delegación.

Art. 90.- Notificación inicial, comunicación de resultados. La auditoría gubernamental se realizará de acuerdo con el plan de trabajo anual de la contraloría general del estado,

Elaborado por: D.F.H.B	Fecha: 01-09-2020
Supervisado por: D.E.V.U	Fecha: 01-09-2020



GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA
DEPARTAMENTO DE TESORERÍA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
INFORMACIÓN GENERAL
PERIODO 2019

IG
4/4

previamente a su iniciación se notificará a las autoridades, funcionarios, servidores, ex servidores y demás personas vinculadas con el examen. Si durante la realización de la Auditoría Gubernamental aparecieren personas vinculadas con examen ue no hubieren sido notificadas desde el principio en razón de que no era previsible su participación o responsabilidad, estas deberán ser notificadas de manera inmediata, debiéndoles brindar todas las facilidades y términos excepcionales para que ejerciten en debida forma el derecho de defensa, sin que la falta de notificación inicial provoque la nulidad o impugnación, por este hecho, de los resultados de auditoría. De ser necesario los plazos se prorrogarán, previo la decisión motivada del Contralor General del Estado, por el tiempo necesario para garantizar el cumplimiento de las garantías del debido proceso. En el curso del examen los auditores gubernamentales mantendrán comunicación con los servidores de la entidad, organismo o empresa del sector público auditada y demás personas relacionadas con las actividades examinadas. Al finalizar los trabajos de auditoria de campo, se dejará constancia de que fue cumplida la comunicación de resultados y la conferencia final en los términos previstos por la ley y las normas profesionales sobre la materia.

Art. 76.- Obligación de remitir información.- Las instituciones del Estado y sus servidores, así como los personeros y representantes de las personas jurídicas de derecho privado sometidas al control de la Contraloría General del Estado, en los términos previstos en la presente Ley, están obligadas a proporcionar a ésta, exclusivamente para fines del examen de auditoria, información sobre las operaciones o transacciones cuando les sean requeridas por escrito.

Reglamento de la Contraloría General del Estado

Art. 20.- Notificación inicial.- A base de la orden de trabajo emitida, el Director de cada unidad de control según el ámbito, comunicará el inicio del examen en forma expresa a la máxima autoridad de la entidad a examinar, o a quien haga sus veces, señalando el período, cuentas o áreas sujetas a examen, objetivos del examen o auditoría, el tipo de examen y la conformación del equipo de trabajo, con el propósito de solicitar la colaboración y determinar la oportunidad de iniciar la actividad de control ordenada.

Elaborado por: D.F.H.B	Fecha: 01-09-2020
Supervisado por: D.E.V.U	Fecha: 01-09-2020



3.3.1.3 *Índice de papeles de trabajo*

GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA
DEPARTAMENTO DE TESORERÍA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019

INDICE DE PAPELES DE TRABAJO
ARCHIVO PERMANENTE

NOMBRE DE LA CÉDULA	TIPO PAPEL DE TRABAJO	ÍNDICE ALFA-NUMÉRICO
Índice de papeles de trabajo	Descriptiva	INPT
Índice de marcas	Descriptiva	INM
Programa de auditoría	Descriptiva	PGA
Propuesta de auditoría	Descriptiva	PA
Carta de aceptación	Descriptiva	CA
Carta de compromiso	Descriptiva	COM
Contrato	Descriptiva	CO
Orden de trabajo	Descriptiva	OT
Notificación de inicio	Descriptiva	NI
Solicitud de información	Descriptiva	SI
Visita previa	Descriptiva	VP
Matriz FODA	Descriptiva	MFODA
Memorando de planificación	Descriptiva	MEM

Elaborado por: D.F.H.B	Fecha: 01-09-2020
Supervisado por: D.E.V.U	Fecha: 01-09-2020



3.3.1.4 *Índice de Marcas*

GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA
DEPARTAMENTO DE TESORERÍA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019

INDICE DE MARCAS
ARCHIVO PERMANENTE

SIGNIFICADO	MARCAS
Verificado	√
Debilidad	D
Sumatoria	∑
Hallazgo	@
Anexo	AX

Elaborado por: D.F.H.B	Fecha: 01-09-2020
Supervisado por: D.E.V.U	Fecha: 01-09-2020



3.3.1.5 Programa de Auditoría

GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019

PROGRAMA DE AUDITORÍA
ARCHIVO PERMANENTE

COMPONENTE: DEPARTAMENTO DE TESORERÍA

Objetivo General:

Realizar una Auditoría de Gestión al Departamento de Tesorería del GAD Municipal del Cantón Pastaza, período 2019, permitiendo la verificación del grado de economía, eficiencia y efectividad en las funciones, procesos y en el cumplimiento de objetivos y metas del departamento.

Nº	PROCEDIMIENTOS	REF / PT	ELABORADO POR:	FECHA:
1	Elabore el programa de auditoría	PGA	D.F.H.B	19/09/2020
2	Realice la propuesta de auditoría	PA	D.F.H.B	20/09/2020
3	Realice la carta de compromiso	COM	D.F.H.B	22/09/2020
4	Emita el contrato	CO	D.F.H.B	22/09/2020
5	Emitir una orden de trabajo	OT	D.F.H.B	30/09/2020
6	Formular la notificación de inicio	NI	D.F.H.B	30/09/2020
7	Realizar la solicitud de información	SI	D.F.H.B	01/10/2020
8	Realice la visita previa a la institución	VP	D.F.H.B	01/10/2020
9	Elabore la matriz FODA	MFODA	D.F.H.B	02/10/2020
10	Realice el memorándum de planificación	MEM	D.F.H.B	02/10/2020

Elaborado por: D.F.H.B	Fecha: 01-09-2020
Supervisado por: D.E.V.U	Fecha: 01-09-2020



3.3.1.6 Propuesta de Auditoría

GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA

PROPUESTA DE AUDITORÍA

Puyo, 20 de Septiembre de 2020

Ing.

Oswaldo Zúñiga

ALCALDE DEL CANTÓN PASTAZA

Presente.-

De nuestra consideración.

Nos complace presentar nuestra propuesta para el servicio de Auditoría de Gestión periodo que comprende entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2019. La propuesta está lista para cumplir con los requisitos para regular las actividades del Departamento de Tesorería del GAD Municipal del Cantón Pastaza y otras normativas legales.

Información de la Firma Auditora.

Misión

Brindar servicios integrales para que las diferentes áreas sean evaluadas por la empresa de manera clave y objetiva, de modo de establecer una relación de confianza con los clientes y reconocer gradualmente nuestro trabajo en Puyo y la provincia.

Visión

Brindar servicios de consultoría de contabilidad y auditoría relacionados con la calidad, eficiencia, ejecución del trabajo y servicio al cliente para asegurar que los problemas se resuelvan de manera efectiva.

Elaborado por: D.F.H.B	Fecha: 01-09-2020
Supervisado por: D.E.V.U	Fecha: 01-09-2020



Valores Corporativos

Responsabilidad, confianza, honestidad, ética profesional, transparencia.

Equipo de Trabajo

NOMBRE	CARGO
Diego Fernando Herrera Barroso	Auditor junior

Metodología del Trabajo

Objetivo

Realizar una Auditoría de Gestión al Departamento de Tesorería del GAD Municipal del Cantón Pastaza, período 2019, permitiendo la verificación del grado de economía, eficiencia y efectividad en las funciones, procesos y en el cumplimiento de objetivos y metas del departamento.

Alcance

La Auditoría de Gestión se desarrollará a las actividades del Departamento de Tesorería del GAD Municipal del Cantón Pastaza, periodo comprendido entre el 01 de enero al 31 de Diciembre de 2019, en donde se examinará las funciones, procesos y cumplimiento de objetivos y metas departamentales, con lo que se logrará verificar el grado de eficiencia, eficacia y efectividad, gracias a las técnicas de auditoría que se aplicarán.

Plazo

La Auditoría de Gestión se aplicará en un plazo de 30 días laborables.

Productos a entregar

Informe final de la Auditoría

Elaborado por: D.F.H.B	Fecha: 01-09-2020
Supervisado por: D.E.V.U	Fecha: 01-09-2020



3.3.1.7 Carta de aceptación

GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA

CARTA DE ACEPTACIÓN

Puyo, 22 de Septiembre de 2020

Sr.

Diego Herrera

AUDITOR JUNIOR

Presente.

De nuestra consideración,

Confirmamos que hemos decidido autorizar la AUIORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA, durante el período del 1 de enero al 31 de diciembre de 2019, para iniciar los trabajos correspondientes, e informamos que se ha aceptado la cotización del servicio. La información y responsabilidades en el trabajo requieren absoluta confidencialidad, nuestros empleados colaborarán y participarán activamente en este proceso.

Por la atención presente nuestros más sinceros agradecimientos,

Att.

Sr. Oswaldo Zuñiga

ALCALDE DEL CANTÓN PASTAZA

Elaborado por: D.F.H.B	Fecha: 01-09-2020
Supervisado por: D.E.V.U	Fecha: 01-09-2020



3.3.1.8 Carta de compromiso

GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA

CARTA DE COMPROMISO

Puyo, 22 de Septiembre de 2020.

Ing.

Oswaldo Zúñiga

ALCALDE DEL CANTÓN PASTAZA

Presente.

De nuestra consideración,

A continuación, nos complace confirmarle que ha aceptado y comprendido el compromiso del Departamento de Tesorería del GAD Municipal Del Cantón Pastaza de realizar la Auditoría de Gestión para el período del 1 de enero al 31 de diciembre de 2019, con el objetivo de:

Realizar una Auditoría de Gestión al Departamento de Tesorería del GAD Municipal del Cantón Pastaza, período 2019, permitiendo la verificación del grado de economía, eficiencia y efectividad en las funciones, procesos y en el cumplimiento de objetivos y metas del departamento.

Sin embargo, cualquier asunto importante relacionado con el proceso a evaluar que haya ocurrido durante el proceso de inspección será explicado en las conclusiones y recomendaciones del informe.

Se espera que su personal coopere plenamente y crea en la disponibilidad de la documentación y la información requerida para la revisión del desarrollo.

Att.

Sr. Diego Herrera

Auditor Junior

Elaborado por: D.F.H.B	Fecha: 01-09-2020
Supervisado por: D.E.V.U	Fecha: 01-09-2020



3.3.1.9 Contrato

CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES

En la ciudad de Puyo, a los 30 días del mes de Septiembre del año 2020, Cantón Pastaza Provincia de Pastaza, se celebra el presente contrato entre el Ing. Oswaldo Zúñiga en su carácter de ALCALDE DEL CANTÓN PASTAZA, que a partir de ahora se denominará "GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA" y por otra parte la Ing. Diana Vargas representante de la firma auditora en adelante "AUDITOR", quienes convienen en celebrar un Contrato Civil de Prestación de Servicios Profesionales del tenor siguiente:

Primera. Antecedente

El GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA ha solicitado los servicios de auditoría y se llevará a cabo el examen de Auditoría de Gestión independiente, a los procesos administrativos correspondientes al periodo comprendido entre el 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2019.

Segunda. Objeto del Contrato

Por el presente el "AUDITOR" se obliga a cumplir la labor de Auditoría de Gestión al periodo comprendido el 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2019, en cumplimiento a los artículos 211 de la Constitución de la República del Ecuador, 21 y 36 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y de conformidad con la propuesta que aceptó el " GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA". Para efecto la descripción de funciones se considera incorporada al presente trabajo.

Tercera. Objetivo de la Auditoría

Realizar una Auditoría de Gestión al Departamento de Tesorería del GAD Municipal del Cantón Pastaza, período 2019, permitiendo la verificación del grado de economía, eficiencia y efectividad en las funciones, procesos y en el cumplimiento de objetivos y metas del departamento.

Elaborado por: D.F.H.B	Fecha: 01-09-2020
Supervisado por: D.E.V.U	Fecha: 01-09-2020



Cuarta. Alcance de la Auditoría

La Auditoría de Gestión se desarrollará a las actividades del Departamento de Tesorería del GAD Municipal del Cantón Pastaza, periodo comprendido entre el 01 de enero al 31 de Diciembre de 2019, en donde se examinará las funciones, procesos y cumplimiento de objetivos y metas departamentales, con lo que se logrará verificar el grado de eficiencia, eficacia y efectividad, gracias a las técnicas de auditoría que se aplicarán.

Quinta. Metodología del Trabajo

El examen se efectuará de acuerdo con las Normas de Auditoría, las mismas que determinarán las bases selectivas para su ejecución, según el criterio exclusivo del "AUDITOR". Por lo que, no incluye el análisis en detalle de todas las actividades de el " GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA ", pero si tendrá en cuenta la importancia relativa de lo examinado.

Sexta. Derechos y Obligaciones de las partes

El "AUDITOR" conforme lo requiere las Normas Internacionales de Auditoría, realizará indagaciones específicas a la Administración de el "GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA ", a las personas involucradas con el desempeño de la entidad y sobre la efectividad de la estructura del control interno. Además, dichas normas establecen que "EL AUDITOR" debe obtener una carta de representación de la Administración del "GAD MUNICIPAL DE EL CANTÓN PASTAZA" sobre datos relevantes de la entidad.

Séptima. Honorarios

No existirá pago de honorarios profesionales al grupo de la firma auditora por ser un Trabajo de Titulación denominado AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTODE TESORERÍA DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA, PERIODO 2019.

Octava. Plazo

El plazo del presente contrato será de 90 días laborables. El mismo que se extenderá por 10 días laborables adicionales por hechos imprevistos que puedan presentarse a partir del inicio del trabajo de auditoría.

Elaborado por: D.F.H.B	Fecha: 01-09-2020
Supervisado por: D.E.V.U	Fecha: 01-09-2020



GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA
DEPARTAMENTO DE TESORERÍA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
CONTRATO
PERIODO 2019

CO
3/3

Novena. Domicilio, jurisdicción y competencia

Barrio Central calle Francisco de Orellana y Av. 09 de octubre en la ciudad de Puyo, declara como domicilio principal el GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA en donde recibirán toda clase de comunicaciones, notificaciones y correspondencia en general.

Para constancia de todas estipulaciones antes descritas y de la condición para que sea reconocida judicialmente por las partes contratantes, se firma el presente contrato en la ciudad de Puyo.

Sr. Diego Herrera B.

REPRESENTANTE FIRMA AUDITORA

Ing. Oswaldo Zúñiga

ALCALDE

Elaborado por: D.F.H.B	Fecha: 01-09-2020
Supervisado por: D.E.V.U	Fecha: 01-09-2020



3.3.1.10 Orden de Trabajo

**GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA
ORDEN DE TRABAJO**

Puyo, 30 de Septiembre de 2020

Ing.

Oswaldo Zúñiga

ALCALDE DEL CANTÓN PASTAZA

Presente.-

De mi consideración,

En cumplimiento a los artículos 211 de la Constitución de la República del Ecuador y 36 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, dispongo a usted que con cargo de Control del año 2019, del Departamento de Tesorería, y en cumplimiento a la disposición de la Contraloría, contenida en el memorando, en calidad de Jefe de Equipo, realice la Auditoría de Gestión a cargo de Firma Auditora ubicada en la ciudad de Puyo, provincia de Pastaza, por el período comprendido entre el 01 de enero y el 31 de diciembre del 2019 del DEPARTAMENTO DE TESORERÍA DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA.

NOMBRE	CARGO
Sr. Diego Fernando Herrera Barroso.	Auditor junior

Con el objetivo de:

Realizar una Auditoría de Gestión al Departamento de Tesorería del GAD Municipal del Cantón Pastaza, período 2019, permitiendo la verificación del grado de economía, eficiencia y efectividad en las funciones, procesos y en el cumplimiento de objetivos y metas del departamento.

Elaborado por: D.F.H.B	Fecha: 01-09-2020
Supervisado por: D.E.V.U	Fecha: 01-09-2020



GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA
DEPARTAMENTO DE TESORERÍA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ORDEN DE TRABAJO
PERIODO 2019

OT
2/2

Para el efecto se realizará la visita al departamento con la finalidad de elaborar planes y programas, documentos que se utilizarán en el desarrollo de la auditoría.

Att.

Sr. Diego Herrera

AUDITORJUNIOR

Elaborado por: D.F.H.B	Fecha: 01-09-2020
Supervisado por: D.E.V.U	Fecha: 01-09-2020



3.3.1.11 *Notificación de Inicio*

NOTIFICACIÓN DE INICIO DE AUDITORÍA

Sección: Departamento de Tesorería

Asunto: Notificación de Inicio de examen especial

Puyo, 01 de Octubre de 2020

Lcdo.

Eduardo Barroso B.

TESORERO MUNICIPAL

Presente.-

De mi consideración:

De conformidad con lo dispuesto en los artículos 90 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y 20 de su Reglamento, notifico a usted, que se dará inicio al Examen Especial al Departamento de Tesorería del GAD Municipal del Cantón Pastaza a cargo de la Ing. Diana Evelyn Vargas Ulloa, Ing. Hernán Octavio Arellano Díaz y el Sr. Diego Fernando Herrera Barroso por el periodo comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre de 2019.

Los objetivos generales de la Auditoría de Gestión a realizarse son:

- Evaluar las actividades del Departamento de Tesorería, mediante la utilización de diferentes técnicas e instrumentos de auditoría que permitan la comprobación del grado de economía, eficiencia y efectividad de las funciones, procesos y en el cumplimiento de objetivos y metas.
- Evaluar las funciones y procesos de los empleados que trabajan en el Departamento de Tesorería mediante la aplicación de una evaluación a su gestión favoreciendo a la toma de decisiones para un mejor desarrollo administrativo y operativo del Departamento.

Elaborado por: D.F.H.B	Fecha: 01-09-2020
Supervisado por: D.E.V.U	Fecha: 01-09-2020



GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA
DEPARTAMENTO DE TESORERÍA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
NOTIFICACIÓN DE INICIO
PERIODO 2019

NI
2/2

- Elaborar el Informe de la Auditoría de Gestión al GAD Municipal del Catón Pastaza, mediante las distintas fases del proceso de auditoría, tendiente al mejoramiento de la toma de decisiones a nivel departamental e institucional.
- Mediante la aplicación de auditoria de gestión facilitar al departamento de tesorería el cumplimiento de metas y objetivos institucionales.

Por esta acción de control el equipo de auditores estará conformado por los señores; por lo que se dispone se preste la colaboración necesaria para la ejecución del trabajo indicado.

NOMBRE	CARGO
Diego Fernando Herrera Barroso	Auditor junior

Atentamente,

DIEGO HERRERA B.

