



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERAS EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA

TEMA:

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN PALLATANGA,
PROVINCIA DE CHIMBORAZO DEL 1° DE ENERO AL
31 DE DICIEMBRE DEL 2010”**

AUTORAS:

**RAQUEL GISELA COELLO RIVERA
MARÍA JOSÉ JIMÉNEZ ALULEMA**

Riobamba – Ecuador

2011

CERTIFICACION

Certificamos que el presente trabajo ha sido revisado en su totalidad quedando autorizada su presentación.

Eco. Marco González
DIRECTOR DE TESIS

Eco. Antonio Durán
MIEMBRO TRIBUNAL

AUTORÍA

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

Raquel Gisela Coello Rivera.

María José Jiménez Alulema.

DEDICATORIA

Con amor e inmensa gratitud, dedico el present trabajo a Dios por ser el pilar fundamenal para alcanzar mi más grandioso sueño el ser una profesional, ser buena hija.

A mis padres por brindarme su apoyo moral y económico para culminar mis estudios.

RAQUEL

Un profundo agradecimiento a Dios quien con su luz me guio por el camino correcto para luchar por mis ideales,

Con cariño a mis papis Pablito y Adelita, mis hermanos, cuñada y sobrinos, que con su apoyo incondicional, su amor, su comprensión y su infinita paciencia me dieron la fuerza suficiente para cumplir mi sueño tan anhelado que hoy se convierte en una realidad;

Con mucho amor a Dennys por acompañarme, entenderme, y siempre tener una palabra de aliento durante todos estos años;

Finalmente a Enmita, Inés, David, Xavier y Marce por convertirse en mi soporte en las aulas y a lo largo de nuestra carrera demostrar que son verdaderos amigos.

MARÍA JOSÉ

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Carátula.....	I
Certificación.....	II
Autoría.....	III
Dedicatoria.....	IV
Agradecimiento.....	V
Índice de contenidos.....	VI
Índice de figuras.....	XI
Índice de tablas.....	XII
Índice de cuadros.....	XII
Índice de gráficos.....	XII
Índice deAnexos.....	XII
I	
Introducción.....	1

CAPÍTULO I

1. Marco contextual.....	2
1.1. Antecedentes.....	2
1.1.1. Reseña Histórica.....	2
1.1.2. Base Legal.....	3
1.1.3. Personería Jurídica.....	5
1.1.4. Objetivos Institucionales.....	5
1.1.5. Filosofía Institucional.....	6
1.1.5.1. Misión.....	6
1.1.5.2. Visión.....	7
1.1.5.3. Valores.....	7
1.1.5.4. Políticas.....	8

1.1.6. Estructura Orgánica funcional.....	9
1.1.6.1. Niveles Jerárquicos.....	9
1.1.6.2. Organigrama Estructural	12
1.1.6.3.Organigrama Funcional	15
1.1.7. Estructura Financiera.....	15
1.1.7.1. Fuentes de Financiamiento	15
1.1.7.1.1. Fuentes Internas.....	16
1.1.7.1.2Fuentes Externas.....	16
CAPÍTULO II	
2. Diagnóstico del GADM de Pallatanga	17
2.1. Matriz FODA.....	17
CAPÍTULO III	
3. Generalidades de la Auditoría de gestión y de los indicadores	19
3.1. La Auditoría de gestión	19
3.1.1. Antecedentes históricos	19
3.1.2. Conceptos	20
3.1.3. Definición	21
3.1.4. Importancia.....	21
3.1.5. Objetivos	22
3.1.6. Ventajas	23
3.1.7. Propósitos	24
3.1.8. Diferencias y similitudes con otras auditorías.....	25
3.1.9. Herramientas de la auditoría de gestión	27
3.1.10. Equipo Multidisciplinario.....	29
3.1.11. Control Interno	30
3.1.12. Riesgos de auditoría de gestión	32
3.1.13. Muestreo en la auditoría de Gestión	34
3.1.14. Tipos de Muestreo	36
3.1.15. Evidencia Suficiente y competente	38
3.1.16. Técnicas utilizadas.....	40
3.1.16.1.Observación.....	40
3.1.16.2.Confirmación.....	40
3.1.16.3.Verificación.....	41

3.1.16.4. Investigación	41
3.1.16.5. Análisis	41
3.1.16.6. Evaluación	42
3.1.17. Tiempo	43
3.1.18. Papeles de trabajo	44
3.1.18.1. Propósitos	44
3.1.18.2. Objetivos de los P.T.	45
3.1.18.2.1. Principales	45
3.1.18.2.2. Secundarias	45
3.1.18.3. Archivo de los P.T.	46
3.1.18.3.1. Archivo Permanente	46
3.1.18.3.2. Archivo Corriente	47
3.1.18.4. Índices	47
3.1.19. Marcas de auditoría	48
3.1.20. Hallazgos en auditoría	49
3.1.20.1. La Condición	50
3.1.20.2. El Criterio	50
3.1.20.3. La Causa	50
3.1.20.4. El Efecto	51
3.2. Indicadores de gestión	53
3.2.1. Indicadores Cuantitativos y Cualitativos	54
3.2.2. Indicadores Municipales	54
3.2.3. Eficiencia	59
3.2.4. Eficacia	60
3.2.5. Economía	61
3.2.6. Ecología	62
3.2.7. Ética	63
3.2.8. Indicadores Presupuestarios Municipales	64

CAPÍTULO IV

4. Propuesta	66
--------------------	----

4.1.	Auditoría de gestión aplicada al gobierno autónomo descentralizado del cantón Pallatanga.....	66
4.1.1.	Archivo Permanente	66
4.1.1.1.	Información General.....	67
4.1.1.2.	Información Financiera	85
4.1.2.	Archivo Corriente	90
4.1.2.1.	Fase I: Análisis y Diagnóstico General	91
4.1.2.1.1.	Programa de Auditoría de Gestión	92
4.1.2.1.2.	Carta al Alcalde	93
4.1.2.1.3.	Hoja de Observación	94
4.1.2.1.4.	Entrevista Inicial de la Auditoría de Gestión	95
4.1.2.1.5.	Cuestionario de Control Interno	99
4.1.2.1.5.1.	Tamaño de la Muestra	99
4.1.2.1.5.2.	Cuestionario de Control Interno	100
4.1.2.1.5.3.	Tabulación del CCI	102
4.1.2.1.5.4.	Descripción de los Resultados.....	104
4.1.2.1.6.	Análisis FODA	112
4.1.2.1.6.1.	Matriz de Medios Internos	112
4.1.2.1.6.2.	Matriz de Medios Externos	113
4.1.2.1.7.	Matriz de Ponderación.....	114
4.1.2.1.8.	Informe de Diagnóstico	117
4.1.2.2.	Fase II: Planeación	120
4.1.2.2.1.	Programa de Auditoría de Gestión	121
4.1.2.2.2.	Cuestionario de Control Interno	122
4.1.2.2.2.1.	Departamento de Contabilidad	122
4.1.2.2.2.2.	Departamento de OOPP	124
4.1.2.2.2.2.1.	Tamaño de la muestra.....	124
4.1.2.2.2.2.2.	Cuestionario.....	126
4.1.2.2.2.2.3.	Tabulación	128
4.1.2.2.2.2.4.	Descripción de los Resultados.....	130
4.1.2.2.3.	Memorando de planificación.....	138
4.1.2.3.	Fase III: Ejecución.....	141

4.1.2.3.1. Programa de Auditoría de Gestión	142
4.1.2.3.1.1. Departamento de Contabilidad	143
4.1.2.3.1.1.1. Seguimiento del proceso	144
4.1.2.3.1.1.2. Tamaño de la muestra.....	147
4.1.2.3.1.1.3. Encuesta.....	149
4.1.2.3.1.1.4. Tabulación	151
4.1.2.3.1.1.5. Análisis de Indicadores	155
4.1.2.3.1.2. Departamento de OOPP	157
4.1.2.3.1.2.1. Seguimiento del proceso	158
4.1.2.3.1.2.2. Tamaño de la muestra.....	161
4.1.2.3.1.2.3. Encuesta.....	163
4.1.2.3.1.2.4. Tabulación	165
4.1.2.3.1.2.5. Análisis de Indicadores	169
4.1.2.3.1.3. Indicadores de Gestión	172
4.1.2.3.1.4. Hoja de Hallazgos	181
4.1.2.4. Fase IV: Informe de Auditoría de Gestión	191
4.1.2.4.1. Informe de Auditoría de Gestión.....	192

CAPÍTULO V

5. Conclusiones y Recomendaciones	210
5.1. Conclusiones.....	210
5.2. Recomendaciones	211
Resumen	212
Summary	213
Bibliografía.....	214

ÍNDICE DE FIGURAS

N	□ Título	Pág.
1:	Organigrama Estructural del GADM Pallatanga 2010.....	14
2:	Matriz FODA.....	17
3:	Técnicas de Auditoría.....	42
4:	Marcas de Auditoría.....	49
5:	Atributos del Hallazgo.....	53
6:	Indicadores de Eficiencia.....	59
7:	Indicadores de Eficacia.....	60
8:	Indicadores de Economía.....	61
9:	Indicadores de Ecología.....	63
10:	Indicadores Presupuestarios Municipales.....	64
11:	Programa de Auditoría de Gestión FASE I.....	92
12:	Hoja de Observaciones.....	94
13:	Cuestionario de Control Interno FASE I.....	100
14:	Programa de Auditoría de Gestión FASE II.....	121
15:	Cuestionario de Control Interno FASE II Dep. OOPP.....	122
16:	Fecha de intervención de la Auditoría	138
17:	Recursos Financieros.....	139
18:	Programa de auditoría de gestión FASE III.....	142
19:	Programa de auditoría de gestión FASE III Dep. Contabilidad.....	143
20:	Proceso para realizar la Conciliación Bancaria.....	144
21:	Proceso para realizar la Auditoría.....	146
22:	Programa de auditoría de gestión FASE III Dep. OOPP.....	157
23:	Proceso para realizar OOPP.....	158
24:	Proceso para realizar la Auditoría	160
25:	Hoja de Hallazgos.....	181

ÍNDICE DE TABLAS

N □	Título	
	Pág.	
1:	Tabulación de Encuestas C.C.I.....	102
2:	Matriz de Medios Internos.....	112
3:	Matriz de Medios Externos.....	113
4:	Nivel de Riesgo.....	116
5:	Tabulación CCI Dep. Contabilidad.....	122
6:	Tabulación CCI Dep. OOPP.....	128

ÍNDICE DE CUADROS

N □	Título	
	Pág.	
1:	Matriz de Ponderación Fase I.....	114
2:	Matriz de Ponderación Fase II.....	119

ÍNDICE DE GRÁFICOS

N □	Título	
	Pág.	
1:	Gráficos de Encuesta.....	104
2:	Gráficos de Encuesta Dep. OOPP.....	130
3:	Gráficos de Encuesta FASE III Dep. Contabilidad.....	151
4:	Gráficos de Encuesta FASEIII Dep. OOPP.....	165

ÍNDICE DE ANEXOS

N □	Título	
	Pág.	
1:	Registro Oficial.....	217
2:	Estado de situación financiera año 2010.....	221
2:	Estado de situación financiera año 2010.....	222

3: Estado de resultados año 2010.....	226
---------------------------------------	-----

INTRODUCCIÓN

La base fundamental para el desarrollo de una institución y su adaptación a los cambios es su adecuada administración; muchas de las instituciones no cuentan con una herramienta esencial que contribuya con su análisis a incrementar los niveles de economía, eficiencia y eficacia en las entidades para un desarrollo sostenible. Es por ello, importante evaluar la gestión que se realiza en la planificación, control y uso de los recursos que permitan comprobar su racional utilización y contribuir a mejorar las actividades logrando a través de ella que los ejecutivos evalúen la efectividad de los procedimientos seguidos y si estos están dirigidos a cumplir los objetivos fijados.

El tema de investigación propuesto en nuestro caso de estudio, define como objetivo general realizar un examen de los procedimientos y la aplicación de las políticas institucionales, con la finalidad de verificar la eficiencia, eficacia y economía del uso de los recursos y el logro de las metas programadas; y de acuerdo a los resultados obtenidos recomendar alternativas de solución.

Con este propósito se aplican métodos que a través de la observación de campo, permitan establecer y determinar las debilidades; y recomendar acciones que conlleven a corregirlas. La presente investigación, más que un estudio, será un aporte a la administración del GAD Municipal del Cantón Pallatanga.

CAPITULO I

1. MARCO CONTEXTUAL DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN PALLATANGA

1.1 ANTECEDENTES

1.1.1. Reseña Histórica

El origen del nombre de Pallatanga tiene dos versiones: una mítica que alude a la existencia de una Princesa que era conducida por sus vasallos en andas de oro y fue despeñada por razones desconocidas (Palla=nombre de la princesa; tanga=empujar) y la otra, más apegada a la realidad que alude a la característica climatológica del lugar, en donde por la bondad de su clima la producción agrícola es más corta en tiempo (Palla=cosecha; tanga=adelantar) de donde Pallatanga significaría: tierra en donde se cosecha pronto.

Como Parroquia, Eclesiástica, Pallatanga aparece por el año de 1790, con el primer Cura Párroco, el Presbítero Pablo Espejo, hermano de Eugenio Espejo Precursor de la Independencia. Los primeros libros de registro eclesiástico de nacimientos, matrimonios y defunciones reposan en la Curia de Riobamba.

En la época republicana, Pallatanga aparece como parroquia rural de Riobamba en la primera Ley de División Política, por el año 1845; luego pasa a formar parte del Cantón Colta donde permanece como parroquia rural por más de cien años, hasta que finalmente obtiene su Independencia jurídica mediante el Decreto de Cantonización, aprobado por el Congreso Nacional, que no fue sancionado por el Gobierno de León Febres Cordero y entró en vigencia por el Ministerio de la ley el 13 de Mayo de 1986, mediante la publicación en el Registro Oficial 434 de esta misma fecha.

En sus veinticinco años de vida jurídica como Cantón ha tenido los siguientes presidentes: Francisco Romero Montiel, Franklin Muñoz Borja y Efraín Saltos Yépez y con la denominación de Alcaldes: Tomás Curicama Guamán y el actual Eduardo Moreno Yépez. El GAD Municipal de Pallatanga, es una entidad del sector público, perteneciente a la provincia de Chimborazo, cuenta con autonomía, y se basa en la Ley de Régimen Municipal.

El GAD Municipal de Pallatanga de la provincia de Chimborazo para concretar sus fines, tiene que ejecutar sus actividades y funciones sobre la base de la Constitución de la República, Ley Orgánica de Régimen Municipal, Ordenanzas Municipales, Leyes conexas y su estatuto.

“El GAD Municipal de Pallatanga es una institución de derecho público, goza de autonomía. Tiene personería jurídica, con capacidad para realizar los actos que fueren necesarios para el cumplimiento de sus fines, en la forma y condiciones que determinan la constitución y las leyes de la república”.

1.1.2. Base Legal

La vida jurídica del GAD Municipal de Pallatanga se creó el trece de Mayo de 1986, mediante Decreto Legislativo N° 84, publicado en el R. O. 896 del 18 de marzo de 1988, así como el funcionamiento legal que ampara la vida administrativa y financiera institucional, se halla determinado en el artículo 118 y 228 de la Constitución Política de la República del Ecuador y artículo 1° de la Ley Orgánica de Régimen Municipal, normando además sus actividades bajo el régimen de las siguientes Leyes y disposiciones reglamentarias vigente¹

- Constitución Política del Estado Ecuatoriano.
- Código Orgánico Territorial Autónomo Descentralizado
- Ley Orgánica de Régimen Municipal.
- Ley de Régimen Administrativo.

¹ BASE LEGAL DEL MUNICIPIO DE PALLATANGA

- Ley Orgánica de Administración Financiera y Control.
- Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público.
- Ley de Presupuesto.
- Ley de Contratación Pública y su Reglamento.
- Ley de Regulación y Control del Gasto Público.
- Ley de Régimen Provincial.
- Código Tributario.
- Ley de Régimen Tributario Interno.
- Código de Trabajo.
- Ordenanzas y Reglamentos Municipales.
- Disposiciones legales correlativas que rigen la vida Municipal.
- Ley de Descentralización.
- Ley de Modernización.
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.
- Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública.
- Ordenanzas Municipales.
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.
- Ley de Licitaciones y Concurso de Ofertas.
- Ley Orgánica de Responsabilidad, Estabilización y Transparencia Fiscal y su Reglamento.
- Ley de Régimen Tributario y sus reformas.
- Otras Leyes conexas.

El GAD Municipal de Pallatanga ha efectuado su planificación siguiendo los principios de conservación, desarrollo y aprovechamiento sustentable de los recursos que dispone la Institución y cumplirá con los demás fines que señalen la constitución y las leyes vigentes.

En vista de que las instituciones públicas buscan un mejoramiento continuo, hemos decidido realizar una auditoría de gestión para un mejoramiento, en base a indicadores de

gestión en el Municipio de Pallatanga, Provincia de Chimborazo del 1° de enero al 31 de diciembre del 2010.

Esta auditoría brindará una oportunidad ya que en una Institución como los Municipios, es de vital importancia que toda la población se involucre, el pueblo y los funcionarios en particular conozcan lo que tienen y a lo que deben dedicar sus esfuerzos.

1.1.3. Personería Jurídica

El GAD Municipal del Cantón Pallatanga se creó el trece de Mayo de 1986, mediante Decreto Legislativo N° 84, publicado en el R. O. 896 del 18 de marzo de 1988, así como el funcionamiento legal que ampara la vida administrativa y financiera institucional, se hallaba determinado en el artículo 118 y 228 de la Constitución Política de la República del Ecuador (1998) y artículo 1° de la Ley Orgánica de Régimen. (Ver Anexo N° 1)

1.1.4. Objetivos Institucionales

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pallatanga en cumplimiento de las Leyes que rigen su vida institucional cumplirá con los siguientes objetivos específicos:

1. Planificar de manera participativa el desarrollo cantonal y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, articulando con la participación nacional, regional, provincial y parroquial, en el marco de la plurinacionalidad y respeto de la diversidad, con el fin de promover el desarrollo integral sostenible del Cantón Pallatanga.
2. Implementar el plan de desarrollo y ordenamiento territorial, tendientes a fortalecer, equilibrar y cualificar los servicios municipales, para garantizar el uso sostenible de los recursos naturales y el buen vivir.
3. Contribuir al fortalecimiento del desarrollo social sostenible del Cantón Pallatanga, para mejorar la calidad de vida de la población, promoviendo el desarrollo de sus capacidades, a través de una participación ciudadana.

4. Fomentar e impulsar la conservación integral del medio ambiente del Cantón Pallatanga, mediante la ejecución de un sistema de gestión ambiental continuo y dinámico.
5. Potenciar al Cantón Pallatanga, como destino turístico atractivo, diferenciado y de calidad, mediante estrategias inspiradas en la sostenibilidad capaces de reconciliar la rentabilidad económica con la conservación del patrimonio cultural, natural e histórico.
6. Gestionar la cooperación Internacional, para coadyuvar al progreso del Cantón Pallatanga.
7. Evaluar las actividades y tareas cumplidas por los servidores de las diferentes dependencias de la Institución en procura del mejoramiento de los servicios reclamados por los contribuyentes.
8. Ejecutar obras de infraestructura en beneficio de la colectividad especialmente las relacionadas con la dotación del sistema de agua potable y alcantarillado, construcción y mantenimiento de calles, plazas, parques, avenidas y demás espacios públicos.
9. Para el eficiente cumplimiento de los objetivos propuestos, el Consejo ha adoptado como política de acción, la presupuestación programática de sus recursos a fin de utilizarlos con estricta sujeción a sus disponibilidades y en lo concerniente a la elaboración de los programas que beneficien en forma directa a la colectividad, mediante la ejecución de las obras.
10. Para lograr objetivos propuestos, la Ilustre Municipalidad adoptará la política de acción sucesiva, estableciendo las prioridades planificadas por los respectivos departamentos municipales, para lo que creemos oportuno seguir activando aún más las recaudaciones, ya que contamos con los medios técnicos y humanos necesarios.

1.1.5. Filosofía Institucional

La filosofía del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pallatanga, se establece a través de cuatro paradigmas a saber: La misión, la visión, los valores y las políticas que la rigen.

1.1.5.1. La Misión

“El Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pallatanga es una Institución pública al servicio de la comunidad, con gestión de calidad, talento humano capacitado; que anhela el bien común, en un ambiente de participación y diálogo, caracterizado por la honestidad respetando al patrimonio natural, cultural e histórico.”

Fuente: GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN PALLATANGA

1.1.5.2. La Visión

“Ser un Gobierno Municipal de alta gestión y servicio a la comunidad, solidario, honesto y participativo, enfocado en el desarrollo integral sostenible, capaz de potenciar al Cantón Pallatanga hacia el bienestar material y social de la colectividad”

Fuente: GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN PALLATANGA

1.1.5.3. Valores

Los valores que distinguen el accionar de los funcionarios y empleados del Ilustre Municipio del Cantón Pallatanga son:

- Eficiencia.- No es desperdiciar recursos utilizar los mismos al máximo, no desperdiciar nada y solo realizamos lo que debemos hacer mejor.
- Eficacia.- El equipo de trabajo del Gobierno Autónomo del Cantón Pallatanga tiene la convicción de cumplir objetivos.
- Slogan.- El Municipio existe para dotar servicios que satisfagan a su pueblo.
- Contribuyente.- Es el factor importante del Ilustre Municipio son sus contribuyentes los entes que juzgarán el trabajo realizado por la institución y por quienes nos debemos.

- Calidad en el servicio.- La oferta en los servicios debe llevarse a cabo de acuerdo a los más altos estándares de calidad. Se desarrollará un esfuerzo sistemático para medir la satisfacción de los contribuyentes y asegurar la calidad de los servicios. El contribuyente es nuestro jefe, la calidad es nuestro trabajo y el valor las rentas en nuestra meta.
- Responsabilidad.- Asumir la responsabilidad total y ética de los actos dentro de la Municipalidad. El Municipio, apoya el trabajo responsable del Consejo Municipal y de sus funcionarios y empleados.
- Reciprocidad.- Nos debemos a la confianza del pueblo, y a la de nuestros compañeros para un trabajo mutuo y compartido; un trabajo en equipo que imprima un sello de calidad del desempeño del talento humano.

Fuente: GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN PALLATANGA

1.1.5.4. Políticas

Atendiendo las necesidades más emergentes de los Barrios, Comunidades y Organizaciones Culturales, Sociales y Deportivas del Cantón, la presente Administración Municipal, en consenso, se encuentra empeñada en:

- a. Prestar atención y lograr satisfacer las necesidades urgentes de la población.
- b. Atención primaria de obras de:

Adoquina miento y bordillos de aceras en las principales calles de la ciudad;

Adoquinamiento de las principales vías de las comunidades;

Alcantarillado de barrios de la ciudad así como de algunas comunidades;

Electrificación de varios sectores de la cabecera cantonal así como de los barrios y comunidades;

Reparación, adecuación, construcción y equipamiento de las instituciones educativas;

Dotación de infraestructura y mantenimiento del cementerio del cantón;

Construcción de canchas deportivas a nivel cantonal;

Dotación de abastos de agua a las comunidades.

- c. El avance técnico – científico de los últimos tiempos, hacen necesario la actualización, capacitación y puesta en marcha de un proyecto de modernización de los sistemas de control de la entidad para cuyo efecto la presente administración se encuentra empeñada en llevar a cabo dicho proyecto con el concurso de técnicos que hagan realidad el mismo.

Fuente: GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN PALLATANGA

1.1.6. ESTRUCTURA ORGÁNICA – FUNCIONAL

Existe un marco jurídico que le permite a cada gobierno municipal crear las estructuras necesarias para el ejercicio de sus funciones gubernamentales. En ese sentido, los gobiernos tienen facultades para crear las formas organizativas que permitan la participación conjunta del gobierno municipal y los agentes de desarrollo local del municipio en la ejecución de acciones en pro del desarrollo económico local.

La organización del municipio es muy amplia, comprende toda una estructura que se podría iniciar jerárquicamente con el Concejo Municipal, la organización interna de la municipalidad, y otras organizaciones complementarias que faciliten la participación ciudadana en la gestión de gobierno y en la promoción del desarrollo local.

La estructura orgánica funcional depende en gran medida a lo interno de las capacidades financieras de la institución y de los servicios que presta a la comunidad. Las complementarias que facilitan la participación ciudadana dependen de la voluntad política de los pobladores y de las relaciones de estos con sus autoridades, para conformarlas.

La estructura organizativa del Municipio se conforma sobre la base de la división política y administrativa del territorio municipal conformada por sus barrios y comunidades. De hecho, ellos constituyen los diferentes niveles territoriales que el gobierno local debe atender.

1.1.6.1. Niveles Jerárquicos

Está conformado por las autoridades municipales, integradas por el Alcalde, Vice-Alcalde y el Concejo Municipal, electos dentro de un marco de democracia. Sus miembros, que tienen la autoridad moral, política y legal, deben gobernar en el territorio propiciando la participación de la población en las diferentes actividades de su gestión.

El gobierno municipal es un gobierno con una concepción pluralista, representativa y participativa. Pluralista, al estar representadas las principales fuerzas políticas del Municipio; representativa, al estar integrado proporcionalmente cada partido en relación a la cantidad de votos obtenidos en las elecciones, y participativa, al tener como principio mejorar las condiciones de vida de la población, propiciando la participación de los pobladores en la gestión local. Su máxima autoridad normativa, administrativa y deliberativa, es el concejo municipal, un cuerpo colegiado de gobierno, siendo el Alcalde la máxima autoridad ejecutiva.²

El Municipio debe concebirse como un todo, es la afirmación de las diferencias, de lo específico, de lo individual, de lo que define a cada grupo humano en particular en un momento histórico.

Es por tanto, un sistema de relaciones complejas que generan asociaciones entre individuos en función de determinados objetivos. La promoción del desarrollo local, tiene como premisa su desarrollo económico, y esto requiere de relaciones concertadas entre las diferentes fuerzas que existen en los municipios.

El municipio es pues el resultado de cada uno de esos aspectos (población, territorio y gobierno local) que tiene su propia personalidad colectiva, dentro de un marco de autonomía municipal.

- El Alcalde: es un funcionario remunerado, ejerce sus funciones a tiempo completo, y tiene un período de duración de cinco años en sus funciones, pudiendo ser reelegido por

² MALDONADO E. Milton, Administración Pública Ecuatoriana, Quito, 2004

una vez, para una segunda reelección, será preciso que haya transcurrido por lo menos un período.

En la actualidad el Consejo Municipal de Pallatanga, cuenta con los siguientes niveles jerárquicos de su programación interna:

- Nivel Legislativo: Constituye la más alta autoridad del Municipio, deliberante y fiscalizadora, con facultades normativas. Está conformado según lo dispuesto en la Ley Orgánica de Régimen Municipal por:
 - Consejo Municipal
 - Comisiones Permanentes
 - Comité de Gestión Cívica

- Nivel Ejecutivo: Esta conformado por el Alcalde que es la más alta autoridad administrativa y, además, representa al Municipio y preside el Consejo Municipal.
 - Alcaldía

- Nivel Asesor: Proporciona: asistencia, asesoría, consejo técnico y especializado a la Municipalidad y a las autoridades administrativas en los diferentes niveles y está conformada por:
 - Asesoría Jurídica
 - Comité de Desarrollo Institucional

- Nivel de Apoyo: Respalda la gestión del Nivel Directivo mediante la eficiente y oportuna administración de los recursos humanos y de los procesos administrativos, está conformado por:
 - Secretaria General
 - Jefatura de Recursos Humanos (o de Personal)
 - Promoción Social

- Nivel Operativo: Es el responsable de ejecutar todas las obras, los programas y de prestar los servicios que ofrece la Municipalidad a los ciudadanos del cantón. Para ello

cuenta con tres Direcciones, cada una de ellas con sus respectivos departamentos o secciones y la Comisaría Municipal con las dependencias subordinadas a ella:

- Dirección de Obras Públicas con los siguientes departamentos y secciones:
 - a) Departamento de Fiscalización
 - b) Departamento de Agua Potable
 - c) Departamento de Alcantarillado

- Dirección Financiera con los siguientes departamentos y secciones:
 - a) Departamento de Contabilidad
 - b) Departamento de Tesorería
 - a) Sección de Recaudaciones
 - c) Departamento de Avalúos y Catastros
 - a) Sección de Rentas
 - d) Departamento de Compras Públicas
 - a) Sección de Proveduría
 - e) Bodega

- Dirección de Planificación y Desarrollo Local con los siguientes departamentos y secciones:
 - a) Departamento de Educación, Cultura y Salud
 - a. Sección de Botica Popular
 - b. Centro de Desarrollo Humano
 - c. Sección de Fisioterapia
 - d. Sección de Biblioteca
 - e. Sección de Sistemas Electrónicos
 - 1. Servicio de Internet

- Comisaria Municipal.- Con las siguientes dependencias:
 - a) Policía y Vigilancia Municipal
 - b) Camal y Plaza de Rastro
 - c) Mercado Municipal y Locales Comerciales

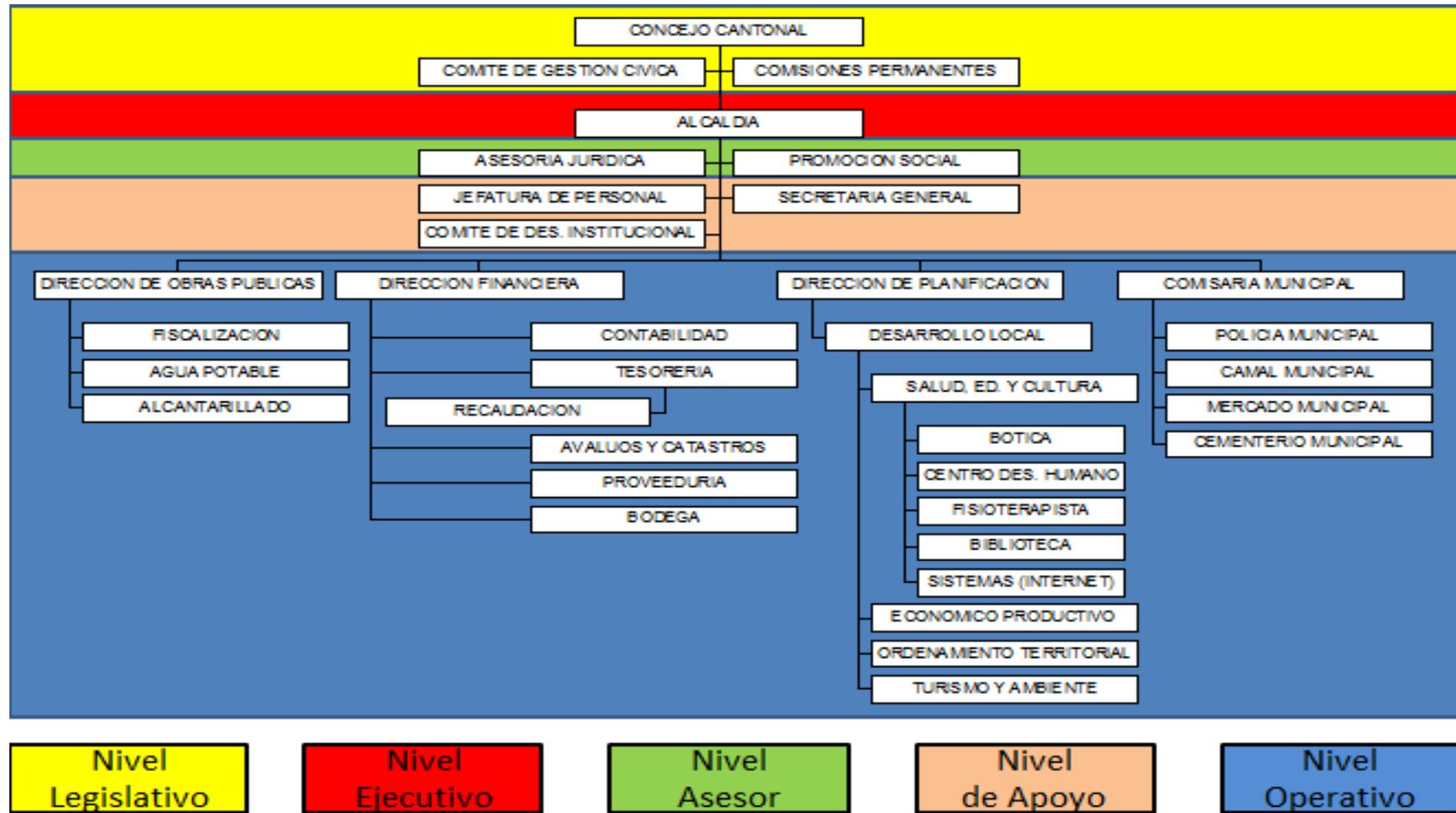
d) Cementerio Municipal

1.1.6.2. Organigrama Estructural

La organización interna establecida a través de los niveles jerárquicos determina las líneas de mando y autoridad que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Pallatanga tiene para la ejecución de sus actividades administrativas, operativas y funcionales.

A continuación se presenta el Organigrama Estructural:

Figura 1: Organigrama Estructural del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pallatanga



Fuente: Ordenanza que Reglamenta la Estructura Orgánica Funcional del Municipio.

1.1.6.3. Organigrama Funcional (Ver Anexo N°2)

1.- NIVEL LEGISLATIVO

- Concejo Municipal
- Comisiones Permanentes
- Comité de Gestión Cívica

2.- NIVEL EJECUTIVO

- Alcaldía

3.- NIVEL ASESOR

- Asesoría Jurídica
- Comité de Desarrollo Institucional

4.- NIVEL DE APOYO

- Secretaría General
- Jefatura de Recursos Humanos
- Promoción Social

5.- NIVEL OPERATIVO

- Dirección de Obras Públicas
- Dirección Financiera
- Dirección de Planificación y Desarrollo Local
- Comisaría Municipal

1.1.7. ESTRUCTURA FINANCIERA

1.1.7.1. Fuentes de Financiamiento

La capacidad de acción de cualquier institución, se sustenta en la calidad y cantidad de ingresos que obtiene, no interesa que los ingresos sean cuantitativamente suficientes sino que sean de naturaleza sólida y permanente, independientes del ciclo económico.

Actualmente el Presupuesto del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pallatanga refleja con crudeza la precaria realidad financiera, aumentará en el futuro únicamente si mejora la capacidad de recaudación impositiva, si la economía se reactiva y crece a tasas mayores.

Las Fuentes de Financiamiento del Gobierno Autónomo Descentralizado de Pallatanga, son de dos fuentes: Internas y Externas.

1.1.7.1.1. Fuentes Internas

Estas fuentes de ingresos, están conformadas por:

- Las Transferencias y Donaciones, Las Transferencias de Capital y los Ingresos de Capital.
- Los Impuestos, las Tasas y Contribuciones.
- El Presupuesto Anual de Estado.
- Banco del Estado.
- Diferentes Ministerios.
- Instituciones Privadas como:
 - Agrupación Galarza
 - Consejo Provincial de Chimborazo.

1.1.7.1.2. Fuentes Externas

Conformadas por:

- Islas de Paz.
- Agrupación de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID).
- Municipio de Cáceres.
- IPADE
- Ayuntamiento de Madrid
- KOICA.

Fuente: GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN PALLATANGA

CAPITULO II

2. DIAGNÓSTICO DEL GADM DEL CANTÓN PALLATANGA

2.1. MATRIZ FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. El análisis FODA tiene los siguientes objetivos:

- ✓ Conocer la realidad de la situación actual.
- ✓ Tiene la finalidad de visualizar panoramas de cualquier ámbito de la organización.
- ✓ Visualizar la determinación de políticas para atacar debilidades y convertirlas en oportunidades.

Figura 2: Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	<ul style="list-style-type: none">• Cuenta con un Edificio Municipal propio. posee• Posee un sistema contable automatizado.• Sistema Organizacional de Trabajadores y Empleados Municipales.• Socialización de Proyectos con la comunidad.• Misión, visión, objetivos y metas bien definidas.	<ul style="list-style-type: none">• Carencia de trabajo en equipo• Financiamiento insuficiente• Demora constante en trámites financieros.• Incumplimiento de los pagos a los proveedores.• Falta de cooperación lo que impide realizar trabajos en equipo.
	Oportunidades	Amenazas

Análisis Externo	<ul style="list-style-type: none"> • Diversos proyectos turísticos favorecidos por la ubicación geográfica. • Posibilidades jurídicas y políticas para la firma de convenios institucionales e internacionales que permitan la realización de proyectos. • Existencia de proyectos productivos en el Cantón. • Organizaciones Filiales (AME) que ayudan al desarrollo humano de los empleados y trabajadores. • Sistema de débito bancario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Deuda financiera que data de períodos administrativos anteriores. • Limitaciones financieras y técnicas para cumplir con metas y objetivos municipales.
-------------------------	--	--

Fuente: GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN PALLATANGA

Realizado por: Grupo de Investigación

CONCLUSIÓN:

Luego de haber realizado el análisis FODA al Municipio de Pallatanga encontramos grandes fortalezas, entre ellas: Cuenta con un edificio Municipal propio, posee un sistema contable automatizado, Cuentan con un Sistema Organizacional de Trabajadores y Empleados Municipales, Socializan Proyectos con la comunidad, Misión, visión, objetivos y metas bien definidas. Una de las grandes oportunidades con las que cuenta el GAD son los diversos proyectos turísticos favorecidos por la ubicación geográfica, Posibilidades jurídicas y políticas para la firma de convenios institucionales e internacionales que permitan la realización de proyectos, Existencia de proyectos productivos en el Cantón, Organizaciones Filiales (AME) que ayudan al desarrollo humano de los empleados y trabajadores, Sistema de débito bancario. También posee grandes debilidades como: Carencia de trabajo en equipo, Financiamiento insuficiente, Demora constante en trámites financiera, Dependencia mayoritaria de las transferencias del gobierno central, Incumplimiento de los pagos a los proveedores, Falta de cooperación lo que impide realizar trabajos en equipo. Además está rodeado de grandes amenazas como: Deuda financiera que data de períodos administrativos anteriores, Limitaciones financieras y técnicas para cumplir con metas y objetivos municipales.