Elaborado por: D.F.H.B	Fecha: 01-09-2020
Supervisado por: D.E.V.U	Fecha: 01-09-2020



3.3.1.12 Solicitud de Información

**GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA
DEPARTAMENTO DE TESORERÍA
SOLICITUD DE INFORMACIÓN**

Puyo, 01 de Octubre de 2020

Lcdo.

Eduardo Barroso

TESORERO MUNICIPAL

Presente.-

De mi consideración,

De conformidad con lo dispuesto en la Orden de Trabajo emitida, se notificó a usted que se iniciará la Auditoría de Gestión al Departamento de Tesorería del GAD Municipal del Cantón Pastaza, período comprendido del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2019.

Con el propósito de dar el inicio a la ejecución de la auditoría, se nos ha guiado para que establezcamos contacto con usted o con quien usted designe para la entrega de la documentación necesaria, a fin de dar inicio a nuestra Auditoría de Gestión.

Por lo indicado solicito se sirva remitir la siguiente información:

- Manual de funciones
- Manual de procedimiento
- Registro electrónico de pagos;
- Actas de entrega y registro en inventario de pólizas;
- Registro de retención y pagos realizados;

- Expediente de juicios coactivos;
- Reporte de transferencias diarias;

Elaborado por: D.F.H.B	Fecha: 01-09-2020
Supervisado por: D.E.V.U	Fecha: 01-09-2020



GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA
DEPARTAMENTO DE TESORERÍA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
SOLICITUD DE INFORMACIÓN
PERIODO 2019

SI
2/2

- Parte diario de ingresos;
- Inventario de garantías;
- Kardex de especies valoradas;
- Reportes de arqueo.

Dado el limitado tiempo asignado para la acción de control, requiero se sirva atender a la petición en los próximos diez días a partir de la recepción del presente, conforme lo establecen los artículos 76 y 88 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.

Att.

Sr. Diego Herrera
AUDITOR JUNIOR

Elaborado por: D.F.H.B	Fecha: 01-09-2020
Supervisado por: D.E.V.U	Fecha: 01-09-2020



3.3.1.13 *Visita Preliminar*

**GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA
DEPARTAMENTO DE TESORERÍA
VISITA PRELIMINAR**

Fecha de inicio: 01 de Octubre de 2020

Fecha de término: 31 de Octubre de 2020

Entidad: GAD Municipal del Cantón Pastaza

Unidad: Departamento de Tesorería

Dirección: Calle Francisco de Orellana y Av. 09 de Octubre

Página web: <https://puyo.gob.ec/>

Horario laboral: 08:00- 16:00

INFORMACIÓN GENERAL

El Departamento de Tesorería del GAD Municipal del Cantón Pastaza, tiene como responsabilidades que le competen, programar, organizar, dirigir y controlar la recaudación de los ingresos municipales así como aquellos que pertenecen a terceros, efectuando la custodia de los valores recaudados pendiente de depósitos, y demás documentos bajo su custodia adicionalmente todas las funciones y responsabilidades que establece el reglamento orgánico por procesos y funcional vigentes en la municipalidad y en las Normas del Control Interno.

Atribuciones y responsabilidades del Departamento de Tesorería

- Realizar el control de vigencia de garantías de pólizas y su devolución a contratistas o administradores de contrato;
- Realizar el pago de pensiones alimenticias;
- Realizar la gestión coactiva para recuperación de cartera vencida, y formulación de acuerdos de pago;
- Mantener el registro y seguimiento de transferencias bancarias por medios electrónicos y determinación de saldos

Elaborado por: D.F.H.B	Fecha: 01-09-2020
Supervisado por: D.E.V.U	Fecha: 01-09-2020



GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA
DEPARTAMENTO DE TESORERÍA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
VISITA PRELIMINAR
PERIODO 2019

VP
2/3

- Solicitud de autorización al SRI, para impresión y entrega de retenciones a proveedores;
- Elaborar reportes diarios de recaudación con sus respectivos respaldos (depósitos bancarios);
- Mantener la custodia y registro de especies valoradas;
- Realizar arqueos de caja periódicos

Productos y servicios del Departamento de Tesorería

- Registro electrónico de pagos;
- Actas de entrega y registro en inventario de pólizas;
- Registro de retención y pagos realizados;
- Expediente de juicios coactivos;
- Reporte de transferencias diarias;
- Parte diario de ingresos;
- Inventario de garantías;
- Kardex de especies valoradas;
- Reportes de arqueo.

Objetivo de la Unidad.

Mejorar la eficiencia y eficacia de la gestión financiera y presupuestaria eliminando carteras de inversión obsoletas y mejorar los procesos de coordinación interdepartamental con los diferentes departamentos.

Base Legal

Constitución de la República del Ecuador

Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.

Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado

Reglamento de la Contraloría General del Estado

Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública

Elaborado por: D.F.H.B	Fecha: 01-09-2020
Supervisado por: D.E.V.U	Fecha: 01-09-2020



Organigrama Estructural del Departamento

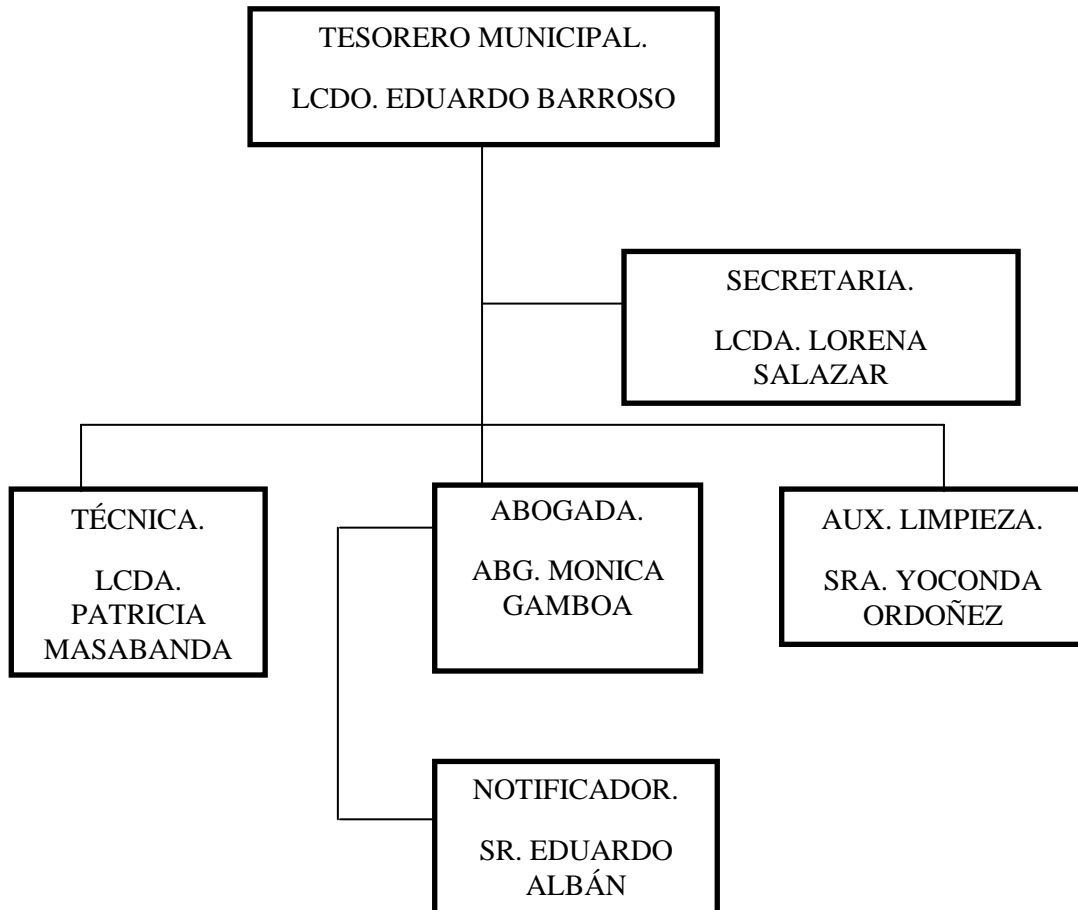


Gráfico 13-3: Estructura del Departamento
Elaborado por: Diego Herrera (2020)

Revisión de Auditorías anteriores

No presenta.

Elaborado por: D.F.H.B	Fecha: 01-09-2020
Supervisado por: D.E.V.U	Fecha: 01-09-2020



GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA
DEPARTAMENTO DE TESORERÍA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
MATRIZ FODA
PERIODO 2019

MFODA
1/1

3.3.1.14 Matriz FODA

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
F1	Liderazgo y coyuntura Política.	O1	Establecimiento de convenios con los usuarios.
F2	Buen entorno laboral en el departamento.	O2	Acceso al presupuesto del Gobierno Nacional.
F3	Buena relación entre autoridades.	O3	Asesoramiento por parte de la Asociación de Municipales del Ecuador) AME
F4	Personal comprometido con la misión del Municipio.	O4	Vinculación con otras instituciones públicas y comunidades.
F5	Personal dinámico y comprometido.		
DEBILIDADES		AMENAZAS	
D1	Deficiencia en recuperación de cartera.	A1	Cambios laborales por la política.
D2	No se cuenta con indicadores de gestión.	A2	Inconformidades por parte de los usuarios.
D3	Inexistencia de manuales de funciones y procedimientos.	A3	Retraso en la entrega de especies valoradas.
D4	Ausencia de políticas departamentales.	A4	Propietarios se niegan a recibir notificaciones.
D5	Débil conocimiento tecnológico.		
D6	Algunas actividades no son responsabilidad del Departamento.		
D7	Inexistencia de un buen almacenamiento de especies valoradas.		
D8	Inadecuados procesos de selección de personal por parte de Talento Humano.		

Elaborado por: D.F.H.B	Fecha: 01-09-2020
Supervisado por: D.E.V.U	Fecha: 01-09-2020

3.3.2 Fase II. Planificación

Actividades:

Análisis de la información y documentación

Después de haber realizado la primera fase de la Auditoría de Gestión; Conocimiento Preliminar, con la información y documentación obtenida se realizó un análisis a toda la investigación para poder continuar con la fase de la Planificación y poder ejecutar la Auditoría en su tercera fase con toda la información necesaria para la realización del examen especial al Departamento de Tesorería.

Evaluación del control interno por componentes

Para una planificación eficaz, se realizó la evaluación del control interno mediante el cuestionario de control interno con todos los componentes que abarca el COSO I: Ambiente de control, evaluación del riesgo, actividades de control, información y comunicación y supervisión y monitoreo. (CCI) (AXC)

Elaboración de plan y programas de auditoría

Se realizó el plan y programas de auditoría con el objeto de tener una guía para el desarrollo de la auditoría y poder cumplir en los días establecidos de la auditoría dicho en el apartado octavo en el contrato de la Auditoría. (MEM) (PGA)

Productos:

Memorando de planificación (MEM)

Programas de auditoría (Programa, proyecto o actividad) (PGA)



3.3.2.1 Memorando de Planificación

GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA
DEPARTAMENTO DE TESORERÍA
MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

ENTIDAD: GAD Municipal del Cantón Pastaza

UNIDAD: Departamento de Tesorería

NATURALEZA DEL TRABAJO: Auditoría de Gestión

PERIODO: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2020

Motivo de la Auditoría

Evaluar la calidad de gestión empleada por el Departamento de Auditoría en la gestión de recursos y desempeños, definir los niveles de competencia y alcance de las funciones de los diferentes empleados, y encontrar posibles desviaciones en los resultados, para ayudar a identificar áreas que necesitan mejoramiento y resolución de problemas.

Objetivos de la Auditoría

Objetivo General

Realizar una Auditoría de Gestión al Departamento de Tesorería del GAD Municipal del Cantón Pastaza, período 2019, permitiendo la verificación del grado de economía, eficiencia y efectividad en las funciones, procesos y en el cumplimiento de objetivos y metas del departamento.

Objetivos Específicos

- Evaluar las actividades del Departamento de Tesorería, mediante la utilización de diferentes técnicas e instrumentos de auditoría que permitan la comprobación del grado de economía, eficiencia y efectividad de las funciones, procesos y en el cumplimiento de objetivos y metas.
- Evaluar las funciones y procesos de los empleados que trabajan en el Departamento de Tesorería mediante la aplicación de una evaluación a su gestión favoreciendo a la toma de decisiones para un mejor desarrollo administrativo y operativo del Departamento.

Elaborado por: D.F.H.B	Fecha: 01-09-2020
Supervisado por: D.E.V.U	Fecha: 01-09-2020



GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA
DEPARTAMENTO DE TESORERÍA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN
PERIODO 2019

MEM
2/3

- Elaborar el Informe de la Auditoría de Gestión al GAD Municipal del Cantón Pastaza, mediante las distintas fases del proceso de auditoría, tendiente al mejoramiento de la toma de decisiones a nivel departamental e institucional.

Alcance

La Auditoría de Gestión se desarrollará a las actividades del Departamento de Tesorería del GAD Municipal del Cantón Pastaza, periodo comprendido entre el 01 de enero al 31 de Diciembre de 2019, en donde se examinará las funciones, procesos y cumplimiento de objetivos y metas departamentales, con lo que se logrará verificar el grado de eficiencia, eficacia y efectividad, gracias a las técnicas de auditoría que se aplicarán.

Personal encargado

NOMBRE	CARGO
Diego Fernando Herrera Barroso	Auditor junior

Tiempo estimado

Se estima en realizar la Auditoría de Gestión en un lapso de 90 días laborables.

Recursos necesarios

RECURSOS
Suministros de oficina
Carpetas
Transporte
Comida
Servicio de copiado

Elaborado por: D.F.H.B	Fecha: 01-09-2020
Supervisado por: D.E.V.U	Fecha: 01-09-2020



GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA
DEPARTAMENTO DE TESORERÍA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN
PERIODO 2019

MEM
3/3

Metodología a utilizar

Matriz FODA, Técnicas de obtención de evidencias, Cuestionario basado en el COSO I, Indicadores de gestión.

Cronograma General

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	MESES			
			S1	S2	S3	S4
FASE I: PLANIFICACIÓN						
1	Elabore del programa de planificación preliminar	Auditor Junior	x			
2	Visite las instalaciones y entrevista con funcionarios	Auditor Junior	x			
3	Realice informe de la planificación preliminar	Auditor Junior	x			
4	Elabore diagnóstico situacional FODA	Auditor Junior	x			
5	Genere programa de evaluación del sistema de CI	Auditor Junior	x			
6	Evalúe control interno	Auditor Junior		x		
7	Medición de confianza y del nivel de riesgo	Auditor Junior		x		
8	Determine la materialidad	Auditor Junior		x		
FASE II: EJECUCIÓN						
1	Aplice los programas	Auditor Junior		x	x	
2	Elabore matriz de indicadores	Auditor Junior		x	x	
3	Elabore hoja de hallazgos	Auditor Junior		x	x	
FASE III: INFORME FINAL						
1	Elaboración del borrador del informe	Auditor Junior				x
2	Lectura del informe	Auditor Junior				x
3	Entregue el informe final y su plan de acción	Auditor Junior				x

Por la atención a la presente nuestros más sinceros agradecimientos.

Att.

Diego Herrera

AUDITOR JUNIOR

Elaborado por: D.F.H.B	Fecha: 01-09-2020
Supervisado por: D.E.V.U	Fecha: 01-09-2020

Administración 2019 -2023



ENTIDAD:	GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA
DEPARTAMENTO:	DEPARTAMENTO DE TESORERÍA
DIRECCIÓN:	CALLE FRANCISCO DE ORELLANA Y AV. 09 DE OCTUBRE
NATURALEZA DEL TRABAJO:	AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERIODO:	02 E ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019

3.3.2.2 ARCHIVO CORRIENTE

AUTOR:	
DIEGO FERNANDO HERRERA BARROSO	



3.3.2.3 Índice de papeles de trabajo

GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA
DEPARTAMENTO DE TESORERÍA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019

INDICE DE PAPELES DE TRABAJO
ARCHIVO CORRIENTE

NOMBRE DE LA CÉDULA	TIPO PAPEL DE TRABAJO	ÍNDICE ALFA-NUMÉRICO
Índice de papeles de trabajo	Descriptiva	INPT
Índice de marcas	Descriptiva	INM
Programa de auditoría	Descriptiva	PGA
Cuestionario de control interno	Descriptiva	CCI
Matriz de riesgo	Descriptiva	MR
Hoja de hallazgos	Descriptiva	HA
Hoja de indicadores	Descriptiva	HI
Informe de control interno	Descriptiva	ICI
Hoja de procesos	Descriptiva	HP
Flujograma	Descriptiva	FG
Cadena de valor	Descriptiva	CV
Convocatoria	Descriptiva	CVC
Carta de presentación	Descriptiva	CP
Informe final	Descriptiva	IF
Conferencia final	Descriptiva	CF

Elaborado por: D.F.H.B	Fecha: 01-09-2020
Supervisado por: D.E.V.U	Fecha: 01-09-2020



3.3.2.4 Índice de Marcas

**GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA
DEPARTAMENTO DE TESORERÍA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019**

**INDICE DE MARCAS
ARCHIVO CORRIENTE**

SIGNIFICADO	MARCAS
Verificado	√
Debilidad	D
Recomendación	R
Sumatoria	Σ
Hallazgo	@
Anexo	AX

Elaborado por: D.F.H.B	Fecha: 01-09-2020
Supervisado por: D.E.V.U	Fecha: 01-09-2020



3.3.2.5 Programa de Auditoría

GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019

PROGRAMA DE AUDITORÍA
ARCHIVO CORRIENTE

COMPONENTE: DEPARTAMENTO DE TESORERÍA

Objetivo General:

Realizar una Auditoría de Gestión al Departamento de Tesorería del GAD Municipal del Cantón Pastaza, período 2019, permitiendo la verificación del grado de economía, eficiencia y efectividad en las funciones, procesos y en el cumplimiento de objetivos y metas del departamento.

Nº	PROCEDIMIENTOS	REF / PT	ELABORADO POR:	FECHA:
1	Elabore el programa de auditoria	PGA	D.F.H.B	02/10/2020
2	Elabore el cuestionario de control interno	CCI	D.F.H.B	05/10/2020
3	Matriz de riesgo	MR	D.F.H.B	07/10/2020
4	Hoja de hallazgos	HA	D.F.H.B	08/10/2020
5	Hoja de indicadores	HI	D.F.H.B	08/10/2020
6	Informe de control interno	ICI	D.F.H.B	20/10/2020
7	Hoja de procesos	HP	D.F.H.B	22/10/2020
8	Flujograma	FG	D.F.H.B	25/10/2020
9	Convocatoria	CVC	D.F.H.B	01/11/2020
10	Carta de presentación	CP	D.F.H.B	05/11/2020
11	Informe final	IF	D.F.H.B	10/11/2020
12	Conferencia final	CF	D.F.H.B	15/11/2020

Elaborado por: D.F.H.B	Fecha: 01-09-2020
Supervisado por: D.E.V.U	Fecha: 01-09-2020



GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA
DEPARTAMENTO DE TESORERÍA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
PERIODO 2019

CCI
1/10

3.3.2.6 Cuestionario de Control Interno

GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA

DEPARTAMENTO DE TESORERÍA

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019

Objetivo: Realizar una Auditoría de Gestión al Departamento de Tesorería del GAD Municipal del Cantón Pastaza, período 2019, permitiendo la verificación del grado de economía, eficiencia y efectividad en las funciones, procesos y en el cumplimiento de objetivos y metas del departamento.

RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO DE CONTROL
INTERNO (AXD)

COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL

N°	PREGUNTA	RESPUESTAS		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿Se supervisa el desempeño de las labores de los funcionarios del Departamento de Tesorería?	3	3	
2	¿Se aplican los códigos de ética en las funciones y en el personal?	2	4	Desconocimiento del código de ética.
3	¿El Departamento de Tesorería cuenta con manuales estructurados de sus funciones y procesos?	2	4	No existe manual de procesos ni funciones. @
4	¿En el último año, asistido a una capacitación por parte del GAD Municipal del Cantón Pastaza?	1	5	Solo existen capacitaciones para directores departamentales. @
	TOTALΣ	8	16	

Elaborado por: D.F.H.B	Fecha: 01-09-2020
Supervisado por: D.E.V.U	Fecha: 01-09-2020



GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA
DEPARTAMENTO DE TESORERÍA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
PERIODO 2019

CCI
2/10

TOTAL RESPUESTAS	
POSITIVAS	8
NEGATIVAS	16
TOTAL	24

NIVEL DE CONFIANZA

$$8 / 24 * 100 = 33\%$$

NIVEL DE RIESGO

$$16 / 24 * 100 = 67\%$$

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

ANÁLISIS.

En el componente Ambiente de Control se presenta un nivel bajo de confianza y un alto de riesgo teniendo un 33% y 67%, respectivamente. Ya que no conocen del código de ética del municipio, no existe manuales de procesos y funciones y la entidad no posee un plan de capacitaciones para los empleados de la entidad.

Elaborado por: D.F.H.B	Fecha: 01-09-2020
Supervisado por: D.E.V.U	Fecha: 01-09-2020



GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA
DEPARTAMENTO DE TESORERÍA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
PERIODO 2019

CCI
3/10

COMPONENTE: EVALUACIÓN DEL RIESGO

N°	PREGUNTA	RESPUESTAS		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El Departamento de Tesorería cumple con los objetivos institucionales y sus estrategias?	2	4	No posee objetivos y metas el departamento @
2	¿Se analizan las falencias del Departamento periódicamente?	2	4	No existe una autoevaluación del desempeño del departamento.
3	¿Se establecen indicadores de gestión que facilite el buen desempeño de la unidad?		6	No existen indicadores de gestión. @
4	¿Se ha realizado una evaluación física del Departamento de Tesorería?	2	4	El departamento no está organizado adecuadamente para prestar servicios de calidad a los usuarios y salvaguardar las especies valoradas. @
5	¿Existen mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar a la municipalidad?	1	5	No cuentan con mecanismos que contrarresten futuras anomalías en el departamento.
	TOTAL Σ	7	23	

Elaborado por: D.F.H.B	Fecha: 01-09-2020
Supervisado por: D.E.V.U	Fecha: 01-09-2020



GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA
DEPARTAMENTO DE TESORERÍA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
PERIODO 2019

CCI
4/10

	TOTAL RESPUESTAS
POSITIVAS	7
NEGATIVAS	23
TOTAL	30

NIVEL DE CONFIANZA

$7 / 30 * 100 = 23\%$

NIVEL DE RIESGO

$23 / 30 * 100 = 77\%$

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

ANÁLISIS.

De acuerdo a la evaluación del segundo componente de la evaluación de los riesgos se presenta un 23% en el nivel bajo de confianza y un 77% de nivel alto de riesgo, lo cual es muy representativo a comparación con el nivel de confianza esto es porque el Departamento de Tesorería no posee varias herramientas o falta de acciones para poder desarrollar sus actividades como son la escasas de metas y objetivos, no hay una autoevaluación de desempeño, no existen indicadores de gestión y la municipalidad no está organizado adecuadamente por lo que no cuenta con mecanismo que contrarresten las anomalías en el departamento.

Elaborado por: D.F.H.B	Fecha: 01-09-2020
Supervisado por: D.E.V.U	Fecha: 01-09-2020



GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA
DEPARTAMENTO DE TESORERÍA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
PERIODO 2019

CCI
5/10

COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL

N°	PREGUNTA	RESPUESTAS		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El Alcalde emite políticas y procedimientos de las actividades de control, en todos los departamentos?	2	4	Desconocen de políticas o procedimientos de control emitidos por el alcalde@
2	¿Existen sanciones administrativas?	6		
3	¿El departamento cumple con las operaciones establecidas según el reglamento orgánico funcional?	6		
4	¿Se realiza control del abastecimiento y almacenamiento de especies valoradas?	2	4	Tarjetas de Serotp están en Bodega incumplimiento del reglamento de bienes.
5	¿Se realiza arqueos de caja periódicamente?		6	La dirección financiera se rehúsa hacer arqueos de caja@
6	¿Existe procedimientos adecuados para la recuperación de cartera?	2	4	Existen problemas con la entrega de notificaciones a los deudores y predios abandonados. @
7	¿Hay un control por parte de talento humano al recolectar personal capaz de ejercer sus funciones?	3	3	Existe personal con bajo conocimiento tecnológico. @
	TOTAL Σ	21	21	

TOTAL RESPUESTAS	
POSITIVAS	21
NEGATIVAS	21
TOTAL	42

Elaborado por: D.F.H.B	Fecha: 01-09-2020
Supervisado por: D.E.V.U	Fecha: 01-09-2020



NIVEL DE CONFIANZA

$21 / 42 * 100 = 50\%$

NIVEL DE RIESGO

$21 / 42 * 100 = 50\%$

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

ANÁLISIS.

Las actividades de control en el Departamento de Tesorería presenta un nivel bajo de confianza y un nivel alto de riesgo ya que poseen el 50% en los dos niveles, esto es porque no existen actividades de control que contrarresten las problemáticas de la entidad en su totalidad y presentan observaciones como desconocimiento de políticas, inseguridad en las especies valoradas, incumplimiento de actividades y bajo conocimiento tecnológico de los trabajadores.

Elaborado por: D.F.H.B	Fecha: 01-09-2020
Supervisado por: D.E.V.U	Fecha: 01-09-2020



GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA
DEPARTAMENTO DE TESORERÍA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
PERIODO 2019

CCI
7/10

COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

N°	PREGUNTA	RESPUESTAS		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿Se hace uso de las TIC'S?	6		
2	¿La gestión Administrativa ha permitido crear vínculos de comunicación y prácticas éticas que armonicen las actividades interdepartamentales?	6		
3	¿El sistema de comunicación que maneja la Municipalidad es eficiente?	4	2	
TOTAL Σ		16	2	

TOTAL RESPUESTAS	
POSITIVAS	16
NEGATIVAS	2
TOTAL	18

NIVEL DE CONFIANZA

$16 / 18 * 100 = 89\%$

NIVEL DE RIESGO

$2 / 18 * 100 = 11\%$

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

Elaborado por: D.F.H.B	Fecha: 01-09-2020
Supervisado por: D.E.V.U	Fecha: 01-09-2020



GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA
DEPARTAMENTO DE TESORERÍA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
PERIODO 2019

CCI
8/10

ANÁLISIS.

De acuerdo a la evaluación de información y comunicación existen resultados positivos, un nivel alto con el 89% de confianza y un mínimo de 11% de riesgo, la comunicación en el Departamento de Tesorería es buena y además que si existe el compañerismo y el apoyo para realizar sus labores.

COMPONENTE: SUPERVISIÓN O MONITOREO

N°	PREGUNTA	RESPUESTAS		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿Se envían reportes y/o informes diarios, semanales, mensuales de las gestiones de Tesorería?	4	2	
2	¿Se supervisan los reportes diarios emitidos por recaudación?	6		Los reportes diarios llegan al Departamento de tesorería con fallas y no los corrigen al momento @
3	¿Existe una persona encargada en el pago de las planillas para evitar intereses?	6		La persona encargada es la Sra. De limpieza
	TOTAL Σ	16	2	

TOTAL RESPUESTAS	
POSITIVAS	16
NEGATIVAS	2
TOTAL	18

NIVEL DE CONFIANZA

$$16 / 18 * 100 = 89\%$$

NIVEL DE RIESGO

$$2 / 18 * 100 = 11\%$$

Elaborado por: D.F.H.B	Fecha: 01-09-2020
Supervisado por: D.E.V.U	Fecha: 01-09-2020



GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA
DEPARTAMENTO DE TESORERÍA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
PERIODO 2019

CCI
9/10

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

ANÁLISIS.

En la supervisión o monitoreo existen resultados favorables, un alto nivel de confianza con el 89% y bajo de riesgo con el 11%, motivo por el cual es que existen actividades que no corresponden al encargado y existen reportes diarios que entran al Departamento erróneos y no se corrigen enseguida.

Elaborado por: D.F.H.B	Fecha: 01-09-2020
Supervisado por: D.E.V.U	Fecha: 01-09-2020



RESULTADOS GENERALES

	TOTAL RESPUESTAS
POSITIVAS	68
NEGATIVAS	64
TOTAL	132

NIVEL DE CONFIANZA

$68 / 132 * 100 = 52\%$

NIVEL DE RIESGO

$64 / 132 * 100 = 48\%$

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

ANÁLISIS.

Después de haber realizado una evaluación del Control Interno por componentes al Departamento de Tesorería del GAD Municipal del Cantón Pastaza, los resultados se han expresado en un 52% de confianza pero sin embargo un nivel medio de riesgo del 48% por el escaso control interno en las funciones, procesos, en el cumplimiento de objetivos y la aplicación de los indicadores.

Elaborado por: D.F.H.B	Fecha: 01-09-2020
Supervisado por: D.E.V.U	Fecha: 01-09-2020

3.3.3 Fase III. Ejecución

Actividades:

Aplicación de programas

En esta tercera fase se realiza la aplicación y ejecución de los papeles de trabajo establecidos en los programas de auditoría, para poder emitir después los resultados de la Auditoría de Gestión del Departamento de Tesorería. (**PGA**)

Preparación de papeles de trabajo

La preparación de papeles de trabajo es una de las actividades más esenciales de la tercera fase, porque con ello se podrá desarrollar la Auditoría de una manera más ordenada, teniendo todo listo para que su desarrollo sea fluido sin contra tiempos y se pueda ejecutar en el tiempo estimado.

Hojas resumen de hallazgos

La Hoja resumen de hallazgos es uno de los papeles de trabajo que se aplicará para la ejecución de la auditoría por medio del cual se podrá analizar todos los hallazgos y debilidades que presenta el Departamento de Tesorería y así mismo será la base para el desarrollo de las demás matrices que serán necesarias su elaboración para concluir con la Auditoría.

Definición de la estructura del informe

Al final de la fase III: Ejecución, se tendrá un panorama claro para la elaboración de lo que será la comunicación de los resultados, teniendo así la información necesaria para emitir el informe final de Auditoría.

Productos:

Papeles de trabajo

Hojas resumen de hallazgos (**HA**)



3.3.3.1 Matriz de Riesgo

**GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019
MATRIZ DE RIESGO**

Valor Asignado	Categoría	Color	Descripción
1	Bajo	Verde	El riesgo no impacta en la realización de los objetivos
2	Medio	Amarillo	El riesgo si impacta en la realización de los objetivos
3	Alto	Rojo	El riesgo tiene un alto impacto en la realización de los objetivos

RIESGO (DEBILIDAD)	TIPO DE RIESGO	EVALUACION DEL RIESGO		RESPUESTA AL RIESGO
		IMPACTO	NIVEL	
D1 No existe manual de procesos ni funciones.	Control	Alto		Establecer manuales de procesos y funciones dentro del departamento para cada trabajador para evaluar las aptitudes de los trabajadores.
D2 Solo existen capacitaciones para directores departamentales	Control	Medio		Diseñar un plan de capacitaciones anuales para todos los trabajadores de la institución.
D3 No posee objetivos y metas el departamento	Control	Alto		Determinar objetivos departamentales semanales, mensuales y anuales.
D4 No existen indicadores de gestión	Control	Alto		Instaurar indicadores de gestión a las funciones que realiza el Departamento.
D5 El departamento no está organizado adecuadamente para prestar servicios de calidad a los usuarios y salvaguardar las especies valoradas.	Control	Alto		Implementar acciones para la readecuación inmediata del Departamento de Tesorería, y así mismo para las especies valoradas para dar cumplimiento con el reglamento de bienes públicos.

Elaborado por: D.F.H.B	Fecha: 01-09-2020
Supervisado por: D.E.V.U	Fecha: 01-09-2020



GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA
DEPARTAMENTO DE TESORERÍA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
MATRIZ DE RIESGO
PERIODO 2019

MR
2/2

D6 Desconocen de políticas o procedimientos de control emitidos por el alcalde	Control	Alto		Socializar y evaluar las políticas y los procedimientos de control por parte de alcaldía o del Departamento Administrativo.
D7 La dirección financiera se rehúsa hacer arqueos de caja	Control	Alto		Implementar de manera obligatoria e inmediata los arqueos de caja periódicos y de sorpresa.
D8 Existen problemas con la entrega de notificaciones a los deudores y predios abandonados.	Control	Alto		Implementar un nuevo sistema con datos actualizados de los usuarios/dueños de los predios.
D9 Existe personal con bajo conocimiento tecnológico	Control	Medio		Gestionar capacitaciones anuales para todos los trabajadores de la institución.
D10 Los reportes diarios llegan al Departamento de tesorería con fallas y no los corrigen al momento	Control	Alto		Efectuar un trabajo conjunto de control de ambos departamentos, para que la información sea confiable.

Elaborado por: D.F.H.B	Fecha: 01-09-2020
Supervisado por: D.E.V.U	Fecha: 01-09-2020



3.3.3.2 Hoja de Hallazgos

**GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019
HOJA DE HALLAZGOS**

Título

Inexistencia de Manual de Procesos y Funciones.

Condición

No existen manuales de procesos y funciones en el Departamento de Tesorería.

Criterio

Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado. Art. 7.- Marco normativo general.-

Para regular el funcionamiento del sistema, la Contraloría General del Estado adaptará, expedirá, aprobará y actualizará, según corresponda: Reglamentos, regulaciones, manuales generales y especializados, guías metodológicas, instructivos y más disposiciones necesarias para la aplicación del sistema y la determinación de responsabilidades.

Causa

Inadecuada aplicación del sistema y determinación de responsabilidades de la Contraloría General del Estado al Municipio de Pastaza, en la adaptación de manuales generales, como los manuales de procesos y de funciones.

Efecto

Duplicidad de funciones en el Departamento de Tesorería, lo que provoca el descuido de las tareas y el incumplimiento de actividades por parte de los trabajadores.

Recomendación

Elaborar e implementar los manuales de procesos y funciones en el Departamento de Tesorería, y fortalecer el control interno en la institución.

Elaborado por: D.F.H.B	Fecha: 01-09-2020
Supervisado por: D.E.V.U	Fecha: 01-09-2020



Título

Solo existen capacitaciones para Directores Departamentales

Condición

Falta de capacitaciones para todos los trabajadores de la institución.

Criterio

Normas de Control Interno 407-06 Capacitación y entrenamiento continuo. Los directivos de la entidad promoverán en forma constante y progresiva la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de las servidoras y servidores en todos los niveles de la entidad, a fin de actualizar sus conocimientos, obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de su trabajo.

Causa

Desinterés por parte de las autoridades de la institución por actualizar conocimientos de los trabajadores, así mismo como la ausencia de una planificación de capacitaciones periódicas.

Efecto

Personal con desconocimientos tecnológicos y desactualizaciones esenciales para el desarrollo óptimo de sus actividades.

Recomendación

El personal técnico y operativo de la institución, reciban actualizaciones mediante capacitaciones de orden técnico, para mejorar el servicio a la colectividad.

Elaborado por: D.F.H.B	Fecha: 01-09-2020
Supervisado por: D.E.V.U	Fecha: 01-09-2020



Título

Inexistencia de metas y objetivos periódicos en el Departamento.

Condición

El Departamento de Tesorería no cuenta con objetivos y metas ya sean semanales, mensuales o anuales.

Criterio

Norma 200-02 Administración estratégica. Los planes operativos constituirán la desagregación del plan plurianual y contendrán: objetivos, indicadores, metas, programas, proyectos y actividades que se impulsarán en el período anual.

Causa

Deficiencia en la elaboración de los planes operativos y falta de comunicación por parte de las autoridades de la institución hacia los trabajadores.

Efecto

Incumplimientos de actividades e insatisfacción de autoridades con el Departamento de Tesorería ya que no aporta de forma eficaz al cumplimiento de objetivos y metas institucionales.

Recomendación

Realizar una planificación departamental y un plan operativo, que establezca objetivos y metas, que exijan al cumplimiento de los mismos ya sea semanal, mensual y anual, los cuales aporten con el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

Elaborado por: D.F.H.B	Fecha: 01-09-2020
Supervisado por: D.E.V.U	Fecha: 01-09-2020



Título

Inexistencia de indicadores de gestión.

Condición

El Departamento de Tesorería no aplica indicadores de gestión.

Criterio

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

Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado. Art. 77. Máximas autoridades, titulares y responsables. Dictar los correspondientes reglamentos y de más normas secundarias necesarias para el eficiente, efectivo y económico funcionamiento de sus instituciones;

Causa

Existe una desactualización del sistema de planificación de la municipalidad y una ausencia de los indicadores de gestión en el Departamento de Tesorería.

Efecto

Inexistencia de una evaluación en el cumplimiento de las actividades, metas y objetivos del Departamento.

Elaborado por: D.F.H.B	Fecha: 01-09-2020
Supervisado por: D.E.V.U	Fecha: 01-09-2020



Recomendación

Implementar planes de evaluación a las actividades del Departamento y dar soporte e influir en los objetivos estratégicos, fomentando el crecimiento personal y laboral.

Título

El departamento no está organizado adecuadamente para prestar servicios de calidad a los usuarios y salvaguardar las especies valoradas.

Condición

Desorganización física del Departamento de sus áreas y descuido de almacenamiento de las especies valoradas.