CAPÍTULO III

3. GENERALIDADES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN Y DE LOS INDICADORES

3.1. LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

3.1.1 Antecedentes Históricos

La Auditoría tradicionalmente se ha orientado hacia aspectos financieros, concentrándose en la corrección de los registros contables y en lo adecuado de las actividades. Sin embargo el énfasis ha venido cambiando a lo largo de los años, ahora responde a una demanda de mayor información útil que no se puede encontrar tan solo en los estados financieros. A fines de la década de 1940 los analistas financieros y los banqueros expresaron el deseo de tener información que permita realizar una evaluación administrativa. Hoy en día, los inversionistas, el gobierno, los empresarios y público en general, buscan información con el fin de juzgar “la calidad de la administración de los recursos”.

En la actualidad es cada vez mayor la necesidad de examinar y valorar la calidad de la gestión y de los procesos mediante los cuales opera una organización. Mediante la Auditoría de Gestión se puede establecer y determinar los problemas que dificultan el desarrollo operativo y obstaculizan el crecimiento de la organización.

Es importante valorar la importancia de los problemas, encontrar sus causas y proponer soluciones adecuadas e implantarlas. En la mayoría de las organizaciones, sean estas públicas o privadas se deben tomar medidas preventivas en la parte administrativa para conservar la salud del ente y evitar prácticas ineficientes, mejorar los métodos y desempeño administrativo y como consecuencia disminuir los costos. De igual manera se deben aplicar procedimientos adecuados en la parte financiera para presentar informes confiables, veraces y oportunos, que permitan a la administración tomar decisiones correctas.³

3.1.2 Conceptos

Jhon Cook (2002), considera que la Auditoría de Gestión: “Comprende todas las actividades de una entidad que implica el establecimiento de metas y objetivos, así como la evolución del desempeño y cumplimiento además del desarrollo de una estrategia operativa que garantice la supervivencia de la misma por muchos años.

William P. Leonard (2002), dice: “La Auditoría de Gestión puede definirse como un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales”.

Fernández Arena, J.A. (2005). Sostiene que la Auditoría de Gestión: “Es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y a la participación individual de los integrantes de la institución”.

La Federación Nacional de Contadores del Ecuador (2008), dice: “Es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño (rendimiento) de una entidad, programa o actividad empresarial, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso

³ CATAFORA, Fernando, Auditoría de Gestión, McGraw Hill Interamericana, Caracas 2001

de los recursos institucionales, para facilitar la toma de decisiones de quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar su responsabilidad ante el público.”

En este sentido se puede resumir que la Auditoría de Gestión es un amplio examen y una evaluación de las operaciones del negocio con el fin de informar a la administración, si estas que se llevan a cabo son eficientes y económicas, de manera que cumplan con las políticas establecidas.

3.1.3 Definición

La Auditoría de Gestión consiste en el examen y evaluación que se realiza en una entidad, para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de sus recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades o materias examinadas.⁴

3.1.4 Importancia

La importancia de la Auditoría de Gestión nos indican que, en general, una organización no puede cambiar tan de prisa como exige el mercado; las empresas deben estar ajustando su estrategia y reformulando su estructura para adaptarse continuamente, siendo la Auditoría de Gestión un recurso auxiliar vital.

La función de control se integra dentro de la filosofía de la auditoría como instrumento básico que tiene como objetivo, mostrar los fallos y errores para rectificarlos y evitar su reincidencia.

La auditoría no es solamente una recolección de datos y un chequeo de cumplimiento de los programas y de si se han aplicado con exactitud los presupuestos del estado. Esta implica que con esa base de datos se realice o se lleve a cabo un análisis profundo que nos permita evaluar si lo realizado y aún lo

⁴Ídem 4. Pág. 34

que se dejó de realizar o lo que se hubiese obtenido por encima de lo presente, han servido para los fines y objetivos que en materia de personal se ha fijado la empresa.

La función de la auditoría es, por tanto, doble pues no sólo consiste en indicar fallos y formular problemas, sino en anotar sugerencias y soluciones. Como se aprecia existen cambios desde una concepción de control externo, donde lo importante es conocer los fallos pero proponiendo vías de soluciones.⁵

3.1.5 Objetivos⁶

El objetivo primordial de la Auditoría de Gestión consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en algunas de las partes de la empresa y apuntar sus probables remedios. La finalidad es ayudar a la dirección a lograr la administración más eficaz. Su intención es examinar y valorar los métodos y desempeño en todas las áreas. Los factores de la evaluación abarcan el panorama económico, la adecuada utilización de personal y equipo y los sistemas de funcionamiento satisfactorios.

En la Auditoría de Gestión se realizan estudios para determinar deficiencias causantes de dificultades, sean actuales o en potencia, las irregularidades, embotellamientos, descuidos, pérdidas innecesarias, actuaciones equivocadas, deficiente colaboración fricciones entre ejecutivos y una falta general de conocimientos o desdén de lo que es una buena organización. Suele ocurrir a menudo que se produzcan pérdidas por prolongados espacios de tiempo, lo cual, a semejanza de las enfermedades crónicas, hace que vaya empeorando la situación debido a la falta de vigilancia.

Por medio de los trabajos que realiza el auditor de gestión, éste se encuentra en posición de determinar y poner en evidencia las fallas y métodos defectuosos operacionales en el desempeño. Respecto de las necesidades específicas de la dirección en cuanto a la planeación, y realización de los objetivos de la organización.

⁵Ídem 4. Pág. 36.

⁶ CEPEDA ALONSO, Gustavo. Auditoría y Control Interno, Prentice Hill Hispanoamericana; 2000.

La responsabilidad del auditor consiste en ayudar y respaldar a la dirección en la determinación de las áreas en que pueda llevarse a cabo valiosas economías e implantarse mejores técnicas administrativas. Enseguida de una investigación definida y donde quieran que surjan aspectos o circunstancias susceptibles de remedio o mejoría, es obligación del auditor examinar con mirada crítica y valorar toda solución que parezca conveniente.

La revisión de los métodos y desempeños administrativos, comprende un examen de los objetivos, políticas, procedimientos, delegación de responsabilidades, normas y realizaciones. La eficiencia operativa de la función o área sometida a estudio, puede determinarse mediante una comparación de las condiciones vigentes, con las requeridas por los planes, políticas etc.

Los objetivos principales de la Auditoría de Gestión son los siguientes:

- ✓ Determinar lo adecuado de la organización de la entidad.
- ✓ Verificar la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas
- ✓ Vigilar la existencia de políticas adecuadas y el cumplimiento de las mismas
- ✓ Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos
- ✓ Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos
- ✓ Comprobar la utilización adecuada de los recursos.

3.1.6 Ventajas⁷

- ✓ **Permite identificar las áreas problemáticas, las causas relacionadas y las soluciones para mejorar.**

⁷Ídem 7. Pág. 67

- ✓ **Localizar las oportunidades para eliminar derroches e ineficiencia, lo que es significativo en las auditorías de gestión, sin embargo, hay que tener cuidado con las reducciones de costos a corto plazo que causan problemas a largo plazo.**
- ✓ **Emitir una evaluación independiente y objetiva de las operaciones.**
- ✓ **Habilitar un canal adicional de la comunicación entre los niveles de operación y la alta gerencia. Generalmente el personal que trabaja en operaciones es más consciente de los problemas y las causas que el personal de la gerencia, por lo que una de las ventajas de la Auditoría de Gestión es la capacidad de los auditores de transmitir preocupaciones operacionales a la gerencia.**
- ✓ **Identificar los criterios para medir el logro de metas y objetivos de la organización.**
- ✓ **Al comenzar a realizar análisis organizacionales el auditor puede encontrarse con que necesita basar su examen en un Plan, en un área específica, en un proyecto, en una actividad o lo que es aún mayor, en la entidad en su totalidad, pues los indicadores pueden aplicarse sin distinción.**
- ✓ **Lo básico es contar con la suficiente y confiable información. Con ello, el auditor podrá entonces construir una base de indicadores que le permitan hacer la interconexión de resultados y obtener una buena estimación del comportamiento organizacional.**

3.1.7 Propósitos⁸

Los propósitos de la Auditoría de gestión son:

- ✓ **Medición y Comparación de Logros.- Medir y comparar logros alcanzados por las entidades en relación con las metas y objetivos previstos, lo cual permitirá promover la aplicación de las recomendaciones necesarias, al amparo de los principios de Económicos, Eficiencia y Eficacia.**
- ✓ **Control Interno Eficaz.- Enfatizar la importancia de poseer un sistema de control interno que promueva el logro de los objetivos y metas de la entidad, la detección temprana de desviaciones o áreas susceptibles de mejoras en los procesos**

⁸Ídem 7. Pág. 71

productivos, administrativos y de servicios, y la aplicación de las medidas que sean necesarias de manera oportuna.

- ✓ Cultura de la Responsabilidad.- Promover la cultura de la responsabilidad en la gestión pública, es decir, la obligación ética, moral y legal que tienen los funcionarios públicos de rendir cuenta a la sociedad, sobre lo que han hecho o están haciendo con los fondos y recursos que el estado y el gobierno han puesto a su disposición para su administración, distribución y custodia.
- ✓ Mejoramiento de la planificación.- Promover en las entidades el mejoramiento de la formulación de sus presupuestos, con miras a lograr una mayor economía, eficiencia y eficacia en su ejecución.
- ✓ Necesidad de un Buen Sistema de Información Integral.- Difundir la necesidad de poseer sistema integral de información que faciliten la medición del desempeño de la entidad, tanto desde el punto de vista administrativo como organizacional, y sirvan de apoyo a los administradores en la toma de decisiones adecuadas.

3.1.8 Diferencias y similitudes con otras Auditorías ⁹

- Diferencias entre la Auditoría Financiera y de Gestión

Objetivos de la Auditoría:

- ✓ El auditor de gestión utiliza los estados financieros como un medio. Para el auditor financiero los estados financieros constituyen un fin.
- ✓ La Auditoría Financiera se dirige hacia la recolección de evidencias que permitan la emisión de un dictamen sobre los estados financieros elaborados por la gerencia. La Auditoría de Gestión informa sobre el logro de operaciones económicas, eficientes y efectivas.

⁹Ídem 7. Pag.78.

Alcance de la Auditoría:

- ✓ El alcance de una Auditoría Financiera se relaciona con los estados financieros de la entidad.
- ✓ El alcance de la Auditoría de Gestión es variable y puede aplicarse a toda la organización o solo a algunas de sus áreas o actividades.

Período de tiempo a ser auditado:

- ✓ La Auditoría Financiera por lo general fija su alcance a un año calendario.
- ✓ La Auditoría de Gestión podría fijar su alcance en un periodo que se extienda en varios años o tan corto que comprenda solo unas semanas.

Requisitos del Personal:

- ✓ La Auditoría Financiera, utiliza un grupo de personal entrenado en contabilidad y auditoría financiera, y algunos especialistas en materia tributaria y de sistemas.
- ✓ La Auditoría de Gestión, exige un grupo compuesto de profesionales con una amplia gama de habilidades gerenciales que puedan o no incluir la auditoría financiera.

Elaboración de normas:

- ✓ En la Auditoría Financiera, la norma se extrae de los principios de contabilidad generalmente aceptadas.
- ✓ En la Auditoría de Gestión, es frecuente desarrollar “criterios de auditoría” o unidades de medida para cada examen.

Las Auditorías de Gestión, pretenden ayudar a la Administración a aumentar su eficiencia mediante la presentación de recomendaciones. La Auditoría Financiera emite una opinión mediante dictamen sobre la razonabilidad de los Estados Financieros.

La Auditoría de Gestión efectúa su trabajo de forma detallada. Su trabajo se efectúa a través de pruebas selectivas.

- Similitudes

Ambas Auditorías estudian y evalúan el sistema de Control Interno, deben cumplir con las normas establecidas para su ejecución, deben regirse siempre por un programa, las evidencias suficientes y competentes, es necesario elaborar un informe donde se plasme un criterio final de los aspectos que han sido auditados.

3.1.9 Herramientas de la Auditoría de Gestión ¹⁰

Ya sea en forma individual, en equipo o en los círculos de calidad se deberá hacer uso de las herramientas de gestión aplicada en materia de calidad y productividad. Nos referimos tanto a las siete herramientas clásicas, como a las nuevas herramientas y otras que pueda idear el personal de auditoría en el ejercicio de sus tareas.

Así tenemos la “Matriz de Ishikawa”, la cual puede ser utilizada para analizar falencias, detectar causas de errores o ilícitos, búsqueda de soluciones o mejoras del control interno.

El “Diagrama de Pareto” permite entre otras funciones importantes la priorización de controles en función de la preponderancia que los diferentes factores tienen, como así también la utilización de la misma para descubrir la causa de problemas, o dar solución a las mismas.

¹⁰FERNANDEZ ARENA, J. A. La Auditoría Administrativa. D. Diana, México DF, 2003.

“Los Seis Porqué?” permite mediante preguntas sucesivas llegar a la causa fundamental de los problemas evitando quedar en los rasgos más superficiales.

El “Control Estadístico de Procesos” (CEP) posibilita determinar la capacidad del proceso para engendrar productos y servicios externos e internos que satisfagan los niveles requeridos. Así las diferencias contables, o de inventario o la falta de cumplimiento correcto en las carpetas crediticias en el caso de las instituciones bancarias se deben a diferentes causas, el CEP permite conocer si la cantidad de falencias está dentro de lo que es natural al sistema o si sus causas son especiales, adoptando según el caso las respectivas medidas de análisis y corrección.

El “flujograma” es un elemento fundamental no sólo para evaluar el sistema de control interno, sino además para evaluar la eficiencia de las actividades o procesos.

El “Diagrama de Dispersión” permite poner a prueba la interrelación entre diferentes factores, como podría ser cantidad de comprobantes receptados por caja con las diferencias de caja.

El “histograma” permite analizar la distribución de los errores o falencias detectadas.

La “estratificación” permite mejorar los niveles de cumplimiento y detectar razones de irregularidades. Si al controlar atrasos crediticios en un Banco se tienen mayores niveles en una línea crediticia ello puede deberse al sector al cual está destinado o a falencias en la concesión de los mismos, y si los niveles están concentrados en determinadas sucursales bancarias ello puede deberse a falta de capacitación del personal crediticio o problemas propios de determinadas zonas económicas.

“Análisis Preventivos”. Consistentes en utilizar la lluvia de ideas por parte de los auditores internos a los efectos de detectar para cada proceso, servicio, producto o actividad donde o qué problemas pueden surgir, analizando como evitar de que se produzcan y fijando sistemas para su detección.

“El método de las Seis Preguntas Fundamentales”, conformadas por: Qué? Cómo? Quién? Dónde? Cuándo? y el Porqué? para cada una de las respuestas anteriores permite mejorar el control interno, detectar irregularidades y mejorar la eficiencia de los procesos y actividades. Así pueden descubrirse que se están realizando tareas actualmente innecesarias, o que quién lo ejecuta es un personal demasiado costoso para la ejecución de la misma, o que el lugar donde se realiza es poco apropiado por razones de seguridad (lugar de la Tesorería), o el cómo se realiza resulta costoso o inseguro.

3.1.10 Equipo Multidisciplinario¹¹

Para la ejecución de las Auditorías de Gestión es conveniente la creación de equipos multidisciplinarios que satisfagan las exigencias de las especificidades de cada rama así como las expectativas del auditado, que le permitan la corrección de los factores objetivos y subjetivos que entorpecen la buena marcha de la actividad, provocando ineficiencia en su gestión. Este debe integrarse con economistas, ingenieros, sicólogos, abogados, entre otros.

Asimismo, pudiera utilizarse también a los especialistas de la entidad, luego de haber seleccionado el área a auditar y la persona que pueda servir de enlace y que de ser especialista puede ayudar como tal, o puede proponer las personas indicadas para apoyar el trabajo de los auditores.

Cuando se utilicen especialistas de la entidad deben solicitarse dictámenes o certificaciones por escrito de la evaluación que se realice para que pueda ser utilizada en los informes de auditoría.

Para la ejecución de Auditorías de Gestión es necesario la conformación de un equipo multidisciplinario, que dependiendo de la naturaleza de la entidad y de las áreas a examinarse, a más de los auditores profesionales, podría estar integrado por especialistas en otras disciplinas.

¹¹Ídem 11. Pág. 65.

Al escoger los auditores para integrar los grupos o equipos de trabajo, resulta aconsejable que éstos reúnan ciertos requisitos y, además cumplan determinadas tareas, independientemente del contenido y funciones del cargo, los cuales se exponen a continuación:

- ✓ Auditor
- ✓ Auditor Jefe de la Auditoría
- ✓ Auditor-supervisor
- ✓ Especialistas
- ✓ Asesor Jurídico
- ✓ Ingeniero y Arquitecto
- ✓ Psicólogos
- ✓ Evidencia suficiente y competente

3.1.11 Control Interno¹²

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

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

El informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Comisión) sobre Control Interno, cuya relación del informe fue encomendada a Coopers & Lybrand, presenta la siguiente definición:

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

¹²Ídem 7. Pág. 102.

- ✓ Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- ✓ Fiabilidad de la información financiera
- ✓ Cumplimiento de las leyes y normas aplicables

De la definición anterior se desprende lo siguiente:

- ✓ **El control interno es un proceso y un medio utilizado para el logro de un fin, por tanto no es un fin.**
- ✓ **El control interno se lleva a cabo por personas en cada nivel de la organización, que son quienes establecen los objetivos de la entidad e implantan los mecanismos de control, por lo que no se trata únicamente de manuales, políticas y otra normativa.**
- ✓ **El control interno solamente puede aportar un grado de seguridad razonable a la dirección y a la administración de una Entidad, por ende no brinda seguridad total.**
- ✓ **El control interno procura la consecución de objetivos de diversa naturaleza.**

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

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

Para fines de la Auditoría de Gestión, se denomina estructura de Control Interno: “Al conjunto de planes, métodos y procedimientos, incluyendo la actitud de dirección de una

entidad, para ofrecer seguridad razonable respecto a que están lográndose los objetivos de control interno.” El concepto moderno del control interno discurre por componentes y diversos elementos los que se integran en el proceso de gestión y operan en distintos niveles de efectividad y eficiencia.

Los sistemas de control interno de las entidades y organismos públicos y privados operan o funcionan con distintos niveles de eficacia, pero cuando los mismos alcanzan el estándar se puede calificar como un sistema eficaz, para ello se requiere que la alta dirección tenga seguridad razonable de lo siguiente:

- ✓ **Que disponen de información oportuna y adecuada sobre el cumplimiento de los objetivos operacionales.**
- ✓ **Que se preparan en forma oportuna informes de la gestión operativa fiables y completos.**
- ✓ **Que se cumplen las normas constitucionales, legales y secundarias.**

Para la determinación de que un sistema de control interno es eficaz es necesario también que se tomen en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ El control interno es parte del proceso de gestión, por tanto sus componentes deben analizarse en el contexto de las acciones que la dirección desarrolla en el momento de gestionar su actividad institucional.
- ✓ Los componentes a definirse pueden ser implantados en cualquier entidad, del tamaño que ésta sea, aunque podrían ser distintos de tratarse de pequeñas y medianas.

3.1.12 Riesgos de Auditoría de Gestión ¹³

La Auditoría de Gestión al realizarse no estará exenta de errores y omisiones de suficiente significación que influyan en la evaluación a expresar por el auditor en su informe. Por

¹³WILLIAM, Leonard. Auditoría Administrativa. Ed. Diana, México DF, 2004.

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

- ✓ Criterio profesional del auditor.
- ✓ Regulaciones legales y profesionales.
- ✓ Identificar errores de poca cuantía con efectos significativos.

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

- ✓ Riesgo inherente: De que ocurran errores importantes generados por las características de la Empresa o el Organismo.
- ✓ Riesgo de control: De que el Sistema de Control Interno no prevenga o corrija tales errores.
- ✓ Riesgo de detección: De que los errores no detectados por deficiencias del Control Interno tampoco sean reconocidos por el auditor.

Sería necesario para evaluar la existencia o no de riesgos de auditoría de gestión;

- ✓ Conocer los riesgos propios de la actividad, del entorno y de la naturaleza propia de la información.
- ✓ Considerar la adecuación del diseño del Control Interno y probar la eficacia de sus procedimientos.
- ✓ Determinar procedimientos sustantivos contenidos en el programa a aplicar, luego de haber evaluado el Control Interno.

- ✓ Extensión de las pruebas sustantivas aplicables a la Empresa hacia los terceros vinculados.

Además sería importante considerar algunos factores generalizados del riesgo de auditoría que pueden ser adoptados en cada caso.

3.1.13 Muestreo en la Auditoría de Gestión ¹⁴

El auditor al efectuar la auditoría de gestión y considerar estos factores de riesgos (en cualquiera de los tipos de riesgos) tendrá que decidir el método para seleccionar la muestra y el tamaño de ésta; pues sería imposible abarcar en su totalidad todas las operaciones vinculadas con la gestión del área a utilizar.

Los riesgos inherentes y de control existen con independencia del procedimiento de muestreo. El auditor debe considerar los riesgos de detección surgidos de las incertidumbres debidas al muestreo (riesgo muestral) así como las surgidas de otros factores sin relación con el mismo (riesgo no muestral).

En la auditoría operacional el auditor en la fase de Encuesta Inicial y en la de Investigación y análisis requiere de investigaciones lo más exhaustivas posibles para determinar las causas de los problemas.

El tamaño de la muestra está condicionado por el grado de seguridad que el auditor planea obtener de los resultados del muestreo.

En la verificación de la gestión el auditor tiene que practicar pruebas de cumplimiento para determinar si el Control Interno Contable y el Control Interno Administrativo cumplen con los requisitos esperados que permitan una confiabilidad razonable desde el punto de vista financiero para el primero y una administración eficiente para el segundo.

¹⁴Ídem 14. Pág. 98.

Para todo esto se deben considerar las posibilidades o no de errores, teniendo en cuenta la planeación del error tolerable, considerando a su vez el criterio de materialidad, que pueden incluir los siguientes pasos.

- ✓ Estudiar los niveles de errores identificados en otras auditorías.
- ✓ Reconocer los cambios en las políticas y procedimientos seguidos por el cliente.
- ✓ Obtener evidencia suficiente.

Los auditores emplean los dos enfoques de las técnicas de muestreo; es decir el muestreo estadístico y el muestreo no estadístico.

En el muestreo no estadístico el auditor incorpora subjetivamente el Control Interno, la importancia relativa y el riesgo en la auditoría, justificando su juicio en mecanismos intuitivos.

Este muestreo tiene varias desventajas pues no proporciona al auditor:

- ✓ Un estimado cuantitativo de la cantidad el riesgo tomado.
- ✓ Un método objetivo comprable, sistemático para determinar el tamaño de la muestra o para probar que el tamaño de las muestras era el adecuado.
- ✓ Un método objetivo de evaluar el efecto de los errores que se encuentran.
- ✓ Asegurar que las muestras están libres de prejuicios.

Sin embargo, en el mundo se ha generalizado el uso de este muestreo, pues el auditor confía en su pericia y juicio profesional que en muchas ocasiones tiene un nivel aceptable de éxito.

Por otra parte, el muestreo estadístico puede ser considerado como una herramienta que ayuda a los auditores a formar juicios, pero se necesita un conocimiento en los auditores de ciertos términos estadísticos.

En el método estadístico se determina el tamaño de la muestra, se seleccionan las partidas que la integran y la evaluación de los resultados se realiza a través de métodos matemáticos basados en el cálculo de probabilidades.

3.1.14 Tipos de Muestreo¹⁵

- Sobre Importes Acumulados.- La selección de la muestra se efectúa sobre importes y no sobre número de documentos, estableciendo un límite máximo de precisión. Puede llegar a aplicarse a través de la computadora. En la Auditoría de Gestión pudiera considerarse aquellos datos o resultados de mayores o menores importes en dependencia de la característica fundamental que se audite y como ésta se haya comportado históricamente.
- Numérico.- Es una combinación entre el método de selección por intervalos y el muestreo sobre importes acumulados, determinando por tanto un intervalo sobre bases estadísticas. Menos utilizado, podría referirse a los intervalos de tiempo con relación a los resultados.
- De Atributos.- Determinar los atributos o características cualitativas de una muestra de auditoría, delimitando el nivel de confianza, la precisión, y la tasa de error o porcentaje máximo de error que puede aceptar o estimar el auditor de la población sujeta a muestreo. Propio de la verificación de la Gestión que debe analizar los aspectos cualitativos calculando estos parámetros a partir de criterios generalizadores en otros períodos o Empresas.

¹⁵Ídem 14. Pág. 103.

- De Variables.- Determinar las muestras representativas de la población y la estimación aproximada (cuantitativa) del total, cuando este total no se conoce o existe incertidumbre o falta de confianza hacia la cifra reportada, de acuerdo con métodos matemáticos, muy relacionados con la medición de un sistema implantado, por lo tanto puede ser ampliamente utilizado en este tipo de auditoría.

En todos estos métodos estadísticos se utilizan tablas que propician mayor certeza en el resultado, pero que parten del criterio del auditor, por ejemplo, para determinar la tasa de error, el por ciento de riesgo con exceso de confianza.

El auditor de gestión podrá hacer uso de cualquiera de estos métodos estadísticos para determinar el tamaño de la muestra en la verificación del cumplimiento de políticas y procedimientos con el fin de cumplir las metas y objetivos trazados en el área a auditar.

A nuestro juicio para aplicar las pruebas de cumplimientos y sustantivas el muestreo tanto estadístico como no estadístico puede ser muy útil, pero debe hacerse especial énfasis en el conocimiento en detalle de la operación o área que se revise, pues pudiera llegar a subvalorarse la dimensión de la muestra a seleccionar y por tanto las posibilidades de llegar a incurrir en riesgos de detección serían mayores.

A modo de resumen significaremos acciones o tareas a realizar en el uso del muestreo en las auditorías de gestión:

- ✓ Planeación de los niveles de riesgos de auditoría, donde influye la seguridad en el Control Interno y en los procedimientos de revisión analítica de la Empresa, que a su vez influyen en el establecimiento y cumplimiento de las políticas y metas a cumplir para trabajar con economía, eficiencia y eficacia.
- ✓ Relación de riesgo tolerable contra la importancia relativa, es decir, el error máximo en la estimación que está dispuesto a asumir o a aceptar el auditor, haciendo análisis del área u operación específica a revisar para que no deje de efectuarse algún parámetro que permita el cumplimiento exitoso de la gestión.

- ✓ Determinación del tamaño de la muestra, depende del muestreo que se utilice, estadístico o no, expresando en cada caso, según corresponda, fórmulas matemáticas o estadísticas además del juicio del auditor y de la confianza de incurrir en el menor número de errores.
- ✓ Selección de la muestra, podrán usarse métodos de selección fortuita sin restricciones como la selección sistemática, utilizando tablas, por ejemplo, en la verificación de áreas como la de Cobros; Pagos, Investigación y Desarrollo; Mercadotecnia; Protección e Higiene del Trabajo; Transporte, entre otras.
- ✓ Evaluación de la muestra, practicar los procedimientos de auditoría que considere necesarios utilizando las partidas de la muestra y las técnicas propias de la auditoría de gestión.
- ✓ De la misma manera, y a partir de los factores de riesgos ya señalados, podemos concluir que existen factores que influyen en el tamaño de las muestras y que el auditor de gestión debe tener presente:
 - Confianza depositada en el Control Interno.
 - Confianza en otros procedimientos de auditoría relacionados con el tipo de transacción.
 - Tamaño del error tolerable para un objetivo específico de auditoría.
 - Cuantía y frecuencia esperada de los errores.
 - Número y valor de la población.
 - Seguridad total exigida.

3.1.15 Evidencia Suficiente y Competente¹⁶

La evidencia será suficiente, cuando por los resultados de una sola prueba o por la concurrencia de resultados de varias pruebas diferentes, se ha obtenido ésta en la cantidad indispensable, para que el auditor llegue a la convicción de que los hechos que está tratando de probar dentro de un universo y los criterios cuya corrección está juzgando, han quedado satisfactoriamente comprobados.

Es imposible en cualquier trabajo de auditoría llegar a obtener la certeza absoluta, sin embargo, dentro de la formación de juicios de una persona, existe un grado de seguridad en el cual puede afirmar las cosas con plena confianza de que no está haciendo una afirmación audaz o arriesgada, aún cuando no tenga la certeza absoluta de ellas. A este grado de seguridad, dictado por la prudencia y que es la guía que rige la mayor parte de las actividades humanas, se le llama certeza moral. Es esa certeza la que el auditor debe alcanzar para que le sea posible dar su opinión profesional de una manera objetiva y cumpliendo con las finalidades y deberes de su actividad profesional.

El resultado de la aplicación de los procedimientos de auditoría debe ser suficiente para suministrar al juicio del auditor, ese grado de seguridad llamado certeza moral.

- ✓ La evidencia es competente.- cuando se refiere a hechos, circunstancias o criterios que realmente tienen relevancia cualitativa dentro de lo examinado y las pruebas realizadas son válidas y apropiadas.
- ✓ La evidencia comprobatoria.- debe ser competente, es decir, debe referirse a aquellos hechos, circunstancias o criterios que realmente tienen importancia en relación con lo examinado.

La simple acumulación de datos, comprobaciones y elementos que no tienen relación con los objetivos fundamentales e importantes de la auditoría no califican como evidencia competente.

¹⁶Ídem 14. Pág. 134.

La unión de estos dos elementos: evidencia suficiente (característica cuantitativa) y evidencia competente (característica cualitativa), proporcionan al auditor la convicción necesaria para tener una base objetiva en su examen.

La evidencia suficiente y competente se debe consignar en los papeles de trabajo.

Las evidencias pueden ser:

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

3.1.16 Técnicas Utilizadas¹⁷

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

- 3.1.16.1.** Observación.- Como su nombre expresa consiste en observar y puede incluir por tanto exámenes de los aspectos físicos de una operación.

¹⁷Ídem 7. Pág. 110.

La observación es muy amplia, prácticamente infinita, puede incluir desde la observación del flujo de trabajo, las acciones administrativas de jefes subordinados, documentos, acumulación de materiales, condición de las instalaciones, materiales excedentes, entre otros. La característica principal de esta técnica es el espíritu de penetración y profundidad que se aplique al desempeño de una acción.

3.1.16.2. Confirmación.- Consiste en la comunicación independiente con una parte ajena para determinar la exactitud o validez de una cifra o hecho.

La confirmación se hace frecuentemente por correo, y generalmente se aplica al efectivo, las cuentas por cobrar, cuentas por pagar, inversiones, inventarios e instalaciones, limitándose a verificar la exactitud y existencia del asunto sujeto a confirmación.

3.1.16.3. Verificación.- Está generalmente asociada con el proceso de auditoría, es la técnica de asegurar que las cosas son como deben ser.

Verificar que cada elemento de cada uno de los documentos es el apropiado, y se corresponde con la legislación vigente.

Se podrán verificar operaciones del período que se auditan y otras que tendrán su culminación en períodos posteriores.

3.1.16.4. Investigación.- Es una de las técnicas más importantes y consiste en examinar acciones, condiciones y acumulaciones y procesamientos de activos y pasivos, y todas aquellas operaciones relacionadas con éstos.

Esta investigación puede ser interna o externa por lo regular se lleva a cabo mediante la realización de cuestionarios previamente formulados para cada función en los que estarían comprendidos todas aquellas cuestiones de interés general para la función y que sean normativas para su desempeño y comparación.

En esta técnica se pueden emplear cualquiera de las otras técnicas, pues su objetivo es obtener evidencias suficientes para apoyar una posición predeterminada.

3.1.16.5. Análisis.- Consiste en analizar la diversa documentación de la Empresa, analizando tanto la documentación interna como la externa.

Se recopila y manipula información con el objetivo de llegar a una deducción lógica. Determina las relaciones entre las diversas partes de una operación, así como el importe real sobre la organización de las acciones de sus partes o el efecto de acuerdos, contratos o reglamentos.

El análisis involucra la separación de las diversas partes de la organización o de las distintas influencias sobre la misma y después determina el efecto inmediato o potencial sobre una organización dada o una situación determinada.

3.1.16.6. Evaluación.- Es el proceso de arribar a una decisión basada en la información disponible. La evaluación depende de la experiencia y juicio del auditor y constituye la sustancia de los resultados de la auditoría. Una evaluación imprime el sello personal del auditor.

Estas técnicas se aplican en las diferentes fases o pasos para realizar la auditoría de gestión o de las 3E.

Pueden identificarse con una o más fases o pasos, ya que sería poco probable delimitar o "cortar" el trabajo del auditor y eliminar el necesario vínculo entre ellas.

Figura 3: Técnicas de Auditoría

TÉCNICAS DE AUDITORÍA	F A S E S
Observación	Exploración previa Planeamiento Ejecución
Confirmación	Ejecución
Verificación	Planeamiento

	Ejecución
Investigación	Exploración Previa Planeamiento Ejecución Seguimiento
Análisis	Exploración Previa Planeamiento Ejecución Seguimiento
Evaluación	Informe

Fuente: GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN PALLATANGA

Realizado por: Grupo de Investigación

3.1.17 Tiempo¹⁸

Las Auditorías de Gestión, por su complejidad, tienden a consumir tiempos prolongados en comparación con otros tipos de auditorías.

El jefe de la auditoría debe tener en cuenta que el costo de esta auditoría no debe exceder los beneficios y escoger sólo las áreas, funciones o materias críticas, agilizando así su ejecución.

La Auditoría de Gestión debe ser dinámica, con objetivos concretos y hallazgos específicos, permitiendo exponer los resultados oportunamente y de forma convincente, posibilitando a las administraciones adoptar las medidas necesarias que coadyuven a mejorar el grado de Economía, Eficiencia y Eficacia existentes en la entidad.

El jefe de la auditoría, con la aprobación del supervisor y el jefe de la unidad de auditoría, en conjunto y atendiendo a los distintos factores tanto del personal encargado para realizar la auditoría como las características particulares o experiencias que se tengan sobre la

¹⁸Ídem 7. Pág. 145.

actividad a auditar, programará el tiempo correspondiente en cada caso para la ejecución de las diferentes etapas.

A continuación se exponen algunas medidas que tienden a reducir el tiempo de la auditoría, a saber:

- ✓ Una adecuada exploración y planeamiento, así como una sistematicidad en el trabajo de supervisión;
- ✓ Gran importancia tiene la especialización del personal y composición del grupo;
- ✓ Selección de las áreas, funciones y/o materias críticas; y
- ✓ Correcta aplicación de las técnicas de auditoría.

3.1.18 Papeles de Trabajo¹⁹

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

Por tanto, constituyen los registros y documentos mantenidos por el auditor de los procedimientos por él seguidos, de las comprobaciones parciales que realizó, de la obtenida y de las conclusiones a las que arribó en relación con su examen; pueden incluir: programas de trabajo, análisis, anotaciones, documentos de la entidad o de terceros, cartas de confirmación y manifestaciones del cliente, extractos de documentos de la institución y planillas o comentarios preparados u obtenidos por el auditor.

¹⁹ CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. Auditoría de Gestión para Municipalidades, 2004.

3.1.18.1. Propósitos

Los propósitos principales de los papeles de trabajo son:

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

Todo papel de trabajo debe reunir ciertas características, como las siguientes:

- a. Prepararse en forma clara y precisa, utilizando referencias lógicas y un mínimo número de marcas.
- b. Su contenido incluirá tan sólo los datos exigidos a juicio profesional del auditor.
- c. Deben elaborarse sin enmendaduras, asegurando la permanencia de la información.
- d. Se adoptarán las medidas oportunas para garantizar su custodia y confidencialidad, divulgándose las responsabilidades que podrían dar lugar por las desviaciones presentadas.

3.1.18.2. Objetivos de los P. T.

Los objetivos de los papeles de trabajo son los siguientes:

3.1.18.2.1 Principales:

- Respalda el contenido del informe preparado por el auditor.

- Cumplir con las normas de auditoría emitidas por la Contraloría General.

3.1.18.2.2 Secundarias:

- Sustentar el desarrollo de trabajo del auditor. El auditor ejecutará varias tareas personalmente o con la ayuda de sus operativos, las cuales requieren cierta secuencia y orden para cumplir con las normas profesionales.
- Acumular evidencias, tanto de los procedimientos de auditoría aplicados, como de las muestras seleccionadas, que permitan al auditor formarse una opinión del manejo financiero-administrativo de la entidad.
- Facilitar la supervisión y permitir que el trabajo ejecutado sea revisado por un tercero.
- Constituir un elemento importante para la programación de exámenes posteriores de la misma entidad o de otras similares.
- Informar a la entidad sobre las deficiencias observadas, sobre aspectos relativos a las actividades de control de los sistemas, de procedimientos contables entre otros.
- Sirven como defensa en posibles litigios o cargos en contra del auditor. Los papeles de trabajo, preparados con profesionalismo, sirven como evidencia del trabajo del auditor, posibilitando su utilización como elementos de juicio en acciones en su contra.

3.1.18.3. Archivo de los papeles de Trabajo

Los papeles de trabajo son de propiedad de las unidades de auditoría de la Contraloría y entidades públicas, las mismas que tienen la responsabilidad de la custodia en un archivo

activo por el lapso de cinco años y en un archivo pasivo por hasta veinte y cinco años, únicamente pueden ser exhibidos y entregados por requerimiento judicial.