Criterio

Art. 11. Reglamento de Administración y control de Bienes del Sector Público. La Unidad de Administración de Bienes e Inventarios, o aquella que hiciere sus veces a nivel institucional, orientará y dirigirá la correcta conservación y cuidado de los bienes que han sido adquiridos.

Normas de Control Interno 406-07 Custodia. La custodia permanente de los bienes, permite salvaguardar adecuadamente los recursos de la entidad

Causa

Mal manejo en la conservación de las especies valoradas y un entorno laboral desfavorable para la atención a los usuarios.

Efecto

Desorganización en el departamento que afecta en la prestación de servicios a los usuarios y en el deterioro de las especies valoradas.

Elaborado por: D.F.H.B	Fecha: 01-09-2020
Supervisado por: D.E.V.U	Fecha: 01-09-2020



Recomendación

Readecuar el departamento de Tesorería y la bodega donde se almacena las especies valoradas.

Título

Desconocimiento de políticas y procedimientos de control del GAD Municipal.

Condición

Los trabajadores del Departamento de Tesorería no conocen de las políticas de la institución y de los procedimientos de control de la Municipalidad.

Criterio

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

Causa

Falta de difusión al personal de tesorería por parte de las autoridades pertinentes en referencia a las políticas y procedimientos del control interno de la Municipalidad.

Efecto

Los trabajadores realizan sus actividades sin seguir lineamientos y políticas del control de la Municipalidad.

Elaborado por: D.F.H.B	Fecha: 01-09-2020
Supervisado por: D.E.V.U	Fecha: 01-09-2020



Recomendación

Socializar las políticas y procedimientos de control de la Municipalidad a todos los trabajadores de la institución.

Título

La dirección financiera se rehúsa hacer arqueos de caja.

Condición

La Dirección Financiera no permite realizar arqueos de Caja a recaudación.

Criterio

Normas de Control Interno 405-09 Arqueos sorpresivos de los valores en efectivo. Dichos arqueos se realizarán con la frecuencia necesaria para su debido control y registro. Todo el efectivo y valores deben contarse a la vez y en presencia del servidor responsable de su custodia, debiendo obtener su firma como prueba que el arqueo se realizó en su presencia y que el efectivo y valores le fueron devueltos en su totalidad.

Causa

Falta de control y supervisión de las actividades que desempeña la Directora Financiera.

Efecto

Inexistencia de actas de arqueo de caja y desvío de recursos de la Municipalidad.

Recomendación

Insistir para que se realice los arqueos de caja periódicos a recaudación, realizar un documento a la alcaldía notificando la novedad para que puedan hacer el llamado de atención.

Elaborado por: D.F.H.B	Fecha: 01-09-2020
Supervisado por: D.E.V.U	Fecha: 01-09-2020



Título

Existen problemas con la entrega de notificaciones a los deudores y predios abandonados.

Condición

Constan irregularidades en la entrega de notificaciones a los deudores y existen predios abandonados.

Criterio

Código Orgánico General de Procesos. Art. 68.- Constancia de la notificación. En el sistema de seguimiento de procesos se registrarán las notificaciones realizadas con indicación del lugar, día y hora de la diligencia.

Causa

Ineficiente seguimiento de procesos por predios abandonados y notificaciones rechazadas.

Efecto

Lenta recuperación de cartera y acumulación de peticiones para facilidades de pago.

Recomendación

A la máxima autoridad disponer a quien corresponda la elaboración de una base de datos actualizada de los dueños de los predios e innovar en nuevas formas de entrega de notificaciones.

Elaborado por: D.F.H.B	Fecha: 01-09-2020
Supervisado por: D.E.V.U	Fecha: 01-09-2020



Título

Existe personal con bajo conocimiento tecnológico

Condición

Personal no cuenta con conocimientos tecnológicos actualizados.

Criterio

Normas de Control Interno 410-15 Capacitación informática. Las necesidades de capacitación serán identificadas tanto para el personal de tecnología de información como para los usuarios que utilizan los servicios de información, las cuales constarán en un plan de capacitación informático, formulado conjuntamente con la Unidad de Talento Humano. El plan estará orientado a los puestos de trabajo y a las necesidades de conocimiento específicas determinadas en la evaluación de desempeño e institucionales.

Causa

Falta de capacitación al personal en el manejo del sistema Quipux y deficiente inducción de trabajadores a la institución.

Efecto

Deficiencia en el desarrollo de las labores y solicitadas de ayudas al personal de TICS.

Recomendación

Implementar capacitaciones para la actualización de conocimientos de los trabajadores e incentivar al auto actualización de conocimientos tecnológicos a los trabajadores.

Elaborado por: D.F.H.B	Fecha: 01-09-2020
Supervisado por: D.E.V.U	Fecha: 01-09-2020



Título

Los reportes diarios llegan al Departamento de tesorería con fallas y no los corrigen al momento.

Condición

Irregularidades en los reportes diarios que llegan al Departamento de Tesorería.

Criterio

Normas de Control Interno 405-02 Organización del Sistema de Contabilidad Gubernamental. La eficiencia de la organización contable constituye un elemento de control interno, orientado a que la información financiera se prepare de acuerdo con las políticas y prácticas contables determinadas por la profesión y se produzcan los reportes y estados financieros requeridos por las regulaciones legales y por las necesidades gerenciales.

Causa

Falta de control y revisión en los reportes diarios del área de Recaudación que envía a Tesorería.

Efecto

Retrasos de informes de tesorería al departamento de Contabilidad, llamadas de atención por la señora financiera.

Recomendación

Emitir un documento cuando existan irregularidades por recaudación al departamento financiero para justificar que el proceso ha estado erróneo desde recaudación para evitar así las llamadas de atención al señor Tesorero.

Elaborado por: D.F.H.B	Fecha: 01-09-2020
Supervisado por: D.E.V.U	Fecha: 01-09-2020



3.3.3.3 Informe de Control Interno

GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019
INFORME DE CONTROL INTERNO

Puyo, 20 de octubre de 2020

Lic. Eduardo Barroso
TESORERO MUNICIPAL

Presente.-

De nuestra consideración

Reciba un cordial saludo, a través de la presente nos permitimos comunicarle que como parte de nuestro trabajo de auditoría y en base a la planificación específica, se ha procedido a evaluar la gestión del DEPARTAMENTO DE TESORERÍA, mediante la aplicación de cuestionarios especiales, manifestando que los resultados de este sistema son de exclusiva responsabilidad de la administración. Por lo tanto, es necesario informarle las siguientes debilidades:

D1 Inexistencia de Manual de Procesos y Funciones.

R1 Al Director Administrativo: Elaborar e implementar los manuales de procesos y funciones en el Departamento de Tesorería, y fortalecer el control interno en la institución.

D2 Solo existen capacitaciones para Directores Departamentales.

R2 El personal técnico y operativo de la institución: Reciban actualizaciones mediante capacitaciones de orden técnico, para mejorar el servicio a la colectividad.

Elaborado por: D.F.H.B	Fecha: 01-09-2020
Supervisado por: D.E.V.U	Fecha: 01-09-2020



GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA
DEPARTAMENTO DE TESORERÍA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
INFORME DE CONTROL INTERNO
PERIODO 2019

ICI
2/3

D3 Inexistencia de metas y objetivos periódicos en el Departamento.

R3 Al Tesorero Municipal: Realizar una planificación departamental y un plan operativo, que establezca objetivos y metas, que exijan al cumplimiento de los mismos ya sea semanal, mensual y anual, los cuales aporten con el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

D4 No existen indicadores de gestión.

R4 Al Director Administrativo: Implementar los indicadores de gestión en el Departamento para evaluar las actividades y dar soporte e influir en los objetivos estratégicos, fomentando el crecimiento personal y laboral

D5 El departamento no está organizado adecuadamente para prestar servicios de calidad a los usuarios y salvaguardar las especies valoradas.

R5 Al Director Administrativo: Readecuar el departamento de Tesorería y la bodega donde se almacena las especies valoradas.

D6 Desconocimiento de políticas y procedimientos de control del GAD Municipal.

R6 Al Director Administrativo: Socializar las políticas y procedimientos de control de la Municipalidad a todos los trabajadores de la institución.

D7 La dirección financiera se rehúsa hacer arqueos de caja.

R7 Al Director Financiero- Tesorero: Insistir para que se realice los arqueos de caja periódicos a recaudación, realizar un documento a la alcaldía notificando la novedad para que puedan hacer el llamado de atención.

D8 Existen problemas con la entrega de notificaciones a los deudores y predios abandonados.

R8 A la máxima autoridad disponer a quien corresponda la elaboración de una base de datos actualizada de los dueños de los predios e innovar en nuevas formas de entrega de notificaciones.

Elaborado por: D.F.H.B	Fecha: 01-09-2020
Supervisado por: D.E.V.U	Fecha: 01-09-2020



GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA
DEPARTAMENTO DE TESORERÍA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
INFORME DE CONTROL INTERNO
PERIODO 2019

IFI
3/3

D9 Existe personal con bajo conocimiento tecnológico

R9 Al Director Administrativo: Implementar capacitaciones para la actualización de conocimientos de los trabajadores e incentivar al auto actualización de conocimientos tecnológicos a los trabajadores.

D10 Los reportes diarios llegan al Departamento de tesorería con fallas y no los corrigen al momento.

R10 AL Jefe de Recaudación: Emitir un documento cuando existan irregularidades por recaudación al departamento financiero para justificar que el proceso ha estado erróneo desde recaudación para evitar así las llamadas de atención al señor Tesorero.

DIEGO F. HERRERA B.

Elaborado por: D.F.H.B	Fecha: 01-09-2020
Supervisado por: D.E.V.U	Fecha: 01-09-2020



3.3.3.4 Hoja de Procesos

GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019
HOJA DE PROCESOS

Flujo N. 1 Control de Vigencia de Garantías de pólizas

N.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Registro de pólizas en el cuaderno de registros	Secretaria Dpto. Tesorería	60 minutos
2	Emisión de oficios para la renovación de pólizas	Secretaria Dpto. Tesorería	30 minutos
3	Envío de oficios	Auxiliar de Limpieza Dpto. de Tesorería	30 minutos
4	Recepción de confirmación de renovación de pólizas	Secretaria Dpto. Tesorería	2 días
5	Registro de nuevas pólizas de seguros en el cuaderno de registros	Secretaria Dpto. Tesorería	30 minutos

Flujo N. 2 Devolución de Garantías

N.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Realizar un oficio en avalúos y catastros	Usuario Dpto. de Avalúos y Catastros	15 minutos
2	Emisión de informe para realizar la devolución	Dpto. Financiero	10 minutos
3	Autorización de devolución de garantía	Dpto. Financiero	1 día
4	Revisar en el sistema fechas del depósito que se hizo	Secretaria Dpto. Tesorería	30 minutos
5	Realizar un memorando de entrega de garantías	Tesorero Dpto. Tesorería	15 minutos
6	Se realiza la devolución en Banecuador	BanEcuador	1 hora

Elaborado por: D.F.H.B	Fecha: 01-09-2020
Supervisado por: D.E.V.U	Fecha: 01-09-2020



Flujo N. 3 Pago Pensiones Alimenticias

N.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Consejo de la Judicatura emite un informe donde están los nombres de los trabajadores con orden de pago	Consejo de la Judicatura	1 mes
2	Acceder al Sistema único de Pensiones Alimenticias	Tesorero Dpto. Tesorería	10 minutos
3	Realizar las órdenes de Pago	Tesorero Dpto. Tesorería	2 horas
4	Validar y confirmar las órdenes de pago	Tesorero Dpto. Tesorería	30 minutos
5	Realizar un informe de pagos de pensiones alimenticias y enviar al Dpto. Financiero	Tesorero Dpto. Tesorería	15 minutos

Flujo N.4 Gestión Coactiva de recuperación de cartera

N.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Realizar la revisión de información y las respectivas notificaciones del sistema FICUS del cabildo mismo que está distribuido por barrios	Abogada Dpto. Tesorería	15 minutos
2	Notificar a través del notificador de coactivas	Notificador	1 día
3	Luego se realiza la notificación persuasiva a través de llamadas telefónicas, al completar tres notificaciones es decir una vez agotado el debido proceso se procede a elaborar el auto de calificación para la acción coactiva en el mismo que se levantan medidas cautelares como son: hacer conocer a la Super Intendencia de bancos a través de la plataforma, existencia de coactivas para el bloqueo respectivo de las cuentas que posee el contribuyente-coactivado	Abogada Dpto. Tesorería	2 días
4	Se procede a la prohibición de enajenar bienes inmuebles y vehículos que estén a nombre del coactivado	Abogada Dpto. Tesorería	1 día
5	Se procede a la citación al contribuyente el mismo en cualquier etapa del procesos coactivo puede solicitar facilidades del pago de acuerdo al código orgánico administrativo y al código civil vigente	Abogada Dpto. Tesorería	1 día

Elaborado por: D.F.H.B	Fecha: 01-09-2020
Supervisado por: D.E.V.U	Fecha: 01-09-2020



Flujo N.5 Acuerdos de Pago

N	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Se llena una solicitud previa en recepción de documentos adjuntando a la copia de cédula y certificado de votación respectivo donde el contribuyente ofrecerá abonar como cuota inicial al momento de suscribir el convenio el 20% del valor endeudado de conformidad al art. 152 del código tributario	Usuario	1 hora
2	Luego se le concede a tres, seis y doce meses plazo dependiendo del monto del valor endeudado y si el contribuyente requiere para más de un año plazo se lo realizará con la autorización de la máxima autoridad alcalde.	Abogada Dpto. Tesorería	30 minutos

Flujo N.6 Transferencias Bancarias

N	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Registro del SPI en el Sistema de Administración Financiera YUPAK 2.0 de los comprobantes de pago.	Contador Dpto. Financiero	1 día
2	Imprimir los SPIS y guardar los archivos generados en el sistema YUPAK 2.0 en el Disco Local C	Tesorero Dpto. Tesorería	30 minutos
3	Ingresar a la página del BCE con las credenciales de registrador de pagos usuario y contraseña	Tesorero Dpto. Tesorería	5 minutos
4	Verificamos la cuenta bancaria para la transferencia	Tesorero Dpto. Tesorería	2 minutos
5	Registro de beneficiario, se sube el archivo generado en xml	Tesorero Dpto. Tesorería	1 hora
6	Registro de archivo VER. 3, se sube el archivo generado en zip	Tesorero Dpto. Tesorería	1 hora
7	El BCE envía al correo registrado una clave por cada transferencia	Tesorero Dpto. Tesorería	5 minutos
8	Se registra la clave en la pantalla de pagos del BCE	Tesorero Dpto. Tesorería	1 minuto
9	Se imprime dos ejemplares del registro de transferencia	Tesorero Dpto. Tesorería	1 minuto
10	Dentro de 48 horas se imprime el acreditado	Tesorero Dpto. Tesorería	48 horas
11	Se entrega un original del archivo de Transferencia SPI a la Dirección Financiera y el otro ejemplar se archiva en Tesorería	Tesorero Dpto. Tesorería	5 minutos

Elaborado por: D.F.H.B	Fecha: 01-09-2020
Supervisado por: D.E.V.U	Fecha: 01-09-2020



Flujo N.7 Retenciones a Proveedores

N.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Registro de las retenciones electrónicas en el Sistema de Administración Financiera YUPAK 2.0 (Contabilidad)	Dpto. Financiero	2 horas
2	Después de dos días posteriores al registro de los comprobantes de retención electrónicos, se proceda a verificar el contenido de los mismos y a autorizarlos.	Dpto. Tesorería	1 hora
3	La retención electrónica se remite automáticamente al correo registrado de los proveedores.	Dpto. Tesorería	1 minuto

Flujo N.8 Reportes Diarios

N.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Se verifica que los comprobantes de pago tengan todas las firmas de la Autoridad, Directora Financiera, Contador y Tesorero.	Dpto. Tesorería	30 minutos
2	Se procede a registrar en la parte inferior el número de Transferencia SPI con la fecha del registro del pago en el sistema del BCE.	Dpto. Tesorería	1 hora
3	Se procede a la entrega de los comprobantes de pago a la Dirección Financiera con un ejemplar de la transferencia SPI.	Dpto. Tesorería	30 minutos

Elaborado por: D.F.H.B	Fecha: 01-09-2020
Supervisado por: D.E.V.U	Fecha: 01-09-2020



Flujo N.9 Arqueos de caja

N.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Se designa un funcionario de la Dirección Financiera, un funcionario de la Unidad de Tesorería y un funcionario de la Unidad de Recaudación (veedor), para que se realice el arqueo de caja a las ventanillas de recaudación.	Dpto. Financiero	30 minutos
2	Se procede a llenar el formato de Arqueo de Caja con la información obtenida in situ de la recaudación del día.	Dpto. Tesorería	1 hora
3	Si existiera un sobrante o faltante de caja, el cajero responsable debe realizar el depósito respectivo en la cuenta rotativa de ingresos del Municipio de Pastaza, dentro de las 24 horas posteriores al hecho.	Área de Recaudación	30 minutos
4	Se remitirá un informe del Arqueo Sorpresivo a la Directora Financiera, para la toma de decisiones.	Dpto. Tesorería	1 hora

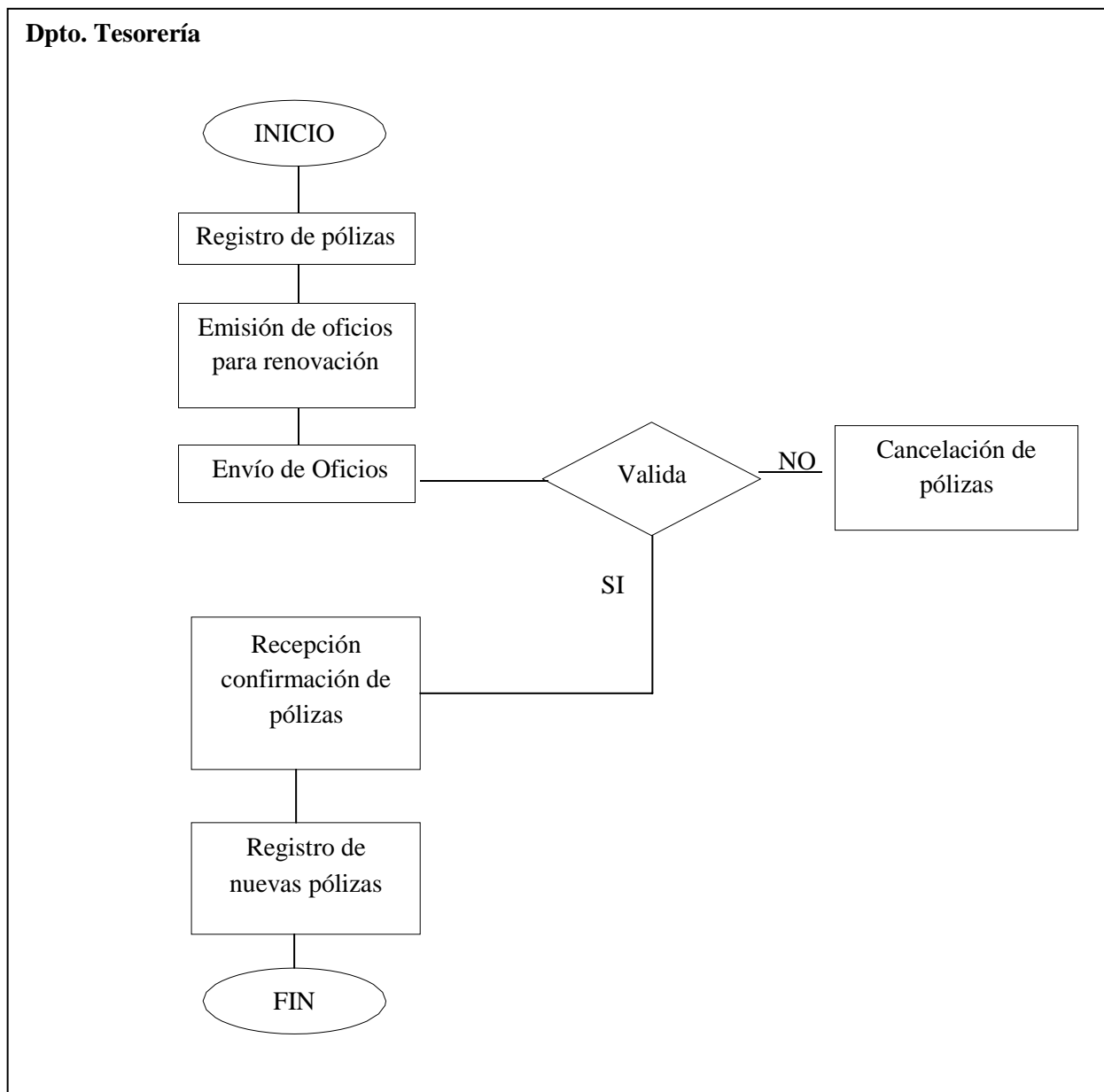
Elaborado por: D.F.H.B	Fecha: 01-09-2020
Supervisado por: D.E.V.U	Fecha: 01-09-2020



3.3.3.6 Flujogramas

GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019
FLUJOGRAMAS

Flujo N. 1 Control de Vigencia de Garantías de pólizas

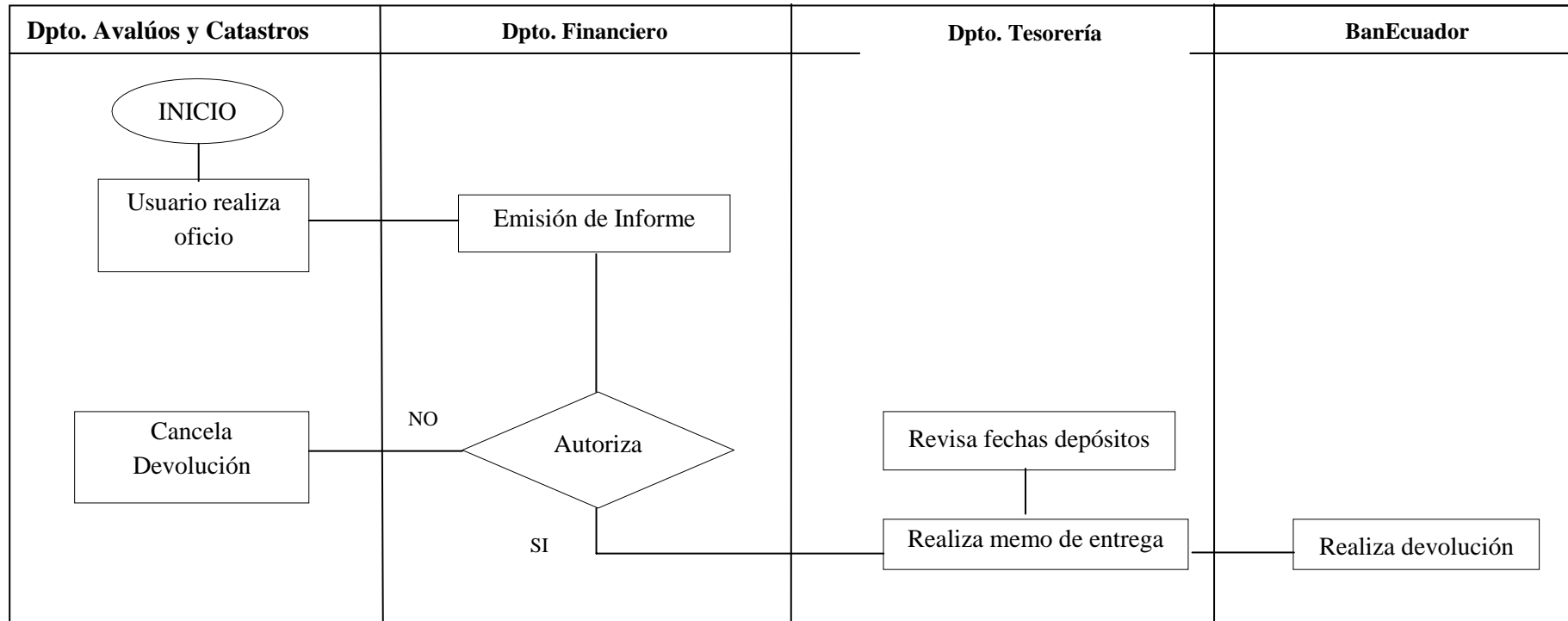


Elaborado por: D.F.H.B	Fecha: 01-09-2020
Supervisado por: D.E.V.U	Fecha: 01-09-2020



El registro de Pólizas, se mantiene haciendo manual y no se tiene un sistema de control de vigencia de las mismas.

Flujo N. 2 Devolución de Garantías

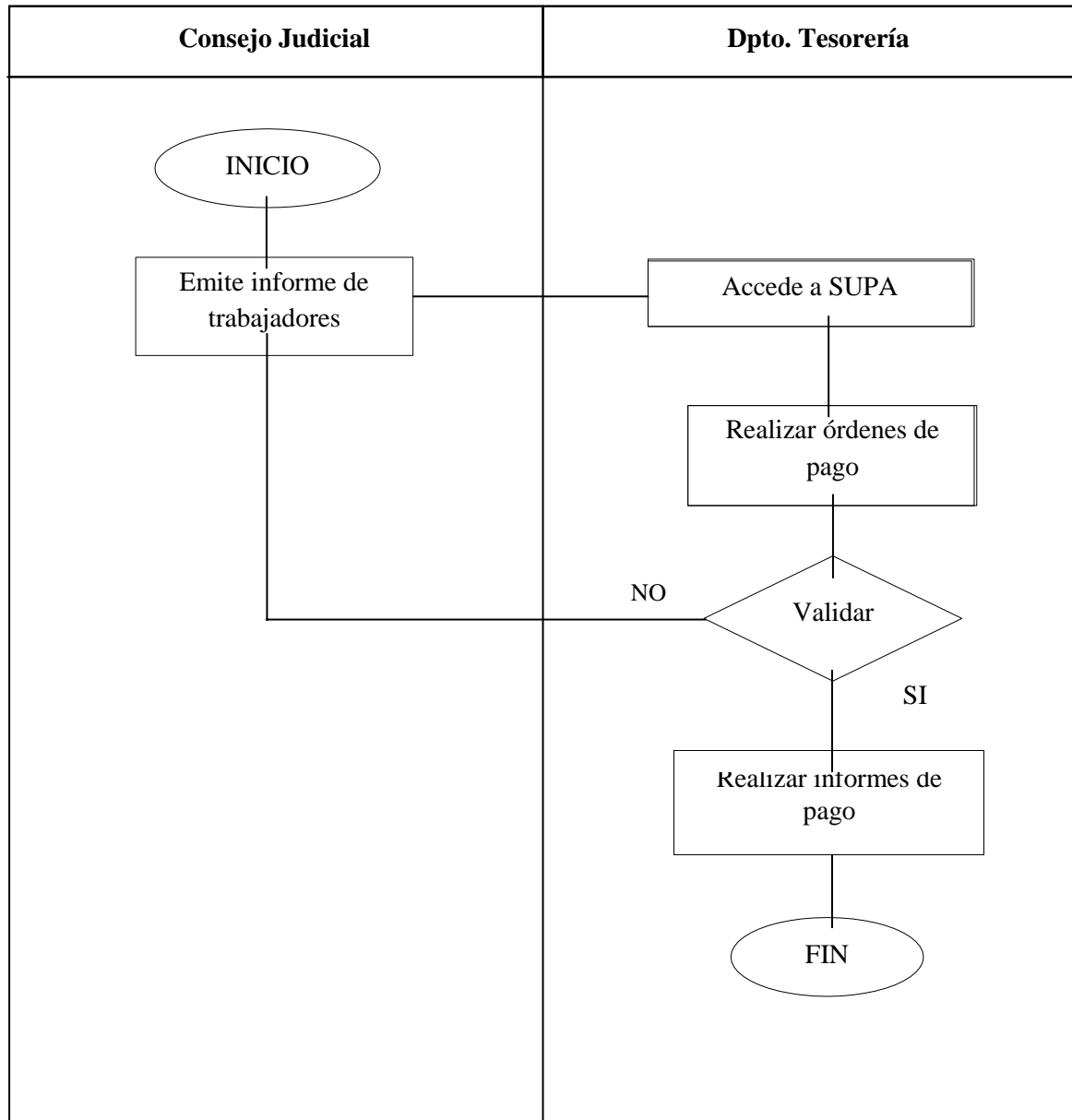


El departamento de tesorería no se encuentra organizado de tal manera que facilite la búsqueda de los documentos de garantías.

Elaborado por: D.F.H.B	Fecha: 01-09-2020
Supervisado por: D.E.V.U	Fecha: 01-09-2020



Flujo N. 3 Pago Pensiones Alimenticias

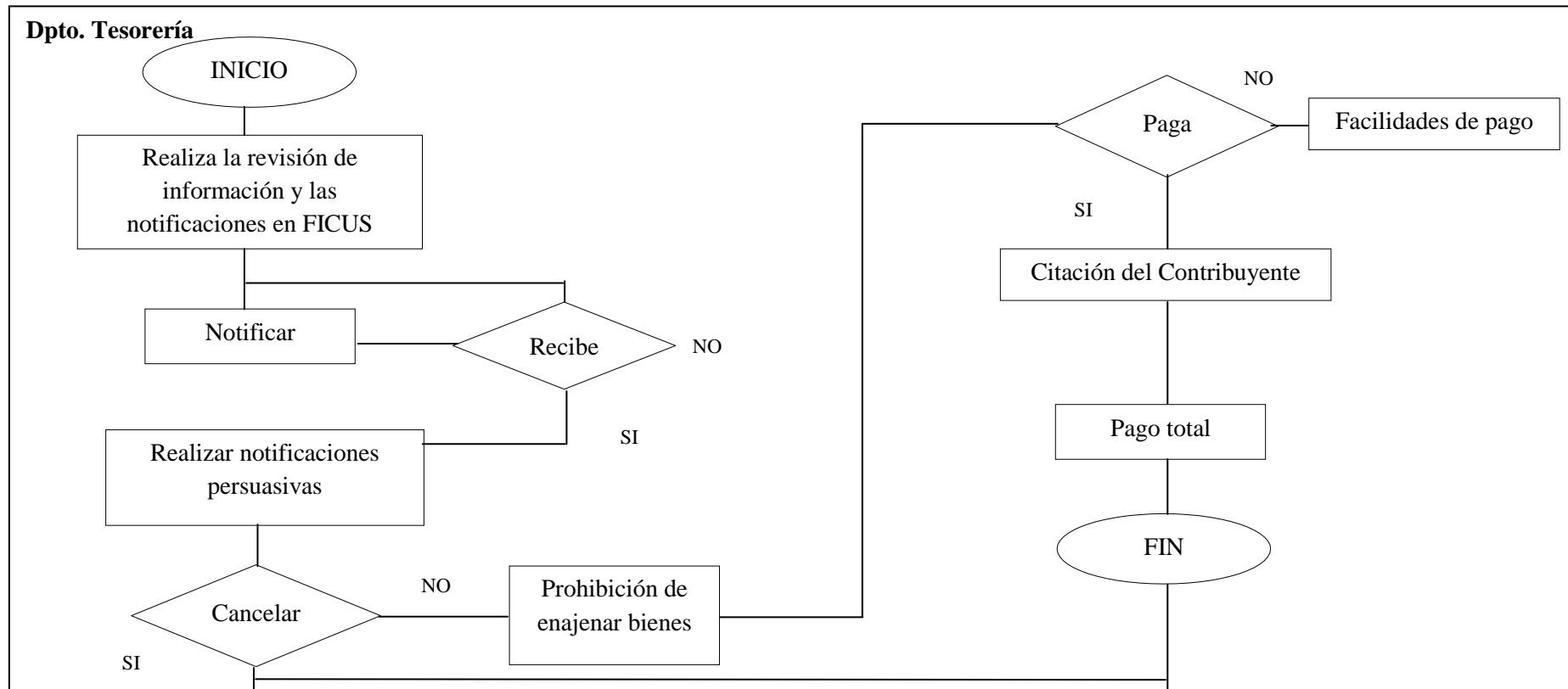


No existen novedades al momento del pago de las pensiones alimenticias.

Elaborado por: D.F.H.B	Fecha: 01-09-2020
Supervisado por: D.E.V.U	Fecha: 01-09-2020



Flujo N.4 Gestión Coactiva de recuperación de cartera

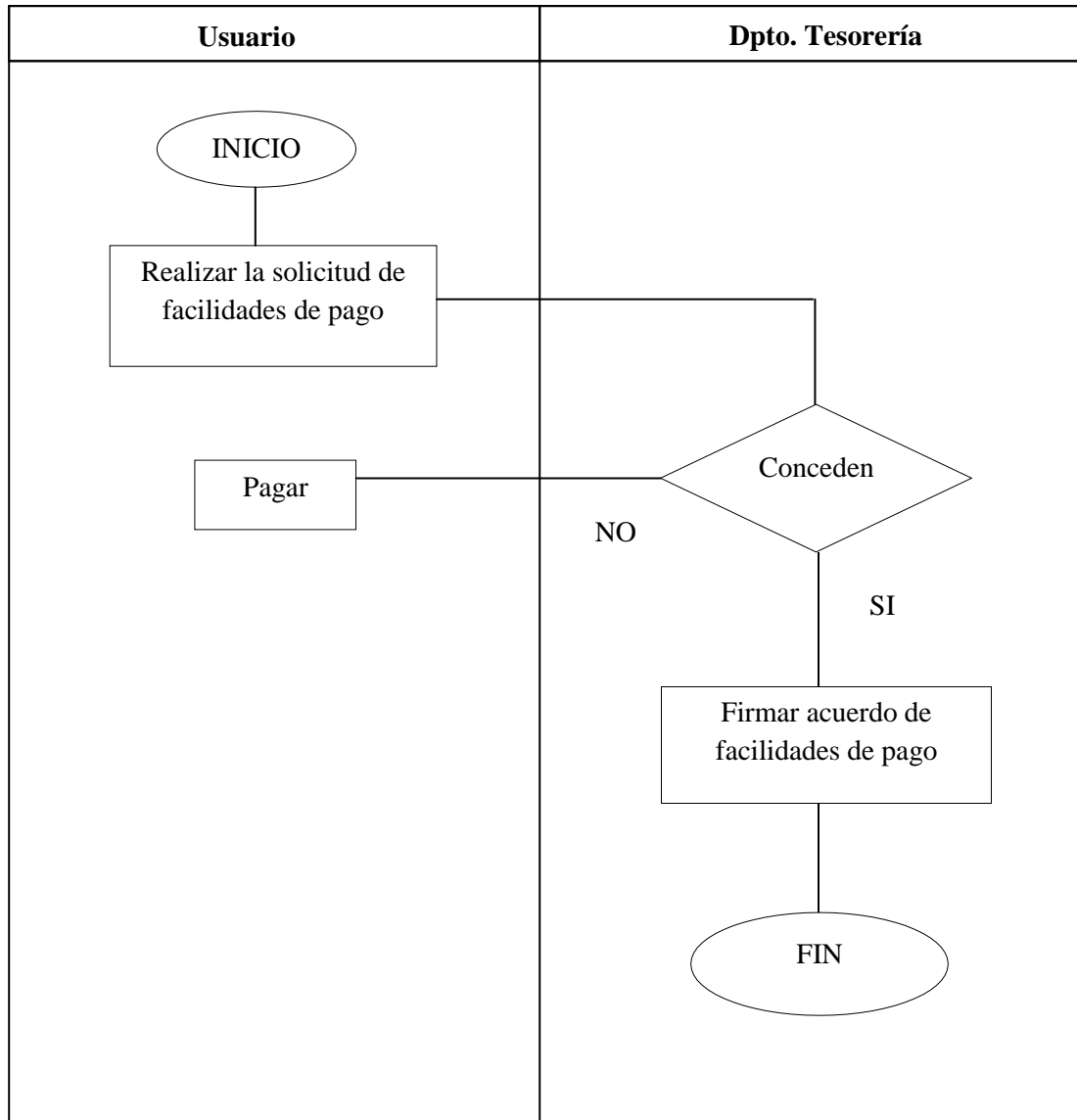


Elaborado por: D.F.H.B	Fecha: 01-09-2020
Supervisado por: D.E.V.U	Fecha: 01-09-2020



Existen problemas con la entrega de notificaciones a los deudores y predios abandonados