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

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

La primera hoja de este archivo necesariamente debe ser el índice, el mismo que indica el contenido del legajo.

La finalidad del archivo permanente se puede resumir en los puntos siguientes:

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

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

3.1.18.3.2. Archivo corriente.- es donde se guardan los papeles de trabajo relacionados con la actividad específica de auditoría. La cantidad de legajos o carpetas que forman parte de este archivo varía de una auditoría a otra. Conviene que este archivo se divida en dos partes; la una con información general y la otra con documentación específica por

componente.

3.1.18.4. Índices

Es necesaria la anotación de índices en los papeles de trabajo ya sea en el curso o al concluirse la auditoría, para lo cual primeramente se debe definir los códigos a emplearse, que deben ser iguales a los utilizados en los archivos y debe considerarse la clase de archivo y los tipos de papeles de trabajo.

Es importante también que todos los papeles de trabajo contengan referencias cruzadas cuando están relacionados entre sí, esto se realiza con el propósito de mostrar en forma objetiva como se encuentran ligados o relacionados entre los diferentes papeles de trabajo.

La codificación de índices y referencias en los papeles de trabajo pueden ser de tres tipos: alfabética, numérica y alfanumérica. Un criterio adecuado consiste en aplicar para el archivo permanente índices numéricos y para los corrientes alfabéticos y alfanuméricos.

3.1.19. Marcas de Auditoría

Conocidas también como claves de auditoría, son signos o símbolos convencionales que utiliza el auditor interno para identificar el tipo de procedimiento, tarea o pruebas realizadas en la ejecución de un examen.

Normalmente, el auditor trabaja sobre los documentos recibidos de la entidad, de terceros ajenos a la entidad y los confeccionados por él, por lo que no puede dejar constancia descriptiva de la tarea realizada, ya que implicaría una repetición innecesaria, utilización de mayor tiempo, incremento de papeles de trabajo y se dificultaría cualquier revisión posterior.

Las marcas de auditoría son de dos clases: con significado uniforme (Estándares) a través de todos los papeles de trabajo y con distintos significados a criterio del auditor interno.

A continuación se presentan las marcas estándares formuladas en el Manual de Auditoría Financiera de la CGE (2001)²⁰, que se encuentran relacionadas con las técnicas y otras prácticas que contienen los procedimientos de auditoría

Figura 4: Marcas de Auditoría

Símbolo	Significado
√	Tomado de y/o chequeado con Documentación sustentatoria
S	
^	Transacción rastreada
Σ	Comprobado sumas
Δ	Reejecución de cálculos
α	Verificación posterior
C	Circularizado
C	Confirmado
N	No autorizado
O	Inspección física

Fuente: CGE. Acuerdo 016 CG, Auditoría Financiera, Quito, 2001.

²⁰CGE. Acuerdo 016 CG, Manual de Auditoría Financiera, Quito, 2001.

Las marcas que tienen significado a criterio del auditor responsable de ejecutar la auditoría, se las utiliza para definir en forma resumida el procedimiento, tarea o prueba aplicada a la información, transacción, dato o actividad examinada.

3.1.20 Hallazgos en auditoría

Uno de los procesos más importantes de la labor de auditoría interna es el desarrollo de oportunidades de mejoramiento de las principales actividades que ejecuta el Municipio. La palabra “hallazgo” tiene muchos significados y connotaciones, además transmite una idea diferente a distintas personas.

Sin embargo, en la auditoría de gestión se lo emplea para referirse a cualquier situación deficiente y relevante que se determine por medio de la aplicación de los procedimientos de auditoría en los diferentes componentes, debiendo ser estructurado de acuerdo a sus atributos (condición, criterio, causa y efecto) y obviamente que sean de interés para la organización auditada.

Un hallazgo es la base para una o más conclusiones, recomendaciones y disposiciones, pero éstas no constituyen parte del mismo. Si los hallazgos y conclusiones no están claramente separados, podría ser imposible para el lector entender cuando el informe se refiere a las respuestas dadas por los entrevistados o a los puntos de vista del auditor.

Normalmente, el auditor determina las observaciones de auditoría o hallazgos y evalúa su importancia. El desarrollo de los hallazgos por parte del auditor, comprende cuatro atributos básicos:

3.1.20.1. La condición.- son todas las situaciones deficientes encontradas por el auditor interno en relación con una operación, actividad o transacción y refleja el grado en que los criterios están siendo logrados o aplicados. La condición puede ser un criterio que no se esté aplicando o logrando, o bien, que el criterio se esté aplicando o logrando

parcialmente.

3.1.20.2. El criterio.- son las normas o parámetros con los cuales el auditor mide la condición, es decir son las unidades de medida que permiten la evaluación de la condición actual. Entre los principales criterios típicos tenemos:

- Disposiciones por escrito (leyes, ordenanzas, reglamentos, objetivos, políticas y metas, planes, manuales, directrices, procedimientos, resoluciones, circulares, etc.)
- Sentido común
- Experiencia del auditor
- Indicadores de gestión
- Opiniones independientes de expertos
- Mejoras prácticas municipales
- Instrucciones escritas
- Experiencia administrativa
- Prácticas generalmente observadas

3.1.20.3. La Causa.- es la razón o razones fundamentales por las cuales se presenta una condición, o el motivo o motivos por el que no se cumplió el criterio. Basta indicar en el informe de auditoría, que determinado problema existe porque alguien no cumplió un criterio, para convencer al lector. Entre las principales causas podemos señalar:

- Falta de capacitación
- Falta de comunicación
- Falta de conocimiento Negligencia o descuido
- Normas inadecuadas, inexistentes, obsoletas o imprácticas
- Consciente decisión o instrucción de desviarse de los criterios
- Falta de recursos
- Falta de buen juicio o sentido común
- Falta de honestidad
- Inadvertencia del problema
- Inadvertencia de los beneficios potenciales

- Falta de esfuerzo e interés suficientes
- Falta de supervisión
- Falta de voluntad para cambiar
- Organización defectuosa o desactualizada
- Falta de delegación de autoridad
- Auditoría Interna deficiente

3.1.20.4. El efecto.- son los resultados adversos, reales o potenciales, que obtiene el auditor al comparar la condición y el criterio respectivo. Por lo general, se representa como la pérdida de dinero o en eficiencia y eficacia, a raíz de la falta de aplicación de los estándares establecidos o por el fracaso en el logro de las metas y objetivos.

Para el auditor es muy importante determinar los efectos, ya que le permiten persuadir a la administración municipal, de la necesidad de un cambio para alcanzar el criterio o meta. Es conveniente, que el auditor exprese en el informe, los efectos cuantificados en dinero u otra unidad de medida. Entre los principales efectos típicos tenemos:

- Uso anti económico o ineficiente de los recursos (humanos, materiales y financieros)
- Pérdida de ingresos potenciales
- Incumplimiento de disposiciones normativas
- Ineficiencia en el trabajo u operaciones
- Gastos indebidos
- Informes o registros poco útiles, poco significativos o inexactos
- Control inadecuado de recursos o actividades
- Inseguridad en el cumplimiento del trabajo
- Desmotivación del personal

En la auditoría de gestión es necesario realizar una priorización de los hallazgos, dentro de un rango de alta, media o baja importancia, considerando no solo su importancia relativa, sino también el impacto que pueda tener sobre el desempeño y los resultados de la municipalidad, propósito que ha sido planteado desde la etapa de planeación. Cabe señalar, que la auditoría de gestión debe estar siempre orientada hacia asuntos

significativos, que agregan valor y que marcan una importante diferencia en el que hacer municipal

Los requisitos básicos en un hallazgo son los siguientes:

- Importancia relativa que amerite su desarrollo y comunicación formal.
- Basado en hechos y evidencia precisos que figuren en los papeles de trabajo
- Objetivo, al fundamentarse en hechos reales
- Basado en una labor de auditoría suficiente para respaldar las conclusiones resultantes;
- Convincente para una persona que no ha participado en la ejecución de la auditoría

El desarrollo y evaluación de los hallazgos se da durante todo el proceso de la auditoría, para lo cual el auditor interno debe evaluar a profundidad, las causas y los efectos de las desviaciones o hallazgos, como paso previo a la elaboración de conclusiones y recomendaciones del examen.

La evaluación de los hallazgos, conlleva que la causa debe ser desarrollada hasta el punto que su corrección solucione o prevenga la recurrencia de un hallazgo negativo, o fortalezca las acciones municipales respecto a determinadas operaciones.

Por otra parte, los efectos deben desarrollarse al punto que justifique la recomendación. El análisis de causa y efecto puede ser útil en reunir partes y hacer que haya sentido en consideración a una serie de observaciones aleatorias. Las cadenas de causa y efecto tienden a confundirse y unirse haciendo difícil el establecimiento de relaciones claras.

Figura 5: Atributos del Hallazgo

	Descripción	Significado
--	-------------	-------------

Condición	Situaciones actuales encontradas. Ejemplo: Se están incumpliendo los criterios? En qué medida? Cual es la desviación del proyecto, programa, actividad?	Lo que es
Criterio	Indicadores, Leyes, Ordenanzas, Reglamentos, Unidades de medida,	Lo que debe ser
Causa	Razones de la desviación, Determinar porqué la condición no cumple con el criterio.	Porqué sucede
Efecto	Importancia relativa del asunto. Determinar los resultados de las consecuencias de la condición al no cumplir con el criterio.	La consecuencia por no cumplir el criterio

Fuente: CGE. Acuerdo 016 CG, Auditoría Financiera, Quito, 2001.

3.2. INDICADORES DE GESTIÓN ²¹

Para conocer y aplicar los indicadores de gestión, es importante que se encuentre implementado el control interno en la entidad y que se tenga muy en claro lo que es y la importancia del control de gestión como concepto clave y herramienta de la evaluación institucional.

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

²¹ CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. Auditoría Financiera para Municipalidades, 2004.

Las actividades que se realizan en una organización requieren cuantificarse, es decir, medirse; esa medida refleja en qué grado las actividades que se ejecutan dentro de un proceso, o los resultados del proceso se han alcanzado.

3.2.1 Indicadores cuantitativos y cualitativos²²

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

- a. Indicadores cuantitativos, que son los valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones, son un instrumento básico.
- b. Indicadores cualitativos, que permiten tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional; permite además evaluar, con un enfoque de planeación estratégica la capacidad de gestión de la dirección y de más niveles de la organización.

3.2.2 Indicadores Municipales

Al respecto, el Art. 8 de la LOCGE al referirse al objeto del Sistema de Control establece que:²³

“Mediante el sistema de control, fiscalización y auditoría se examinarán, verificarán y evaluarán las siguientes gestiones: administrativa, financiera, operativa; y cuando corresponda gestión medio ambiental de las instituciones del Estado y la actuación de sus servidores. En el examen, verificación y evaluación de estas gestiones, se aplicarán los indicadores de gestión institucional y de desempeño y se incluirán los comentarios sobre la legalidad, efectividad, economía y eficiencia de las operaciones y programas evaluados.”

²²Ídem 20. Pág. 113

¹⁸LEZAMA OSAÍN, Cruz. Indicadores de Gestión, Edit. Mc Graw Hill Interamericana S.A. México D.F., 2009.

²³Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, Ley 2004-34, R.O. No. 337 del 18 de mayo de 2004, Título II, Cap. I y Cáp. III.

Igualmente, el Art. 21 del mismo cuerpo legal establece que:²⁴

“La Auditoría de Gestión 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 de desempeño pertinentes.

Constituirán objeto de la auditoría de gestión: el proceso administrativo, las actividades de apoyo, financieras y operativas; la 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.

A diferencia de la auditoría financiera, el resultado de la fiscalización mediante la auditoría de Gestión no implica la emisión de una opinión profesional, sino la elaboración de un informe amplio con los comentarios, conclusiones y recomendaciones pertinentes.”

Asimismo, el Art. 15 del Reglamento de la LOCGE determina que:

“Cada entidad del sector público deberá preparar sus indicadores de gestión de acuerdo a su misión y visión conforme las herramientas de planificación desarrolladas como parte del proceso administrativo.

²⁴Ídem 25

La elaboración de los indicadores de gestión se sustentará en la información que guarde relación con el cumplimiento de los objetivos y las metas. Los indicadores de desempeño permitirán medir el grado de cumplimiento de las funciones y responsabilidades de los servidores públicos, en niveles de eficiencia, efectividad, economía e impacto en la comunidad, de acuerdo con la misión y visión y los objetivos y estrategias institucionales.”

El uso de indicadores en la auditoría de gestión obedece a la necesidad de contar con un instrumento que permita establecer el marco de referencia para evaluar los resultados de la gestión municipal.

Los indicadores, aportan elementos sustanciales para promover la mejora continua de los procesos, construcción de obras y servicios municipales, el empleo eficiente de sus recursos y la posibilidad de instrumentar los cambios necesarios para lograr el cumplimiento de los objetivos y metas en beneficio de los ciudadanos.

En este contexto, en la práctica de la auditoría de gestión es menester que antes de aplicar los indicadores de gestión, se encuentre implantado y actualizado el control interno en la municipalidad, y la importancia del control de gestión como concepto clave de la evaluación institucional. Por consiguiente podemos decir que:



Es indudable que las actividades que se realizan en el municipio requieren medirse, debiendo reflejarse en qué grado las actividades que se ejecutan se han alcanzado.

Al respecto el MAG emitido por la CGE (2002) establece que:

“Los indicadores son instrumentos que permiten medir, evaluar y comparar, cuantitativamente y cualitativamente las variables asociadas a las metas, en el tiempo, su propio comportamiento y su

posición relativa al respecto de sus similares de otras realidades. Los indicadores de gestión pueden ser utilizados para evaluar la entidad como un todo y también respecto de todas las actividades que se ejecutan, para cualquier función, área o rubro que se quiera medir.”²⁵

Para el relevamiento de indicadores, los auditores utilizan parámetros (indicadores) estándares razonables de la gestión y control, contra los cuales se puedan realizar comparaciones y evaluaciones del grado de economía, eficacia y eficiencia en el logro de los objetivos.

Como ya señalamos anteriormente la construcción de indicadores de gestión es responsabilidad de la administración municipal, pudiendo aplicar la siguiente metodología, conforme lo establece el MAG emitido por la CGE:

- ✓ Definición de la función o rubro que se requiere medir.- así por ejemplo la gestión de toda la entidad, parte de ella o área en particular. Si esa actividad se encuentra en el nivel político, estratégico, operativo, programas, proyectos.
- ✓ Definición del objetivo que se persigue con el indicador.- deben responderse las siguientes preguntas antes de formular el indicador; ¿para qué se necesita el indicador?, ¿qué persona o personas lo obtendrán?, ¿qué se pretende medir?, ¿quiénes lo utilizarán?, ¿cuál es el propósito de la medición?, etc.
- ✓ Determinación de la fuente de datos.- es importante establecer la fuente de información de datos (veracidad, pertinencia, adecuado respaldo) para obtener el indicador, por ejemplo: del sistema de información contable, datos estadísticos, de registros informales etc.
- ✓ Análisis de información.- una vez implantado los parámetros, antes de su obtención y utilización posterior, se hace necesario que la información relacionada con ello, se encuentre debidamente validada y autorizada por los

²⁵CGE, MAG, 2002, Acuerdo 031 CG, Corporación Edi-Ábaco, Pág.69.

responsables de su emisión.

- ✓ Determinación de la periodicidad del indicador.- conviene definir cada que tiempo debe cotejarse la realidad con el indicador, el cual debe ser conocido tanto por el evaluador como por el evaluado.
- ✓ Identificación del receptor del informe de gestión.- es pertinente establecer los usuarios del informe de gestión, pudiendo ser el nivel estratégico, logístico o táctico, para la toma de decisiones o el público u otros interesados externos a la entidad.
- ✓ Revisión de los indicadores.- es importante que sean evaluados permanentemente con el objeto de readecuarlos a la realidad cambiante del municipio.
- ✓ Usuarios de la información fuente.- conviene establecer con anterioridad quienes son los que manejan y utilizan esta información, toda vez que la decisiones resultad de todos los elementos que intervienen en el proceso comunicativo, esto es, el emisor, el receptor, el medio como se transmite entre otros.²⁶

Los indicadores de gestión municipal permiten evaluar el cumplimiento de objetivos de la administración, concebidos en el presupuesto en la planificación operativa y estratégica pues permiten determinar su avance y cumplimiento.

Los indicadores de gestión municipales, pueden ser cualitativos, cuando hacen referencia a acciones no cuantificables, como sería por ejemplo, el comportamiento ético, la formulación de políticas o las relaciones exteriores, o cuando responden a objetivos de carácter normativo, cuya finalidad es dar un marco ético político al accionar de la institución. También son cuantitativos, cuando se refieren a cantidades de productos, servicios, tiempos, etc.

A continuación, presentamos la construcción de indicadores para el GAD Municipal de Pallatanga, a base de: las seis “E”, lo previsto en el MAG emitido por la Contraloría

²⁶CGE, MAG, 2002, Acuerdo 031 CG, Corporación Edi-Ábaco, Págs. 79, 80.

General del Estado (CGE); y, lo señalado en los Arts. 491 al 501 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal referente a los ingresos y gastos:

3.2.3. Eficiencia

Es la utilización racional de los recursos disponibles, a un mínimo costo para obtener el máximo de resultado en igualdad de condiciones de calidad y oportunidad.

Los indicadores de eficiencia miden los costos unitarios, la productividad de los recursos utilizados en la entidad, en un proyecto, programa, etc., así como la relación entre dos magnitudes: la producción física de un bien o servicio y los insumos o recursos que se utilizaron para alcanzar ese producto, pero de manera óptima:

Figura 6: Indicadores de Eficiencia

Concepto	Indicador	Relación
Eficiencia de Aplicación a Usuarios	$EAU = \frac{\text{Número de usuarios que pagaron}}{\text{Número de usuarios facturados}} * 100.$	Mide el porcentaje de usuarios de los servicios que pagan frente al total de usuarios facturados.
Índices de Equilibrio.	$IE = \frac{\text{Ingresos codificados}}{\text{Gastos codificados}} * 100.$	Verifica el Principio Presupuestario de equilibrio.
Eficiencia en Formulación Presupuestaria	$EFP = \frac{\text{Valores efectivos}}{\text{valor presupuestado}} * 100$	Indica el grado de cumplimiento de los resultados esperados, debido al control y evaluación.
Eficiencia del Servicio	$ES = \frac{\text{Rendimiento del Servicio prestado}}{\text{Costo del Servicio}}.$	Mide capacidad de auto sustentación del servicio.
Eficiencia Administrativa	$EA = \frac{\text{Gasto funcionamiento}}{\text{Usuarios atendidos en servicio}} * 100$	Mide el grado de Funcionamiento del servicio.

FUENTE: CGE, MAG, 2002, Acuerdo 031 CG, Corporación Edi-Ábaco

3.2.4. Eficacia

Los elementos del control de gestión, son la relación entre los servicios generados y los objetivos y metas programados, entre los resultados esperados y los resultados reales

de los planes, proyectos, programas u otras actividades municipales; por lo que la eficacia es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos en la calidad y cantidad esperados, útil para la comunidad.

Por consiguiente, la eficacia en la gestión del departamento, sección proyecto, programa o en la totalidad del Municipio, no puede realizarse sin la existencia de un plan o presupuesto preestablecido, en los que los objetivos aparezcan claramente establecidos y cuantificados.

Los indicadores de eficacia municipales, sirven para evaluar el nivel de cumplimiento de los objetivos planteados, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello, así tenemos por ejemplo:

Figura 7: Indicadores de Eficacia

Concepto	Indicador	Relación
Eficacia en Obras Municipales	EO = Obras ejecutadas/ Obras programadas *100	Mide el porcentaje de obras realizadas por la Municipalidad en relación con lo programado.
Objetivos Municipales	OM = Objetivos alcanzados / Objetivos previstos.	Nos permite conocer el nivel de objetivos corporativos alcanzados.
Índice de Eficacia en Obras	IEO = Obras ejecutadas/ Obras planificadas *100.	Nos permite conocer que parte de las obras planificadas se ejecutaron.
Eficacia en Servicio	ES = Tiempo requerido por servicio/ Número de Servicios Prestados	Permite conocer si los servicios se brindan en el tiempo requerido.
Eficacia en Recursos Utilizados	ERU = Recurso Utilizado (Dólares y Cantidades) / Recurso Planeado (Dólares y Cantidades)	Permite conocer los recursos utilizados en relación con lo planeado.
Eficacia en logro de metas	ELM =Unidades demetaslogradas /Unidades de metas Programadas.	Permiteconocerelnivelde cumplimientodelasmetas

FUENTE: CGE, MAG, 2002, Acuerdo 031CG, Corporación Edi-Ábaco

3.2.5. Economía

En el desarrollo de la Gestión, constituye el uso oportuno de los recursos en cantidad y calidad adecuadas y al menor costo posible, con relación a los programas de la entidad.

Los indicadores de Economía, nos permiten evaluar la capacidad del Municipio para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en el logro de su misión institucional, para lo cual es menester mantener disciplina y cuidado en el manejo de la caja, del presupuesto, de la preservación del patrimonio, capacidad de generación de ingresos, capacidad de autofinanciamiento, etc.

Figura 8: Indicadores de Economía

Concepto	Indicador	Relación
Índice de Recaudación	$ER = \text{Valor recaudado} / \text{Valor facturado} * 100$	Permite medir la eficiencia en el cobro de tributos a contribuyentes y usuarios de los servicios frente a valores facturados.
Solvencia	$IS = \text{Ingresos corrientes} / \text{Gastos corrientes}$	Está es una situación de solvencia cuando el indicador es igual o superior a uno.
Valor de la Nómina	$VN = \text{Valor Nomina (Dirección, Unidad, Sección)} / \text{Valor Total de la Nomina del personal del Municipio} * 100.$	Nos permite conocer el valor de la nómina de cada departamento con respecto al total.
Gasto de Mantenimiento	$GM = \text{Gastos de mantenimiento} / \text{Gastos generales} * 100$	Es el porcentaje de gastos generales destinado a mantenimiento.
Nivel Académico de los Empleados	$NAE = \text{Nivel de estudios} / \text{Total de empleados} * 100.$	Es el porcentaje del total de empleados con nivel académico.
Asistencia al Trabajo	$AT = \text{Asistencia} / \text{Días laborables}$	Mide la asistencia de los empleados durante los días laborables.

FUENTE: CGE, MAG, 2002, Acuerdo 031 CG, Corporación Edi-Ábaco

Son básicamente medidas de ejecución que ayudan a describir cuantitativamente la calidad ambiental y permiten el monitoreo de su progreso.

La medición ambiental se puede realizar mediante indicadores de Performance Ambiental que utiliza datos de entradas de materia prima, auxiliares e insumos (agua y energía) y salidas (residuos, emisiones atmosféricas, efluentes líquidos y productos finales). Se concentran en el planeamiento, en el control y en el monitoreo de impactos ambientales asociados a las actividades de las personas, empresas, etc.

La gestión ambiental municipal utiliza datos para buscar la minimización de impacto ambiental de las personas, empresas, etc. Se basan en evaluaciones del cumplimiento de leyes y reglamentos, costos ambientales, entrenamientos de personal, salud y seguridad ocupacional.

En este contexto se busca calidad ambiental en el Cantón, por ejemplo: la calidad del aire o la calidad del agua, para cuyo propósito se generan indicadores para fijar prioridades o definir líneas de acciones de gran impacto.

La gestión ambiental en el Municipio está conformada por el conjunto de políticas, normas (Ordenanza), actividades administrativas de planeamiento, financiamiento y control estrechamente vinculado con el Estado y la sociedad para garantizar el desarrollo sustentable y una óptima calidad de vida de los ciudadanos del Cantón.

A la municipalidad le compete la evaluación ambiental de carácter técnico con el objeto de determinar viabilidad ambiental de un proyecto, obra o actividad pública o privada. Normalmente tiene dos fases; el estudio de impacto ambiental y la declaratoria de impacto ambiental.

A continuación ejemplos de indicadores de gestión ambiental municipal, tales como: agua, residuos sólidos, emisiones atmosféricas entre otros:

Figura 9: Indicadores de Ecología

Concepto	Indicador	Relación
Educación Ambiental Urbana	EAU = Numero de niños capacitados en Escuelas Urbanas/ Total de niños de Escuelas Urbanas	Mide la cantidad de niños de escuelas urbanas, capacitados en educación ambiental.
Mantenimiento de Parques, Jardines y Avenidas.	MPJ = Áreas verdes atendidas /Total de áreas verdes	Mide la capacidad institucional de mantenimiento de áreas verdes.
Costos Específicos	CE = Costo del agua/Producción total en kg	Nos permite conocer el costo del agua potable.
Consumo total de agua	Absoluto en m ³	Es el consumo total de agua del Cantón expresado en M ³ .

FUENTE: CGE, MAG, 2002, Acuerdo 031 CG, Corporación Edi-Ábaco

3.2.7. Ética

Sin bien en el contexto ecuatoriano, con frecuencia se presenta una ruptura de la institucionalidad jurídica, es indudable que existe una especie de aceptación de que ello sucede, volviéndose indispensable una participación de los ciudadanos para cambiar y romper esta situación.

En la gestión municipal existe una normativa establecida a la cual todos los ciudadanos estamos moralmente y legalmente obligados a cumplir, existiendo por parte de sus autoridades y mandantes, un discurso ético establecido y normalmente comunicado, dentro del cual se espera que los servidores públicos cumplan y observen los valores y comportamientos éticos, puesto que la atención a la ciudadanía y el bien común en el servicio municipal fundamental.

Por consiguiente, se hace necesario un comportamiento ético, que demuestre empatía, abnegación y servicio con la comunidad, en donde los servidores municipales se pongan en el lugar del otro y se conecten con las necesidades de los demás. Podemos decir que la ética es rentable cuando se trata de servir y hacer el bien común a la ciudadanía.

Los indicadores cuantitativos de ética, no se encuentran muy desarrollados en la auditoría de gestión, no obstante es importante considerar aspectos que se relacionen con la conducta y comportamiento de los servidores municipales, con la observancia de los valores y la moral, con la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública, y el cumplimiento de Leyes, Ordenanzas, y Reglamentos institucionales, tales como:

- ✓ **Cuidar de un buen ambiente y calidad de vida laboral entre los servidores municipales;**
- ✓ **Procurar una gestión municipal con procesos participativos y democráticos con transparencia y afán de mejoramiento continuo;**
- ✓ **Comparación de la remuneración municipal con la remuneración mínima local;**
- ✓ **Emisión y observancia de un Código de Ética Municipal;**
- ✓ **Políticas de selección y evaluación, de proveedores basadas en factores de calidad, precio y plazo;**
- ✓ **Promover y garantizar la publicidad, transparencia y rendición de cuentas de dignatarios, autoridades, funcionarios y servidores municipales.**

3.2.8. Indicadores Presupuestarios Municipales

Figura 10: Indicadores Presupuestarios Municipales

Concepto	Indicador	Relación
Capacidad de Financiamiento del Plan de Gobierno Local	CFPG = Monto de inversión ejecutada acumulada del POA/ Monto de inversión programada en el plan de gobierno * 100.	Mide la inversión realizada acumulada en relación con la inversión prevista en el plan de gobierno.
Autonomía Financiera	AF = Ingresos Corrientes / Gastos Corrientes	No permite conocer si los ingresos corrientes financian los gastos corrientes y si se obtiene un déficit o superávit en cuenta corriente.
Autofinanciamiento del servicio.	AS = Ingresos de explotación del servicio/ Gastos totales de operación del servicio.	No permite conocer el nivel de auto sustentación del servicio.
Autosuficiencia	A = Ingresos propios/ Gastos corrientes* 100	Mide la capacidad de financiar con ingresos propios los gastos corrientes.

Autosuficiencia Mínima	RM = Gastos en el personal/ Ingresos propios *100	Mide la capacidad de financiar los gastos en el personal con recursos propios.
Sostenibilidad del Servicio	SS = Costo del Servicio / Ingresos por el Servicio	Permite conocer si los ingresos del servicio cubren sus costos.
Reformas Presupuestarias	RP = Monto de reformas presupuestarias / Presupuesto inicial *100.	Permite conocer el porcentaje de reformas presupuestarias en relación con las asignaciones iniciales.
Recuperación de la Inversión	RI = Contribución especial de mejoras realizada en la gestión / Inversión ejecutada.	Permite conocer el nivel de recuperación de la inversión realizada en CEM.

FUENTE: CGE, MAG, 2002, Acuerdo 031CG, Corporación Edi-Ábaco

CAPÍTULO IV

4. PROPUESTA

**4.1 AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA AL GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PALLATANGA.**

**4.1.1. ARCHIVO
PERMANENTE**

**4.1.1.1. INFORMACIÓN
GENERAL**

AP 1 1/17

ANTECEDENTES ²⁷

Reseña Histórica

El origen del nombre de Pallatanga tiene dos versiones: una mítica que alude a la existencia de una Princesa que era conducida por sus vasallos en andas de oro y fue despeñada por razones desconocidas (Palla=nombre de la princesa; tanga=empujar) y la otra, más apegada a la realidad que alude a la característica climatológica del lugar, en

Elaborado por: M.J.J.A.	Fecha: 28-03-2011.
Revisado por: M.A.G.	Fecha: 05-04-2011.

²⁷ Idem. 1

donde por la bondad de su clima la producción agrícola es más corta en tiempo (Palla=cosecha; tanga=adelantar) de donde Pallatanga significaría: tierra en donde se cosecha pronto.

Como Parroquia, Eclesiástica, Pallatanga aparece por el año de 1790, con el primer Cura Párroco, el Presbítero Pablo Espejo, hermano de Eugenio Espejo Precursor de la Independencia. Los primeros libros de registro eclesiástico de nacimientos, matrimonios y defunciones reposan en la Curia de Riobamba.

En la época republicana, Pallatanga aparece como parroquia rural de Riobamba en la primera Ley de División Política, por el año 1845; luego pasa a formar parte del Cantón Colta donde permanece como parroquia rural por más de cien años, hasta que finalmente obtiene su Independencia jurídica mediante el Decreto de Cantonización, aprobado por el Congreso Nacional, que no fue sancionado por el Gobierno de León Febres Cordero y entró en vigencia por el Ministerio de la ley el 13 de Mayo de 1986, mediante la publicación en el Registro Oficial 434 de esta misma fecha.

En sus veinticinco años de vida jurídica como Cantón ha tenido los siguientes presidentes: Francisco Romero Montiel, Franklin Muñoz Borja y Efraín Saltos. La denominación de Alcaldes: Tomás Curicama Guamán y el actual Eduardo AP 1 2/17

El Municipio de Pallatanga, perteneciente a la provincia de Chimborazo es una entidad perteneciente al sector público, que cuenta con autonomía, y la Ley de Régimen Municipal le designa como representante de la cabecera cantonal.

El Municipio de Pallatanga de la provincia de Chimborazo para concretar sus fines, tiene que ejecutar sus actividades y funciones sobre la base de la Constitución de la República, Ley Orgánica de Régimen Municipal, Ordenanzas Municipales, Leyes conexas y su estatuto.

“El Municipio de Pallatanga es una institución de derecho público, goza de autonomía. Tiene personería jurídica, con capacidad para realizar los actos que fueren necesarios para

el cumplimiento de sus fines, en la forma y condiciones que determinan la constitución y las leyes de la república”.

Base Legal

La vida jurídica del Ilustre Municipalidad de Pallatanga se creó el trece de Mayo de 1986, mediante Decreto Legislativo N° 84, publicado en el R. O. 896 del 18 de marzo de 1988, así como el funcionamiento legal que ampara la vida administrativa y financiera institucional, se halla determinado en el artículo 118 y 228 de la Constitución Política de la República del Ecuador y artículo 1° de la Ley Orgánica de Régimen Municipal, normando además sus actividades bajo el régimen de las siguientes Leyes y disposiciones reglamentarias vigente²⁸

- Constitución Política del Estado Ecuatoriano.
- Código Orgánico Territorial Autónomo Descentralizado
- Ley Orgánica de Régimen Municipal.
- Ley de Régimen Administrativo.
- Ley Orgánica de Administración Financiera y Control.
- Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público
- Ley de Presupuesto.
- Ley de Contratación Pública y su Reglamento.
- Ley de Regulación y Control del Gasto Público.
- Ley de Régimen Provincial.
- Código Tributario.
- Ley de Régimen Tributario Interno.
- Código de Trabajo.
- Ordenanzas y Reglamentos Municipales.
- Disposiciones legales correlativas que rigen la vida Municipal.
- Ley de Descentralización.

AP 1 3/17	
Elabora M.J.L.G.	28-03-2011.
Revisado por: M.A.G.	Fecha: 05-04-2011.

²⁸ BASE LEGAL DEL MUNICIPIO DE PALLATANGA

- Ley de Modernización.
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.
- Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública.
- Ordenanzas Municipales.
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.
- Ley de Licitaciones y Concurso de Ofertas.
- Ley Orgánica de Responsabilidad, Estabilización y Transparencia Fiscal y su Reglamento.
- Ley de Régimen Tributario y sus reformas.
- Otras Leyes conexas.

El GAD municipal de Pallatanga ha efectuado su planificación siguiendo los principios de conservación, desarrollo y aprovechamiento sustentable de los recursos que dispone la Institución y cumplirá con los demás fines que señalen la constitución y las leyes vigentes.

En vista de que las instituciones públicas buscan un mejoramiento continuo, hemos decidido realizar una auditoría de gestión para un mejoramiento, en base a indicadores de

Elaborado	AP 1 4/17
M.J.J.	
Revisado	05/04/2011.
M.A.G.	

gestión en el GAD municipal de Pallatanga, Provincia de Chimborazo del 1° de enero al 31 de diciembre del 2010.

Esta auditoría brindará una oportunidad ya que en una Institución como los Municipios, es de vital importancia que toda la población se involucre, el pueblo y los funcionarios en particular conozcan lo que tienen y a lo que deben dedicar sus esfuerzos.

Personería Jurídica

El Ilustre Municipio de Pallatanga se creó el trece de Mayo de 1986, mediante Decreto Legislativo N° 84, publicado en el R. O. 896 del 18 de marzo de 1988, así como el funcionamiento legal que ampara la vida administrativa y financiera institucional, se hallaba determinado en el artículo 118 y 228 de la Constitución Política de la República del Ecuador (1998) y artículo 1° de la Ley Orgánica de Régimen. (Ver Anexo N° 1)

Objetivos Institucionales

El Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pallatanga en cumplimiento de las Leyes que rigen su vida institucional cumplirá con los siguientes objetivos específicos:

1. Planificar de manera participativa el desarrollo cantonal y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, articulando con la participación nacional, regional, provincial y parroquial, en el marco de la plurinacionalidad y respeto de la diversidad, con el fin de promover el desarrollo integral sostenible del Cantón Pallatanga.
2. Implementar el plan de desarrollo y ordenamiento territorial, tendientes a fortalecer, equilibrar y cualificar los servicios municipales, para garantizar el uso sostenible de los recursos naturales y el buen vivir.
3. Contribuir al fortalecimiento del desarrollo social sostenible del Cantón Pallatanga, para mejorar la calidad de vida de la población, promoviendo el desarrollo de sus capacidades, a través de una participación ciudadana.
4. Fomentar e impulsar la conservación integral del medio ambiente del Cantón Pallatanga, mediante la ejecución de un sistema de gestión ambiental continuo y dinámico.
5. Potenciar al Cantón Pallatanga, como destino turístico atractivo, diferenciado y de calidad, mediante estrategias inspiradas en la sostenibilidad capaces de reconciliar la rentabilidad económica con la conservación del patrimonio cultural, natural e histórico.

Elaborado M.J.J.A	AP 1 5/17
Revisado p M.A.G	

6. Gestionar la cooperación Internacional, para coadyuvar al progreso del Cantón Pallatanga.
7. Evaluar las actividades y tareas cumplidas por los servidores de las diferentes dependencias de la Institución en procura del mejoramiento de los servicios reclamados por los contribuyentes.
8. Ejecutar obras de infraestructura en beneficio de la colectividad especialmente las relacionadas con la dotación del sistema de agua potable y alcantarillado, construcción y mantenimiento de calles, plazas, parques, avenidas y demás espacios públicos.
9. Para el eficiente cumplimiento de los objetivos propuestos, el Concejo ha adoptado como política de acción, la presupuestación programática de sus recursos a fin de utilizarlos con estricta sujeción a sus disponibilidades y en lo concerniente a la elaboración de los programas que beneficien en forma directa a la colectividad, mediante la ejecución de las obras.
10. Para lograr objetivos propuestos, la Ilustre Municipalidad adoptará la política de acción sucesiva, estableciendo las prioridades planificadas por los respectivos departamentos municipales, para lo que creemos oportuno seguir activando aún más las recaudaciones, ya que contamos con los medios técnicos y humanos necesarios.

Fuente: GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN PALLATANGA

AP 1 6/17

Elaborado por: M.J.J.A.	Fecha: 28-03-2011.
Revisado por: M.A.G.	Fecha: 05-04-2011.

Fines del GAD del Cantón Pallatanga.

Sobre la base de lo que estipula la ley, las principales finalidades del Ilustre Municipio de Pallatanga son:

- Priorización de obras;
- Organización Interna del Municipio;
- Uso de reportes;
- Planificación por objetivos;

- Control interno
- Capacitación a funcionarios;
- Satisfacer las necesidades de sus habitantes;
- Brindar servicios públicos de interés;
- Promover la explotación y fomento de las fuentes de producción agrícola, pecuaria, industrial y minera, para un mejor desenvolvimiento económico;
- Apoyar a la educación mediante la adecuación, construcción y equipamiento de las instituciones educativas, institutos técnicos y similares, de acuerdo a lo que la ley permita;
- Atender el estado sanitario del Cantón en forma conjunta con las comunidades y el pueblo en general;
- Invertir en forma oportuna y correcta las rentas asignadas para obras públicas cantonales.

Fuente:GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN PALLATANGA

Filosofía Institucional

La filosofía del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pallatanga, se establece a través de cuatro paradigmas a saber: La misión, la visión, los valores y las normas que rigen.

Elaborado M.J.J.	AP 1 7/17	
Revisado por: M.A.G.	Fecha: 05-04-2011.	

La Misión

“El Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pallatanga es una Institución pública al servicio de la comunidad, con gestión de calidad, talento humano capacitado; que anhela el bien común, en un ambiente de participación y diálogo, caracterizado por la honestidad respetando al patrimonio natural, cultural e histórico.”

Fuente:GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN PALLATANGA

La Visión

“Ser un Gobierno Municipal de alta gestión y servicio a la comunidad, solidario, honesto y participativo, enfocado en el desarrollo integral sostenible, capaz de potenciar al Cantón Pallatanga hacia el bienestar material y social de la colectividad.

Fuente:GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN PALLATANGA

Valores

Los valores que distinguen el accionar de los funcionarios y empleados del Ilustre Municipio del Cantón Pallatanga son:

- Eficiencia.- No es desperdiciar recursos utilizar los mismos al máximo, no desperdiciar nada y solo realizamos lo que debemos hacer mejor.
- Eficacia.- El equipo de trabajo del Gobierno Autónomo del Cantón Pallatanga tiene la convicción de cumplir objetivos.
- Slogan.- El Municipio existe para dotar servicios que satisfagan a su pueblo.
- Contribuyente.- Es el factor importante del Ilustre Municipio son sus contribuyentes los entes que juzgarán el trabajo realizado por la institución y por quienes nos debemos.

AP 1 8/17	
Elaboró: M.J.J.A.	28-03-2011.
Revisado por: M.A.G.	Fecha: 05-04-2011.

- Calidad en el servicio.- La oferta en los servicios debe llevarse a cabo de acuerdo a los más altos estándares de calidad. Se desarrollará un esfuerzo sistemático para medir la satisfacción de los contribuyentes y asegurar la calidad de los servicios.
- El contribuyente es nuestro jefe, la calidad es nuestro trabajo y el valor las rentas en nuestra meta.
- Responsabilidad.- Asumir la responsabilidad total y ética de los actos dentro de la Municipalidad. El Municipio, apoya el trabajo responsable del Concejo Municipal y de sus funcionarios y empleados.

- Reciprocidad.- Nos debemos a la confianza del pueblo, y a la de nuestros compañeros para un trabajo mutuo y compartido; un trabajo en equipo que imprima un sello de calidad del desempeño del talento humano.

Fuente: GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN PALLATANGA

Políticas

Atendiendo las necesidades más emergentes de los Barrios, Comunidades y Organizaciones Culturales, Sociales y Deportivas del Cantón, la presente Administración Municipal, en consenso, se encuentra empeñada en:

- d. Prestar atención y lograr satisfacer las necesidades urgentes de la población.
- e. Atención primaria de obras de:
 - Adoquinamiento y bordillos de aceras en las principales calles de la ciudad;
 - Adoquinamiento de las principales vías de las comunidades;
 - Alcantarillado de barrios de la ciudad así como de algunas comunidades;
 - Electrificación de varios sectores de la cabecera cantonal así como de los barrios y comunidades;
 - Reparación, adecuación, construcción y equipamiento de las instituciones educativas;
 - Dotación de infraestructura y mantenimiento del cementerio del cantón;
 - Construcción de canchas deportivas a nivel cantonal;
 - Dotación de abastos de agua a las comunidades
- d. El avance técnico – científico de los últimos tiempos, hacen necesario la actualización, capacitación y puesta en marcha de un proyecto de modernización de los sistemas de control de la entidad para cuyo efecto la presente administración se encuentra

AP 1 9/17

Elaborado por: M.J.J.A.	Fecha: 28-03-2011.
Revisado por: M.A.G.	Fecha: 05-04-2011.

empeñada en llevar a cabo dicho proyecto con el concurso de técnicos que hagan realidad el mismo.

Fuente: GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN PALLATANGA

Estructura Orgánica – Funcional

Existe un marco jurídico que le permite a cada gobierno municipal crear las estructuras necesarias para el ejercicio de sus funciones gubernamentales. En ese sentido, los gobiernos tienen facultades para crear las formas organizativas que permitan la participación conjunta del gobierno municipal y los agentes de desarrollo local del municipio en la ejecución de acciones en pro del desarrollo económico local.

La organización del municipio es muy amplia, comprende toda una estructura que se podría iniciar jerárquicamente con el Concejo Municipal, la organización interna de la municipalidad, y otras organizaciones complementarias que faciliten la participación ciudadana en la gestión de gobierno y en la promoción del desarrollo local.

La estructura orgánica funcional depende en gran medida a lo interno de las capacidades financieras de la institución y de los servicios que presta a la comunidad. Las complementarias que facilitan la participación ciudadana dependen de la voluntad política de los pobladores y de las relaciones de estos con sus autoridades, para conformarlas.

Elaborado M.J.J.A.	AP 1 10/17	
Revisado por: M.A.G.	Fecha: 05-04-2011.	

La estructura organizativa del Municipio se conforma sobre la base de la división política y administrativa del territorio municipal conformada por sus parroquias, barrios y comunidades.

De hecho, ellos constituyen los diferentes niveles territoriales que el gobierno local debe atender.

Niveles Jerárquicos

Está conformado por las autoridades municipales, integradas por el Alcalde, Vice-Alcalde y el Concejo Municipal, electos dentro de un marco de democracia. Sus miembros, que tienen la autoridad moral, política y legal, deben gobernar en el territorio propiciando la participación de la población en las diferentes actividades de su gestión.

El gobierno municipal es un gobierno con una concepción pluralista, representativa y participativa. Pluralista, al estar representadas las principales fuerzas políticas del Municipio; representativa, al estar integrado proporcionalmente cada partido en relación a la cantidad de votos obtenidos en las elecciones, y participativa, al tener como principio mejorar las condiciones de vida de la población, propiciando la participación de los pobladores en la gestión local. Su máxima autoridad normativa, administrativa y deliberativa, es el concejo municipal, un cuerpo colegiado de gobierno, siendo el Alcalde la máxima autoridad ejecutiva.²⁹

El Municipio debe concebirse como un todo, es la afirmación de las diferencias, de lo específico, de lo individual, de lo que define a cada grupo humano en particular en un momento histórico.

Es por tanto, un sistema de relaciones complejas que generan asociaciones entre individuos en función de determinados objetivos.

La promoción del desarrollo local, tiene como premisa su desarrollo econó

AP 1 11/17

Elaborado por: M.J.J.A.	Fecha: 28-03-2011.
Revisado por: M.A.G.	Fecha: 05-04-2011.

requiere de relaciones concertadas entre las diferentes fuerzas que existen en los municipios.

El municipio es pues el resultado de cada uno de esos aspectos (población, territorio y gobierno local) que tiene su propia personalidad colectiva, dentro de un marco de autonomía municipal

-El Alcalde: Es un funcionario remunerado, ejerce sus funciones a tiempo completo, y tiene un período de duración de cinco años en sus funciones, pudiendo ser reelegido por una vez. Para una

²⁹ MALDONADO E. Milton, Administración Pública Ecuatoriana, Quito, 2004

segunda reelección, será preciso que haya transcurrido por lo menos un período.

En la actualidad el Concejo Municipal de Pallatanga, cuenta con los siguientes niveles jerárquicos de su programación interna:

- Nivel Legislativo: Constituye la más alta autoridad del Municipio, deliberante y fiscalizadora, con facultades normativas. Está conformado según lo dispuesto en la Ley Orgánica de Régimen Municipal por:

- Consejo Municipal
- Comisiones Permanentes
- Comité de Gestión Cívica

- Nivel Ejecutivo: Lo constituye el Alcalde que es la más alta autoridad administrativa y, además, representa al Municipio y preside el Consejo Municipal.

- Alcaldía

- Nivel Asesor: Proporciona: asistencia, asesoría, consejo técnico y especializado a la Municipalidad y a las autoridades administrativas en los diferentes niveles y está conformada por:

- Asesoría Jurídica
- Comité de Desarrollo Institucional

- Nivel de Apoyo: Respalda la gestión del Nivel Directivo mediante la e

AP 1 12/17

Elaborado por: M.J.J.A.	Fecha: 28-03-2011.
Revisado por: M.A.G.	Fecha: 05-04-2011.

oportuna administración de los recursos humanos y de los procesos administrativos, está conformado por:

- Secretaria General
- Jefatura de Recursos Humanos (o de Personal)
- Promoción Social

- Nivel Operativo: Es el responsable de ejecutar todas las obras, los programas y de prestar los servicios que ofrece la Municipalidad a los ciudadanos del cantón. Para ello

cuenta con tres Direcciones, cada una de ellas con sus respectivos departamentos o secciones y la Comisaría Municipal con las dependencias subordinadas a ella:

- Dirección de Obras Públicas con los siguientes departamentos y secciones:
 - a) Departamento de Fiscalización
 - b) Departamento de Agua Potable
 - c) Departamento de Alcantarillado

- Dirección Financiera con los siguientes departamentos y secciones:
 - a) Departamento de Contabilidad
 - b) Departamento de Tesorería
 - a) Sección de Recaudaciones
 - c) Departamento de Avalúos y Catastros
 - a) Sección de Rentas
 - d) Departamento de Compras Públicas
 - a) Sección de Proveduría
 - e) Bodega

- Dirección de Planificación y Desarrollo Local con los siguientes departamentos y secciones:
 - b) Departamento de Educación, Cultura y Salud
 - a. Sección de Botica Popular
 - b. Centro de Desarrollo Humano
 - c. Sección de Fisioterapia
 - d. Sección de Biblioteca
 - e. Sección de Sistemas Electrónicos
 - 1. Servicio de Internet

- Comisaria Municipal.- Con las siguientes dependencias:
 - a) Policía y Vigilancia Municipal
 - b) Camal y Plaza de Rastro
 - c) Mercado Municipal y Locales Comerciales
 - d) Cementerio Municipal

AP 1 13/17

Elaborado por: M.J.J.A.	Fecha: 28-03-2011.
Revisado por: M.A.G.	Fecha: 05-04-2011.

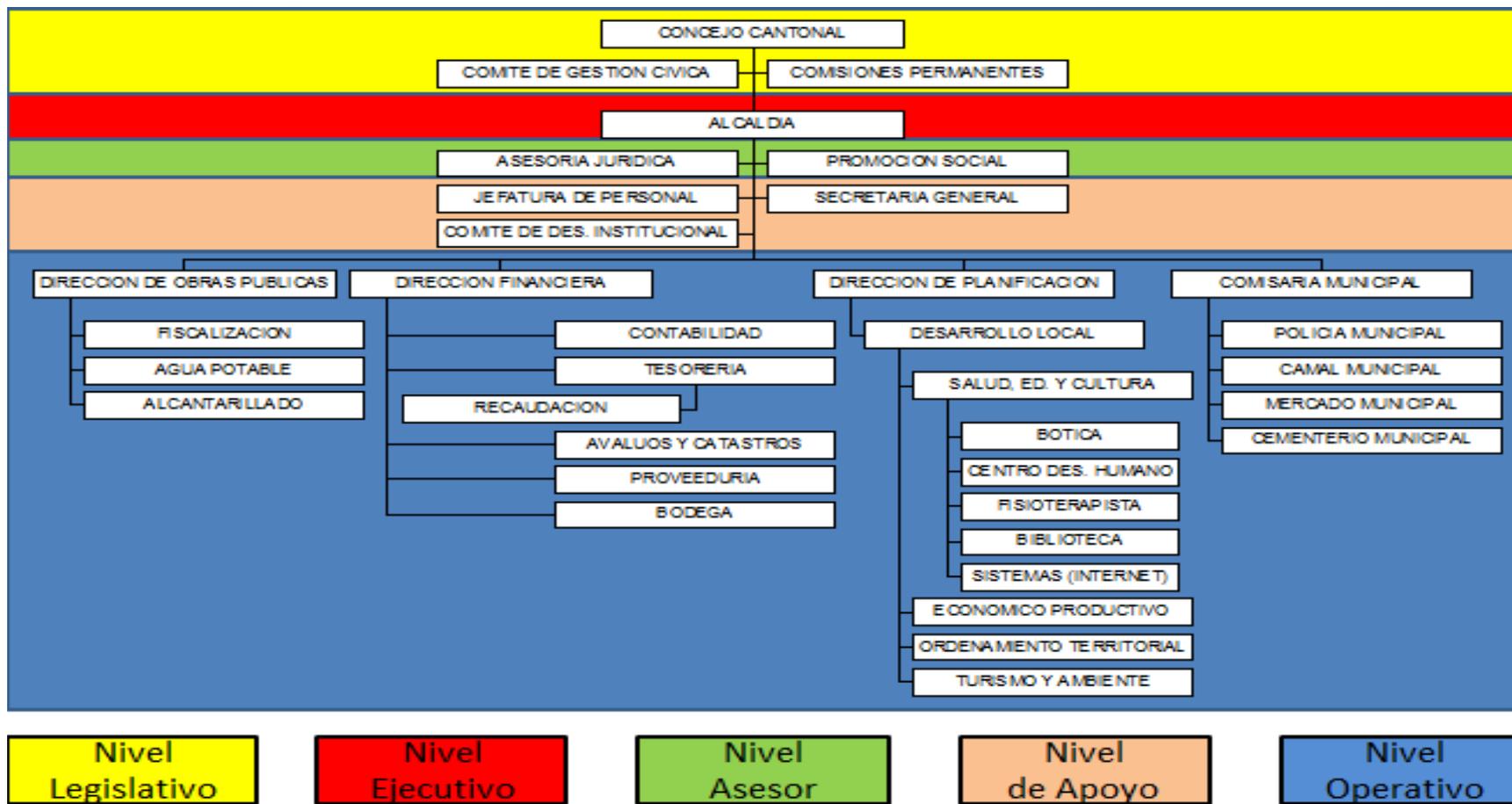
Organigrama Estructural

La organización interna establecida a través de los niveles jerárquicos determina las líneas de mando y autoridad que el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Pallatanga tiene para la ejecución de sus actividades administrativas, operativas y funcionales.

A continuación se presenta el Organigrama Estructural:

Elaborado por: M.J.J.A.	Fecha: 28-03-2011.
Revisado por: M.A.G.	Fecha: 05-04-2011.

Organigrama Estructural del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pallatanga



Fuente: Ordenanza que Reglamenta la Estructura Orgánica Funcional del Municipio.

Elaborado por: M.J.J.A.	Fecha: 28-03-2011.
Revisado por: M.A.G.	Fecha: 05-04-2011.

Organigrama Funcional (Ver Anexo N°2)

1.- NIVEL LEGISLATIVO

Consejo Municipal

Comisiones Permanentes

Comité de Gestión Cívica

2.- NIVEL EJECUTIVO

Alcaldía

3.- NIVEL ASESOR

Asesoría Jurídica

Comité de Desarrollo Institucional

4.- NIVEL DE APOYO

Secretaría General

Jefatura de Recursos Humanos

Promoción Social

5.- NIVEL OPERATIVO

Dirección de Obras Públicas

Dirección Financiera

Dirección de Planificación y Desarrollo Local

Comisaría Municipal

Elaborado por: M.J.J.A.	Fecha: 28-03-2011.
Revisado por: M.A.G.	Fecha: 05-04-2011.

ESTRUCTURA FINANCIERA ³⁰

Fuentes de Financiamiento

La capacidad de acción de cualquier institución, se sustenta en la calidad y cantidad de ingresos que obtiene, no interesa que los ingresos sean cuantitativamente suficientes sino que sean de naturaleza sólida y permanente, independientes del ciclo económico. Actualmente el Presupuesto del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pallatanga refleja con crudeza la precaria realidad financiera, aumentará en el futuro únicamente si mejora la capacidad de recaudación impositiva, si la economía se reactiva y crece a tasas mayores.

Las Fuentes de Financiamiento del Municipio de Pallatanga, son de dos fuentes: Internas y Externas.

Fuentes Internas

Estas fuentes de ingresos, están conformadas por:

- Las Transferencias y Donaciones, Las Transferencias de Capital y los Ingresos de Capital.
- Los Impuestos, las Tasas y Contribuciones, la venta de Bienes y Servicios y Rentas de Inversión.
- El Presupuesto Anual de Estado.
- Banco del Estado.
- Diferentes Ministerios.
- Instituciones Privadas como:
- Agrupación Galarza
- Consejo Provincial de Chimborazo.

Elaborado por: M.J.J.A.	Fecha: 28-03-2011.
----------------------------	-----------------------

³⁰Información del GAD Municipal de Pallatanga.

AP 1 17/17	
Revisado por: M.A.G.	05-04-2011.

Fuentes Externas

Conformadas por:

- Islas de Paz.
- Agrupación de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID).
- Municipio de Cáceres.
- IPADE
- Ayuntamiento de Madrid
- KOICA.

Elaborado por: M.J.A.	Fecha: 28-03-2011.
Revisado por: M.A.G.	Fecha: 05-04-2011.

4.1.1.2. INFORMACION FINANCIERA

INDICADORES

Si tomamos en consideración los Estados Financieros del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pallatanga del año 2010 (Anexo N°3), podemos determinar los siguientes indicadores:

Indicadores Que Miden La Liquidez

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente} = 148,768.70$$

$$\text{Capital de Trabajo} = 1,078,139.88 - 929,371.18 = 148,768.70$$

De acuerdo al resultado obtenido podemos determinar que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga está en capacidad de pagar sus compromisos a su vencimiento y al mismo tiempo satisfacer contingencias e incertidumbres, ya que cuenta con un capital de trabajo adecuado.

Indicadores Que Miden El Endeudamiento

$$\text{Índice de Solidez o Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Índice de Solidez o Endeudamiento} = \frac{929,371.18}{2,668,082.19} = 0.34$$

Lo anterior, se interpreta en el sentido que por cada dólar que el GAD tiene en el activo, debe \$0.34 centavos para el año 2010, es decir, que ésta es la participación de los acreedores sobre los activos del GAD.

Índice De Gestión Financiera

$$\text{Solvencia} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Elaborado por: R.G.C.R	Fecha: 30-03-2011
---------------------------	----------------------

Revisado por: M.A.G	Fecha: 05-04-2011.
------------------------	-----------------------

$$\text{Solvencia} = \frac{1,078,139.88}{929,371.18} = 1.16$$

AP2 2/4

Mide la capacidad de la empresa para cubrir los compromisos a corto plazo, con el resultado obtenido podemos interpretar que por cada \$1 de pasivo circulante el GAD cuenta con \$1.16 de respaldo en el activo circulante para el año 2010.

Dependencia Financiera

$$\text{DF} = \frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Pasivo total}} * 100$$

$$\text{DF} = \frac{\$ 929,371.81}{\$ 929,371.81} * 100$$

$$\text{DF} = 1.00$$

Es el porcentaje de las obligaciones que deben cumplirse en el corto tiempo. El GAD cumple con sus obligaciones a corto plazo en un 100%.

Índice de Solvencia

$$\text{IS} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

$$\text{IS} = \frac{\$ 1,078,139.88}{\$ 929,371.18}$$

$$\text{IS} = 1.16$$

Es la capacidad que tiene la entidad de poder atender sus pagos en el corto plazo. Es decir que el GAD cuenta con 1.16 dólares de activo para cubrir cada dólar de pasivo.

Movilidad del activo circulante

$$\text{MAC} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Activo total}} * 100$$

$$\text{MAC} = \frac{\$ 1078,139.88}{\$ 2668,082.19} * 100$$

$$\text{MAC} = 40.41$$

Nos permite conocer la movilidad del activo de corto plazo.

Grado De Obligación

$$\text{GO} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{GO} = \frac{\$ 929,371.18}{\$ 2668,082.19}$$

$$\text{GO} = 0.35$$

Establece el nivel de endeudamiento de la entidad. El nivel de Endeudamiento del GAD es del 0.35.

Grado de Independencia Financiera

$$\text{GIF} = \frac{\text{Capital Contable}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{GIF} = \frac{\$ 1738,711.01}{\$ 2668,082.19}$$

$$\text{GIF} = 0.65$$

Establece el financiamiento de la estructura económica del capital contable. El 65% representa el financiamiento de la estructura económica del capital contable del GAD.

Inversión en activo fijo

$$\text{IAF} = \frac{\text{Capital contable}}{\text{Activo Fijo}}$$

Elaborado por: R.G.C.R	Fecha: 30-03-2011
Revisado por: M.A.G	Fecha: 05-04-2011.

$$\text{IAF} = \frac{\$ 1738,711.01}{\$ 1299,736.43}$$

$$\text{IAF} = 1.34$$

Establece el nivel de inversión del activo fijo con capital contable. El nivel de inversión del activo fijo es de 1.34 en relación con el capital contable.

AP 2 4/4

Apalancamiento

$$A = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Capital Contable}}$$

$$A = \frac{\$ 929,371.18}{\$ 1738,711.01}$$

$$A = 0.53$$

Hace referencia a la utilización del capital contable en la financiación de la entidad. El Gad invierte un 53% del total de su capital.

<http://es.scribd.com/doc/3572625/Indicadores-Financieros>

<http://www.byington.net/estandares/index.php?accion=guia>

Elaborado por: R.G.C.R	Fecha: 30-03-2011
Revisado por: M.A.G	Fecha: 05-04-2011

4.1.2. ARCHIVO CORRIENTE

4.1.2.1. FASE I
ANÁLISIS Y
DIAGNÓSTICO GENERAL

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN
PALLATANGA**

4.1.2.1.1. PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

FASE 1: Análisis de Diagnóstico General

Figura 11: Programa de auditoría de Gestión

OBJETIVOS				
<ul style="list-style-type: none"> • Obtener un conocimiento integral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pallatanga y de su estructura organizacional. • Determinar las áreas críticas en los procesos, y definir qué componentes serán objeto de evaluación. 				
Nº	PROCEDIMIENTOS	REF. P/T	RESPONS.	FECHA
1	Realice una carta al alcalde con el fin de dar a conocer el trabajo a realizar y solicitar facilidades para la obtención de la información pertinente.	D1 1/6	R.G.C.R	18-03-2011
2	Visitar las oficinas del GAD	D1 2/6	R.G.C.R	22-03-2011
3	Realizar una entrevista al Alcalde del GAD del Cantón Pallatanga.	D1 3/6	R.G.C.R	22-03-2011
4	Crear el archivo permanente de la auditoría de Gestión. <ul style="list-style-type: none"> • Información General • Información Financiera 	AP11/17	M.J.J.A	28-03-2011
		AP2 1/4	R.G.C.R	30-03-2011
5	Elaborar y aplicar un cuestionario de Control Interno.	D2 1/13	M.J.J.A	31-03-2011
6	Realizar el análisis FODA	D3 1/2	R.G.C.R	
7	Elaborar la matriz de ponderación de riesgos y determinar el nivel de confianza de la auditoría.	D4 1/3	R.G.C.R	01-04-2011
8	Elaborar el informe de análisis y diagnóstico general.	D5 1/3	M.J.J.A	07-04-2011
				21-04-2011

D1 1/6

Elaborado por: R.C -M.J	Fecha: 21-04-2011.
Revisado por: M.A.G.	Fecha: 25-04-2011.

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN
PALLATANGA
4.1.2.1.2. CARTA AL ALCALDE**

Pallatanga, 22 de Marzo del 2011

Ing.

Eduardo Moreno

ALCALDE DEL GAD MUNICIPAL DE PALLATANGA

Presente.-

De nuestra consideración;

En atención al pedido que se efectuó para la realización de la Auditoría de Gestión en su prestigiosa empresa, propósito de nuestra tesis por el período 01 de Enero del año 2010 al 31 de diciembre del año 2010.

Las Señoritas Raquel Gisela Coello Rivera y María José Jiménez Alulema, realizarán la Auditoría de Gestión de acuerdo a las respectivas leyes, normas y reglamentos que respaldan nuestra profesión, con el fin de obtener una opinión acerca de la gestión realizada en su empresa, a través de pruebas técnicas y de campo, revisión de documentos, análisis de los mismos con el fin de obtener evidencia que sustente nuestra opinión.

Al mismo tiempo solicitarle de la manera más comedida la completa colaboración y facilidades por parte del personal que labora en su empresa, para acceder a la respectiva documentación, la misma que ayudará a evaluar el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas por la empresa, por el período determinado y la estructura del control interno.

Consideramos propicia la oportunidad para reiterarle nuestros sinceros agradecimientos.

Atentamente:

Elaborado por: R.G.C.R.	Fecha: 18-03-2011. 95
----------------------------	--------------------------

Raquel Gisela Coello Rivera

Revisado por: M.A.G.	Fecha: 25-04-2011.
-------------------------	-----------------------

María José Jiménez Alulema

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN
PALLATANGA
4.1.2.1.3. HOJA DE OBSERVACION**

Figura 12:

Elaborado por: R.G.C.R.	Fecha: 22-03-2011.
Revisado por: M.A.G.	Fecha: 25-04-2011.

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN
PALLATANGA**

4.1.2.1.4. ENTREVISTA INICIAL DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN

1. Denominación

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pallatanga (GAD).

2. Domicilio

Mariscal Sucre y 24 de Mayo.

3. Teléfax.

032 919 128

032 919 129

4. Horario de Atención

De Lunes a Vienes

8:00 - 12:00 y 13:00 - 17:00

5. Objetivos de la Entidad

- ✓ Planificar de manera participativa el desarrollo cantonal y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, articulando con la participación nacional, regional, provincial y parroquial, en el marco de la plurinacionalidad y respeto de la diversidad, con el fin de promover el desarrollo integral sostenible del Cantón Pallatanga.
- ✓ Implementar el plan de desarrollo y ordenamiento territorial, tendientes a fortalecer, equilibrar y cualificar los servicios municipales, para garantizar el uso sostenible de los recursos naturales y el buen vivir.
- ✓ Contribuir al fortalecimiento del desarrollo social sostenible del Cantón Pallatanga, para mejorar la calidad de vida de la población, promoviendo el desarrollo de sus capacidades, a través de una participación ciudadana.

Elaborado por: R.G.C.R.	Fecha: 22-03-2011.
Revisado por: M.A.G.	Fecha: 25-04-2011.

Elaborado por: R.G.C.R.	Fecha: 22-03-2011.
Revisado por: M.A.G.	Fecha: 25-04-2011.

- ✓ Fomentar e impulsar la conservación integral del medio ambiente del Cantón Pallatanga, mediante la ejecución de un sistema de gestión ambiental continuo y dinámico.
- ✓ Potenciar al Cantón Pallatanga, como destino turístico atractivo, diferenciado y de calidad, mediante estrategias inspiradas en la sostenibilidad capaces de reconciliar la rentabilidad económica con la conservación del patrimonio cultural, natural e histórico.
- ✓ Gestionar la cooperación Internacional, para coadyuvar al progreso del Cantón Pallatanga.
- ✓ Evaluar las actividades y tareas cumplidas por los servidores de las diferentes dependencias de la Institución en procura del mejoramiento de los servicios reclamados por los contribuyentes.
- ✓ Ejecutar obras de infraestructura en beneficio de la colectividad especialmente las relacionadas con la dotación del sistema de agua potable y alcantarillado, construcción y mantenimiento de calles, plazas, parques, avenidas y demás espacios públicos.
- ✓ Para el eficiente cumplimiento de los objetivos propuestos, el Concejo ha adoptado como política de acción, la presupuestación programática de sus recursos a fin de utilizarlos con estricta sujeción a sus disponibilidades y en lo concerniente a la elaboración de los programas que beneficien en forma directa a la colectividad, mediante la ejecución de las obras.
- ✓ Para lograr objetivos propuestos, la Ilustre Municipalidad adoptará la política de acción sucesiva, estableciendo las prioridades planificadas por los respectivos departamentos municipales, para lo que creemos oportuno seguir activando aún más las recaudaciones, ya que contamos con los medios técnicos y humanos necesarios.

6. ¿Cuáles son los niveles de la Organización?

Nivel Legislativo:

- Concejo Municipal
- Comisiones Permanentes
- Comité de Gestión Cívica

Nivel Ejecutivo: -Alcaldía

Nivel Asesor:
-Asesoría Jurídica
-Comité de Desarrollo Institucional

Nivel de Apoyo:
-Secretaría General
-Jefatura de Recursos Humanos
-Promoción Social

Nivel Operativo:
-Dirección de Obras Públicas
-Dirección Financiera
-Dirección de Planificación y Desarrollo Local
-Comisaría Municipal

7. Defina los funcionarios principales

CONSEJO CANTONAL: - Edmundo Granizo
- EnmaChicaiza
-Raquel Chávez
-José Humanante
-Mentor Cruz
-Ernesto Echeverría
-Milton Sinche

ALCALDÍA: -Eduardo Moreno

8. ¿Se han realizado Auditorías de Gestión en períodos pasados?

SI

NO

D1 6/6	
Revisado:	
Modificado:	22-03-2011

9. Alcance del Examen

Auditoría de Gestión al Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pallatanga, Provincia de Chimborazo, del 1° de enero al 31 de diciembre del 2010

Elaborado por: R.G.C.R.	Fecha: 22-03-2011.
----------------------------	-----------------------

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL
DE PALLATANGA**

4.1.2.1.5. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

4.1.2.1.5.1. TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para obtener un conocimiento integral del GAD Municipal de Pallatanga y determinar que componentes serán objeto de evaluación, el grupo de investigación procede a realizar el cuestionario de Control Interno.

Para la determinación del tamaño de la muestra, se aplica la siguiente fórmula:

n= Tamaño de la muestra

N= Tamaño del universo o de la población

p= Probabilidad de éxito (que sí se cumpla), generalmente $p=50\%$

q= Probabilidad de fracaso, $1-p$ = probabilidad de no ocurrencia

E= Margen de error o precisión admisible con que se toma la muestra (generalmente se elige del 0,01 al 0,015)

K= Nivel de confianza o exactitud con que se infieren los resultados, es el valor de “z” (el valor de la curva normal); nivel de significación que generalmente corresponde a 1,96 que para efectos de cálculo se acostumbra a aproximar a 2.

<p>N = 99 p = 0.5 q = 0.5 E = 0.015 K = 2</p>	Npq	$n = \frac{E^2}{(N-1) \frac{pq}{K^2} + pq}$
		$n = \frac{99 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{(99-1) \frac{0.015^2}{2^2} + 0.5 \cdot 0.5}$
	n = -----	$\frac{24.75}{(98) \frac{0.03}{4} + 0.25}$
	n = ----- =	$\frac{24.75}{0.99}$

Luego de haber aplicado la fórmula correspondiente se determinó que se aplicara el Cuestionario de Control Interno a 25 empleados del GAD Municipal de Pallatanga.

D2 2/13

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE PALLATANGA

4.1.2.1.5.2. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Figura 13: Cuestionario de Control Interno

N°	PREGUNTA	SI	NO	DESC	COMENTARIO
1	¿Se ha definido objetivos en la empresa?				
2	¿Existen criterios de medición para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos?				
3	¿Existen políticas en la empresa?				
4	¿El presupuesto asignado anualmente es suficiente para cumplir con lo establecido en el POA?				
5	¿Cuenta el GAD con un Plan Operativo Anual para el periodo fiscal 2010?				
6	¿La empresa tiene una organización formalmente establecida?				
7	¿Existe un organigrama con un alto grado de detalle?				
8	¿Conoce el personal los objetivos de la empresa?				
9	¿Las funciones están distribuidas de acuerdo a la estructura y organización?				
10	¿El GAD cuenta con planes a corto, mediano y largo plazo?				
11	¿Se elaboran y utilizan presupuestos?				

12	¿Existen manuales de procedimientos?				
13	¿Se cumple puntualmente con las obligaciones a los proveedores?				

Elaborado por: M.J.J.A.	Fecha: 31-03-2011.
Revisado por: M.A.G.	Fecha: 25-04-2011.

N°	PREGUNTA	SI	NO	DESC	COMENTARIO
14	¿Existe un excelente ambiente de trabajo en el GAD municipal de Pallatanga?				
15	¿Se realizan los contratos correspondientes una vez que el empleado ingresa a desempeñar sus funciones?				
16	¿El municipio realiza algún tipo de indicadores para analizar los resultados obtenidos?				
17	¿Se ha realizado algún tipo de Auditoría anteriormente?				

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN
PALLATANGA**

4.1.2.1.5.3. TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Tabla 1: Tabulación del Cuestionario de Control Interno

Nº	PREGUNTA	SI	NO	DESC	TOTAL
1	¿Se ha definido objetivos en el municipio?	17	2	6	25
2	¿Existen criterios de medición para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos?	12	5	8	25
3	¿Existen políticas en el municipio?	25	0	0	25
4	¿El presupuesto asignado anualmente es suficiente para cumplir con lo planificado?	0	25	0	25
5	¿Cuenta el GAD con un Plan Operativo Anual para el periodo fiscal 2010?	0	22	3	25
6	¿El Municipio tiene una organización formalmente establecida?	21	2	2	25
7	¿Existe un organigrama con un alto grado de detalle?	15	3	7	25
8	¿Conoce el personal los objetivos del municipio?	13	12	0	25
9	¿Las funciones están distribuidas de acuerdo a la estructura y organización?	11	6	8	25
10	¿El GAD cuenta con planes a corto, mediano y largo plazo?	22	3	0	25
11	¿Se elaboran y utilizan presupuestos?	20	0	5	25
12	¿Existen manuales de procedimientos?	0	17	8	25
13	¿Se cumple puntualmente con las obligaciones a los proveedores?	3	19	3	25

--	--	--	--	--	--

Elaborado por: M.J.J.A.	Fecha: 31-03-2011.
Revisado por: M.A.G.	Fecha: 25-04-2011.

N°	PREGUNTA	SI	NO	DESC	TOTAL
14	¿Existe un excelente ambiente de trabajo en el GAD municipal de Pallatanga?	22	3	0	25
15	¿Se realizan los contratos correspondientes una vez que el empleado ingresa a desempeñar sus funciones?	25	0	0	25
16	¿El municipio realiza algún tipo de indicadores para analizar los resultados obtenidos?	0	17	8	25
17	¿Se ha realizado algún tipo de Auditoría anteriormente?	22	0	3	25

Elaborado por: M.J.J.A.	Fecha: 31-03-2011.
Revisado por: M.A.G.	Fecha: 25-04-2011.

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE PALLATANGA
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

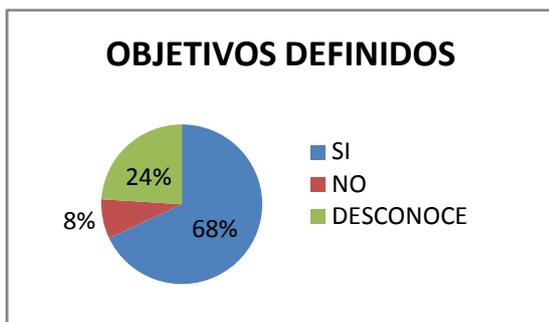
4.1.2.1.5.4. DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS

Gráfico 1: Gráfico de Encuestas

Se aplicó el Cuestionario de Control Interno a 25 empleados del GAD Municipal de Pallatanga de los cuales se obtuvo los siguientes resultados.

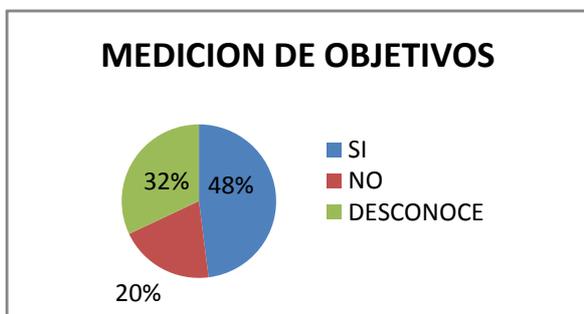
A continuación la descripción de los mismos:

1.-Objetivos definidos.



Se aplicó el Cuestionario de CI a 25 trabajadores del Municipio, de los cuales la mayoría de los trabajadores afirmaron que el GAD tiene objetivos definidos

2.- Criterios de medición de los objetivos.



Del total de los encuestas el 48% tienen conocimiento de que el GAD cuenta con criterios de medición para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos, mientras que el 32% no tienen conocimiento de si existen o no, que el municipio no cuenta con criterios de medición.

Revisado por: M.A.G.	Fecha: 25-04-2011.
-------------------------	-----------------------

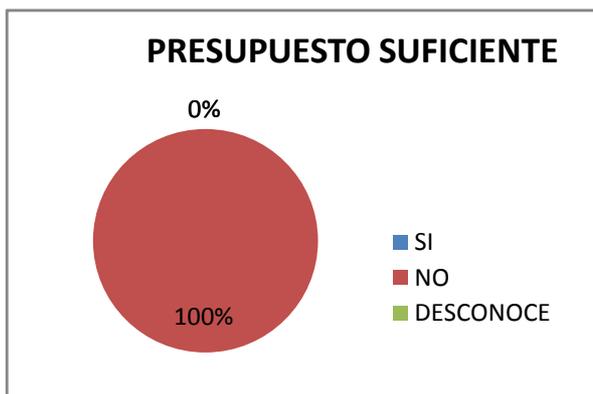
D2 7/13

3.- Existen políticas.



Luego de haber aplicado el cuestionario de CI a los empleados el 100% afirmó que el GAD cuenta con políticas.