Flujo N.5 Acuerdos de Pago

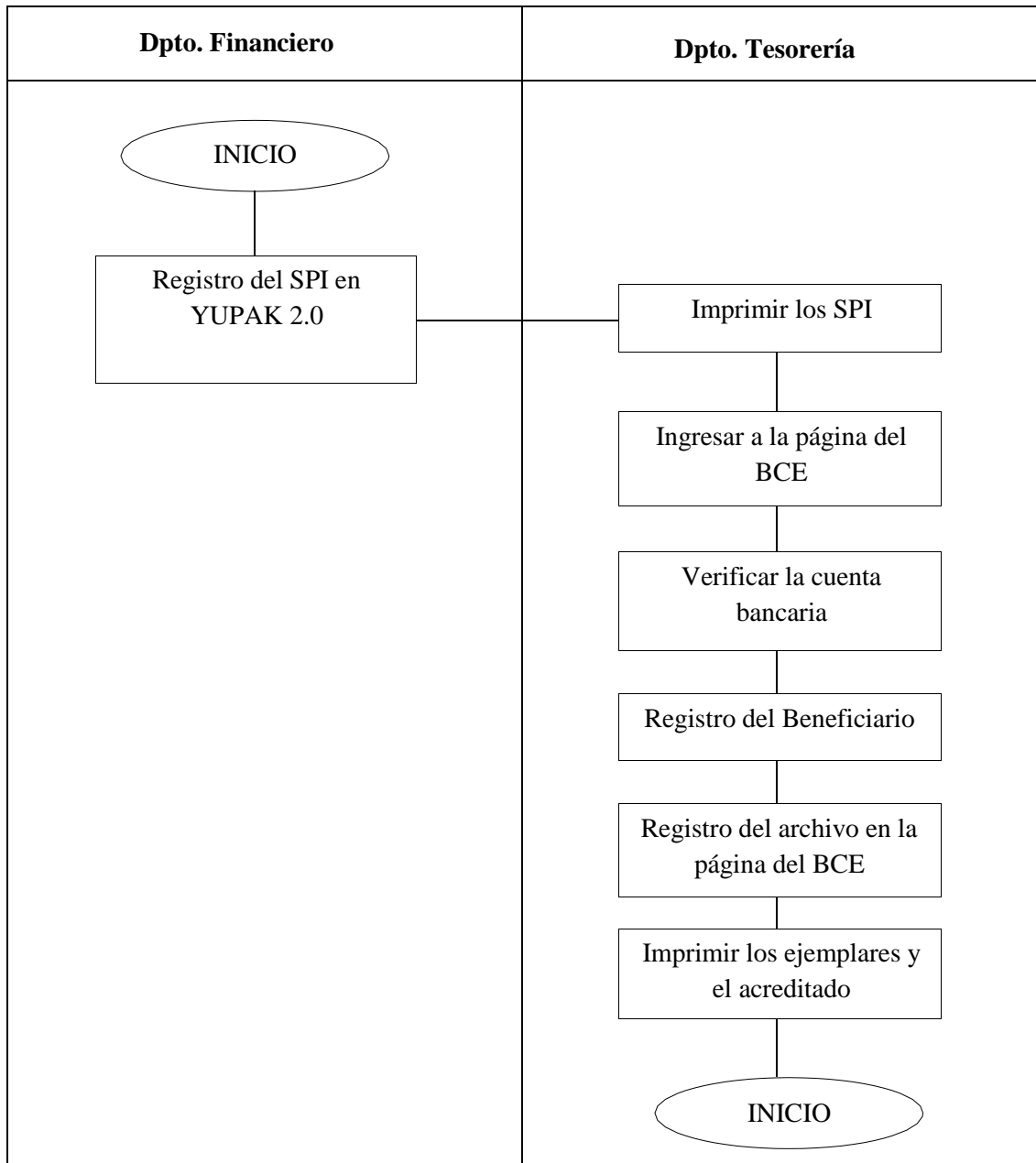


Buen manejo de la actividad por parte de la Sra. Abogada, no es un trámite que sea de mucho tiempo.

Elaborado por: D.F.H.B	Fecha: 01-09-2020
Supervisado por: D.E.V.U	Fecha: 01-09-2020



Flujo N.6 Transferencias Bancarias

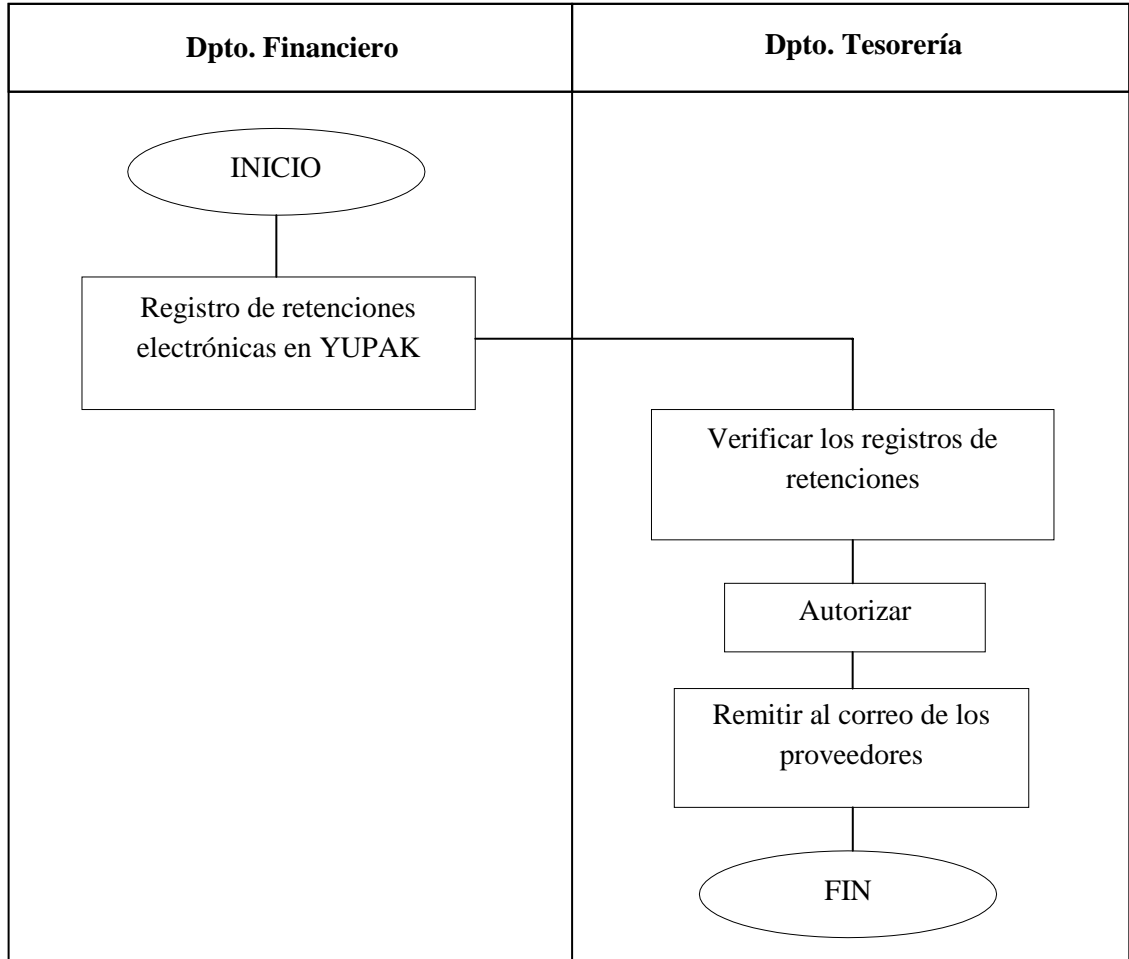


Existe un atraso de pase de documentos al Departamento de Tesorería lo que causa un sobre cargo de trabajo pendiente al Tesorero Municipal.

Elaborado por: D.F.H.B	Fecha: 01-09-2020
Supervisado por: D.E.V.U	Fecha: 01-09-2020



Flujo N.7 Retenciones a Proveedores

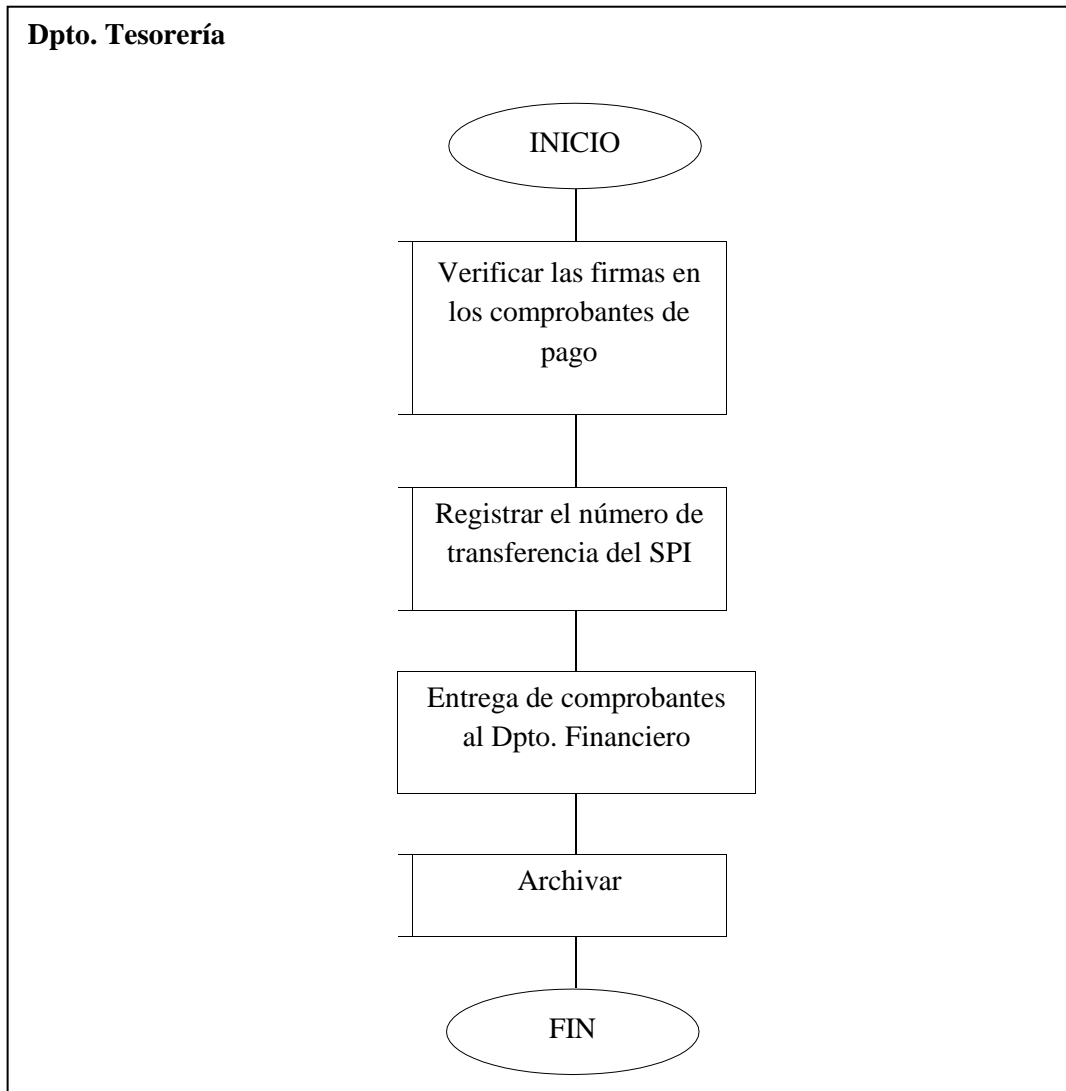


Buen manejo del proceso por parte del tesorero.

Elaborado por: D.F.H.B	Fecha: 01-09-2020
Supervisado por: D.E.V.U	Fecha: 01-09-2020



Flujo N.8 Reportes Diarios

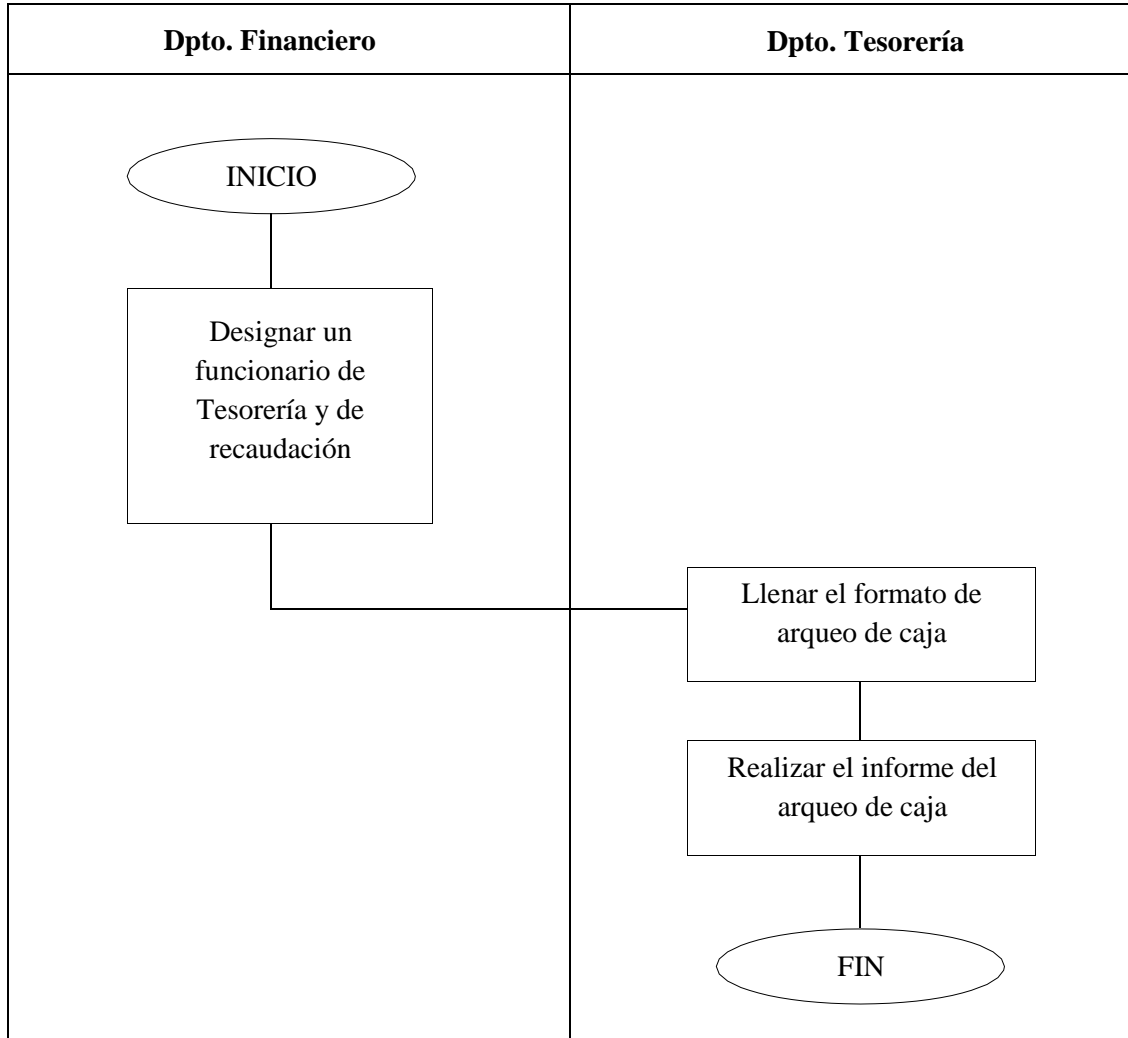


Existen problemas en los reportes diarios del Departamento Financiero hacia el Departamento de Tesorería y no se corrige a tiempo, lo que causa llamados de atención al Tesorero Municipal

Elaborado por: D.F.H.B	Fecha: 01-09-2020
Supervisado por: D.E.V.U	Fecha: 01-09-2020



Flujo N.9 Arqueos de caja



No se han recibido informes de arqueos de caja por parte del Tesorero saliente, el departamento financiero no dado paso para realizar los arqueos de caja correspondientes.

Elaborado por: D.F.H.B	Fecha: 01-09-2020
Supervisado por: D.E.V.U	Fecha: 01-09-2020



3.3.3.5 Hoja de Indicadores

PROCESOS	INDICADORES	TIPO	FORMULA	CÁLCULO	FRECUENCIA	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
Realizar el control de vigencia de garantías de pólizas y su devolución a contratistas o administradores de contrato	Índice de control garantías de pólizas	Eficacia	Numero de garantías de pólizas realizadas / Numero de garantías de pólizas registradas	= 708 / 708 * 100% = 100%	Semanal	Secretaria/ Técnica	Este indicador cumple con el 100% de cumplimiento.
Realizar el pago de pensiones alimenticias	Índice de cumplimiento de pagos de pensiones alimenticias	Eficacia Economía	Numero de pagos realizados / número de pagos registrados en el sistema SUPA	= 1320 / 1320 * 100% = 100%	Mensual	Tesorero Municipal	Los pagos en el sistema SUPA se realizan mensualmente todos los registrados.
Realizar la gestión coactiva para recuperación de cartera vencida y formulación de acuerdos de pago.	Índice de gestión de coactiva	Eficacia Eficiencia Economía	Número de gestiones de coactiva realizadas / Número de gestiones de cartera vencida por recuperar	= 10 / 108 *100% = 9.26%	Mensual	Abogada	@Las gestiones de coactiva no se cumplen ya que los propietarios se niegan a coger las notificaciones y existen predios abandonados.
					Elaborado por:		
					Supervisado por:		



GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA
DEPARTAMENTO DE TESORERÍA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
HOJA DE INDICADORES
PERIODO 2019

HI
2/3

Mantener el registro y seguimiento de transferencias bancarias por medios electrónicos y determinación de saldos bancarios.	Índice de registro y seguimiento de transferencias bancarias.	Eficacia. Economía	Número de transferencias bancarias registradas / Número de transferencias bancarias realizadas	= 2364 / 2364 * 100% = 100%	Mensual	Secretaria/ Técnica	Todas las transferencias bancarias se han registrado en su 100%
Solicitud de autorización al SRL, para impresión y entrega de retenciones a proveedores.	Índice de entrega de retenciones a proveedores.	Eficacia	Número de retenciones entregadas / Número de retenciones obtenidas	= 108 / 108 * 100% = 100%	Semanal	Tesorero Municipal	Las retenciones se han entregada a todos los proveedores.
Elaborar reportes diarios de recaudación con sus respectivos respaldos.	Índice de reportes diarios de recaudación.	Eficiencia	Número de reportes diarios realizadas / Número de reportes diarios obtenidos	= 2142 / 2364 * 100% = 90.06%	Semanal	Secretaria/ Técnica	@Los reportes diarios se registran semanalmente pero han existido reportes con errores los que se han regresado a recaudación y no han emitido de nuevo.

Elaborado por: D.F.H.B	Fecha: 01-09-2020
Supervisado por: D.E.V.U	Fecha: 01-09-2020



GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA
DEPARTAMENTO DE TESORERÍA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
HOJA DE INDICADORES
PERIODO 2019

HI 3/3

Mantener la custodia y registro de especies valoradas.	Índice de especies valoradas	Eficacia	Número de especies valoradas registradas / Número de especies valoradas en stock	= 1095876 / 1095876 * 100% = 100%	Semanal	Técnica	Se registra en su totalidad las especies valoradas emitidas por el Instituto Geográfico Militar
Realizar arqueos de caja periódicos	Índice de arqueos de caja	Economía	Número de arqueos de caja realizadas / Número de arqueos de caja planificados	= 0 / 6 * 100% = 0%	Bimensual	Tesorero Municipal	@La directora financiera no permite realizar arqueos de caja.

Elaborado por: D.F.H.B	Fecha: 01-09-2020
Supervisado por: D.E.V.U	Fecha: 01-09-2020



3.3.4 Fase IV. Comunicación de Resultados

3.3.4.1 Programa de Auditoría

GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA

AUDITORÍA DE GESTIÓN

AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019

PROGRAMA DE AUDITORÍA

COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

COMPONENTE: DEPARTAMENTO DE TESORERÍA

Objetivo General:

Realizar una Auditoría de Gestión al Departamento de Tesorería del GAD Municipal del Cantón Pastaza, período 2019, permitiendo la verificación del grado de economía, eficiencia y efectividad en las funciones, procesos y en el cumplimiento de objetivos y metas del departamento.

Nº	PROCEDIMIENTOS	REF / PT	ELABORADO POR:	FECHA:
1	Elabore el programa de auditoría	PGA	D.F.H.B	01/11/2020
2	Convocatoria	CVC	D.F.H.B	01/11/2020
3	Carta de presentación	CP	D.F.H.B	05/10/2020
4	Informe final	IF	D.F.H.B	10/10/2020
5	Conferencia final	CF	D.F.H.B	15/10/2020

Elaborado por: D.F.H.B	Fecha: 28-01-2021
Supervisado por: D.E.V.U	Fecha: 28-01-2021

Actividades:**Aplicación de programas**

Se sigue aplicando los lineamientos del programa de auditoría establecida al iniciar el Archivo Corriente de la Auditoría de Gestión.

Preparación de papeles de trabajo

Se realiza los papeles de trabajo establecidos en el programa, documentos que nos ayudará para la comunicación de los resultados obtenidos de la Auditoría de Gestión.

Hojas resumen de hallazgos por componente

Se efectúa un documento de la auditoría de gestión al Departamento de Tesorería del GAD Municipal del Cantón Pastaza, describiendo los hallazgos obtenidos en la misma.

Definición de la estructura del informe

Se realiza el informe de la Auditoría de Gestión estableciendo los hallazgos obtenidos en su desarrollo y las recomendaciones para mitigar los riesgos que presenta la unidad de Tesorería del GAD Municipal del Cantón Pastaza.

Productos:

Papeles de trabajo

Hojas resumen de hallazgos (**IF**)



3.3.4.2 Convocatoria

**GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019
CONVOCATORIA**

Puyo, 01 de Noviembre de 2020

Ing.

Oswaldo Zúñiga

ALCALDE DEL CANTÓN PASTAZA

Lic.

EDUARDO BARROSO B.

TESORERO MUNICIPAL

Presente.

De nuestra consideración.

De conformidad con lo dispuesto en los artículos 90 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y 23 de su Reglamento, convoco a ustedes a la conferencia final de comunicación de resultados mediante la lectura del borrador del informe de la Auditoría de Gestión al DEPARTAMENTO DE TESORERÍA DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA, por el periodo comprendido entre el 01 de enero y el 31 de diciembre del 2019.

La diligencia se llevará a cabo en las instalaciones de la entidad, el día 15 de Noviembre del 2019 a las 10:00 am. En caso de no poder asistir personalmente, agradeceré notificar por escrito, indicando los nombres, apellidos y números de cédula de ciudadanía de la persona que participará en su representación.

Atentamente.

Diego F. Herrera

Elaborado por: D.F.H.B	Fecha: 28-01-2021
Supervisado por: D.E.V.U	Fecha: 28-01-2021



3.3.4.3 Carta de Presentación.

**GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019
CARTA DE PRESENTACIÓN**

Puyo, 15 de Noviembre de 2020

Lic.

Eduardo L. Barroso B.

TESORERO MUNICIPAL

Presente.

De mi consideración.

Se ha procedido a la realización de la Auditoría de Gestión al Departamento de Tesorería del GAD Municipal del Cantón Pastaza, por el periodo comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre del 2019.

El proceso de auditoría se realizó de acuerdo a las Normas Ecuatorianas de Auditoría Gubernamental (NEAGs), emitidas por la Contraloría General del Estado. Dichas NEAGs requieren que el proceso de auditoría sea planificada y ejecutado con la finalidad de obtener una certeza razonable de la información y la documentación examinada en el proceso de auditoría, además que no contenga errores de carácter significativo y que las operaciones se hayan llevado a cabo bajo las disposiciones legales, reglamentarias y normativas vigentes aplicables. Debido a la naturaleza de la acción de control efectuada, los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones que constan en el presente informe.

De conformidad con lo dispuesto en el artículo 92 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, las recomendaciones deben ser aplicadas de manera inmediata y con el carácter obligatorio.

Atentamente.

DIEGO F. HERRERA B.

Elaborado por: D.F.H.B	Fecha: 28-01-2021
Supervisado por: D.E.V.U	Fecha: 28-01-2021



3.3.4.4 Informe Final

GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019
INFORME FINAL

INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

Administración 2019 -2023



ENTIDAD: GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA

AREA: DEPARTAMENTO DE TESORERÍA

NATURALEZA: AUDITORÍA DE GESTIÓN

PERIODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020

EQUIPO DE AUDITORÍA: Sr. Diego Herrera

Elaborado por: D.F.H.B	Fecha: 28-01-2021
Supervisado por: D.E.V.U	Fecha: 28-01-2021



INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

MOTIVO DE LA AUDITORÍA

La Auditoría de Gestión al Departamento de Tesorería del GAD Municipal del Cantón Pastaza, se efectuó para poder determinar y contribuir con sugerencias que faciliten la solución de las problemáticas que presenta el Departamento de Tesorería y así el desarrollo administrativo y operativo sea más eficiente y sea utilizado como una herramienta de gestión para los directivos de la institución.

De acuerdo a lo previsto en el art 28 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y con la autorización expresa del Alcalde del GAD Municipal del Cantón Pastaza, se procede a realizar la Auditoría de Gestión al Departamento de Tesorería, periodo 2019, dispuesto en la Orden de Trabajo del 30 de Septiembre de 2020.

OBJETIVOS.

OBJETIVO GENERAL.

Realizar una Auditoría de Gestión al Departamento de Tesorería del GAD Municipal del Cantón Pastaza, período 2019, permitiendo la verificación del grado de economía, eficiencia y efectividad en las funciones, procesos y en el cumplimiento de objetivos y metas del departamento.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Evaluar las actividades del Departamento de Tesorería, mediante la utilización de diferentes técnicas e instrumentos de auditoría que permitan la comprobación del grado de economía, eficiencia y efectividad de las funciones, procesos y en el cumplimiento de objetivos y metas.
- Evaluar las funciones y procesos de los empleados que trabajan en el Departamento de Tesorería mediante la aplicación de una evaluación a su gestión favoreciendo a la toma de decisiones para un mejor desarrollo administrativo y operativo del Departamento.

Elaborado por: D.F.H.B	Fecha: 28-01-2021
Supervisado por: D.E.V.U	Fecha: 28-01-2021



GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA
DEPARTAMENTO DE TESORERÍA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
INFORME FINAL
PERIODO 2019

IF
3/14

- Elaborar el Informe de la Auditoría de Gestión al GAD Municipal del Cantón Pastaza, mediante las distintas fases del proceso de auditoría, tendiente al mejoramiento de la toma de decisiones a nivel departamental e institucional.

ALCANCE DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.

La Auditoría de Gestión se realizará del periodo comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre de 2019

BASE LEGAL.

Constitución de la República del Ecuador

Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.

Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado

Reglamento de la Contraloría General del Estado

Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública

Misión del GAD Municipal del Cantón Pastaza

Formular políticas y administrar procesos que promuevan el buen vivir, mediante un esquema de gestión pública, con la participación ciudadana, el fortalecimiento del espacio público, el desarrollo integral, equitativo y sostenible del área urbana y rural, por medio de la articulación y coordinación política, priorizando siempre la parte humana.

Visión del GAD Municipal del Cantón Pastaza

Ser reconocida como una Institución eficiente, con un equipo humano capacitado, modelo de gestión participativo, honesto y solidario, que provee a la población servicios de calidad; generando oportunidades de desarrollo y bienestar, donde todos trabajemos y vivamos con dignidad.

Elaborado por: D.F.H.B	Fecha: 28-01-2021
Supervisado por: D.E.V.U	Fecha: 28-01-2021



Objetivo general institucional

Lograr una gestión municipal honesta, participativa, moderna, eficiente con calidad y calidez, de manera que se entreguen servicios óptimos a la colectividad.

Atribuciones y responsabilidades del Departamento de Tesorería según el Reglamento Orgánico Funcional por Procesos

- Realizar el control de vigencia de garantías de pólizas y su devolución a contratistas o administradores de contrato;
- Realizar el pago de pensiones alimenticias;
- Realizar la gestión coactiva para recuperación de cartera vencida, y formulación de acuerdos de pago;
- Mantener el registro y seguimiento de transferencias bancarias por medios electrónicos y determinación de saldos bancarios;
- Solicitud de autorización al SRI, para impresión y entrega de retenciones a proveedores;
- Elaborar reportes diarios de recaudación con sus respectivos respaldos (depósitos bancarios);
- Mantener la custodia y registro de especies valoradas;
- Realizar arqueos de caja periódicos.

Productos y servicios del Departamento de Tesorería

- Registro electrónico de pagos;
- Actas de entrega y registro en inventario de pólizas;
- Registro de retención y pagos realizados;
- Expediente de juicios coactivos;
- Reporte de transferencias diarias;
- Parte diario de ingresos;
- Inventario de garantías;
- Kardex de especies valoradas;
- Reportes de arqueo.

Elaborado por: D.F.H.B	Fecha: 28-01-2021
Supervisado por: D.E.V.U	Fecha: 28-01-2021



GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA
DEPARTAMENTO DE TESORERÍA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
INFORME FINAL
PERIODO 2019

IF
5/14

Objetivo de la Unidad.

Mejorar la eficiencia y eficacia de la gestión financiera y presupuestaria eliminando carteras de inversión obsoletas y mejorar los procesos de coordinación interdepartamental con los diferentes departamentos.

Nómina de Funcionarios.

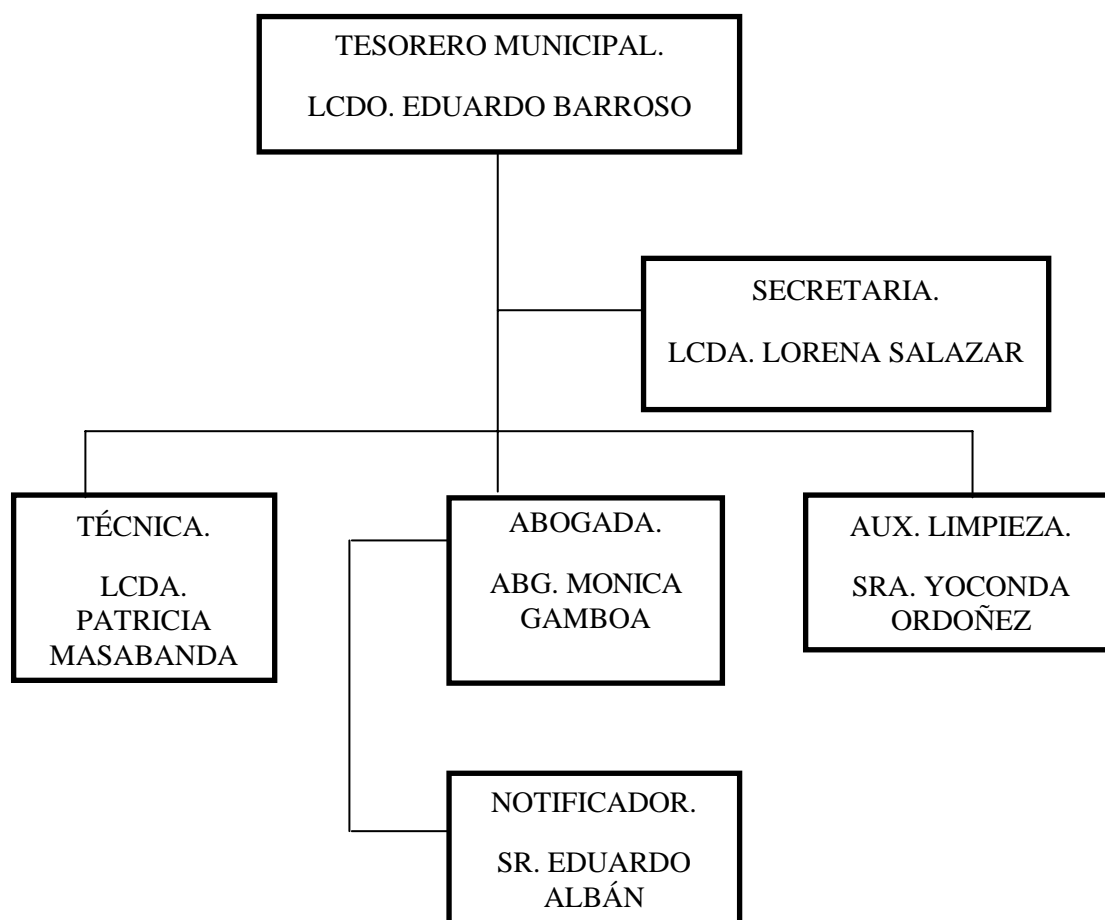
PERSONAL	N.	%
Gerencia	1	12.5
Personal administrativo y de contabilidad	2	25
Personal operativo	5	62.5
TOTAL	8	100

Nombres	Cargo
Lic. Eduardo Barroso	Tesorero Municipal
Lic. Lorena Salazar	Secretaria
Ab. Mónica Gamboa	Abogada de la unidad
Lic. Patricia Masabanda	Auxiliar
Sra. Jhoconda Ordoñez	Auxiliar de limpieza
Sr. Eduardo Albán	Notificador

Elaborado por: D.F.H.B	Fecha: 28-01-2021
Supervisado por: D.E.V.U	Fecha: 28-01-2021



ESTRUCTURA ORGÁNICA



Elaborado por: D.F.H.B	Fecha: 28-01-2021
Supervisado por: D.E.V.U	Fecha: 28-01-2021



CAPÍTULO II

HALLASGOS

OBSERVACIÓN

H1 Inexistencia de Manual de Procesos y Funciones.

CONCLUSIÓN

La inexistencia de manuales de procesos y funciones en el Departamento de Tesorería se debe a la débil aplicación de Control Interno que tiene el GAD Municipal del Cantón Pastaza.

RECOMENDACIÓN

Elaborar e implementar los manuales de procesos y funciones en el Departamento de Tesorería, y fortalecer el control interno en la institución.

OBSERVACIÓN

H2 Solo existen capacitaciones para Directores Departamentales

CONCLUSIÓN

El GAD Municipal del Cantón Pastaza no tiene una planificación de capacitaciones anuales permanentes para todos los trabajadores del Municipio.

RECOMENDACIÓN

El personal técnico y operativo de la institución, reciban actualizaciones mediante capacitaciones de orden técnico, para mejorar el servicio a la colectividad.

OBSERVACIÓN

H3 Inexistencia de metas y objetivos periódicos en el Departamento.

Elaborado por: D.F.H.B	Fecha: 28-01-2021
Supervisado por: D.E.V.U	Fecha: 28-01-2021



CONCLUSIÓN

El Departamento de Tesorería no cuenta con objetivos y metas ya sean semanales, mensuales o anuales.

RECOMENDACIÓN

Realizar una planificación departamental y un plan operativo, que establezca objetivos y metas, que exijan al cumplimiento de los mismos ya sea semanal, mensual y anual, los cuales aporten con el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

OBSERVACIÓN

H4 Inexistencia de indicadores de gestión.

CONCLUSIÓN

Desconocimiento de las Normas de Control Interno de gestión pública y la despreocupación de realizar las cosas correctamente.

RECOMENDACIÓN

Implementar los indicadores de gestión en el Departamento para evaluar las actividades y dar soporte e influir en los objetivos estratégicos, fomentando el crecimiento personal y laboral.

OBSERVACIÓN

H5 Desconocimiento de políticas y procedimientos de control del GAD Municipal.

CONCLUSIÓN

Desorganización física del Departamento de sus áreas y descuido de almacenamiento de las especies valoradas.

Elaborado por: D.F.H.B	Fecha: 28-01-2021
Supervisado por: D.E.V.U	Fecha: 28-01-2021



RECOMENDACIÓN

Readecuar el departamento de Tesorería y la bodega donde se almacena las especies valoradas

OBSERVACIÓN

H6 Desconocen de políticas o procedimientos de control emitidos por el alcalde

CONCLUSIÓN

Los trabajadores del Departamento de Tesorería no conocen de las políticas de la institución y de los procedimientos de control de la Municipalidad.

RECOMENDACIÓN

Socializar las políticas y procedimientos de control de la Municipalidad a todos los trabajadores de la institución.

OBSERVACIÓN

H7 La dirección financiera se rehúsa hacer arquezos de caja.

CONCLUSIÓN

La Dirección Financiera no permite realizar arquezos de Caja a recaudación.

RECOMENDACIÓN

Insistir para que se realice los arquezos de caja periódicos a recaudación, realizar un documento a la alcaldía notificando la novedad para que puedan hacer el llamado de atención.

OBSERVACIÓN

H8 Existen problemas con la entrega de notificaciones a los deudores y predios abandonados.

Elaborado por: D.F.H.B	Fecha: 28-01-2021
Supervisado por: D.E.V.U	Fecha: 28-01-2021



CONCLUSIÓN

Constan irregularidades en la entrega de notificaciones a los deudores y existen predios abandonados.

RECOMENDACIÓN

A la máxima autoridad disponer a quien corresponda la elaboración de una base de datos actualizada de los dueños de los predios e innovar en nuevas formas de entrega de notificaciones.

OBSERVACIÓN

H9 Existe personal con bajo conocimiento tecnológico

CONCLUSIÓN

Personal no cuenta con conocimientos tecnológicos actualizados.

RECOMENDACIÓN

Implementar capacitaciones para la actualización de conocimientos de los trabajadores e incentivar al auto actualización de conocimientos tecnológicos a los trabajadores.

OBSERVACIÓN

H10 Los reportes diarios llegan al Departamento de tesorería con fallas y no los corrigen al momento.

CONCLUSIÓN

Irregularidades en los reportes diarios que llegan al Departamento de Tesorería.

RECOMENDACIÓN

Emitir un documento cuando existan irregularidades por recaudación al departamento financiero para justificar que el proceso ha estado erróneo desde recaudación para evitar así las llamadas de atención al señor Tesorero.