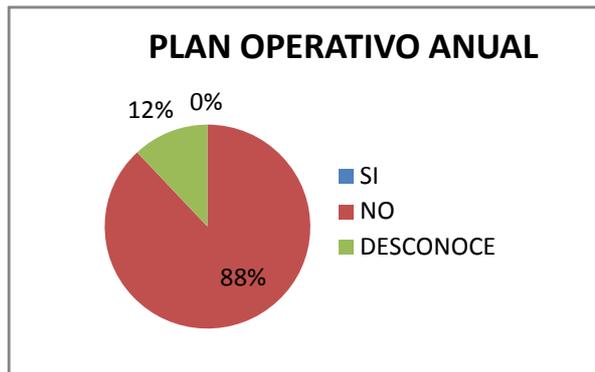
4.- El presupuesto suficiente para cumplir con lo planificado.



El 100% de los encuestados afirmaron que el presupuesto asignado anualmente no es suficiente para cumplir con lo planificado. **(H)**

5.- Plan Operativo Anual - periodo fiscal 2010.

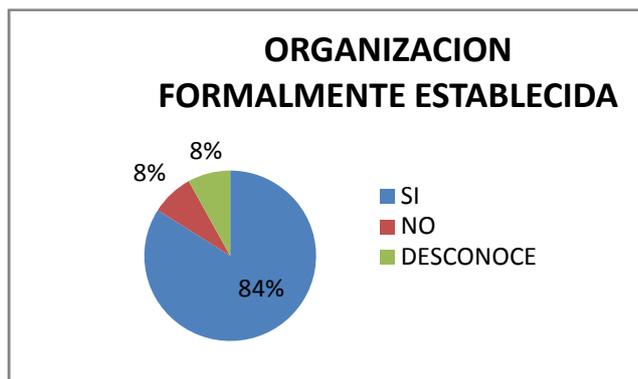
Revisado por: M.A.G.	Fecha: 25-04-2011.
-------------------------	-----------------------



D2 8/13

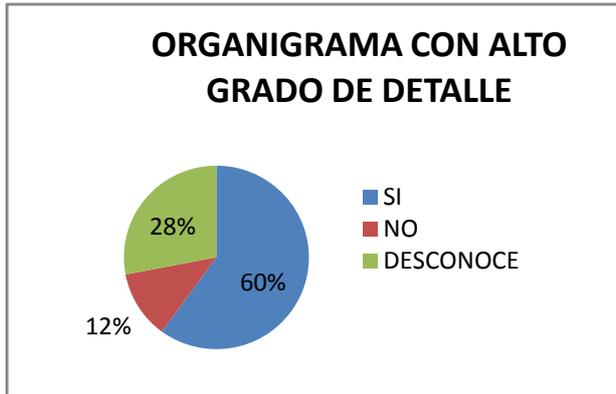
Con los resultados obtenidos podemos afirmar que el GAD no cuenta con un Plan Operativo Anual para el año fiscal 2010. **(H)**

6.- Organización formalmente establecida.



El 84% de los encuestados afirmaron que el municipio cuenta con una organización formalmente establecida.

7.- Organigrama con alto grado de detalle.

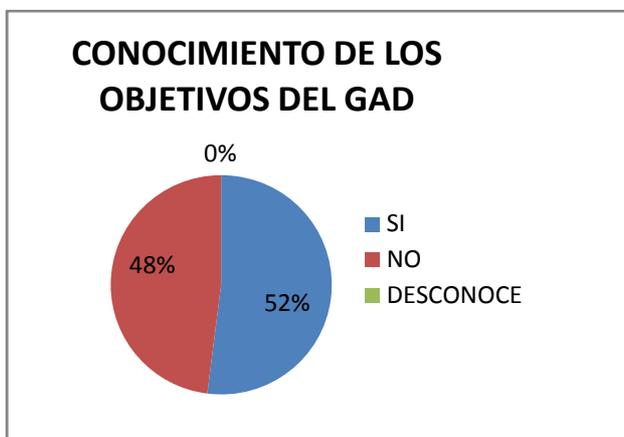


La mayoría de los encuestados afirmaron que el municipio cuenta con un organigrama con un alto grado de detalle, el 28% de los encuestados desconocen de la existencia y un 12% afirmaron que no existe.

D2 9/13

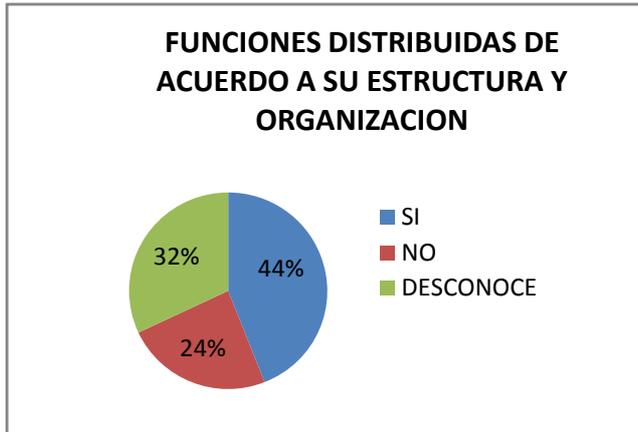
Elaborado por: M.J.J.A.	Fecha: 31-03-2011.
Revisado por: M.A.G.	Fecha: 25-04-2011.

8.- Conoce los objetivos del municipio.



El 52% de los encuestados tienen conocimiento de los objetivos del Municipio, mientras que el 48% afirmaron que no conocen los objetivos del GAD. **(H)**

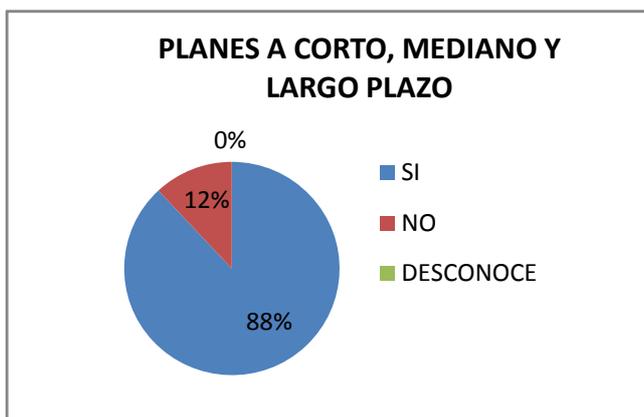
9.- Funciones están distribuidas de acuerdo a la estructura y organización.



El 44% de los encuestados afirmaron que las funciones se encuentran distribuidas de acuerdo a la estructura y organización, mientras que el 24% afirmaron que, y el 32% desconocen. **(H)**

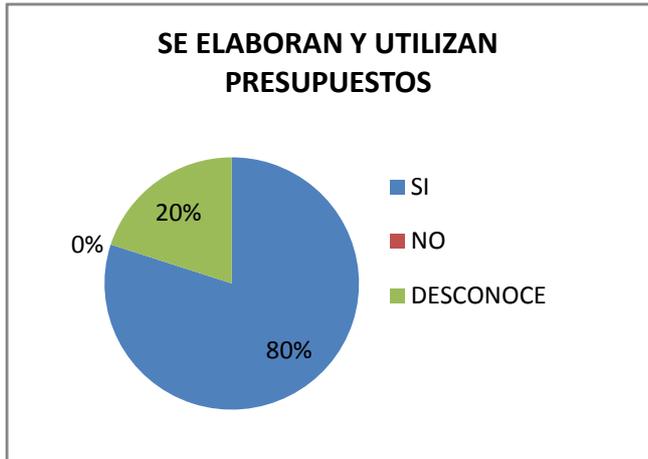
Elaborado M.J.J.A	D2 10/13
Revisado por: M.A.G.	Fecha: 25-04-2011.

10.- Planes a corto, mediano y largo plazo.



La mayoría de los trabajadores tienen conocimiento de que el municipio cuenta con planes a corto, mediano y largo plazo.

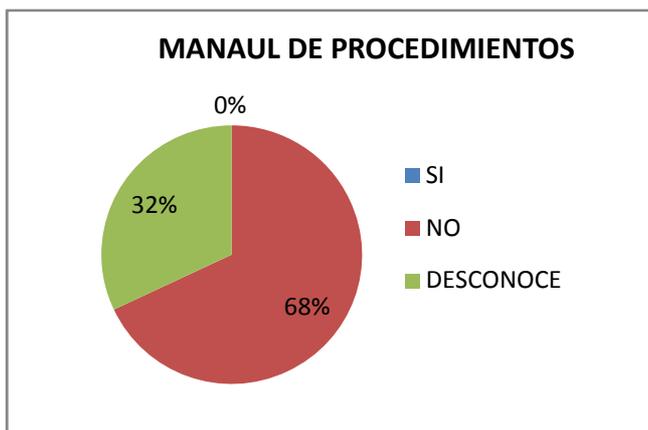
11.- Se elaboran y utilizan presupuestos.



El 80% de los encuestados afirmaron que en el municipio se elaboran y utilizan presupuestos, el 20% lo desconoce.

Elaborado M.J.J.A.	D2 11/13
Revisado M.A.G.	

12.- Manuales de procedimientos.



El 68% de los encuestados afirmaron que no existen manuales de procedimientos en el Municipio, mientras que el 32% no tienen conocimiento de la existencia o no de manuales de procedimientos. **(H)**

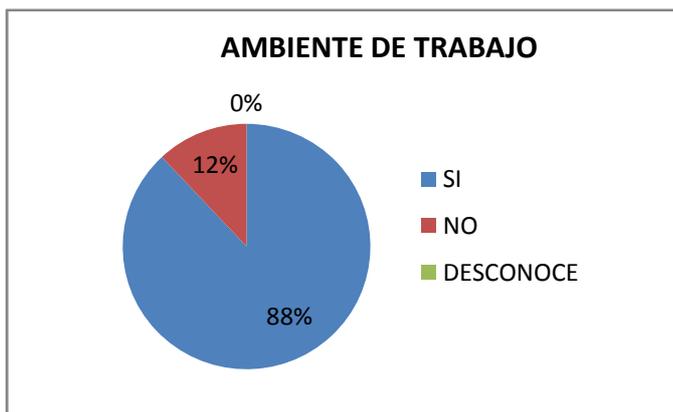
13.- Se cumple puntualmente con las obligaciones a los proveedores.



De acuerdo a los resultados obtenidos podemos determinar que el municipio no cumple a tiempo con las obligaciones con los proveedores. **(H)**

D2 12/13	
Elaborado M.J.J.A.	31-03-2011.
Revisado por: M.A.G.	Fecha: 25-04-2011.

14.- Existe un excelente ambiente de trabajo en el GAD municipal de Pallatanga.



La mayoría de los encuestados (98%) afirmaron que en el municipio existe un excelente ambiente de trabajo, mientras que el 12% afirmaron que en el municipio no existe un buen ambiente de trabajo.

15.- Se realizan los contratos correspondientes una vez que el empleado ingresa a desempeñar sus funciones

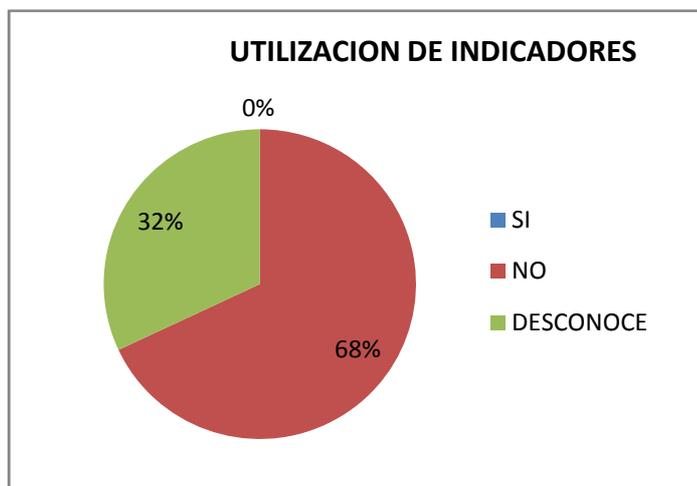


Con los resultados obtenidos podemos determinar que en el GAD se realizan los contratos correspondientes una vez que el empleado ingresa a desempeñar sus funciones.

D2 13/13

Elaborado por: M.J.J.A.	Fecha: 31-03-2011.
Revisado por: M.A.G.	Fecha: 25-04-2011.

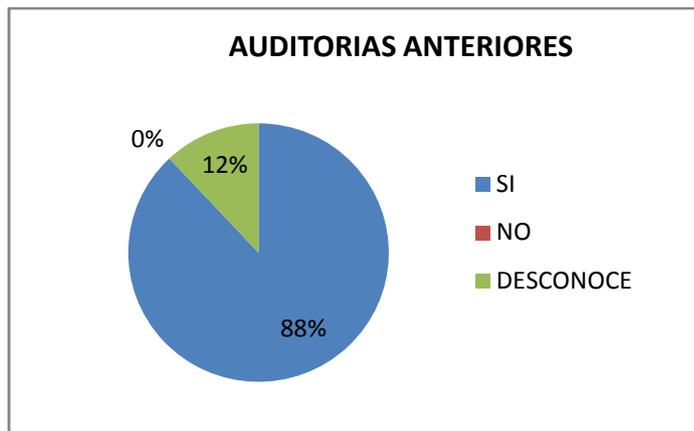
16.- El municipio realiza algún tipo de indicadores para analizar los resultados obtenidos.



La mayoría de los encuestados afirmaron que el municipio no utiliza indicadores para analizar los resultados obtenidos, mientras que el 32% desconocen de si lo utilizan o no.

(H)

17.- Se ha realizado algún tipo de Auditoría anteriormente.



El 12% de los encuestados desconocen si es que se ha realizado auditoria en años anteriores mientras que el 88% afirmaron que si se han realizado anteriormente auditorías.

D3 1/2	
Elaborado por: M.J.J.A.	Fecha: 31-03-2011.
Revisado por: M.A.G.	Fecha: 25-04-2011.

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL
DEL CANTÓN PALLATANGA**

4.1.2.1.6. ANÁLISIS FODA

4.1.2.1.6.1. MATRIZ DE MEDIOS INTERNOS

De acuerdo al análisis FODA desarrollado en el Capítulo II (Fig. N°2), procedemos a desarrollar la matriz de medios internos tomando en consideración las Fortalezas y Debilidades del GAD Municipal de Pallatanga.

Para la evaluación del desenvolvimiento de la organización la ponderación será la siguiente: Cada factor tendrá una ponderación, la misma que fluctuara entre 0 hasta 1, por lo que la suma será igual a uno.

1. Debilidad grave.
2. Debilidad menor.
3. Fortaleza menor.
4. Fortaleza importante.

La medida promedio es igual a 2,5. Cuando el resultado es inferior al promedio se tienen más debilidades que fortalezas, y si el resultado es mayor al promedio se posee más fortalezas que debilidades.

Tabla 2: Matriz de Medios Internos

Nº	FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
FORTALEZAS				
1	Cuenta con un Edificio Municipal propio.	0.10	4	0.40
2	Cuenta con un sistema contable automatizado	0.10	4	0.40
3	Sistema Organizacional de Trabajadores y Empleados Municipales.	0.10	4	0.40
4	Socialización de Proyectos con la comunidad.	0.10	4	0.40
5	Misión, visión, objetivos y metas bien definidas	0.10	4	0.40
DEBILIDADES				
6	Falta de trabajo en equipo	0.10	1	0.10
7	Financiamiento insuficiente	0.10	1	0.10
8	Demora constante en trámites financiera	0.10	2	0.20
9	Incumplimiento de los pagos a los proveedores	0.10	1	0.10
10	Falta de cooperación lo que impide realizar trabajos en equipo	0.10	2	0.20
TOTAL		100	27	D3 2/2

El resultado de 2.7 indica que a pesar de las graves debilidades que tiene el GADMP, sus fortalezas son mayores.

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL

DEL CANTÓN PALLATANGA

4.1.2.1.6.2. MATRIZ DE MEDIOS EXTERNOS

Elaborado por: R.G.C.R.	Fecha: 01-04-2011.
Revisado por: M.A.G.	Fecha: 25-04-2011.

De acuerdo al análisis FODA desarrollado en el Capítulo II (Fig. N°2), procedemos a desarrollar la matriz de medios externos tomando en consideración las Oportunidades y Amenazas del GAD Municipal de Pallatanga

Para medir las influencias externas sobre la empresa, de cualquier cambio externo que se experimente, se elabora la siguiente matriz: se evalúa a cada factor mediante una ponderación, la misma que fluctuara entre 0 hasta 1, por lo que la suma será igual a uno.

La clasificación que se usara en los parámetros son:

1. Amenaza importante o mayor.
2. Amenazamenor

3. Oportunidad menor

4. Oportunidad importante.

La media promedio es igual a 2.5. Cuando el resultado es inferior al promedio se tiene más amenazas que oportunidades, y si el resultado es mayor al promedio se poseen más oportunidades que amenazas.

Tabla 3: Matriz de Medios Externos

Nº	FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
	OPORTUNIDADES			
1	El GAD cuenta con diversos proyectos turísticos favorecidos por la ubicación geográfica	0.16	4	0.64
2	Posibilidades jurídicas y políticas para la firma de convenios institucionales e internacionales que permitan la realización de proyectos	0.17	4	0.68
3	Existencia de proyectos productivos en el Cantón	0.16	3	0.48
4	Organizaciones Filiales (AME) que ayudan al desarrollo humano de los empleados y trabajadores	0.17	3	0.51
	AMENAZAS			
5	Deuda financiera que data de períodos administrativos anteriores	0.17	1	0.17
6	Limitaciones financieras y técnicas para cumplir con metas y objetivos municipales.	0.17	1	0.17
	TOTAL	100	16	2.65

Como resultado del análisis se obtuvo 2.65, lo cual indica que la empresa tiene más oportunidades que amenazas.

Elaborado por: R.G.C.R.	Fecha: 01-04-2011.
Revisado por: M.A.G.	Fecha: 25-04-2011.

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN
PALLATANGA**

4.1.2.1.7. MATRIZ DE PONDERACIÓN

Tomando en consideración el Cuestionario de Control Interno (Tabla N°), procedemos a desarrollar la Matriz de Ponderación la cual nos va a ayudar a determinar el nivel de riesgo que posee el GADMP.

Cuadro 1: Matriz de Ponderación

N°	PREGUNTA	PONDERACION	CALIFICACIÓN
1	¿Se ha definido objetivos en la empresa?	0.10	8
2	¿Existen criterios de medición para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos?	0.10	8
3	¿Existen políticas en la empresa?	0.10	10
4	¿El presupuesto asignado anualmente es suficiente para cumplir con lo establecido en el POA?	0.10	0
5	¿Cuenta el GAD con un Plan Operativo Anual para el periodo fiscal 2010?	0.10	0
6	¿La empresa tiene una organización formalmente establecida?	0.10	7
7	¿Existe un organigrama con un alto grado de detalle?	0.10	8
8	¿Conoce el personal los objetivos de la empresa?	0.10	8
9	¿Las funciones están distribuidas de acuerdo a la estructura y organización?	0.10	8
10	¿El GAD cuenta con planes a corto, mediano y largo plazo?	0.10	9
11	¿Se elaboran y utilizan presupuestos?	0.10	10
12	¿Existen manuales de procedimientos?	0.10	0

D4 2/3

Elaborado por: R.G.C.R.	Fecha: 07-04-2011.
Revisado por: M.A.G.	Fecha: 25-04-2011.

Nº	PREGUNTA	PONDERACION	CALIFICACIÓN
13	¿Se cumple puntualmente con las obligaciones a los proveedores?	0.10	0
14	¿Existe un excelente ambiente de trabajo en el GAD municipal de Pallatanga?	0.10	9
15	¿Se realizan los contratos correspondientes una vez que el empleado ingresa a desempeñar sus funciones?	0.10	10
16	¿El municipio realiza algún tipo de indicadores para analizar los resultados obtenidos?	0.10	0
17	¿Se ha realizado algún tipo de Auditoría anteriormente?	0.10	0
TOTAL		170	95

D4 3/3	
Elaborado por: R.G.C.R.	Fecha: 07-04-2011.
Revisado por: M.A.G.	Fecha: 25-04-2011.

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO

$$\text{Confianza Ponderada} = \frac{\text{Calificación Total} \times 100}{\text{Ponderación Total}} = \frac{95}{170} = 61\%$$

TABLA DE %

Tabla 4: Nivel de Riesgo

CONFIANZA	BAJA	MODERADA	ALTA	
	15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%	
	ALTO	MODERADO	BAJO	RIESGO

RESULTADO

Confianza : 56%

Riesgo: 44%

D5 1/3

Elaborado por: R.G.C.R.	07-04-2011.
Revisado por: M.A.G.	Fecha: 25-04-2011.

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO
MUNICIPAL DEL CANTÓN
PALLATANGA**

4.1.2.1.8. INFORME DE DIAGNÓSTICO

Concluida la fase de diagnóstico emitimos el informe en dos secciones:

a) Información General

El Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pallatanga obtiene su Independencia jurídica mediante el Decreto de Cantonización, aprobado por el Congreso Nacional, que no fue sancionado por el Gobierno de León Febres Cordero y entró en vigencia por el Ministerio de la ley el 13 de Mayo de 1986, mediante la publicación en el Registro Oficial 434 de esta misma fecha.

El GAD Municipal de Pallatanga está ubicado en la Provincia de Chimborazo, Cantón Pallatanga en las calles Mariscal Sucre y 24 de mayo (Frente al parque central).

El GAD Municipal de Pallatanga cuenta con una estructura organizacional: Consejo Cantonal, Alcaldía, Comité de Gestión Cívica, Comisiones Permanentes, Asesoría Jurídica, Promoción Social, Jefatura de Personal, Secretaría General, Comité de Des. Institucional, Dirección de obras Públicas, Dirección Financiera, Dirección de Planificación Comisaría Municipal.

b) Deficiencias

Condición 1

Presupuesto Insuficiente

El GAD Municipal de Pallatanga no cuenta con presupuesto suficiente para cubrir todas las actividades que se desarrollan en el municipio.

D5 2/3

RECOMENDACIÓN 1

Planificar sus adquisiciones de manera que se priorice las necesidades.

Elaborado por: M.J.J.A	Fecha: 21-04-2011.
Revisado por: M.A.G.	Fecha: 25-04-2011.

Condición 2

Plan Operativo Anual

El GAD Municipal de Pallatanga en los últimos años ha desarrollado sus actividades basándose únicamente en el presupuesto, es decir no ha elaborado un Plan Operativo Anual para cada período fiscal.

RECOMENDACIÓN 2

Cumplir con lo estipulado en el Código Orgánico de Ordenamiento Territorial Autonomía y descentralización (COOTAD), en el cual menciona que todos los gobiernos autónomos descentralizados deberán preparar su plan operativo anual y el correspondiente presupuesto para el año siguiente.

Condición 3

Desconocimiento de Objetivos

El 48% del personal no conoce los objetivos del GADMP, ello impide que los mismos ejecuten su trabajo teniendo como fin el alcanzar un determinado resultado.

RECOMENDACIÓN 3

Comunicar a todo el personal los objetivos, para comprometerlos a la ayuda del cumplimiento, motivar el trabajo personal para conseguirlos, e implantar criterios de medición para evaluar el grado de cumplimiento de los mismos

Condición 4

Distribución de Funciones

Las funciones en el municipio no se encuentran distribuidas de acuerdo a su estructura y organización.

RECOMENDACIÓN 4

Coordinar adecuadamente las funciones por departamento de acuerdo a su estructura y organización, ya que de esta manera se obtendrá un trabajo más eficiente y los objetivos serán más fáciles de alcanzarlos.

D5 3/3

Elaborado por: M.J.J.A	Fecha: 21-04-2011.
Revisado por: M.A.G.	Fecha: 25-04-2011.

Condición 5

Inexistencia de Manuales de procedimientos.

El GAD no cuenta con manuales de procedimientos para desarrollar sus actividades.

RECOMENDACIÓN 5

Se recomienda que para realizar cada una de las actividades el GADMP proceda primero a desarrollar un manual de procedimientos para que de esta manera no existan errores, ni demora en los procesos.

Condición 6

Obligaciones Proveedores

El GADMP no cumple puntualmente con las obligaciones a los proveedores, debido a que el presupuesto asignado no es suficiente.

RECOMENDACIÓN 6

Planificar sus adquisiciones, de manera que se priorice sus necesidades

Condición 7

Indicadores

El GADMP no realiza indicadores para analizar los resultados obtenidos.

RECOMENDACIÓN 7

Se recomienda que por lo menos una vez al año se realicen indicadores los mismos que sirvan para determinar y analizar los resultados obtenidos.

Raquel Coello R.
AUDITORA

Ma. José Jiménez A.
AUDITORA

Elaborado por: M.J.J.A	Fecha: 21-04-2011.
Revisado por: M.A.G.	Fecha: 25-04-2011.

4.1.2.2.FASE II PLANEACIÓN

P

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN
PALLATANGA**

4.1.2.2.1. PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

FASE 2: Planificación Específica

Figura 14: Programa de Auditoría de Gestión

OBJETIVOS:				
<ul style="list-style-type: none">• Analizar el componente que será objeto de evaluación• Programar en forma detallada los procedimientos de auditoría a utilizar, el tiempo de ejecución, responsables y recursos.				
Nº	PROCEDIMIENTOS	REF. P/T	RESPONS	FECHA
1	Elaborar y aplicar un Cuestionario del Control Interno a los Departamentos de: - Contabilidad - Obras Públicas	P1 1/2 P2 1/14	R.G.C.R M.J.J.A	22-04-2011 25-04-2011
2	Elaborar el Memorando de Planificación	P3 1/3	R.G.C.R	28-04-2011

Elaborado por: R.G.C.R	Fecha: 28-04-2011.
Revisado por: M.A.G.	Fecha: 06-05-2011.

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN
PALLATANGA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
4.1.2.2.2. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

4.1.2.2.2.1. DEPARTAMENTO: Contabilidad

Se aplicó el Cuestionario de Control Interno a dos personas que son las únicas que laboran en el departamento contable que son: la contadora y la asistente de contabilidad. A continuación los resultados:

Tabla 5: Cuestionario de Control Interno Contabilidad

Nº	PREGUNTA	SI	NO	COMENTARIO Y EFECTO EN LA AUDITORIA
1.	¿En el GAD se ha implantado y se encuentra en aplicación la planificación estratégica (misión, visión, objetivos, estrategias)?	2		
2.	En la institución se encuentran definidos: Misión Visión	2		
3.	¿Se ha definido un objetivo general y objetivos específicos en la empresa?	2		
4.	¿Existen criterios de medición para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos?		2	El GAD no cuenta con criterios de medición para el cumplimiento de los objetivos
5.	¿Conoce el personal los objetivos del municipio?	2		
6.	¿Existen políticas en el municipio?	2		
7.	¿Se cumplen las políticas?	2		
8.	¿El municipio tiene una organización formalmente establecida?	2		
9.	¿Se encuentran claramente definidas las líneas de Autoridad y de responsabilidad?	2		
10.	¿Están las funciones por departamento claramente definidas?		2	Los empleados del GAD no tienen un conocimiento claro de sus funciones

Elaborado por: R.G.C.R.	Fecha: 22-04-2011.
Revisado por: M.A.G.	Fecha: 06-05-2011.

N°	PREGUNTA	SI		COMENTARIO Y EFECTO EN LA AUDITORIA
11	¿La empresa cuenta con planes a corto, mediano y largo plazo?	2		
12	¿Se elaboran y utilizan presupuestos?	2		
13	¿Existen programas de capacitación a los empleados?	2		
14	¿Existe un sistema contable automatizado?	2		Cuentan con el Sistema Contable SINFO(Sistema de información computarizado)
15	¿Existe una buena relación de trabajo con el personal del municipio?	2		
16	¿Se realizan los estados financieros semestralmente?	2		Se realiza estados financieros trimestralmente
17	¿En el GAD se aplica Control Interno?	2		No aplica Control Interno
18	¿Se han realizado auditorías de gestión anteriormente?	2		

Elaborado por: R.G.C.R.	Fecha: 22-04-2011.
Revisado por: M.A.G.	Fecha: 06-05-2011.

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN
PALLATANGA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

4.1.2.2.2.DEPARTAMENTO: Obras Públicas

4.1.2.2.2.1. TAMAÑO DE LA MUESTRA

El departamento de obras públicas está integrado por 48 trabajadores; 4 que laboran en las oficinas y 44 son los operadores.

Para la determinación del tamaño de la muestra, se aplica la siguiente fórmula:

n= Tamaño de la muestra

N= Tamaño del universo o de la población

p= Probabilidad de éxito (que sí se cumpla), generalmente $p=50\%$

q= Probabilidad de fracaso, $1-p =$ probabilidad de no ocurrencia

E= Margen de error o precisión admisible con que se toma la muestra (generalmente se elige del 0,01 al 0,015)

K= Nivel de confianza o exactitud con que se infieren los resultados, es el valor de “z” (el valor de la curva normal); nivel de significación que generalmente corresponde a 1,96 que para efectos de cálculo se acostumbra a aproximar a 2.

Npq

$$\begin{aligned} N &= 48 \\ p &= 0.5 \\ q &= 0.5 \\ E &= 0.015 \\ K &= 2 \end{aligned}$$

$$n = \frac{E^2}{(N-1) \frac{pq}{K^2} + pq}$$

$$n = \frac{48 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{(48-1) \frac{0.015^2}{2^2} + 0.5 \cdot 0.5}$$

Elaborado por: M.J.J.A.	25-04-2011.
Revisado por: M.A.G.	Fecha: 06-05-2011.

$$n = \frac{12}{(47) \frac{0.03}{4} + 0.25}$$

$$n = \frac{12}{0.60} = 20$$

Luego de haber aplicado la fórmula correspondiente se determinó que se aplicara el Cuestionario de Control Interno a 20 trabajadores del Departamento de Obras Públicas del GAD Municipal de Pallatanga, aplicaremos el cuestionario a los cuatro trabajadores que laboran en el departamento y los 16 restantes aplicaremos a los operadores.

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE PALLATANGA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

DEPARTAMENTO: Obras Públicas

4.1.2.2.2.2. CUESTIONARIO

Figura 15: Cuestionario de Control Interno Obras Públicas

Nº	PREGUNTA	SI	NO	DESC	TOTAL
1.	¿En el GAD se ha implantado y se encuentra en aplicación la planificación estratégica?				
2.	¿La Infraestructura es suficiente y adecuada para el desarrollo de las funciones y cumplimiento de los objetivos?				
3.	¿Existen políticas y manuales de procedimientos establecidos para el departamento?				
4.	En la institución se encuentran definidos: Misión Visión				
5.	¿Se ha definido un objetivo general y objetivos específicos en el departamento?				
6.	¿Conoce el personal los objetivos del municipio?				
7.	¿Existen políticas en el municipio?				
8.	¿Se cumplen las políticas?				
9.	¿El Municipio tiene una organización formalmente establecida?				
10.	¿Se encuentran claramente definidas las líneas de Autoridad y de responsabilidad en el departamento?				
11.	¿En el Departamento están las funciones claramente definidas?				

Nº	PREGUNTA	SI	NO	DESC	TOTAL
12	¿El municipio cuenta con planes a corto, mediano y largo plazo?				
13	¿Se sigue un proceso para la realización de las obras?				
14	¿Existen programas de capacitación a los empleados?				
15	¿Existe una buena relación de trabajo con el personal del municipio?				
16	¿Se analizan las obras realizadas?				
17	¿En el GAD se aplica Control Interno?				
18	¿Se han realizado auditorías de gestión anteriormente?				

P2 5/14

Elaborado por: M.J.J.A.	Fecha: 25-04-2011.
Revisado por: M.A.G.	Fecha: 06-05-2011.

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE PALLATANGA

AUDITORÍA DE GESTIÓN

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

DEPARTAMENTO: Obras Públicas

4.1.2.2.2.3.TABULACIÓN

Tabla 6: Cuestionario de Control Interno Obras Públicas

Nº	PREGUNTA	SI	NO	DESC	TOTAL
1.	¿En el GAD se ha implantado y se encuentra en aplicación la planificación estratégica?	4	0	16	20
2.	¿La Infraestructura es suficiente y adecuada para el desarrollo de las funciones y cumplimiento de los objetivos?	20	0	0	20
3.	¿Existen políticas y manuales de procedimientos establecidos para el departamento?	0	14	6	20
4.	En la institución se encuentran definidos: Misión Visión	15	0	5	20
5.	¿Se ha definido un objetivo general y objetivos específicos en el departamento?	0	8	12	20
6.	¿Conoce el personal los objetivos del municipio?	4	16	-	20
7.	¿Existen políticas en el municipio?	18	0	2	20
8.	¿Se cumplen las políticas?	18	0	2	20
9.	¿El Municipio tiene una organización formalmente establecida?	8	0	12	20
10.	¿Se encuentran claramente definidas las líneas de Autoridad y de responsabilidad en el departamento?	20	0	0	20
11.	¿En el Departamento están las funciones	20	0	0	20

	claramente definidas?				
--	-----------------------	--	--	--	--

Elaborado por: M.J.J.A	Fecha: 25-04-2011
Revisado M.A.C	P2 6/14

Nº	PREGUNTA	SI	NO	DESC	TOTAL
12	¿El municipio cuenta con planes a corto, mediano y largo plazo?	12	0	8	20
13	¿Se sigue un proceso para la realización de las obras?	20	0	0	20
14	¿Existen programas de capacitación a los empleados?	0	20	0	20
15	¿Existe una buena relación de trabajo con el personal del municipio?	20	0	0	20
16	¿Se analizan las obras realizadas?	20	0	0	20
17	¿En el GAD se aplica Control Interno?	0	17	3	20
18	¿Se han realizado auditorías de gestión anteriormente?	0	4	16	20

P2 7/14	
Elabora: M.J.J.A.	02-03-2011.
Revisado por: M.A.G.	Fecha: 04-03-2011.

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO

MUNICIPAL DE PALLATANGA

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

DEPARTAMENTO: Obras Públicas

4.1.2.2.2.4 DESCRIPCION DE LOS RESULTADOS

Gráfico 2: Gráfico encuestas OOPP

Se aplicó el Cuestionario de Control Interno a 20 trabajadores del Departamento de Obras Públicas del GAD Municipal de Pallatanga de los cuales se obtuvo los siguientes resultados:

A continuación la descripción de los resultados:

1.- Implementación y aplicación de planificación estratégica

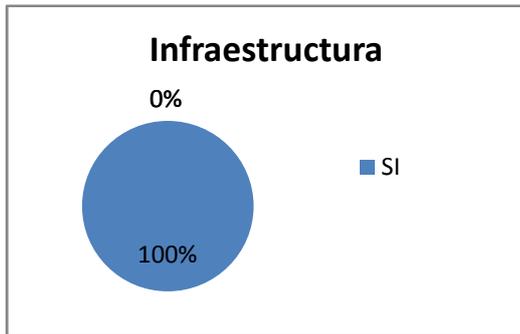


Luego de haber realizado la encuesta a los trabajadores del departamento de Obras Públicas, nos damos cuenta de que la mayoría (80%) de los trabajadores del departamento desconocen si es que en el GAD se haya implementado y se encuentre en aplicación la Planificación Estratégica.

P2 8/14

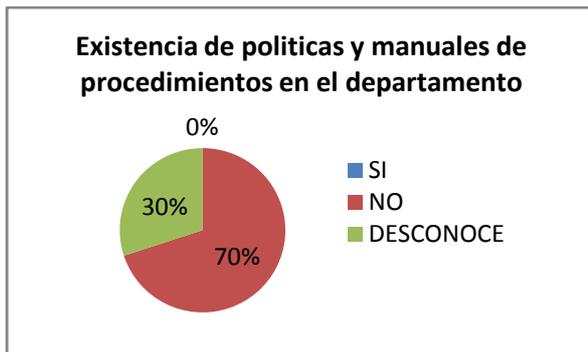
Elaborado por: M.J.J.A.	Fecha: 25-04-2011.
Revisado por: M.A.G.	Fecha: 06-05-2011.

2.- Infraestructura



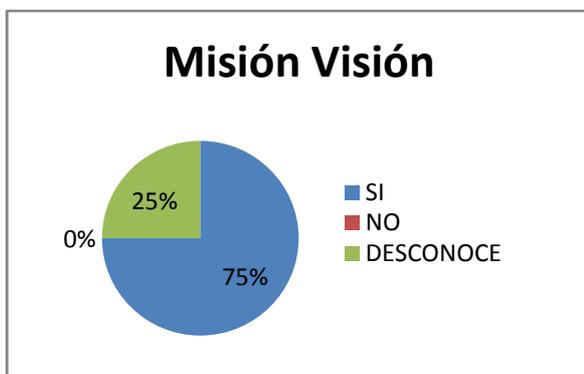
El 100% de los encuestados afirmaron que la Infraestructura que posee el Gobierno Autónomo Descentralizado de Pallatanga es suficiente y adecuada para el desarrollo de las funciones y cumplimiento de los objetivos.

3.- Existencia de políticas y manuales de procedimientos (departamento)



El 70% de los encuestados afirmaron que en el Departamento de Obras Públicas no existe políticas ni manuales de procedimientos, mientras que el 30% desconocen de si es que existe o no políticas y procedimientos en el departamento.

4.- Misión y Visión

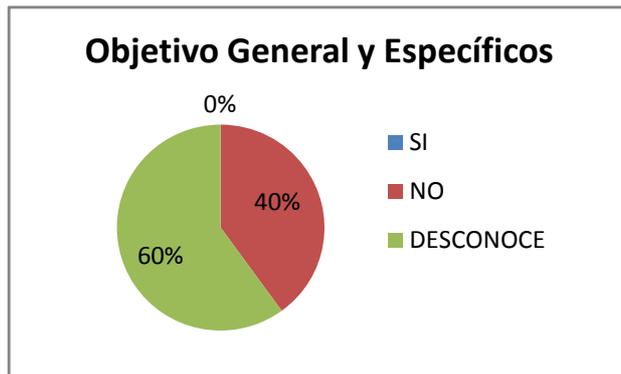


Luego de haber aplicado el cuestionario de control interno el 75% de los encuestados tienen conocimiento de que en el Municipio se encuentran definidas la

P2 9/14	
Elaborado por: M.J.J.A.	Fecha: 02-03-2011.
Revisado por: M.A.G.	Fecha: 04-03-2011.