Elaborado por: D.F.H.B	Fecha: 28-01-2021
Supervisado por: D.E.V.U	Fecha: 28-01-2021



GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA
DEPARTAMENTO DE TESORERÍA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
INFORME FINAL
PERIODO 2019

IF
11/14

CAPITULO III
INDICADORES

Elaborado por: D.F.H.B	Fecha: 28-01-2021
Supervisado por: D.E.V.U	Fecha: 28-01-2021



GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA
DEPARTAMENTO DE TESORERÍA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
INFORME FINAL
PERIODO 2019

IF
12/14

PROCESOS	INDICADORES	TIPO	FORMULA	CÁLCULO	FRECUENCIA	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
Realizar el control de vigencia de garantías de pólizas y su devolución a contratistas o administradores de contrato	Índice de control garantías de pólizas	Eficacia	Numero de garantías de pólizas realizadas / Numero de garantías de pólizas registradas	= 708 / 708 * 100% = 100%	Semanal	Secretaria/ Técnica	Las garantías de pólizas son controladas en su 100% en su registro y renovación.
Realizar el pago de pensiones alimenticias	Índice de cumplimiento de pagos de pensiones alimenticias	Eficacia Economía	Numero de pagos realizados / número de pagos registrados en el sistema SUPA	= 1320 / 1320 * 100% = 100%	Mensual	Tesorero Municipal	Los trabajadores registrados en SUPA son descontados de acuerdo al sistema.
Realizar la gestión coactiva para recuperación de cartera vencida y formulación de acuerdos de pago.	Índice de gestión de coactiva	Eficacia Eficiencia Economía	Número de gestiones de coactiva realizadas / Número de gestiones de cartera vencida por recuperar	= 10 / 108 *100% = 9.26%	Mensual	Abogada	@Las gestiones de coactiva no se cumplen ya que los propietarios se niegan a coger las notificaciones y existen predios abandonados.

Elaborado por: D.F.H.B	Fecha: 28-01-2021
Supervisado por: D.E.V.U	Fecha: 28-01-2021



GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA
DEPARTAMENTO DE TESORERÍA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
INFORME FINAL
PERIODO 2019

IF
13/14

Mantener el registro y seguimiento de transferencias bancarias por medios electrónicos y determinación de saldos bancarios.	Índice de registro y seguimiento de transferencias bancarias.	Eficacia. Economía	Número de transferencias bancarias registradas / Número de transferencias bancarias realizadas	= 2364 / 2364 * 100% = 100%	Mensual	Secretaria/ Técnica	Todas las transferencias bancarias se han registrado en su 100%
Solicitud de autorización al SRL, para impresión y entrega de retenciones a proveedores.	Índice de entrega de retenciones a proveedores.	Eficacia	Número de retenciones entregadas / Número de retenciones obtenidas	= 108 / 108 * 100% = 100%	Semanal	Tesorero Municipal	Las retenciones se han entregada a todos los proveedores.
Elaborar reportes diarios de recaudación con sus respectivos respaldos.	Índice de reportes diarios de recaudación.	Eficiencia	Número de reportes diarios realizadas / Número de reportes diarios obtenidos	= 2142 / 2364 * 100% = 90.06%	Semanal	Secretaria/ Técnica	@Los reportes diarios se registran semanalmente pero han existido reportes con errores los que se han regresado a recaudación y no han emitido de nuevo.

Elaborado por: D.F.H.B	Fecha: 28-01-2021
Supervisado por: D.E.V.U	Fecha: 28-01-2021



GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA
DEPARTAMENTO DE TESORERÍA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
INFORME FINAL
PERIODO 2019

IF
14/14

Mantener la custodia y registro de especies valoradas.	Índice de especies valoradas	Eficacia	Número de especies valoradas registradas / Número de especies valoradas en stock	= 1095876 / 1095876 * 100% = 100%	Semanal	Técnica	Se registra en su totalidad las especies valoradas emitidas por el Instituto Geográfico Militar
Realizar arqueos de caja periódicos	Índice de arqueos de caja	Economía	Número de arqueos de caja realizadas / Número de arqueos de caja planificados	= 0 / 6 * 100% = 0%	Bimensual	Tesorero Municipal	@La directora financiera no permite realizar arqueos de caja.

SUPERVISOR

JEFE DE EQUIPO

Elaborado por: D.F.H.B	Fecha: 28-01-2021
Supervisado por: D.E.V.U	Fecha: 28-01-2021



3.3.4.5 Acta de conferencia final

GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019
ACTA DE CONFERENCIA FINAL

En la ciudad de Puyo, provincia de Pastaza a los 15 días del mes de Noviembre del 2020, a las 09h00, el Ingeniero Diego Herrera Jefe de Equipo declaró instalada la reunión en la sala de juntas de la entidad, contando con la presencia del Lic. Eduardo Barroso, Tesorero Municipal; con la finalidad de dejar constancia de la comunicación final de resultados mediante la lectura del informe de Auditoría de Gestión al Departamento de Tesorería del GAD Municipal del Cantón Pastaza, por el período comprendido entre el 01 de enero y el 31 de diciembre del 2019, de conformidad a la orden de trabajo.

En cumplimiento del inciso final del artículo 90 de la Ley de la Contraloría General del Estado, se convocó a las autoridades e involucrados con el examen, para que asistan a la presente diligencia, misma que se cumplió en los términos previstos por la ley y las normas profesionales sobre la materia.

A efecto, en presencia de los abajo firmantes, se procedió a la lectura del borrador de informe y se analizaron los resultados del examen constantes en los comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Para constancia de lo actuado, las personas asistentes suscriben la presente acta en original y dos copias a las personas que intervienen:

NOMBRES	CARGOS	FIRMA
Lic. Eduardo Barroso	Tesorero Municipal	
Lic. Lorena Salazar	Secretaria	
Ab. Mónica Gamboa	Abogada	
Lic. Patricia Masabanda	Auxiliar	
Sra. Jhoconda Ordoñez	Auxiliar de limpieza	

Elaborado por: D.F.H.B	Fecha: 28-01-2021
Supervisado por: D.E.V.U	Fecha: 28-01-2021

CONCLUSIONES

- Se logró evaluar las actividades del Departamento de Tesorería, obteniendo así un examen más minucioso con la ayuda de diferentes técnicas e instrumentos con que se logró establecer indicadores de gestión en sus funciones y procesos así como demás recomendaciones planteadas en el último informe para favorecer a la toma de decisiones del Departamento de Tesorería y de la Institución en General.
- Al valorar las funciones y procesos de los trabajadores del Departamento de Tesorería, se evidenció algunas falencias en los procesos que cada uno debe realizar, por la ausencia de políticas internas departamentales y de igual forma de manuales de procesos, lo cual hacía que las actividades se repitan o no se cumplan en su totalidad.
- Se elaboró y entregó el informe de Auditoría, después de haber culminado con todos los procesos que se aplica en la Auditoría de Gestión de acuerdo a la Contraloría General del Estado, donde se registraron las respectivas observaciones y recomendaciones esperando que sea de gran ayuda para realizar algunas correcciones dentro del departamento de tesorería así como en el GAD Municipal del Cantón Pastaza.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda aplicar los indicadores de gestión en los procesos y funciones que el Departamento de Tesorería realiza, así como también establecer y hacer cumplir objetivos y metas departamentales, para que mediante una mejor toma de decisiones, haya resultados favorables al final de la jornada.
- A las autoridades de la institución, se recomienda establecer y compartir mediante capacitaciones las políticas, los manuales de procesos y funciones de los trabajadores, así los funcionarios de la institución sabrán de manera más específica y mas no espontanea de cuáles son sus actividades determinadas que deben realizar en sus puestos de trabajo para poder cumplir con todas las actividades.
- Se invita a poner en práctica las recomendaciones establecidas en el informe final de la Auditoría de Gestión realizada al Departamento de Tesorería, por parte del señor Tesorero Municipal, para contrarrestar inconvenientes y facilitar la toma de decisiones, y el cumplimiento de metas y objetivos establecidos ya sea en el Departamento o en la Institución en general.

BIBLIOGRAFÍA

- Benavides Echeverría, I., Acosta Padilla, C., & Lozada Orejuela, M. (2017). *Auditoría Integral aplicada en el sector público*. Sangolquí: Universidad de las Fuerzas Armadas.
- Benavides Gaibor, L. (2011). *GESTION, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA UNIDAD EDUCATIVA "SAN JUAN DE BUCAY" DEL CANTON GENERAL ANTONIO ELIZALDE (BUCAY). DURANTE PERIODO 2010 - 2011*. Obtenido de Repositorio Institucional UTPL: http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/2039/3/Benavides_Gaibor_Luis_Hernan.pdf
- Bertani, E., Polesello, M., Sanchez, M., & Troila, J. (2014). *bdigital*. Obtenido de https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/6694/bertanipolesellosancheztroila-tesisfce.pdf
- Bravo Avalos, M., Bravo Avalos, S., & López Salazar, J. (2018). Importancia de la Auditoría de Gestión en las Organizaciones. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 13.
- Calero Mendoza, J., & Burgos Burgos, J. (septiembre de 2016). *La Auditoría de Gestión como herramienta de análisis de los objetivos empresariales y del grado de economía, eficiencia y eficacia*. Obtenido de <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2016/eficacia.html>
- COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. (1985). *COSO.ORG*. Obtenido de <https://www.coso.org/Pages/aboutus.aspx>
- Contraloría General del Estado. (2011). *Guía Metodológica para Auditoría de Gestión*. Obtenido de Contraloría General del Estado: <http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/Acuerdo047-CG-2011Guiametodologicaauditoriadegestionj.pdf#>
- Debitoor. (24 de 08 de 2020). *Debitoor*. Obtenido de Debitoor: <https://debitoor.es/glosario/definicion-auditoria>
- Del Giorgio, F. (2012). *aacademica.org*. Obtenido de <https://www.aacademica.org/del.giorgio.solfa/52.pdf>
- Del Giorgio, S. (2012). *Benchmarking en el sector público: Aportes y propuestas de implementación para la provincia de Buenos Aires*. Buenos Aires: Industry Consulting Argentina.
- Díaz Sanjuán, L. (2011). *La Observación*. México: Departamento de publicaciones.
- Espino García, M. (2015). *Fundamentos de Auditoria*. Mexico DF: Grupo Editorial Patria.
- Estupiñán Gaitán, R. (2016). *Estupiñán Gaitán, R. (2016). Control interno y fraudes: análisis de informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales. Ecoe Ediciones*. <https://elibro.net/es/ereader/epoch/70433?page=47>. Ecoe Ediciones.

- García Cordoba, F. (2004). *Recomendaciones metodológicas para el diseño del cuestionario*. México: Limusa.
- Gómez, L. (2011). Un espacio para la Investigación documental. *Van Guardia Psicológica*, 229.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Interamericana Editores.
- Herrera Marchena, L., & Montilla Galvis, O. (2006). *El Deber Ser de la Auditoría*. Obtenido de Estudios Gerenciales Journal of management and Economics for Iberomerica: https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/185/html
- Internacional Organization for Standardization (ISO) 19011. (17 de 04 de 2020). *Escuela europea de exelencia*. Obtenido de Escuela europea de exelencia: <https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2019/04/que-es-auditar-segun-iso-19011/>
- MONTILLA GALVIS, O., & HERRERA MARCHENA, L. (2005). *El Deber Ser de la Auditoría*. Obtenido de Estudios Gerenciales Journal of Management and Economiscs for Iberoamerica: https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/185
- Norma Internacional ISO 9000. (2015). *Sistemas de Gestión de calidad- Fundamentos y Vocabulario. Norma Internacional ISO 9000*, 60.
- Ortega, L. (2016). *riunet.upv.es*. Obtenido de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/72057/ORTEGA%20-%20Enfoque%20metodol%20c3%b3gico%20para%20la%20Auditoria%20de%20Gesti%20c3%b3n%20en%20Entornos%20Informatizados%20en%20la%20Admin...pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Peris, J. I., & González Virgidano, R. (2015). El cumplimiento de los principios de economía, eficacia y eficiencia en la gestión de fondos públicos destinados a la enseñanza primaria en la Comunitat Valenciana. *AUDITORÍA Y GESTIÓN DE LOS FONDOS PÚBLICOS*, 31.
- Ponce Talancón, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía*.
- Reyes Valle, Y. (2014). *Academia*. Obtenido de https://www.academia.edu/15592862/CONCEPTOS_CLASES_Y_EVOLUCION_AUDITORIA
- Rosm, M. (2017). *Academia*. Obtenido de https://www.academia.edu/35675464/_LA_AUDITOR%20C3%8DA_DE_GESTI%20C3%93N_APLICADA_AL_SECTOR_P%20C3%9ABLICO_%20C3%8DNDICE
- Santillán González, J. (2015). *Sistemas de Control Interno* (Tercera ed.). Mexico: Pearson.
- Tam Malaga, J., Vera, G., & Oliveros, R. (2008). Tipos, Métodos y estrategias de la Investigación Científica. *Revista de la Escuela de Posgrado*, 10.

Troncoso Pantoja, C., & Amaya Placencia, A. (2017). Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos. *Scielo*, 4.

Universidad Internacional de la Rioja. (2018). Seminario: Introducción a la metodología de Investigación. *UNIR*, 3.

Vásquez Giler, M., & Pinargote Vásquez, N. (2018). *Auditoría de gestión: una herramienta de mejora continua Parte I Epistemología*. Manta: Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.

Vasquéz Hidalgo, I. (18 de 12 de 2005). *Gestiopolis*. Obtenido de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/tipos-estudio-metodos-investigacion/>

Yuni, J. A. (2006). *Técnicas para Investigar*. Argentina: Editorial las brujas.



Firmado electrónicamente por:
JHONATAN RODRIGO
PARREÑO UQUILLAS

ANEXOS

ANEXO A: EVIDENCIA ENCUESTA

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

DATOS DEL ENCUESTADO

NOMBRES: _____

APELLIDOS: _____

CARGO: _____

Preguntas.

¿Conoce las políticas del Departamento de Tesorería?

SI NO

¿Existe una buena comunicación interpersonal en el Departamento?

SI NO

¿Existe un organigrama estructural y manual de funciones y procesos actualizados?

SI NO

¿El Departamento de Tesorería tiene objetivos establecidos para el establecimiento de metas?

SI NO

¿Conoce con exactitud las funciones que están bajo la responsabilidad del Departamento de Tesorería?

SI NO

¿Conoce las tareas específicas de su puesto de trabajo así como sus obligaciones y responsabilidades?

SI NO

¿Está Ud. Actualizado y/o maneja las herramientas de tecnología como: Sistemas informáticos, impresora, copiadora, etc.?

SI NO

¿Cuenta el GAD Municipal del Cantón Pastaza, con planes de capacitación, para actualización de conocimientos informáticos y atención al cliente?

SI NO

¿Cuenta el Departamento de Tesorería con indicadores de gestión?

SI NO

¿Existe un sistema de información y comunicación en el Departamento?

SI NO

¿Existe verificación de cumplimiento de actividades en el Departamento?

SI NO

MUCHAS GRACIAS

ANEXO B: VISITA OBSERVACIÓN DE LA ENTIDAD



ANEXO C: EVIDENCIA APLICACIÓN DE CCI



ANEXO D: CUESTIONARIO DEL CONTROL INTERNO

GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA

DEPARTAMENTO DE TESORERÍA

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019

Objetivo: Realizar una Auditoría de Gestión al Departamento de Tesorería del GAD Municipal del Cantón Pastaza, período 2019, permitiendo la verificación del grado de economía, eficiencia y efectividad en las funciones, procesos y en el cumplimiento de objetivos y metas del departamento.

RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL

N°	PREGUNTA	RESPUESTAS		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿Se supervisa el desempeño de las labores de los funcionarios del Departamento de Tesorería?			
2	¿Se aplican los códigos de ética en las funciones y en el personal?			
3	¿El Departamento de Tesorería cuenta con manuales estructurados de sus funciones y procesos?			
4	¿En el último año, asistido a una capacitación por parte del GAD Municipal del Cantón Pastaza?			
	TOTALΣ			

COMPONENTE: EVALUACIÓN DEL RIESGO

N°	PREGUNTA	RESPUESTAS		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El Departamento de Tesorería cumple con los objetivos institucionales y sus estrategias?			
2	¿Se analizan las falencias del Departamento periódicamente?			
3	¿Se establecen indicadores de gestión que facilite el buen desempeño de la unidad?			
4	¿Se ha realizado una evaluación física del Departamento de Tesorería?			
5	¿Existen mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar a la municipalidad?			
	TOTAL Σ			

COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL

N°	PREGUNTA	RESPUESTAS		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El Alcalde emite políticas y procedimientos de las actividades de control, en todos los departamentos?			
2	¿Existen sanciones administrativas?			
3	¿El departamento cumple con las operaciones establecidas según el reglamento orgánico funcional?			
4	¿Se realiza control del abastecimiento y almacenamiento de especies valoradas?			
5	¿Se realiza arquezos de caja periódicamente?			
6	¿Existe procedimientos adecuados para la recuperación de cartera?			
7	¿Hay un control por parte de talento humano al recolectar personal capaz de ejercer sus funciones?			
	TOTAL Σ			

COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

N°	PREGUNTA	RESPUESTAS		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿Se hace uso de las TIC'S?			
2	¿La gestión Administrativa ha permitido crear vínculos de comunicación y prácticas éticas que armonicen las actividades interdepartamentales?			
3	¿El sistema de comunicación que maneja la Municipalidad es eficiente?			
	TOTAL Σ			

COMPONENTE: SUPERVISIÓN O MONITOREO

N°	PREGUNTA	RESPUESTAS		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿Se envían reportes y/o informes diarios, semanales, mensuales de las gestiones de Tesorería?			
2	¿Se supervisan los reportes diarios emitidos por recaudación?			
3	¿Existe una persona encargada en el pago de las planillas para evitar intereses?			
	TOTAL Σ			

ANEXO E: PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE
CHIMBORAZO
DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS Y
RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE Y**



**LA
INVESTIGACIÓN**

**UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS
REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y
BIBLIOGRAFÍA**

Fecha de entrega: 10/ 09 / 2021

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)

Nombres – Apellidos: DIEGO FERNANDO HERRERA BARROSO

INFORMACIÓN INSTITUCIONAL

Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Carrera: CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Título a optar: INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA.

f. Analista de Biblioteca responsable: Ing. CPA. Jhonatan Rodrigo Parreño Uquillas MBA.



Firmado electrónicamente por:
**JHONATAN RODRIGO
PARREÑO UQUILLAS**



10-09-2021
1567-DBRA-UTP-2021