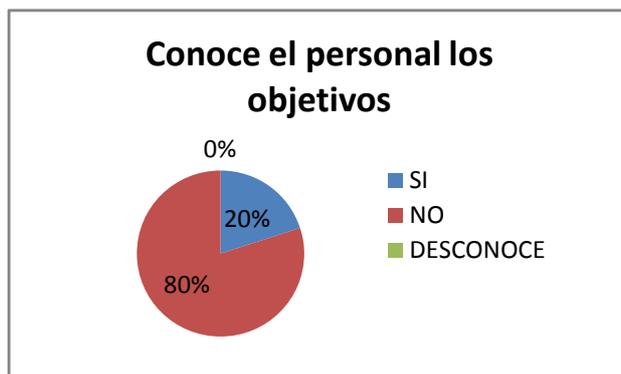
misión y visión, mientras que el 25% de los encuestados desconocen de la existencia de la misión y visión.

5.- Objetivo general y Específicos.



La mayoría de los encuestados (60%) desconocen de que en el departamento se hayan o no definido objetivos generales ni específicos, mientras que el 40% afirmaron de la no existencia.

6.- Conocimiento de Objetivos.

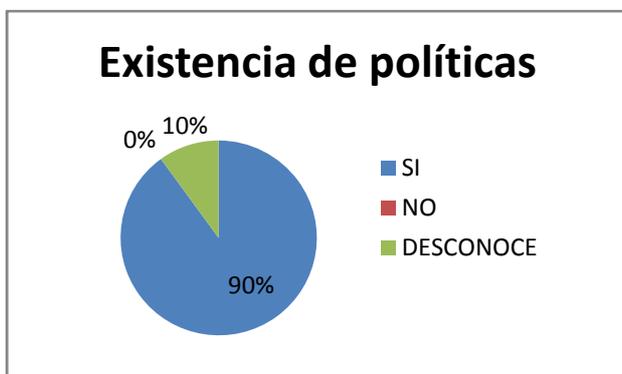


Tan solo el 20% de los encuestados tienen conocimiento de los objetivos del Municipio, mientras que el 80% de los encuestados afirmaron no conocer de la existencia de los Objetivos del Municipio.

P2 10/14

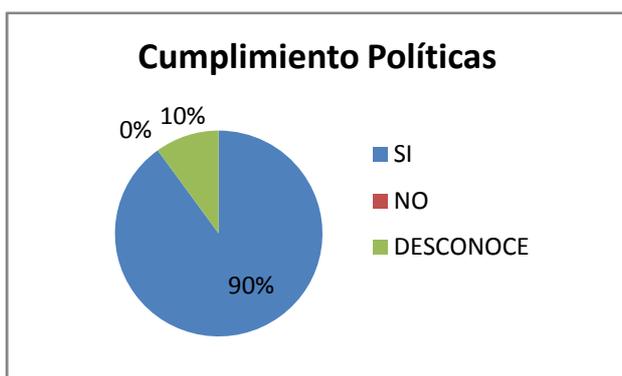
Elaborado por: M.J.J.A.	Fecha: 25-04-2011.
Revisado por: M.A.G.	Fecha: 06-05-2011.

7.- Existencia de políticas.



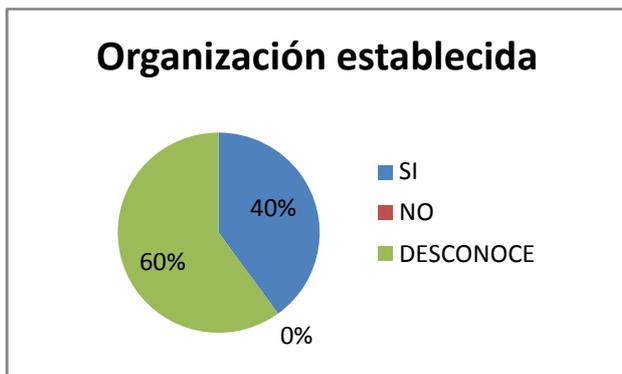
La mayoría de los encuestados (90%) afirmaron que en el municipio existen políticas, tan solo el 10% desconocen de su existencia.

8.- Se cumplen las políticas.



El 90% de los encuestados afirmaron que se cumple con las políticas existentes en el Municipio, mientras que el 10% desconocen de su existencia y cumplimiento.

9.- Organización formalmente establecida.



El 40% de los encuestados afirmaron que el Municipio cuenta con

P2 11/14	
Elaborado por: M.J.J.A.	Fecha: 25-04-2011.
Revisado por: M.A.G.	Fecha: 06-05-2011.

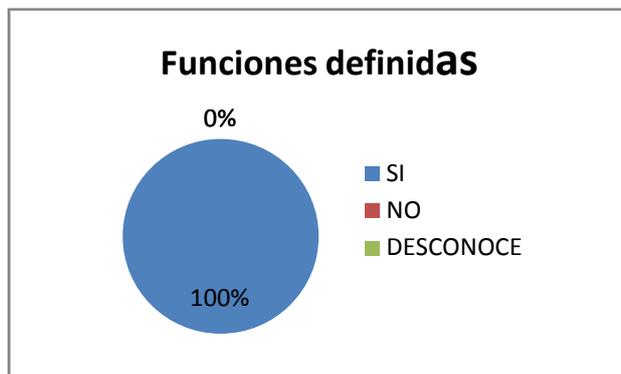
una organización formalmente establecida, mientras que la mayoría (60%) desconocen de su existencia.

10.- Líneas de Autoridad y responsabilidad.



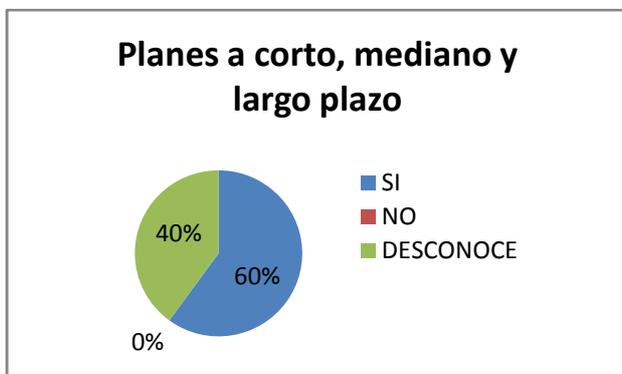
Todos los encuestados afirmaron que en el departamento encuentran claramente definidas las líneas de Autoridad y de responsabilidad.

11.- Funciones definidas.

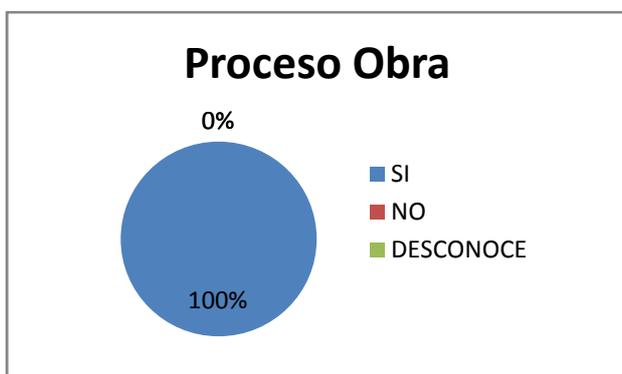


Todos los encuestados aseguraron que las funciones en el departamento están claramente definidas.

Elaborado por: M.J.J.A.	Fecha: 02-03-2011.
Revisado por: M.A.G.	Fecha: 04-03-2011.

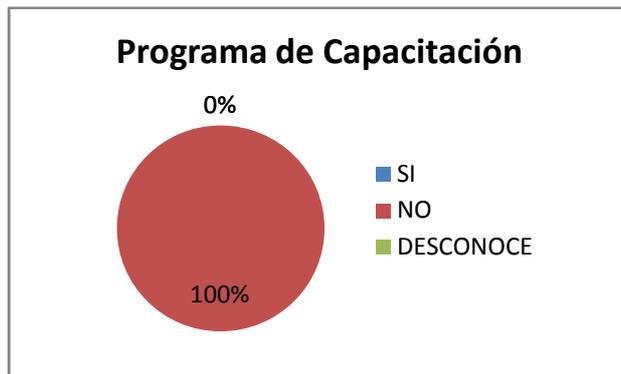
12.- Planes a corto, mediano y largo plazo.

El 60% de los encuestados aseguraron que el municipi cuenta con planes a corto, mediano y largo plazo mientras que un 40% desconocen de su existencia.

13.- Proceso de Obra.

Todos los encuestados aseguraron que se sigue un proceso para la realización de las obras.

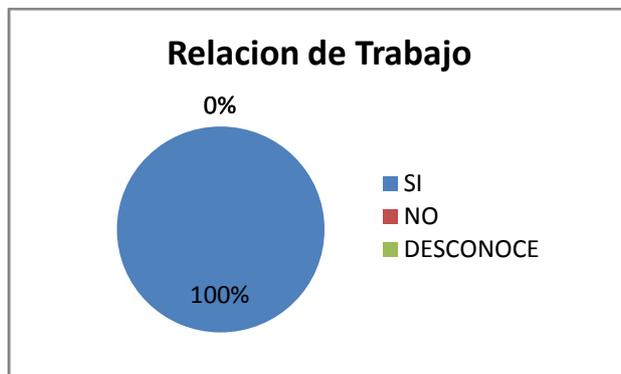
14.- Programas de capacitación.



P2 13/14

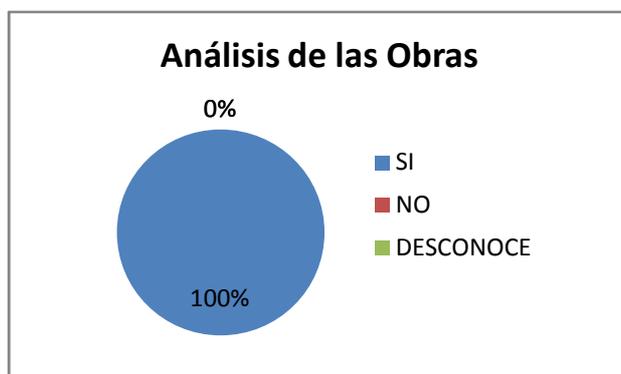
Todos los encuestados afirmaron nunca haber recibido programas de capacitación.

15.- Buena relación de trabajo.



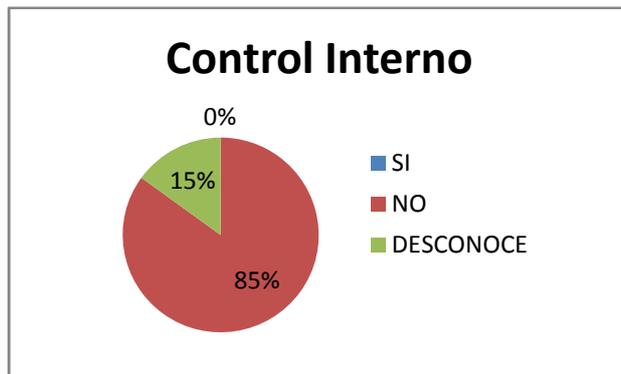
El 100% de los encuestados afirma que existe una buena relación de trabajo con los empleados del municipio.

16.- Se analizan las obras.



Todos los encuestados afirmaron que las obras son analizadas.

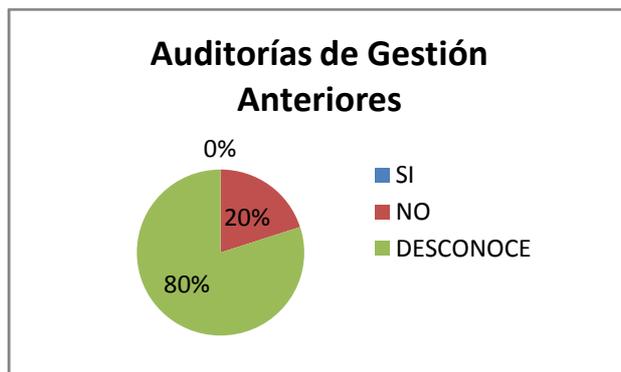
17.- Se aplica el Control Interno.



P2 14/14

El 85% de los encuestados afirmaron que el GAD no aplica un Control Interno, mientras que el 15% desconoce.

18.- Se ha realizado Auditorías de Gestión anteriormente.



El 80% de los encuestados afirmaron que en el GAD no se ha realizado anteriormente Auditorías de Gestión.

Elaborado M.J.J.	P3 1/3	
Revisado por: M.A.G.	Fecha: 06-05-2011.	

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN
PALLATANGA**

4.1.2.2.3. MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

1. REQUERIMIENTO DE LA AUDITORÍA

- Memorando de Antecedentes
- Informe final de auditoría

2. FECHA DE INTERVENCIÓN

Figura 16: Fecha de Intervención de la Auditoría

Nº	ACTIVIDAD	FECHA
1	Orden de Trabajo	28/03/2011
2	Inicio del trabajo de Campo	07/04/2011
3	Finalización del trabajo de Campo	05/06/2011
4	Discusión del borrador del informe con funcionarios	17/06/2011
5	Presentación del informe a la Gerencia	04/07/2011
6	Emisión del informe final de auditoría.	17/07/2011

3. EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO

- Raquel Gisela Coello Rivera
- María José Jimenez Alulema

4. DÍAS PRESUPUESTADOS

La auditoría de gestión se llevará a cabo en 14 semanas distribuidas así:

FASE I	Planificación	3
FASE II	Ejecución	8
FASE III	Informe de Resultados	3

P3 2/3

Elaborado por: R.G.C.R.	Fecha: 28-04-2011.
Revisado por: M.A.G.	Fecha: 06-05-2011.

5. RECURSOS FINANCIEROS

Figura 17: RecursosFinancieros

RECURSOS MATERIALES		VIÁTICOS Y PASAJES	
○ <i>Útiles de escritorio</i>	80,00	Pasajes	\$200,00
○ <i>Bibliografía</i>	50,00		
○ <i>Copias fotostáticas</i>	80,00		
○ <i>Reproducción</i>	80,00		
○ <i>Anillados</i>	30,00		
○ <i>Empastados</i>	20,00		
○ <i>Impresión</i>	80,00		
○ <i>Imprevistos</i>	30,00		
○ <i>Computador</i>	50,00		
Total	\$500,00	Total General	\$700,00

6. ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

a) Componente escogido para la fase de ejecución

El GAD municipal de Pallatanga cuenta con una las siguientes áreas que son:

- Dirección de Obras Públicas
 - Departamento de Obras Públicas
- Dirección Financiera
 - Departamento Contabilidad
 - Departamento Tesorería

- Departamento Avalúos y Catastros
- Departamento Proveeduría
- Departamento Bodega
- Dirección de Planificación
- Comisaria Municipal

La auditoría de gestión analizará como componente los departamentos de contabilidad y obras públicas.

P3 3/3	
Elaborado por: R.G.C.R.	28-04-2011.
Revisado por: M.A.G.	Fecha: 06-05-2011.

Enfoque de Auditoría

La auditoría de gestión al GAD Municipal del Cantón Pallatanga va a evaluar el grado de eficacia con que la entidad está cumpliendo los objetivos y si los recursos son utilizados de forma eficiente y económica.

b) Objetivos

- General

Determinar el grado de efectividad con que los objetivos se están cumplido y el grado de eficiencia y economía con la que se están utilizando los recursos.

- Específicos

Determinar la eficiencia y economía con que son desarrollados los procesos en los departamentos de Contabilidad y Obras Públicas.

Comprobar el grado en que cada departamento ejecuta sus operaciones.

Alcance

Aplicar el examen de Auditoría de Gestión al Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pallatanga, Provincia de Chimborazo del 1° de Enero al 31 de Diciembre del 2010.

Indicadores de Gestión

Después de evaluar a través del diagnóstico general a GAD Municipal del Cantón Pallatanga no cuenta con indicadores que evalúen su gestión por lo que auditoría aplicará:

Indicadores de Economía
Indicadores de Eficiencia
Indicadores de Eficacia

Raquel Coello R.

María José Jiménez

Elaborado por: R.G.C.R.	Fecha: 28-04-2011.
Revisado por: M.A.G.	Fecha: 06-05-2011.

4.1.2.3. FASE III EJECUCIÓN

E

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN
PALLATANGA
4.1.2.3.1. PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**

FASE 3: Ejecución

Figura 18: Programa de Auditoría de Gestión

OBJETIVOS				
<p>Obtener evidencia suficiente, competente y relevante mediante la aplicación de pruebas y procedimientos de auditoría.</p> <p>Desarrollar hallazgos que sustenten las conclusiones y recomendaciones que consten en los P/T</p>				
Nº	PROCEDIMIENTOS	REF. P/T	RESPONS	FECHA
	Aplicar el programa de Auditoría a los departamentos de:			
1	• Contabilidad	EC	R.G.C.R	09-05-2011
2	• Obras Públicas.	EO	M.J.J.A.	06-06-2011
3	Determinar hallazgos significativos e incluirlos en la hoja Resumen de hallazgos	HA	R.G.C.R	30-06-2011

Elaborado R.G.C	EC
Revisado por. M.A.G.	

**GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE
PALLATANGA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**

4.1.2.3.1.1.DEPARTAMENTO: Contabilidad

Figura 19: Programa de Auditoría de Gestión Departamento Contable

OBJETIVOS

- Comprobar el grado en que los procesos del Departamento Contable son ejecutados para cumplir con efectividad los objetivos y medir el grado de eficiencia y economía en la utilización de los recursos.

Nº	PROCEDIMIENTOS	REF. P/T	RESPONS	FECHA
1	Elaborar y aplicar el cuestionario de Control Interno en el Departamento de Contabilidad.	P1 1/2	R.G.C.R.	22-04-2011
2	Realizar el seguimiento del proceso del departamento de Contabilidad	EC1 1/2	R.G.C.R.	17-05-2011
3	Realizar una encuesta a los proveedores.	EC2 1/8	M.J.J.A	17-05-2011
4	Análisis de indicadores de eficiencia, economía, eficacia.	EC3 1/2	R.G.C.R.	24-05-2011

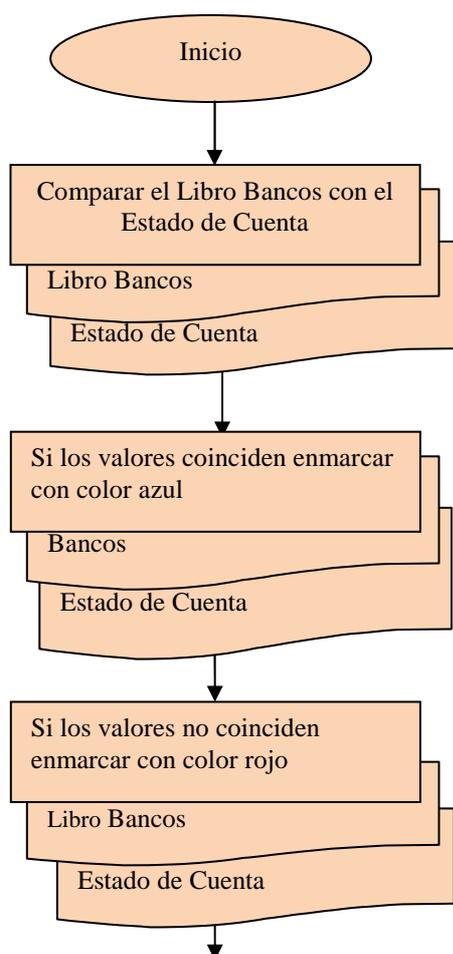
Elaborado por: R.G.C.R.	Fecha: 09-05-2011
Revisado por: M.A.G	Fecha: 05-07-2011.

**GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE
PALLATANGA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN
4.1.2.3.1.1.1. SEGUIMIENTO DEL PROCESO**

Figura 20: Proceso para realizar la Conciliación Bancaria

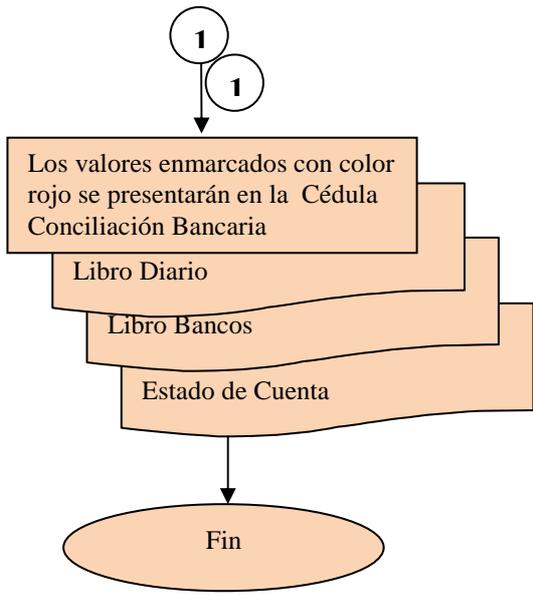
La cuenta bancos es la cuenta más representativa del municipio es por este motivo que procedemos a realizar el proceso de la Conciliación Bancaria.

La conciliación bancaria es un procedimiento de control interno y de rutina que consiste en verificar que las registraciones realizadas por la empresa se encuentren también registradas por el banco, con el objeto de verificar los fondos depositados y detectar errores u omisiones. Este proceso se concluye cuando logramos que el saldo contable, al sumar y restar las diferencias, sea igual al bancario.³¹



Elaborado por: R.G.C.R.	Fecha: 17-05-2011
----------------------------	----------------------

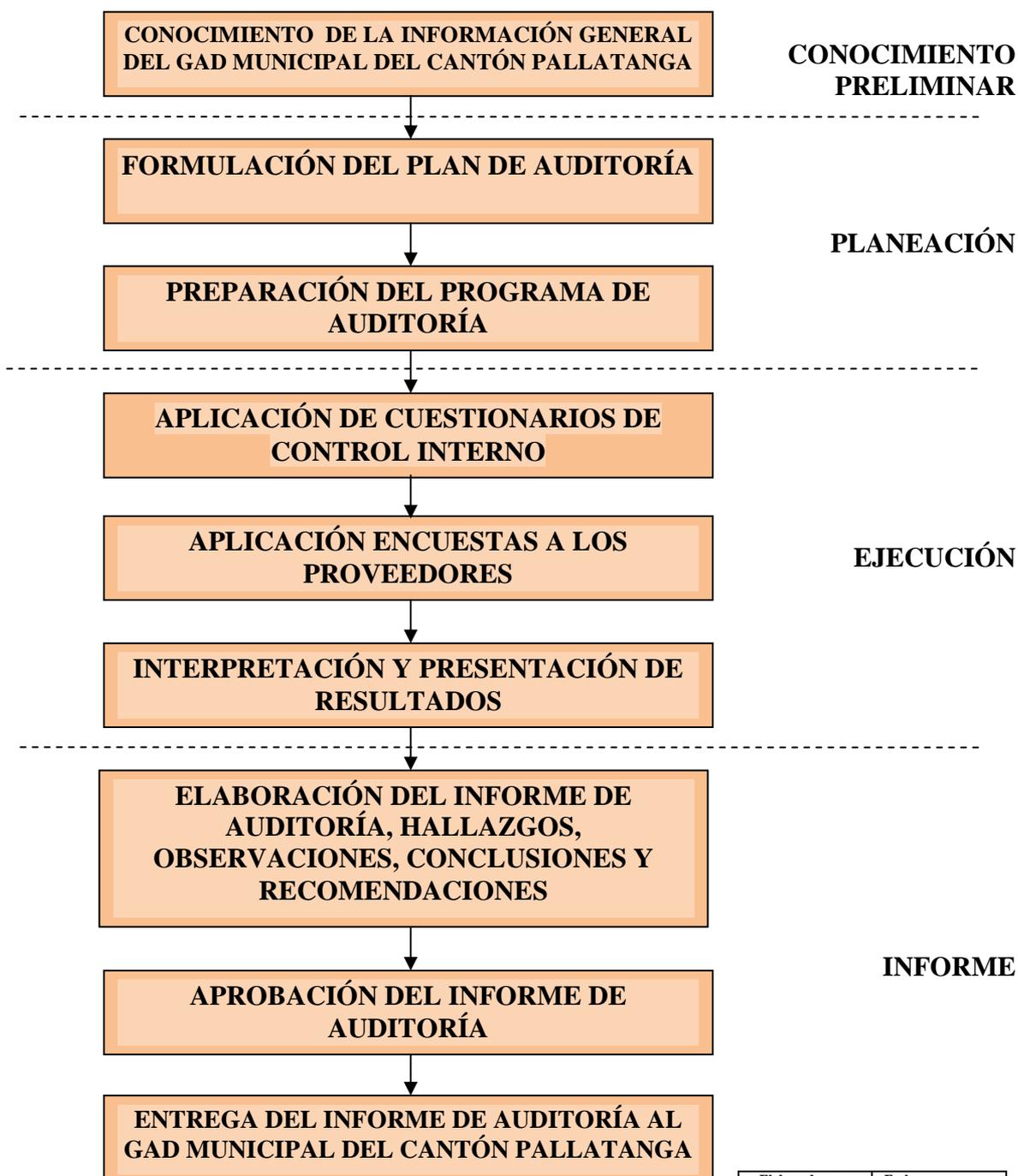
³¹CEPEDA ALONSO, Gustavo; Auditoría y Control Interno, Edit. Limusa, México D.F., 2006



Elaborado por: R.G.C.R.	Fecha: 17-05-2011
Revisado por: M.A.G.	Fecha: 05-07-2011.

**GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO DE PALLATANGA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Figura 21: Proceso para realizar la Auditoría de Gestión Aplicada al GAD municipal del cantón Pallatanga



Elaborado por: R.G.C.R.	Fecha: 17-05-2011
----------------------------	----------------------

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE
PALLATANGA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
4.1.2.3.1.1.2. TAMAÑO DE LA MUESTRA**

Para saber a cuántos proveedores debemos aplicar el cuestionario de Control Interno procedemos a calcular el tamaño de la muestra.

Para conocer el número total de proveedores que tiene el GAD se obtuvo información del portal de compras públicas y además de la información proporcionada por el GAD.

Para la determinación del tamaño de la muestra, se aplica la siguiente fórmula:

- n**= Tamaño de la muestra
- N**= Tamaño del universo o de la población
- p**= Probabilidad de éxito (que sí se cumpla), generalmente p=50%
- q**= Probabilidad de fracaso, 1-p = probabilidad de no ocurrencia
- E**= Margen de error o precisión admisible con que se toma la muestra (generalmente se elige del 0,01 al 0,015)
- K**= Nivel de confianza o exactitud con que se infieren los resultados, es el valor de “z” (el valor de la curva normal); nivel de significación que generalmente corresponde a 1,96 que para efectos de cálculo se acostumbra a aproximar a 2.

<p align="center">Npq</p> <p>N = 26 p = 0.5 q = 0.5 E = 0.015 K = 2</p>	$n = \frac{E^2}{(N - 1) \frac{K^2}{2} + pq}$
	$n = \frac{26 * 0.5 * 0.5}{(26 - 1) \frac{0.015 * 2}{2 * 2} + 0.5 * 0.5}$

$$n = \frac{6.50 \cdot 0.03}{(25) \cdot \frac{0.03}{4} + 0.25}$$

$$n = \frac{6.50}{14.85} = 0.4375$$

Se aplicará una encuesta a 15 proveedores del GAD Municipal del Cantón Pallatanga 5 proveedores que no constan en el portal de compras públicas y a 10 proveedores que si constan en el portal de compras públicas, que nos ayudará a determinar el grado de satisfacción del mismo.

EC2 3/8	
Revisado por: M.A.G.	Fecha: 05-07-2011.

4.1.2.3.1.1.3.ENCUESTA A LOS PROVEEDORES DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN PALLATANGA

Objetivo: Recopilar información para el análisis de la situación económica y financiera del GAD Municipal del cantón Pallatanga para elaborar y ejecutar el Programa de Auditoría de Gestión.

La presente encuesta es estrictamente confidencial, y la información no compromete en ningún sentido a su persona o empresa.

Por favor consigne una “X” en la respuesta que Ud. crea conveniente.

CUESTIONARIO

1. ¿Ha firmado usted algún contrato con el GAD Municipal de Pallatanga en el año 2010?
 - SI
 - NO

2. ¿Su empresa ganó el concurso de licitación a través del Portal de Compras Públicas?
 - SI
 - NO

3. ¿Está usted conforme con el proceso que realiza el GAD Municipal de Pallatanga para seleccionar a los proveedores?
 - SI
 - NO

4. ¿El proceso de pago que realiza el departamento contable es:
 - Excelente
 - Muy bueno
 - Bueno
 - Regular
 - Malo

5. ¿El GAD Municipal de Pallatanga cumple con todas las cláusulas especificadas en el Contrato?

- SI
- NO

EC2 4/8

Elaborado por: M.J.J.A.	Fecha: 17-05-2011
Revisado por: M.A.G.	Fecha: 05-07-2011.

6. ¿El GAD Municipal de Pallatanga tiene algún saldo pendiente de pago a favor de su empresa?
- SI
 - NO
 - Desconoce
7. ¿La atención que recibe por parte del departamento contable es?
- Rápida
 - Normal
 - Lenta
8. ¿Los procedimientos aplicados por parte del departamento contable para la realización de los pagos a proveedores son?
- Satisfactorios
 - Poco satisfactorios
 - Nada satisfactorios

Gracias por su colaboración

EC2 5/8

Elaborado por: M.J.J.A.	Fecha: 17-05-2011
Revisado por: M.A.G.	Fecha: 05-07-2011.

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE
PALLATANGA**

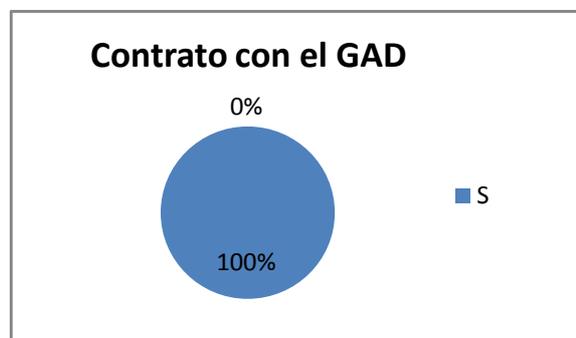
AUDITORÍA DE GESTIÓN

4.1.2.3.1.1.4. TABULACIÓN DE ENCUESTA

Gráfico 3: Gráfico encuestas Contabilidad

1) Contrato con el GAD

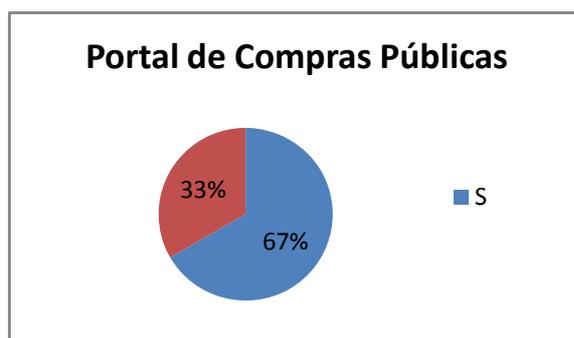
SI	15
NO	0
TOTAL	15



El 100% de los encuestados afirmaron haber contrato con el GAD Municipal del Cantón Pallatanga.

2) A través del portal de compras públicas

SI	10
NO	5
TOTAL	15



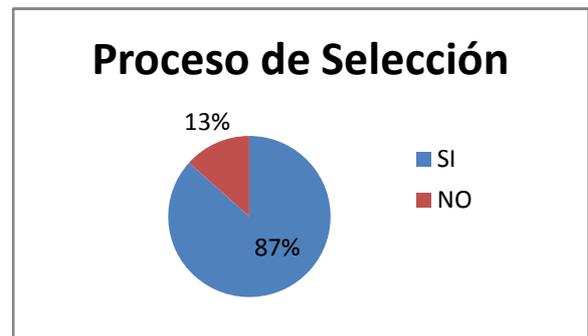
El 67% de los encuestados afirmaron haber ganado el concurso de licitación a través del portal de Compras Públicas.

Elaborado por:	Fecha:
M.L.	
Revisa:	
M.L.	

EC2 6/8

3) Está conforme proceso de selección proveedores

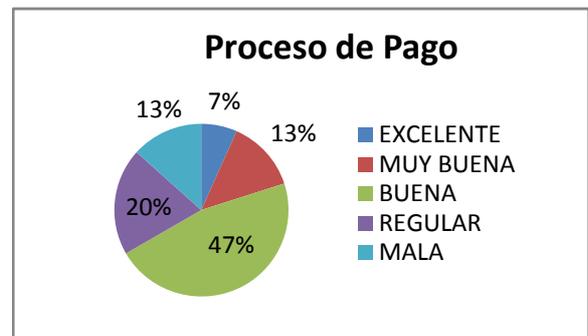
SI	13
NO	2
TOTAL	15



La mayoría de los encuestados está conforme con el proceso que realiza el GAD para seleccionar a los proveedores.

4) Proceso de pago es:

EXCELENTE	1
MUY BUENA	2
BUENA	7
REGULAR	3
MALA	2
TOTAL	15



El 47% de los encuestados dicen que el proceso de pago que realiza el departamento contable es bueno, mientras que el 13% afirma que el proceso de pago es malo. **(H)**

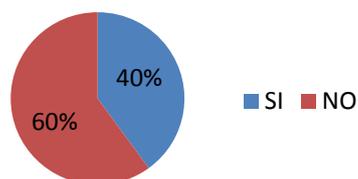
EC2 7/8

Elaborado por: M.J.J.A.	Fecha: 17-05-2011
Revisado por: M.A.G.	Fecha: 05-07-2011.

5) El GAD cumple con el contrato

SI	6
NO	9
TOTAL	15

Cumplimiento del Contrato

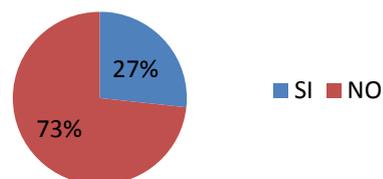


El 60% de los encuestados afirma que el GAD Municipal de Pallatanga no cumple con todas las cláusulas especificadas en el contrato, mientras que el 40% dice que el GAD cumple con las especificaciones del contrato. **(H)**

6) Saldo pendiente de pago

SI	4
NO	11
TOTAL	15

Saldo Pendiente de Pago

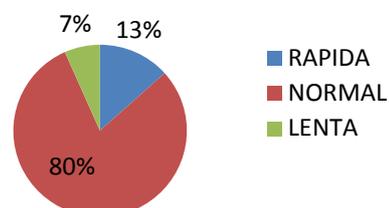


El 27% de los encuestados afirmaron que el GAD Municipal de Pallatanga tiene un saldo pendiente de pago a favor de sus empresas. **(H)**

7) La atención es:

RAPIDA	2
NORMAL	12
LENTA	1

Atención



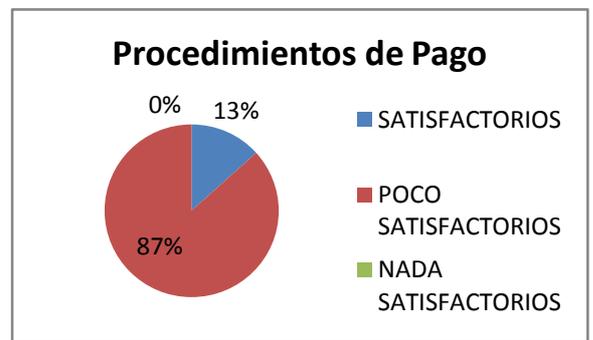
TOTAL	15
--------------	-----------

El 80% de los encuestados afirman que la atención que reciben por parte del Departamento Contable es Normal, tan solo el 7% afirma que la atención es lenta y un 13% dice que la atención es rápida.

Elaborado por: M.J.A.	EC2 8/8
Revisado por: M.A.G.	Fecha: 05-07-2011.

8) Los procedimientos de los pagos son:

SATISFACTORIOS	2
POCO SATISFACTORIOS	13
NADA SATISFACTORIOS	0
TOTAL	15



El 87% de los encuestados aseguran que los procedimientos aplicados por parte del departamento contable para la realización de los pagos a proveedores son pocos satisfactorios ya que existe demora en los mismos. (H)

Revisado por: M.A.G.	Fecha: 05-07-2011.
-------------------------	-----------------------

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN
PALLATANGA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
4.1.2.3.1.1.5. ANÁLISIS INDICADORES DE EFICIENCIA, EFICACIA,
ECONOMÍA**

Costo del Personal

$$\text{Economía} = \frac{\text{V/r. Total nómina personal del departamento contable}}{\text{V/r. Total nómina personal de la entidad}}$$

$$\text{Economía} = \frac{22,597.48}{340,692.21} \times 100 = 6.63 \%$$

Muestra la participación de los diferentes niveles del departamento frente al gasto total de la nómina. La participación del personal del departamento de contabilidad representa el 6.63% del gasto total del personal del GAD.

Capacitación

$$\text{Economía} = \frac{\text{Gastos de capacitación}}{\text{Nº total de personal capacitado}}$$

Nº total de personal capacitado

$$\text{Economía} = \frac{2,949.00}{9} = \$327.67$$

Muestra El Costo Promedio Del Personal Capacitado Durante El Periodo. El costo promedio por personal capacitado es de \$327.67

Satisfacción del proveedor

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Número de proveedores satisfechos}}{\text{Total de proveedores atendidos encuestados}}$$

$$\text{Eficiencia} = \frac{2}{15} = 13 \%$$

Del total de proveedores encuestados tan solo el 13 % de los proveedores se encuentran satisfechos con los procedimientos de pago que el departamento contable realiza, el 87% no se encuentra conforme.

Pagos a proveedores

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Número de compras canceladas}}{\text{Numero de compras realizadas}}$$

$$\text{Eficacia} = \frac{59}{78} = 76 \%$$

Del total de las compras realizadas en el año 2010 el 24% de las compras están por cancelarse.

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN
PALLATANGA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**

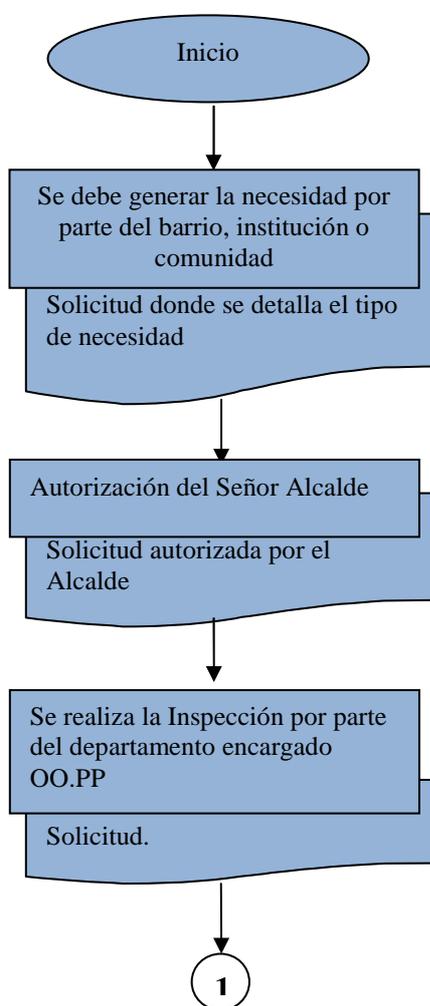
4.1.2.3.1.2.DEPARTAMENTO: Obras Públicas

Figura 22: Programa de Auditoría de Gestión Departamento Obras Públicas

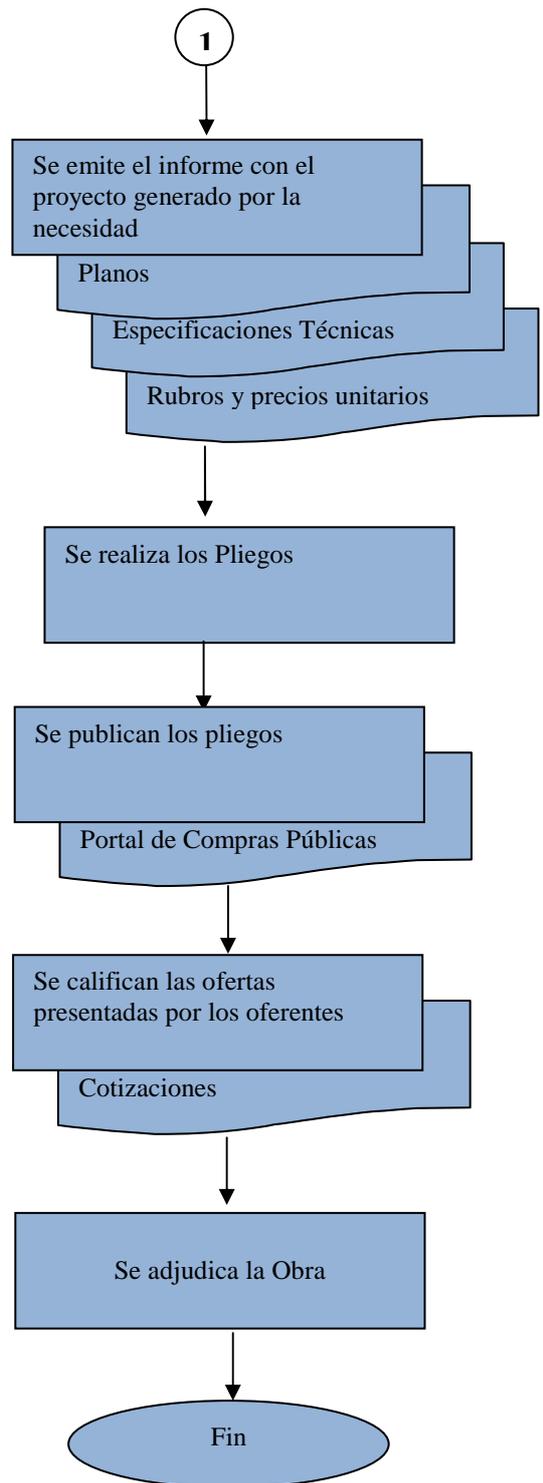
OBJETIVOS				
<ul style="list-style-type: none"> Comprobar el grado en que los procesos del Departamento de Obras Públicas son ejecutados para cumplir con efectividad los objetivos y medir el grado de eficiencia y economía en la utilización de los recursos. 				
Nº	PROCEDIMIENTOS	REF. P/T	RESPONS	FECHA
1	Elaborar y aplicar el cuestionario de Control Interno en el Departamento de Obras Públicas.	P1 1/2	M.J.J.A	22-04-2011
2	Realizar el seguimiento del proceso del departamento de Obras Públicas.	EO1 1/3	M.J.J.A	07-06-2011
3	Realizar una encuesta a los usuarios.	EO2 1/8	R.G.C.R.	10-06-2011
4	Análisis de indicadores de eficiencia, economía, eficacia.	EO3 1/3	M.J.J.A	21-06-2011

**GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE
PALLATANGA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN
4.1.2.3.1.2.1. SEGUIMIENTO DEL PROCESO
Figura 23:Proceso para realizar Obras Públicas**

La **obra pública**, es aquella desarrollada por el **Estado**. Su ejecución, por lo tanto, implica la inversión de fondos públicos. Las obras públicas deben tener un fin social (beneficiar a la comunidad, barrio o institución) y no afán de lucro.³²



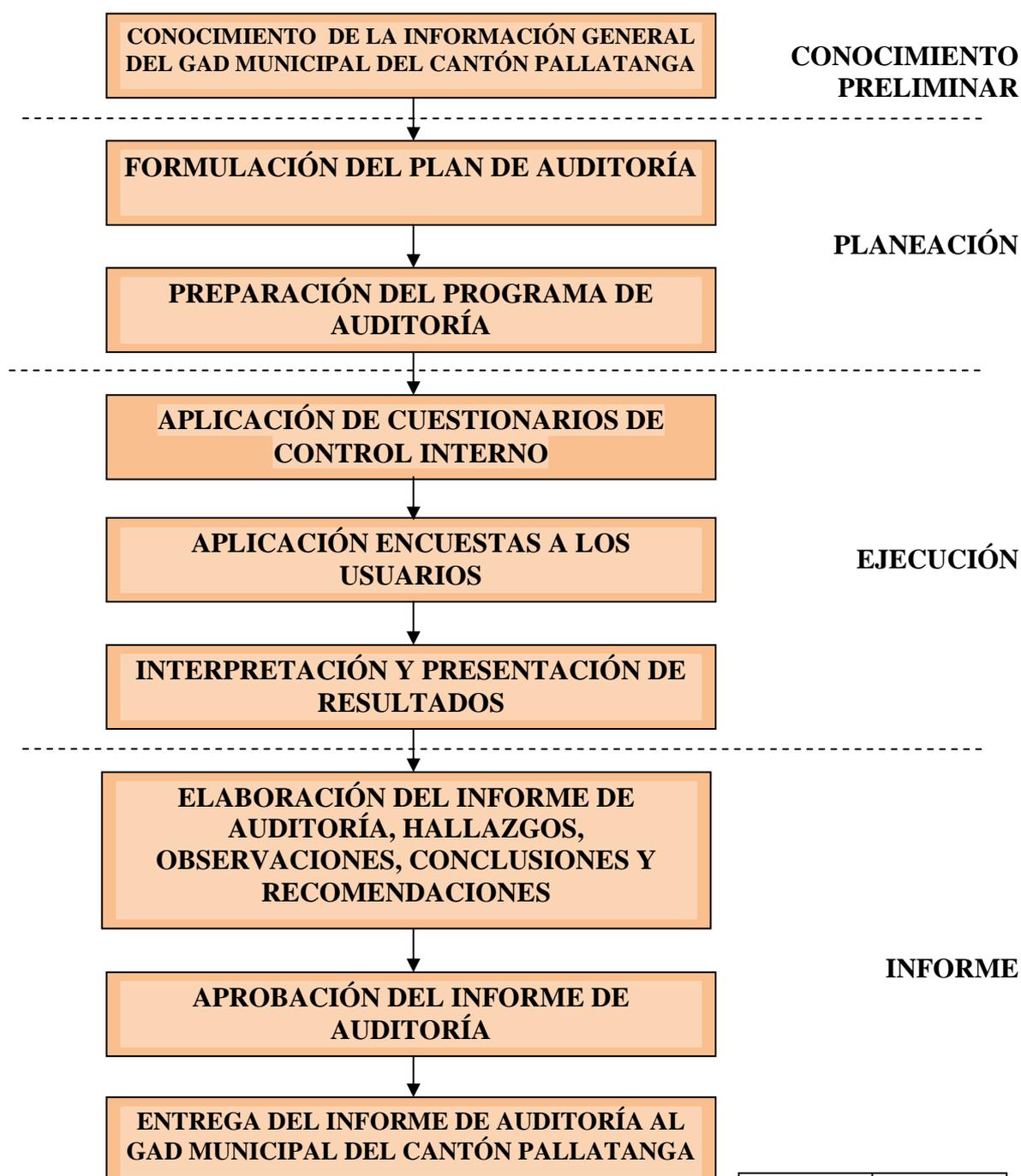
³²CEPEDA ALONSO, Gustavo; Auditoría y Control Interno, Edit. Limusa, México D.F., 2006



Revisado por: M.A.G.	Fecha: 05-07-2011.
-------------------------	-----------------------

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE PALLATANGA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

Figura 24: Proceso para realizar la Auditoría de Gestión Aplicada al GAD Municipal del Cantón Pallatanga



**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN
PALLATANGA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
4.1.2.3.1.2.2. TAMAÑO DE LA MUESTRA**

Para calcular el tamaño de la muestra el grupo de investigación ha tomado en cuenta todas las solicitudes de obras realizadas por los usuarios al departamento de obras públicas del GAD Municipal del Cantón Pallatanga durante el año 2010.

Durante el año 2010 se han receptado 250 solicitudes al Departamento de OO.PP de las cuales 137 han sido atendidas y 113 no se han atendido.

Para la determinación del tamaño de la muestra, se aplica la siguiente fórmula:

n= Tamaño de la muestra

N= Tamaño del universo o de la población

p= Probabilidad de éxito (que sí se cumpla), generalmente $p=50\%$

q= Probabilidad de fracaso, $1-p =$ probabilidad de no ocurrencia

E= Margen de error o precisión admisible con que se toma la muestra (generalmente se elige del 0,01 al 0,015)

K= Nivel de confianza o exactitud con que se infieren los resultados, es el valor de “z” (el valor de la curva normal); nivel de significación que generalmente corresponde a 1,96 que para efectos de cálculo se acostumbra a aproximar a 2.

N = 250 p = 0.5 q = 0.5 E = 0.015 K = 2
--

$$n = \frac{E^2}{(N - 1) \frac{E^2}{K^2} + pq}$$

$$n = \frac{250 * 0.5 * 0.5}{(250 - 1) \frac{0.015^2 * 2}{2 * 2} + 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{62.50}{(249) \frac{0.03}{4} + 0.25}$$

$$n = \frac{62.50}{2.1175} = 29.51$$

El Cuestionario de Control Interno se aplicará a 30 personas de barrios, comunidades o instituciones que se hayan solicitado un pedido al departamento de OO.PP.

El equipo de investigación a decidido que se aplicará el Cuestionario de Control Interno a 15 solicitudes de barrios, comunidades o instituciones atendidas y a 15 solicitudes de barrios, comunidades o instituciones no atendidas.

4.1.2.3.1.2.3. ENCUESTA A LOS USUARIOS DE LAS OBRAS PÚBLICAS DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN PALLATANGA

Objetivo: Recopilar información para el análisis económico y financiero del Departamento de Obras Públicas del GAD Municipal de Pallatanga, para elaborar y ejecutar el Programa de Auditoría de Gestión.

La presente encuesta es estrictamente confidencial, y la información no lo compromete en ningún sentido.

Por favor consigne una “X” en la respuesta que Ud. crea conveniente.

CUESTIONARIO

- 1. ¿Conoce usted si el GAD Municipal realiza Obras en beneficio del Cantón?**
 - SI
 - NO
 - Desconoce

- 2. ¿Ha solicitado al Departamento de OO.PP. del GAD alguna obra en beneficio de su institución, barrio o comunidad?**
 - SI
 - NO
 - Desconoce

- 3. ¿Su institución, comunidad o barrio ha sido beneficiada con alguna obra realizada por el Departamento de OO.PP. del GAD Municipal de Pallatanga?**
 - SI
 - NO
 - Desconoce

- 4. ¿El departamento de Obras Públicas ha culminado en un 100% la obra solicitada por su institución, barrio o comunidad?**
 - SI

EO2 4/8

- NO
- Desconoce

Elaborado por: R.G.C.R.	Fecha: 10-06-2011
Revisado por: M.A.G.	Fecha: 05-07-2011.

5. ¿Está usted conforme con las obras realizadas por el departamento de OO.PP del GAD Municipal de Pallatanga?

- SI
- NO
- Desconoce

6. ¿Las obras que realiza el GAD Municipal del Cantón Pallatanga son:

- Excelentes
- Muy buenos
- Buenos
- Regulares
- Malos

7. ¿Conoce usted si el Departamento de OO.PP del GAD Municipal del Cantón Pallatanga cuenta con suficientes recursos para atender la demanda de los pedidos?

- SI
- NO
- Desconoce

8. ¿Los pedidos realizados al Departamento de OO.PP son atendidos de manera inmediata?

- SI
- NO
- Desconoce

9. ¿Cómo califica la atención que recibe por parte del Departamento de OO.PP del GAD Municipal de Pallatanga?

- Excelentes
- Muy buenos
- Buenos
- Regulares
- Malos

Gracias por su colaboración

EO2 5/8	
Elaborado por:	Fecha:
R.G.C.R.	10-06-2011
Revisado por:	Fecha:
M.A.G.	05-07-2011.

**GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN
PALLATANGA**

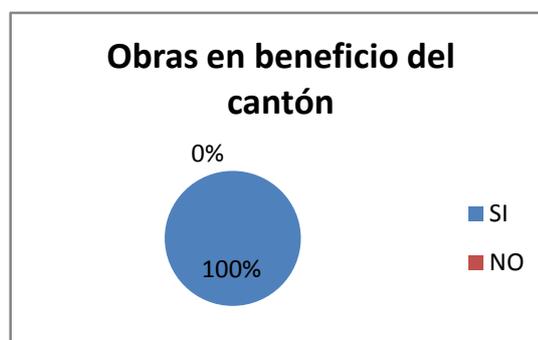
AUDITORÍA DE GESTIÓN

4.1.2.3.1.2.4. TABULACIÓN DE ENCUESTA

Gráfico 4: Gráfico encuestas OOPP

1) El GAD Municipal realiza Obras en beneficio del Cantón

SI	55
NO	0
TOTAL	55



El 100% de los encuestados conoce que el GAD Municipal de Pallatanga realiza obras en beneficio del Cantón.

2) Ha solicitado alguna obra:

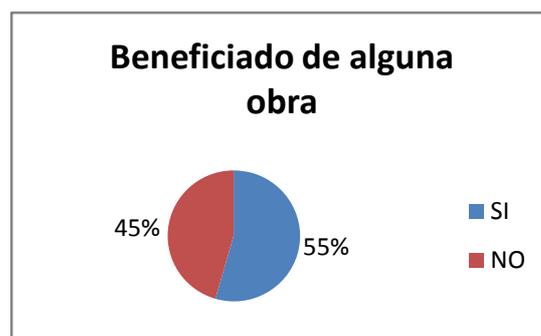
SI	55
NO	0
DESCONOCE	0
TOTAL	55



El 100% de los encuestados aseguraron haber solicitado al departamento de Obras Públicas obras en beneficio de su barrio, comunidad o institución.

3) Ha sido beneficiado con alguna obra

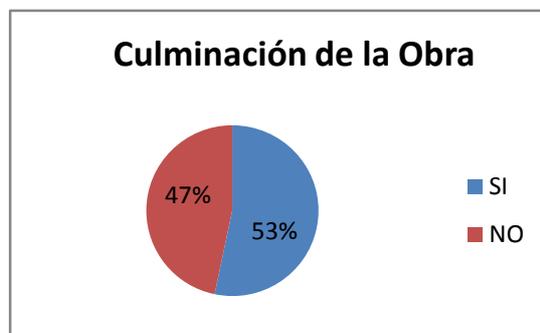
SI	30
NO	25
TOTAL	55



El 55% de los encuestados han sido beneficiados con obras realizadas por el departamento de Obras Públicas del GAD Municipal del cantón Pallatanga, mientras que el 45% de los encuestados afirmaron no haber sido beneficiados en su barrio, institución o comunidad con obras realizadas por el GAD.

4) Culminación de la obra en un 100%

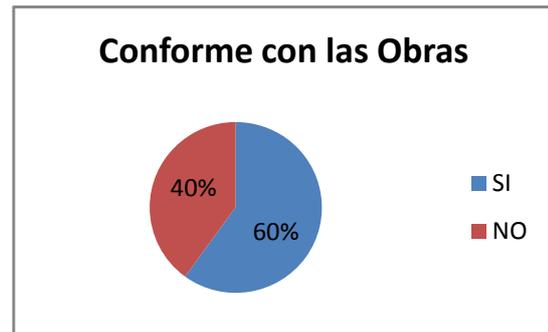
SI	16
NO	14
DESCONOCE	0
TOTAL	30



Esta pregunta únicamente se les aplicó a los beneficiarios de las obras y el 53% de los beneficiarios afirmaron que el GAD ha culminado la Obra en un 100%, mientras que el 47% de los encuestados aseguraron que las obras en su barrio, institución o comunidad están inconclusas.

5) Conforme con las obras

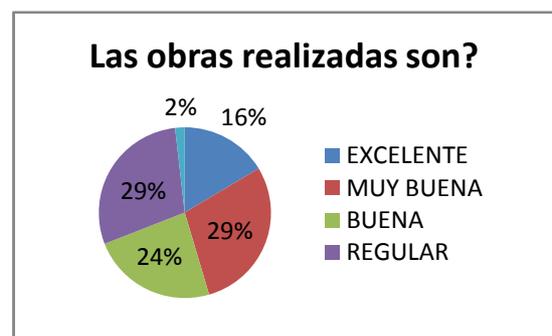
SI	33
NO	22
TOTAL	55



El 60% de los encuestados se encuentran conformes con las obras que realiza el departamento de OO.PP del GAD Municipal de Pallatanga, mientras que el 40% esta inconforme.

6) Las obras realizadas son:

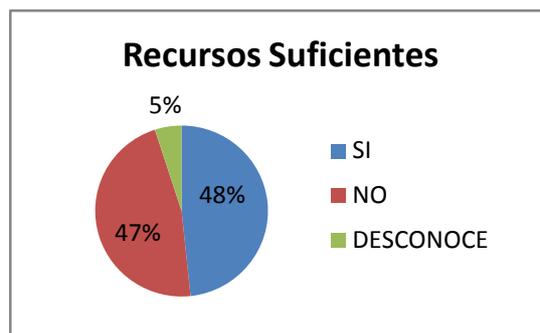
EXCELENTE	9
MUY BUENA	16
BUENA	13
REGULAR	16
MALA	1
TOTAL	55



El 24% de los encuestados mencionan que las obras realizadas en el cantón por el GAD Municipal son buenas, mientras que el 29% lo consideran muy buenas, el 16% de los encuestados consideran que las obras realizadas son excelentes y otro 29% consideran que las obras son regulares, y tan solo el 2% de los encuestados consideran que las obras realizadas por el GAD son malas.

7) Recursos Suficientes

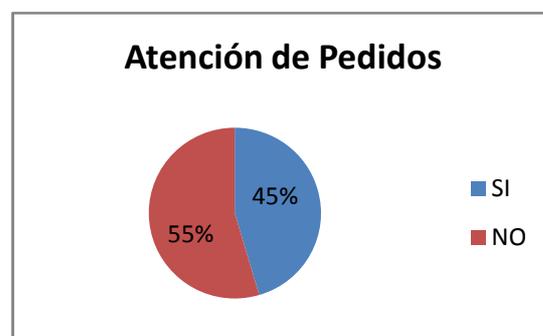
SI	29
NO	28
DESCONOCE	3
TOTAL	55



El 48% de los encuestados mencionan que el departamento de Obras Públicas cuenta con suficientes recursos para atender la demanda de los pedidos, mientras que el 47% afirma que no cuentan con recursos suficientes, mientras que el 5% desconoce.

8) Pedidos Atendidos de manera inmediata

SI	25
NO	30
TOTAL	55

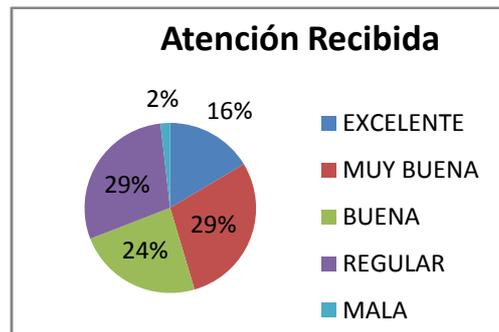


El 45% de los encuestados aseguran que los pedidos realizados al departamento de Obras Públicas son atendidos de manera inmediata, mientras que el 55% asegura que existe demora en la atención a los pedidos.

9) Atención recibida

EXCELENTE	11
MUY BUENA	13
BUENA	24
REGULAR	6
MALA	1

TOTAL	55
--------------	-----------



El 43% de los encuestados consideran que la atención recibida por parte del departamento de OO.PP del GAD de Pallatanga es buena.

Elaborado por: R.G.C.R	Fecha: 10-06-2011
Revisado por: M.A.G.	Fecha: 05-07-2011.

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN
PALLATANGA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
4.1.2.3.1.2.5. ANÁLISIS INDICADORES DE EFICIENCIA, EFICACIA,
ECONOMÍA**

Compra Suministros

$$\text{Economía} = \frac{\text{Compras de suministros Dep. OO.PP}}{\text{Presupuesto de Compras}} \times 100$$

$$\text{Economía} = \frac{36.597,00}{400.000,00} \times 100 = 9,21 \%$$

El resultado permite determinar cuánto del plan de compras de suministros se ha ejecutado, con respecto al presupuesto asignado para el período 2010. El Departamento de OO.PP en la compra de suministros ha utilizado el 9,21% del presupuesto total para el departamento.

Capacitación Personal

$$\text{Economía} = \frac{\text{Gastos de Capacitación}}{\text{Nº Total de Personal Capacitado OO.PP}} \times 100$$

$$\text{Economía} = \frac{480,00}{560,00} \times 100 = 85,71 \%$$

Muestra el costo promedio del personal del departamento de OO.PP capacitado durante el periodo 2010. El departamento de OO.PP en capacitaciones al personal ha economizado un 14,29% que equivale a \$ 80,00

Elaborado por: M.J.J.A	Fecha: 21-06-2011
Revisado por: M.A.G	Fecha: 05-07-2011.

Satisfacción del Beneficiario

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Número de beneficiarios satisfechos}}{\text{Total de beneficiarios encuestados}}$$

$$\text{Eficiencia} = \frac{33}{55} = 60 \%$$

El 60% de los beneficiarios se encuentra conforme con las obras realizadas por el departamento de OO.PP del GAD Municipal de Pallatanga.

Atención de obras

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Número de obras realizadas}}{\text{Número de obras solicitadas}}$$

$$\text{Eficacia} = \frac{137}{250} = 55 \%$$

El departamento de OO.PP ha atendido los pedidos en un 55%.

Culminación de Obras

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Número de obras culminadas}}{\text{Número de Encuestados}}$$

$$\text{Eficacia} = \frac{16}{30} = 0.53 \%$$

El 53% del total de las obras realizadas por el departamento de Obras Públicas están culminadas, mientras que el 47% están por concluirse.

Elaborado por: M.J.J.A	Fecha: 21-06-2011
Revisado por: M.A.G	Fecha: 05-07-2011.

Índices de Satisfacción Usuario:

$$IS = \frac{\text{Número usuarios satisfechos}}{\text{Total de Usuarios encuestados}}$$

$$IS = \frac{38}{55} = 69 \%$$

El 69% de los encuestados se encuentran satisfechos con las obras que el GAD realiza en el Cantón.

Atención recibida

$$AR = \frac{\text{Número usuarios satisfechos}}{\text{Total de Usuarios encuestados}}$$

$$AR = \frac{48}{55} = 87 \%$$

El 87% de los encuestados se sienten conformes con la atención que reciben por parte del departamento de Obras Públicas.

Elaborado por: M.J.J.A	Fecha: 21-06-2011
Revisado por: M.A.G	Fecha: 05-07-2011.

4.1.2.3.1.3. INDICADORES DE GESTIÓN

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN
PALLATANGA**

INDICADORES DE GESTIÓN

Si tomamos en consideración los Estados Financieros del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pallatanga Enero-Diciembre 2010 (Anexo...), podemos determinar los siguientes indicadores de Gestión.:

Eficiencia De Ejecución

$$EEP = \frac{\text{Valores Comprometidos}}{\text{Valores presupuestados}} * 100$$

$$EEP = \frac{\$ 3177,743.24}{\$ 3806,939.08} * 100$$

$$EEP = 83.47$$

Muestra el grado de cumplimiento de los valores comprometidos con los presupuestados, es decir que el GAD ha cumplido con los valores comprometidos en su mayoría teniendo solamente el 16.53% por cumplir.

Índices De Equilibrio

$$IE = \frac{\text{Ingresos Codificados}}{\text{Gastos Codificados}} * 100$$

$$IE = \frac{\$ 3806,939.08}{\$ 3806,939.08} * 100$$

$$IE = 100$$

Verifica el Principio Presupuestario de equilibrio, es decir que el GAD con respecto a los ingresos y gastos mantiene un equilibrio del 100%, el GAD cuenta con un dólar de ingresos para cubrir cada dólar de gastos.

Elaborado por: R.G.C.R	Fecha: 29-06-2011
Revisado por: M.A.G	Fecha: 05-07-2011.

Eficacia De Ejecución

$$EE = \frac{\text{Equipos de computación adquiridos}}{\text{Equipos de computación planificados para adquirir}} * 100$$

$$EE = \frac{\$ 14,999.01}{\$ 40,623.38} * 100$$

$$EE = 36.92\%$$

Indica el grado de cumplimiento de los resultados esperados en la adquisición de equipos de computación, en este año el GAD ha utilizado solamente el 36.92% con respecto a lo planificado.

Índice De Eficiencia En Contratación

$$IEC = \frac{\text{Obras Concursadas}}{\text{Obras Planificadas}} * 100$$

$$IEC = \frac{137}{250} * 100$$

$$IEC = 54.8$$

Indica el grado de cumplimiento de las obras planificadas, concursadas y ejecutadas. Aquí nos indica que el GAD ha cumplido con un 54.8% del total de las obras planificadas.

Eficacia En Obras Municipales

$$EO = \frac{\text{Obras Ejecutadas}}{\text{Obras Programadas}} * 100$$

$$EO = \frac{137}{250} * 100$$

$$EO = 54.8$$

Mide el porcentaje de obras realizadas por la Municipalidad en relación con lo programado, el GAD ha cumplido con un 54.8% del total de las obras programadas.

Recaudación De Impuestos

$$RI = \frac{\text{Impuesto(de recaudación directa, de participación)}}{\text{Total de ingresos}}$$

$$RI = \frac{\$ 81,522.31}{\$ 2418,000.02}$$

$$RI = 0.03$$

Mide la participación de la recaudación de impuestos en relación con el total de ingresos. Con el resultado obtenido nos damos cuenta que tan solo el 0.03% representa la recaudación de impuestos del total de ingresos.

Índice De Ingresos No Tributarios

$$\text{IINT} = \frac{\text{Ingresos tributarios (rentas patrimoniales, ocupación de calles, mercados, plazas, utilidades inversiones financieras, etc.)}}{\text{Total de ingresos}} * 100$$

$$\text{IINT} = \frac{\$ 576.67}{\$ 2418,000.02} * 100$$

$$\text{IINT} = 0.02$$

Mide la participación porcentual de los Ingresos no tributarios en relación con el total. Del total de los Ingresos el 0.02% corresponde a los ingresos no tributarios.

Ingresos De Capital

$$\text{IC} = \frac{\text{Ingresos de capital}}{\text{Total de ingresos}} * 100$$

$$\text{IC} = \frac{\$ 2013,856.51}{\$ 2418,000.02} * 100$$

$$\text{IC} = 83.29$$

Permite conocer el porcentaje de ingresos de capital en relación con el total de ingresos. El 83.29% del total de Ingresos son ingresos de capital.

Elaborado por: R.G.C.R	Fecha: 29-06-2011
Revisado por: M.A.G	Fecha: 05-07-2011.

Gasto De Mantenimiento

$$GM = \frac{\text{Gasto de mantenimiento}}{\text{Gastos generales}} * 100$$

$$GM = \frac{\$ 4,449.00}{\$ 2680,474.36} * 100$$

$$GM = 0.17$$

.Muestra el porcentaje de gastos generales destinados a mantenimiento. Del total de los gastos generales el 0.17% se utiliza para gastos de mantenimiento.

Autonomía Financiera

$$AF = \frac{\text{Ingresos corrientes}}{\text{Gastos corrientes}} * 100$$

$$AF = \frac{\$ 404,598.51}{\$ 476,733.20} * 100$$

$$AF = 85\%$$

Nos permite conocer si los ingresos corrientes financian los gastos corrientes y se obtiene un déficit o superávit en cuentas corrientes. Con este resultado nos damos cuenta que los ingresos corrientes que tiene el GAD no cubren los gastos corriente en un 85%.

Reformas Presupuestarias

$$RP = \frac{\text{Monto de reformas presupuestarias}}{\text{Presupuesto inicial}} * 100$$

$$RP = \frac{\$ 2096,069.69}{\$ 1710,869.39} * 100$$

Elaborado por: R.G.C.R	Fecha: 29-06-2011
Revisado por: M.A.G	Fecha: 05-07-2011.

RP= 122.51%

Permite conocer el porcentaje de reformas presupuestarias en relación con las asignaciones iniciales. Se ha reformado el presupuesto en un 1.23% a beneficio del GAD.

IG 6/8

Porcentaje De Gasto En OO.PP

$$\text{PGOP} = \frac{\text{Gastos en Obras Públicas}}{\text{Total gastos}} * 100$$

$$\text{PGOP} = \frac{\$ 1244,629.82}{\$ 2680,474.36} * 100$$

PGOP= 46.43

Mide la incidencia o participación porcentual de los gastos en obras públicas respecto del total. Del total de los gastos el 46.43% representan a gastos en OO.PP

Inversión a Gasto Total

$$\text{IGT} = \frac{\text{Inversión Ejecutada}}{\text{Gasto Total}} * 100$$

$$\text{IGT} = \frac{\$ 2204,196.16}{\$ 2680,474.36} * 100$$

IGT= 82.23

Permite conocer cuál es la inversión municipal en relación al gasto total. Del gasto total del GAD el 82.23% lo utilizan en inversión.

Elaborado por: R.G.C.R	Fecha: 29-06-2011
Revisado por: M.A.G	Fecha: 05-07-2011.

Dependencia Financiera

$$DF = \frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Pasivo total}} * 100$$

$$DF = \frac{\$ 929,371.81}{\$ 929,371.81} * 100$$

$$DF = 1.00$$

Es el porcentaje de las obligaciones que deben cumplirse en el corto tiempo. El GAD cumple con sus obligaciones a corto plazo en un 100%.

Índice de Solvencia

$$IS = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

$$IS = \frac{\$ 1078,139.88}{\$ 929,371.18}$$

$$IS = 1.16$$

Es la capacidad que tiene la entidad de poder atender sus pagos en el corto plazo. Es decir que el GAD cuenta con 1.16 dólares de activo para cubrir cada dólar de pasivo.

Movilidad del activo circulante

Elaborado por: R.G.C.R	Fecha: 29-06-2011
Revisado por: M.A.G	Fecha: 05-07-2011.

$$\text{MAC} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Activo total}} * 100$$

$$\text{MAC} = \frac{\$ 1078,139.88}{\$ 2668,082.19} * 100$$

$$\text{MAC} = 40.41$$

Nos permite conocer la movilidad del activo de corto plazo.

IG 8/8

Grado De Obligación

$$\text{GO} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{GO} = \frac{\$ 929,371.18}{\$ 2668,082.19}$$

$$\text{GO} = 0.35$$

Establece el nivel de endeudamiento de la entidad. El nivel de Endeudamiento del GAD es del 0.35.

Elaborado por: R.G.C.R	Fecha: 29-06-2011
Revisado por: M.A.G	Fecha: 05-07-2011.

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PALLATANGA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
4.1.2.3.1.4. HOJA DE HALLAZGOS
FIGURA 25: Hoja de Hallazgos

Nº	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN	REFERENCIA
H1	Inexistencia de un Plan Operativo Anual	De acuerdo al Código Orgánico de Ordenamiento Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD). Capítulo VI, Sección Cuarta, Formulación del Presupuesto, Parágrafo Primero, Programación del Presupuesto. Artículo 233.- Plazo.- Todas las dependencias de los gobiernos autónomos descentralizados deberán preparar antes del 10 de septiembre de cada año su plan operativo anual y el correspondiente presupuesto para el año siguiente, que contemple los ingresos y egresos de conformidad con las prioridades establecidas en el plan de desarrollo y ordenamiento territorial y bajo los principios de la participación definidos en la Constitución y la ley.	El GAD Municipal de Pallatanga en los últimos años ha trabajado solamente con el Presupuesto.	No se cumple con las disposiciones de la ley, y por ende no se tienen programadas las actividades a realizar durante el ejercicio fiscal.	No existe una programación que guíe las actividades.	Al Directorio: Se recomienda que anualmente se programe la realización de las actividades a través del Plan Operativo Anual las mismas que ayuden al cumplimiento de los objetivos y sirva de guía en el desempeño normal de las actividades.	Papel de Trabajo D2 8/14 pág. 112

Nº	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN	REFERENCIA
H2	No se cumple con las disposiciones del contrato.	No se cumple con las cláusulas de los contratos por lo que nos hemos basado en las Normas en la Ley Orgánica de Contratación Pública, Capítulo III de las Garantías, Art. 74 que manifiesta: Para seguridad del cumplimiento del contrato y para responder por las obligaciones que contrajeren a favor de terceros, relacionadas con el contrato, el adjudicatario, antes o al momento de la firma del contrato, rendirá garantías por un monto equivalente al cinco (5%) por ciento del valor de aquel. En los contratos de obra, así como en los contratos integrales por precio fijo, esta garantía se constituirá para garantizar el cumplimiento del contrato y las obligaciones contraídas a favor de terceros y para asegurar la debida ejecución de la obra y la buena calidad de los materiales,	Los Proveedores se sienten inconformes ya que el GAD no cumple con lo dispuesto en los contratos.	No se cumple con las cláusulas especificadas en los contratos por ende podrían perder credibilidad al momento de volver a querer contratar.	No contamos con una buena credibilidad para realizar algún tipo de adquisición o contrato	Al Departamento de Obras Públicas: Se recomienda realizar los contratos y cumplirlos de conformidad con lo dispuesto en la Ley orgánica de Contratación Pública y además en el presupuesto anual deberá contemplar obligatoriamente el respectivo financiamiento para dar cumplimiento a los contratos.	Papel de Trabajo (EC2 5/5), pág. 162

Elaborado por: R.G.C.R.	Fecha: 30-06-2011
Revisado por: M.A.G	Fecha: 05-07-2011.

	<p>asegurando con ello las reparaciones o cambios de aquellas partes de la obra en la que se descubran defectos de construcción, mala calidad o incumplimiento de las especificaciones, imputables al proveedor.</p> <p>En los contratos de obra o en la contratación de servicios no normalizados, si la oferta económica corregida fuese inferior al presupuesto referencial en un porcentaje igual o superior al diez (10%) por ciento de éste, la garantía de fiel cumplimiento deberá incrementarse en un monto equivalente al veinte (20%) por ciento de la diferencia entre el presupuesto referencial y la cuantía del contrato.</p>					
--	--	--	--	--	--	--

Elaborado por:	Fecha:
R.G.C.R.	30-06-2011
Revisado por:	Fecha:

HA 4/10

M.A.G	05-07-2011.
-------	-------------

Nº	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN	REFERENCIA
H3	Financiamiento Insuficiente	Debido a que el GAD Municipal de Pallatanga no cuenta con financiamiento suficiente para la realización de sus actividades nos hemos basado en el Código Orgánico de Ordenamiento Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD). Capítulo VII, Presupuesto de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, Sección Cuarta, Formulación del Presupuesto Parágrafo Primero, Programación del Presupuesto, Artículos 234 y 237 que dice: Artículo 234.- Contenido.- Cada plan operativo anual deberá contener una descripción de la magnitud e importancia de la necesidad pública que satisface, la especificación de sus objetivos y metas, la indicación de los recursos necesarios para su cumplimiento. Los programas deberán formularse en función de los planes de desarrollo	No cuenta con la disponibilidad suficiente de recursos para financiar las actividades programadas.	Se incumple con los pagos a proveedores.	No se realizan mejoras en beneficio del Cantón por falta de recursos.	Al Departamento Financiero: Se recomienda que se encargue de realizar el presupuesto anual y el POA coordinando con cada uno de los departamentos para saber con certeza cuanto es lo que cada departamento va a utilizar durante el ejercicio fiscal y así poder cumplir con todas las actividades en beneficio del Cantón.	Papel de Trabajo (D2 7/14) pág. 111

Elaborado por: R.G.C.R.	Fecha: 30-06-2011
Revisado por: M.A.G	Fecha: 05-07-2011.

	<p>y de ordenamiento territorial. A fin de hacer posible su evaluación técnica, las dependencias de los gobiernos autónomos descentralizados deberán presentar programas alternativos con objetivos de corto, mediano y largo plazo, y;</p> <p>Artículo 237.- Plazo para el cálculo definitivo.- En base a la estimación provisional de ingresos, el ejecutivo local, con la asesoría del jefe de la dirección financiera y las dependencias respectivas, establecerá el cálculo definitivo de los ingresos y señalará a cada dependencia o servicio hasta el 15 de agosto, los límites del gasto a los cuales deberán ceñirse en la formulación de sus respectivos proyectos de presupuesto.</p>				
--	---	--	--	--	--

Nº	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN	REFERENCIA
H4	Falta de conocimiento de los objetivos del municipio	<p>En el libro de HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ Sergio,</p> <p>"Introducción a la Administración, un enfoque teórico práctico", Mc. Graw Hill, México D.F., 1994 dice: La gestión de recursos humanos contribuye a que los seres humanos que integran una institución apoyen al logro de los objetivos.</p> <p>No hay que olvidar que las empresas están integradas por personas. Las personas que contratemos son las que llevarán a cabo los logros o por lo contrario, el fracaso de la entidad.</p> <p>Es por esto que todos los empleados deben tener conocimiento de los objetivos de la institución a la cual prestan sus servicios.</p>	No se capacita a los empleados y trabajadores en lo que concierne a los objetivos y metas que quiere lograr el municipio.	Existe un desconocimiento por parte del personal que labora en el municipio y no tiene conocimiento de lo que se desea lograr.	No se logra alcanzar los objetivos planteados por el municipio.	Al Departamento de Recursos Humanos: Se recomienda que se dé a conocer los objetivos institucionales a todo el personal del municipio y los nuevos que ingresen, para así lograr que todos apoyen a la consecución de los mismos de una manera eficiente, eficaz y económica.	Papel de Trabajo (D2 9/14) pág. 113

<small>Elaborado por:</small> R.G.C.R.	<small>Fecha:</small> 30-06-2011
<small>Revisado por:</small> M.A.G	<small>Fecha:</small> 05-07-2011

Nº	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN	REFERENCIA
H5	Cuentan con una Planificación estratégica, pero no la aplican.	<p>En el libro de DONNELLY GIBSON IVANCEVICH (1997) "Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas. Octava Edición. Menciona que:</p> <p>Toda entidad diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, esto planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la entidad.</p> <p>Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.</p> <p>Ha de destacarse que el presupuesto refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos, es de considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las entidades.</p> <p>También es importante señalar que la entidad debe precisar con exactitud y cuidado la misión que se va regir la empresa, la misión es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores</p>	No se capacita al personal sobre la Planificación Estratégica con la que cuenta el municipio.	Existe un total desconocimiento por parte del personal del Municipio de la existencia de la Planificación estratégica y por ende no saben lo que se desea alcanzar.	No se logra cumplir de una manera eficiente y eficaz con los objetivos, misión visión y políticas del municipio.	Al Departamento de Recursos Humanos: Se recomienda que se dé a conocer la planificación estratégica con la que cuenta el GAD Municipal del cantón Pallatanga a todo el personal del municipio y los nuevos que ingresen, y así logran que todos ayuden al logro de lo que se desea alcanzar.	Papel de Trabajo (P2 7/16) pág. 137

Elaborado por: R.G.C.R.	Fecha: 30-06-2011
Revisado por:	Fecha:

N°	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN	REFERENCIA
H6	No se capacita a todo el personal del Municipio.	<p>En el libro de: Bohlander, G.; Sherman, A.; Snell, A; Administración de Recursos Humanos. Editorial Thompson. México, 1999. 11a Edición. Menciona que:</p> <p>En la actualidad la capacitación del talento humano es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo.</p> <p>La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a su talento humano, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.</p> <p>Para las empresas u organizaciones, la capacitación del talento humano debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redundan en beneficios para la empresa.</p>	En el Presupuesto no existen planes de Capacitación al Personal que labora en el Municipio.		Existen demoras en los procesos es decir no se realizan de manera eficiente ni efectiva.	Al Departamento de Recursos Humanos: Se recomienda que se dé capacitación por lo menos dos veces al año al personal en temas referentes a cada departamento. Y así que se promueva la comunicación entre la organización, para agilizar la toma de decisiones y solución inmediata de problemas.	Papel de trabajo (P2 14/16) pág. 144

HA 8/10

		<p>La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.</p> <p>Cómo Beneficia la capacitación a las organizaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas. · Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles. · Crea mejor imagen. · Mejora la relación jefes-subordinados. · Se promueve la comunicación a toda la organización. · Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos. · Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas. · Promueve el desarrollo con vistas a la promoción. · Contribuye a la formación de líderes y dirigentes. 				<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; color: red; font-weight: bold;">HA 9/10</div>
--	--	--	--	--	--	--

Elaborado por: R.G.C.R.	Fecha: 30-06-2011
Revisado por: M.A.G	Fecha: 05-07-2011

HA 10/10

Nº	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN	REFEREN CIA
-----------	------------------	-----------------	--------------	----------------	-------------------	----------------------	------------------------

Elaborado por: R.G.C.R.	Fecha: 30-06-2011
Revisado por: M.A.G	Fecha: 05-07-2011

H7	Inexistencia de Indicadores.	<p>En el libro de: DEZEREGA, Víctor, 1992, Control de la Gestión Empresarial, Caracas, 400p.</p> <p>Todas las actividades pueden medirse con parámetros que enfocados a la toma de decisiones son señales para monitorear la gestión, así se asegura que las actividades vayan en el sentido correcto y permiten evaluar los resultados de una gestión frente a sus objetivos, metas y responsabilidades.</p> <p>Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.</p> <p>Empleándolos en forma oportuna y actualizada, los indicadores permiten tener control adecuado sobre una situación dada; la principal razón de su importancia radica en que es posible predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño global.</p>		No se conoce el desempeño ni comportamiento de los procesos.	Al no tener conocimiento sobre cómo se están llevando a cabo los procesos, ni de qué manera se están cumpliendo los objetivos, no se pueden medir los resultados de las estrategias y prácticas desarrolladas por cada departamento y por ende es muy difícil solucionar de una manera eficiente los problemas que se presenten.	Al Consejo Municipal: Coordine con cada uno de los departamentos del GAD Municipal de Pallatanga, para que por lo menos se implemente indicadores de gestión y así poder tomar decisiones en forma oportuna.	Papel de Trabajo (D2 13/14) Pág. 117
----	------------------------------	---	--	--	--	--	--------------------------------------

Elaborado por: R.G.C.R.	Fecha: 30-06-2011
Revisado por: M.A.G	Fecha: 05-07-2011

4.1.2.4. FASE IV
INFORME DE
AUDITORÍA DE GESTIÓN

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE PALLATANGA**4.1.2.4.1. INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Ingeniero

Eduardo Moreno

ALCALDE DEL GAD MUNICIPAL DE PALLATANGA

Presente

1. Hemos efectuado la auditoría de gestión al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pallatanga por el período Enero – Diciembre 2010. Nuestra responsabilidad es expresar una opinión acerca de la Administración realizada en el municipio basados en nuestra auditoría.
2. Nuestra Auditoría de Gestión fue realizada de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas. Estas normas requieren que la auditoría sea planificada y ejecutada para obtener certeza razonable que la información, documentación, procesos y actividades examinadas no contiene exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente, que las operaciones a las cuales corresponden se hayan efectuado de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias, políticas y demás normas aplicables. La información, actividades y procesos ejecutados son de responsabilidad de la administración de la empresa. Nuestra responsabilidad es expresar una opinión sobre si la información, actividades y procesos presentados y desarrollados se los realiza y ejecuta de manera adecuada con base en nuestra auditoría.
3. Se analizó como componente de la empresa los departamentos de; Obras Públicas y Contabilidad, mediante cuestionarios y entrevistas con el personal de los componentes examinados, revisión y evaluación de documentos, archivos, actividades y procesos seleccionados.

Elaborado por: R.G.C.R.	Fecha: 11-07-2011
Revisado por: M.A.G	Fecha: 18-07-2011

CAPÍTULO I: ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

Motivo

La presente auditoría se lleva a cabo con el fin de revisar y evaluar, si el cumplimiento de los procedimientos en los departamentos de Obras Públicas y Contabilidad genera la economía y eficiencia en el uso de los recursos.

Objetivo

- Determinar el grado de efectividad con que los objetivos se están cumplido y el grado de eficiencia y economía con la que se están utilizando los recursos.
- Determinar la eficiencia y economía con que son desarrollados los procesos en los departamentos de Contabilidad y Obras Públicas.
- Comprobar el grado en que cada departamento ejecuta sus operaciones.

Alcance

Aplicar el examen de Auditoría de Gestión al Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pallatanga, Provincia de Chimborazo del 1° de Enero al 31 de Diciembre del 2010; con el propósito de mejorar la gestión administrativa y financiera.

Enfoque de Auditoría

La auditoría de gestión al GAD Municipal del Cantón Pallatanga va a evaluar el grado de eficacia con que la entidad está cumpliendo los objetivos y si los recursos son utilizados de forma eficiente y económica.

- Componentes Auditados

Los componentes a ser evaluados son: Departamento de Obras Públicas y Departamento de Contabilidad.

Indicadores de Gestión

Después de evaluar a través del diagnóstico general a GAD Municipal del Cantón Pallatanga no cuenta con indicadores que evalúen su gestión por lo que auditoría aplicará:

Indicadores de Economía

Indicadores de Eficiencia

Elaborado por: R.G.C.R.	Fecha: 11-07-2011
Revisado por: M.A.G	Fecha: 18-07-2011

Indicadores de Eficacia

CAPÍTULO II: INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD

Antecedentes de la Empresa.

El origen del nombre de Pallatanga tiene dos versiones: una mítica que alude a la existencia de una Princesa que era conducida por sus vasallos en andas de oro y fue despeñada por razones desconocidas (Palla=nombre de la princesa; tanga=empujar) y la otra, más apegada a la realidad que alude a la característica climatológica del lugar, en donde por la bondad de su clima la producción agrícola es más corta en tiempo (Palla=cosecha; tanga=adelantar) de donde Pallatanga significaría: tierra en donde se cosecha pronto.

Como Parroquia, Eclesiástica, Pallatanga aparece por el año de 1790, con el primer Cura Párroco, el Presbítero Pablo Espejo, hermano de Eugenio Espejo Precursor de la Independencia. Los primeros libros de registro eclesiástico de nacimientos, matrimonios y defunciones reposan en la Curia de Riobamba.

En la época republicana, Pallatanga aparece como parroquia rural de Riobamba en la primera Ley de División Política, por el año 1845; luego pasa a formar parte del Cantón Colta donde permanece como parroquia rural por más de cien años, hasta que finalmente obtiene su Independencia jurídica mediante el Decreto de Cantonización, aprobado por el Congreso Nacional, que no fue sancionado por el Gobierno de León Febres Cordero y entró en vigencia por el Ministerio de la ley el 13 de Mayo de 1986, mediante la publicación en el Registro Oficial 434 de esta misma fecha.

En sus veinticinco años de vida jurídica como Cantón ha tenido los siguientes presidentes: Francisco Romero Montiel, Franklin Muñoz Borja y Efraín Saltos Yépez y con la denominación de Alcaldes: Tomás Curicama Guamán y el actual Eduardo Moreno Yépez.

El Municipio de Pallatanga, perteneciente a la provincia de Chimborazo es una entidad perteneciente al sector público, que cuenta con autonomía, y la Ley de Régimen Municipal le designa como representante de la cabecera cantonal.

El Municipio de Pallatanga de la provincia de Chimborazo para concretar sus fines, tiene que ejecutar sus actividades y funciones sobre la base de la Constitución de la República, Ley Orgánica de Régimen Municipal, Ordenanzas Municipales, Leyes conexas y su estatuto.

“El Municipio de Pallatanga es una institución de derecho público, goza de autonomía. Tiene personería jurídica, con capacidad para realizar los actos que fueren necesarios para el cumplimiento de sus fines, en la forma y condiciones que determinan la constitución y las leyes de la república”.

Base Legal

La vida jurídica del Ilustre Municipalidad de Pallatanga se creó el trece de Mayo de 1986, mediante Decreto Legislativo N° 84, publicado en el R. O. 896 del 18 de marzo de 1988, así como el funcionamiento legal que ampara la vida administrativa y financiera institucional, se halla determinado en el artículo 118 y 228 de la Constitución Política de la República del Ecuador y artículo 1° de la Ley Orgánica de Régimen Municipal, normando además sus actividades bajo el régimen de las siguientes Leyes y disposiciones reglamentarias vigente³³ (Ver Anexo N° 1)

- Constitución Política del Estado Ecuatoriano.
- Código Orgánico Territorial Autónomo Descentralizado
- Ley Orgánica de Régimen Municipal.
- Ley de Régimen Administrativo.
- Ley Orgánica de Administración Financiera y Control.
- Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público
- Ley de Presupuesto.

³³ BASE LEGAL DEL MUNICIPIO DE PALLATANGA

- Ley de Contratación Pública y su Reglamento.
- Ley de Regulación y Control del Gasto Público.
- Ley de Régimen Provincial.
- Código Tributario.
- Ley de Régimen Tributario Interno.
- Código de Trabajo.
- Ordenanzas y Reglamentos Municipales.
- Disposiciones legales correlativas que rigen la vida Municipal.
- Ley de Descentralización.
- Ley de Modernización.
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.
- Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública.
- Ordenanzas Municipales.
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.
- Ley de Licitaciones y Concurso de Ofertas.
- Ley Orgánica de Responsabilidad, Estabilización y Transparencia Fiscal y su Reglamento.
- Ley de Régimen Tributario y sus reformas.
- Otras Leyes conexas.

El GAD municipal de Pallatanga ha efectuado su planificación siguiendo los principios de conservación, desarrollo y aprovechamiento sustentable de los recursos que dispone la Institución y cumplirá con los demás fines que señalen la constitución y las leyes vigentes.

En vista de que las instituciones públicas buscan un mejoramiento continuo, hemos decidido realizar una auditoría de gestión para un mejoramiento, en base a indicadores de gestión en el GAD municipal de Pallatanga, Provincia de Chimborazo del 1° de enero al 31 de diciembre del 2010.

Esta auditoría brindará una oportunidad ya que en una Institución como los Municipios, es de vital importancia que toda la población se

Elaborado por: R.G.C.R.	Fecha: 11-07-2011
Revisado por: M.A.G	Fecha: 18-07-2011.

involucre, el pueblo y los funcionarios en particular conozcan lo que tienen y a lo que deben dedicar sus esfuerzos.

I 6/17

Objetivos Institucionales

El Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pallatanga en cumplimiento de las Leyes que rigen su vida institucional cumplirá con los siguientes objetivos específicos:

- Planificar de manera participativa el desarrollo cantonal y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, articulando con la participación nacional, regional, provincial y parroquial, en el marco de la plurinacionalidad y respeto de la diversidad, con el fin de promover el desarrollo integral sostenible del Cantón Pallatanga.
- Implementar el plan de desarrollo y ordenamiento territorial, tendientes a fortalecer, equilibrar y cualificar los servicios municipales, para garantizar el uso sostenible de los recursos naturales y el buen vivir.
- Contribuir al fortalecimiento del desarrollo social sostenible del Cantón Pallatanga, para mejorar la calidad de vida de la población, promoviendo el desarrollo de sus capacidades, a través de una participación ciudadana.
- Fomentar e impulsar la conservación integral del medio ambiente del Cantón Pallatanga, mediante la ejecución de un sistema de gestión ambiental continuo y dinámico.
- Potenciar al Cantón Pallatanga, como destino turístico atractivo, diferenciado y de calidad, mediante estrategias inspiradas en la sostenibilidad capaces de reconciliar la rentabilidad económica con la conservación del patrimonio cultural, natural e histórico.

Elaborado por: R.G.C.R.	Fecha: 11-07-2011
Revisado por: M.A.G	Fecha: 18-07-2011

- Gestionar la cooperación Internacional, para coadyuvar al progreso del Cantón Pallatanga.

I 7/17

- Evaluar las actividades y tareas cumplidas por los servidores de las diferentes dependencias de la Institución en procura del mejoramiento de los servicios reclamados por los contribuyentes.
- Ejecutar obras de infraestructura en beneficio de la colectividad especialmente las relacionadas con la dotación del sistema de agua potable y alcantarillado, construcción y mantenimiento de calles, plazas, parques, avenidas y demás espacios públicos.
- Para el eficiente cumplimiento de los objetivos propuestos, el Concejo ha adoptado como política de acción, la presupuestación programática de sus recursos a fin de utilizarlos con estricta sujeción a sus disponibilidades y en lo concerniente a la elaboración de los programas que beneficien en forma directa a la colectividad, mediante la ejecución de las obras.
- Para lograr objetivos propuestos, la Ilustre Municipalidad adoptará la política de acción sucesiva, estableciendo las prioridades planificadas por los respectivos departamentos municipales, para lo que creemos oportuno seguir activando aún más las recaudaciones, ya que contamos con los medios técnicos y humanos necesarios.

La Misión

“El Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pallatanga es una Institución pública al servicio de la comunidad, con gestión de calidad, talento humano capacitado; que anhela el bien común, en un ambiente de participación y diálogo, caracterizado por la honestidad respetando al patrimonio natural, cultural e histórico.”

Fuente: GAD Municipal de Pallatanga

Elaborado por: R.G.C.R.	Fecha: 11-07-2011
Revisado por: M.A.G	Fecha: 18-07-2011

I 8/17

La Visión

“Ser un Gobierno Municipal de alta gestión y servicio a la comunidad, solidario, honesto y participativo, enfocado en el desarrollo integral sostenible, capaz de potenciar al Cantón Pallatanga hacia el bienestar material y social de la colectividad.

Fuente: GAD Municipal de Pallatanga

Elaborado por: R.G.C.R.	Fecha: 11-07-2011
Revisado por: M.A.G	Fecha: 18-07-2011

ANÁLISIS FODA

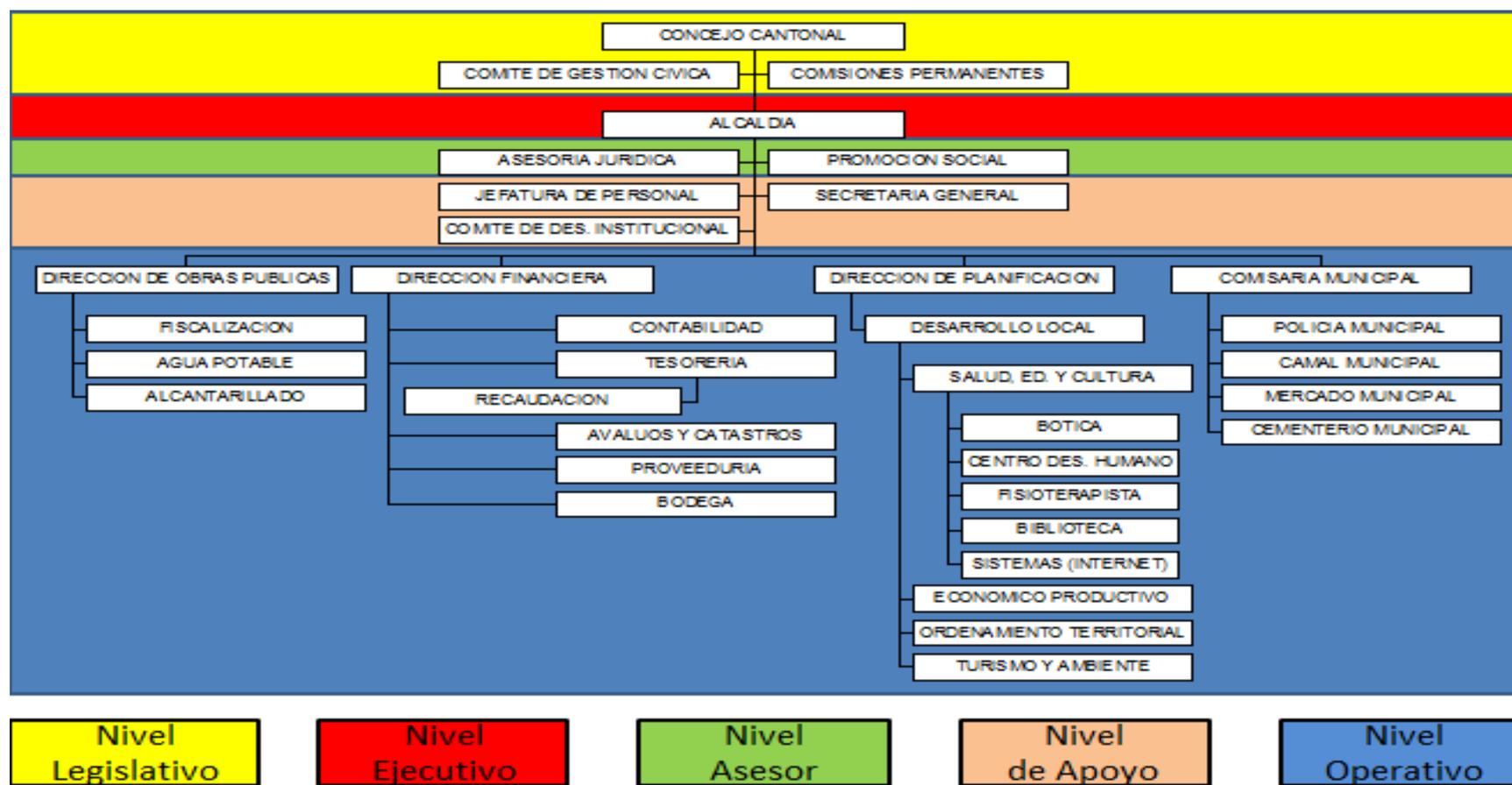
	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con un Edificio Municipal propio. • Cuenta con un sistema contable automatizado (Sinfo) • Sistema Organizacional de Trabajadores y Empleados Municipales. • Socialización de Proyectos con la comunidad. • Misión, visión, objetivos y metas bien definidas 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de trabajo en equipo • Financiamiento insuficiente • Demora constante en trámites financiera. • Incumplimiento de los pagos a los proveedores. • Falta de cooperación lo que impide realizar trabajos en equipo.
	Oportunidades	Amenazas

Análisis Externo	<ul style="list-style-type: none"> • Diversos proyectos turísticos favorecidos por la ubicación geográfica. • Posibilidades jurídicas y políticas para la firma de convenios institucionales e internacionales que permitan la realización de proyectos. • Existencia de proyectos productivos en el Cantón. • Organizaciones Filiales (AME) que ayudan al desarrollo humano de los empleados y trabajadores. • Sistema de débito bancario 	<ul style="list-style-type: none"> • Deuda financiera que data de períodos administrativos anteriores. • Limitaciones financieras y técnicas para cumplir con metas y objetivos municipales.
-------------------------	---	--

Elaborado por: R.G.C.R.	Fecha: 11-07-2011
Revisado por: M.A.G	Fecha: 18-07-2011

Estructura Orgánica

La estructura orgánica del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Pallatanga, se presenta a través de la siguiente organización



CAPÍTULO III: RESULTADOS ESPECÍFICOS POR COMPONENTE

Los resultados por su importancia se detallan a continuación:

(H1) PLAN ANUAL OPERATIVO (POA)

De acuerdo al Código Orgánico de Ordenamiento Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD). Capítulo VI, Sección Cuarta, Formulación del Presupuesto, Párrafo Primero, Programación del Presupuesto.

Artículo 233.- Plazo.- Todas las dependencias de los gobiernos autónomos descentralizados deberán preparar antes del 10 de septiembre de cada año su plan operativo anual y el correspondiente presupuesto para el año siguiente, que contemple los ingresos y egresos de conformidad con las prioridades establecidas en el plan de desarrollo y ordenamiento territorial y bajo los principios de la participación definidos en la Constitución y la ley, El GAD Municipal de Pallatanga en los últimos años ha trabajado solamente con el Presupuesto. No se cumple con las disposiciones de la ley, y por ende no se tienen programadas las actividades a realizar durante el ejercicio fiscal. No existe una programación que guie las actividades.

RECOMENDACIÓN

Al Consejo Municipal: Se recomienda que anualmente se programe la realización de las actividades a través del Plan Operativo Anual con cada uno de los departamentos las mismas que ayuden al cumplimiento de los objetivos y sirva de guía en el desempeño normal de las actividades.

Elaborado por: R.G.C.R.	Fecha: 11-07-2011
Revisado por: M.A.G	Fecha: 18-07-2011.

(H2) INCUMPLIMIENTO EN LOS CONTRATOS

No se cumple con el pago puntual a los proveedores de conformidad con las cláusulas de los contratos por lo que nos hemos basado en las Normas en la Ley Orgánica de Contratación Pública, Capítulo III de las Garantías, Art. 74 que manifiesta:

Para seguridad del cumplimiento del contrato y para responder por las obligaciones que contrajeran a favor de terceros, relacionadas con el contrato, el adjudicatario, antes o al momento de la firma del contrato, rendirá garantías por un monto equivalente al cinco (5%) por ciento del valor de aquel.

En los contratos de obra, así como en los contratos integrales por precio fijo, esta garantía se constituirá para garantizar el cumplimiento del contrato y las obligaciones contraídas a favor de terceros y para asegurar la debida ejecución de la obra y la buena calidad de los materiales asegurando con ello las reparaciones o cambios de aquellas partes de la obra en la que se descubran defectos de construcción, mala calidad o incumplimiento de las especificaciones, imputables al proveedor.

En los contratos de obra o en la contratación de servicios no normalizados, si la oferta económica corregida fuese inferior al presupuesto referencial en un porcentaje igual o superior al diez (10%) por ciento de éste, la garantía de fiel cumplimiento deberá incrementarse en un monto equivalente al veinte (20%) por ciento de la diferencia entre el presupuesto referencial y la cuantía del contrato.

RECOMENDACIÓN

Al Departamento de Obras Públicas: Se recomienda realizar los contratos y cumplirlos de conformidad con lo dispuesto en la Ley orgánica de Contratación Pública y además en el presupuesto anual deberá contemplar obligatoriamente el respectivo financiamiento para dar cumplimiento a los contratos.

(H3) FINANCIAMIENTO INSUFICIENTE

Elaborado por: R.G.C.R.	Fecha: 11-07-2011
Revisado por: M.A.G	Fecha: 18-07-2011.

Debido a que el GAD Municipal de Pallatanga no cuenta con financiamiento suficiente para la realización de sus actividades nos hemos basado en el Código Orgánico de Ordenamiento Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD). Capítulo VII, Presupuesto de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, Sección Cuarta, Formulación del Presupuesto

Parágrafo Primero,
Programación del Presupuesto, Artículos 234 y 237 que dice: Artículo 234.- Contenido.- Cada plan operativo anual deberá contener una descripción de la magnitud e importancia de la necesidad pública que satisface, la especificación de sus objetivos y metas, la indicación de los recursos necesarios para su cumplimiento.

Debido a que el GAD Municipal de Pallatanga no cuenta con financiamiento suficiente para la realización de sus actividades nos hemos basado en el Código Orgánico de Ordenamiento Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD). Capítulo VII, Presupuesto de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, Sección Cuarta, Formulación del Presupuesto

Parágrafo Primero,
Programación del Presupuesto, Artículos 234 y 237 que dice: Artículo 234.- Contenido.- Cada plan operativo anual deberá contener una descripción de la magnitud e importancia de la necesidad pública que satisface, la especificación de sus objetivos y metas, la indicación de los recursos necesarios para su cumplimiento.

Debido a que el GAD Municipal de Pallatanga no cuenta con financiamiento suficiente para la realización de sus actividades nos hemos basado en el Código Orgánico de Ordenamiento Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD). Capítulo VII, Presupuesto de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, Sección Cuarta, Formulación del Presupuesto

Parágrafo Primero,
Programación del Presupuesto, Artículos 234 y 237 que dice: Artículo 234.- Contenido.- Cada plan operativo anual deberá contener una descripción de la magnitud e importancia de la necesidad pública que satisface, la especificación de sus objetivos y metas, la indicación de los recursos necesarios para su cumplimiento.

Los programas deberán formularse en función de los planes de desarrollar. No cuenta con la disponibilidad suficiente de recursos para financiar las actividades programadas. Se incumple con los pagos a proveedores.

RECOMENDACIÓN

Al Departamento Financiero: Se recomienda que se encargue de realizar el presupuesto anual y el POA coordinando con cada uno de los departamentos para saber con certeza cuanto es lo que cada departamento va a utilizar durante el ejercicio fiscal y así poder cumplir con todas las actividades en beneficio del Cantón.

(H4) DESCONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES POR PARTE DEL PERSONAL

En el libro de HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ Sergio,

"Introducción a la Administración, un enfoque teórico práctico", Mc. Graw Hill, México D.F., 1994 dice: La gestión de recursos humanos contribuye a que los seres humanos que integran una institución apoyen al logro de los objetivos.

No hay que olvidar que las empresas están integradas por personas. Las personas que contratemos son las que llevaran a cabo los logros o por lo contrario, el fracaso de la entidad.

Es por esto que todos los empleados deben tener conocimiento de los objetivos de la institución a la cual prestan sus servicios.

No se capacita a los empleados y trabajadores en lo que concierne a los objetivos y metas que quiere lograr el municipio. Existe un desconocimiento por parte del personal que labora en el municipio y no tiene conocimiento de lo que se desea lograr.

RECOMENDACIÓN

Elaborado por: R.G.C.R.	Fecha: 11-07-2011
Revisado por: M.A.G	Fecha: 18-07-2011.

Al Departamento de Recursos Humanos: Se recomienda que se dé a conocer los objetivos institucionales a todo el personal del municipio y los nuevos que ingresen, y así logran que todos apoyen al logro de los mismos de una manera eficiente, eficaz y económica.

(H5) NO APLICA PLANIFICACION ESTRATEGICA

En el libro de DONNELLY GIBSON IVANCEVICH (1997) "Fundamentos de Dirección y [Administración de Empresas](#). Octava [Edición](#). Menciona que:

Toda entidad diseña planes estratégicos para el logro de sus [objetivos](#) y metas planteadas, esto planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de [la](#) entidad.

Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

Ha de destacarse que el [presupuesto](#) refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos, es de considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para [poder](#) lograr las metas trazadas por las [entidades](#).

También es importante señalar que la entidad debe precisar con exactitud y cuidado la [misión](#) que se va regir la empresa, la misión es fundamental, ya que esta representa las [funciones](#) operativas que va a ejecutar en el [mercado](#) y va a suministrar a los consumidores.

RECOMENDACIONES

Al Departamento de Recursos Humanos: Se recomienda que se dé a conocer la planificación estratégica con la que cuenta el GAD Municipal del cantón Pallatanga a todo el personal del municipio y los nuevos que ingresen, y así logran que todos ayuden al logro de lo que se desea alcanzar.

Elaborado por: R.G.C.R.	Fecha: 11-07-2011
Revisado por: M.A.G	Fecha: 18-07-2011.

(H6) NO SE CAPACITA A TODO EL PERSONAL DEL MUNICIPIO

En el libro de: Bohlander, G.; Sherman, A.; Snell, A; Administración de Recursos Humanos. Editorial Thompson. México, 1999. 11a Edición.

Menciona que:

En la actualidad la capacitación del talento humano es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo.

La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a su talento humano, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

Para las empresas u organizaciones, la capacitación del talento humano debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redundan en beneficios para la empresa.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.

Cómo Beneficia la capacitación a las organizaciones:

- ✓ Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- ✓ Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- ✓ Crea mejor imagen.
- ✓ Mejora la relación jefes-subordinados.
- ✓ Se promueve la comunicación a toda la organización.
- ✓ Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- ✓ Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- ✓ Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- ✓ Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

RECOMENDACIONES

Al Departamento de Recursos Humanos: Se recomienda que se dé capacitación por lo menos dos veces al año al personal en temas referentes a cada departamento. Y así que se

Elaborado por: R.G.C.R.	Fecha: 11-07-2011
Revisado por: M.A.G	Fecha: 18-07-2012

promueva la comunicación entre la organización, para agilizar la toma de decisiones y solución inmediata de problemas.

(H7) INEXISTENCIA DE INDICADORES

En el libro de: DEZEREGA, Víctor, 1992, Control de la Gestión Empresarial, Caracas, 400p. Todas las actividades pueden medirse con parámetros que enfocados a la toma de decisiones son señales para monitorear la gestión, así se asegura que las actividades vayan en el sentido correcto y permiten evaluar los resultados de una gestión frente a sus objetivos, metas y responsabilidades.

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

Empleándolos en forma oportuna y actualizada, los indicadores permiten tener control adecuado sobre una situación dada; la principal razón de su importancia radica en que es posible predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño global.

RECOMENDACIONES

Al Consejo Municipal:

Coordine con cada uno de los departamentos del GAD Municipal de Pallatanga, para que por lo menos semestralmente se implemente indicadores de gestión y así poder tomar decisiones en forma oportuna.

Pallatanga, 21 de octubre del 2011
Atentamente,

Raquel Coello

Ma. José Jiménez

Elaborado por: R.G.C.R.	Fecha: 11-07-2011
Revisado por: M.A.G	Fecha: 18-07-2011.

CAPÍTULO V

5. Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones

- ✓ La auditoría de gestión es un proceso eminentemente sistemático que permite a través del respectivo informe fortalecer la eficiencia, eficacia, economía, ecología y ética de todo tipo de organización.
- ✓ Desconocimiento sobre cómo se están llevando a cabo los procesos, ni de qué manera se están cumpliendo los objetivos, ni se pueden medir los resultados de las estrategias y prácticas desarrolladas por cada departamento.
- ✓ No cuenta con la disponibilidad suficiente de recursos para financiar las actividades programadas en el periodo fiscal.

5.2.Recomendaciones

- ✓ Con el objetivo de fortalecer la capacidad de enfrentar eventos que afecten la eficacia, eficiencia y economía de cualquier tipo de organización es de vital importancia llevar a cabo una Auditoría de Gestión que evalúe cada uno de los procesos importantes de la entidad
- ✓ Con la finalidad de poder tomar decisiones correctivas o preventivas se considera necesario que se elaboren indicadores de gestión con regularidad para poder evaluar los resultados de una gestión frente a su responsabilidad.
- ✓ Elaborar el POA coordinando con cada uno de los departamentos para conocer cuáles son sus necesidades; y así cumplir con todas las actividades programadas.

RESUMEN

La presente investigación se titula “Auditoría de Gestión al Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pallatanga, Provincia de Chimborazo del 1° De Enero al 31 De Diciembre del 2010”

El GAD Municipal de Pallatanga es una entidad del sector público, perteneciente a la provincia de Chimborazo, se basa en la Ley de Régimen Municipal tiene personería jurídica con capacidad para realizar los actos que fueren necesarios para el cumplimiento de sus fines, en la forma y condiciones que determinan la constitución y las leyes de la república.

Esta investigación contiene un Marco Contextual del GAD Municipal del Cantón Pallatanga en la que se detalla: Reseña Histórica, Misión, Visión, Objetivos Institucionales, Base Legal, Principios y Valores Corporativos, Convenios que tiene y la Organización Administrativa Interna.

Además, contiene Generalidades de la Auditoría de Gestión como: Antecedentes Históricos, Conceptos, Definición, Objetivos, Alcance, Ventajas, Diferencias y Similitudes con otras Auditorías, Herramientas de la Auditoría de Gestión, Riesgo y Muestreo de la Auditoría, Papeles de Trabajo, Hallazgos, Indicadores de Gestión y por último el desarrollo de la Auditoría de Gestión del GAD del Cantón Pallatanga.

Una vez concluida la presente investigación se propone a la alcaldía, implementar un manual de políticas y procedimientos para que cada empleado que ingrese sepa cuáles son sus responsabilidades; Planificar sus adquisiciones, de manera que se priorice las necesidades ya que no se cumple puntualmente las obligaciones con los proveedores, debido a que el presupuesto asignado no es suficiente; Desarrollar sus actividades basándose en el presupuesto y el Plan Operativo Anual para cada período fiscal. Cada una de estas propuestas están encaminadas para el mejoramiento del GADM del Cantón Pallatanga que será posible si la alcaldía conjuntamente con la directiva toman la decisión de aceptar y poner en práctica las misma

ABSTRACT

The title of this research is "Management Audit to the Decentralized Autonomous Government of Pallatanga Canton, Chimborazo Province from January 1 to December 2010".

Decentralized Autonomous Municipal Government of Pallatanga is a public sector entity, belonging to the Chimborazo province, it is based on the Municipal System Act and it has legal capacity to carry out acts that are necessary for the fulfillment of its purposes, in the manner and conditions that determine the constitution and laws of the republic.

This investigation contains a Contextual Framework of the Decentralized Autonomous Municipal Government of Pallatanga Canton in detailing: Historical Overview, Mission Vision, Institutional Objectives, Legal Basis, Principles and Corporate Values, agreements have the Internal Administrative Organization.

Moreover, it contains Generalities of the Management Audit as: Historical Background, Concepts, Definitions, Objectives, Scope, Advantages, Differences and Similarities with other Audits, Working papers, Findings, Management indicators and finally the development of the Management Audit of the GAD of Pallatanga Canton.

It requires an examination of audit to the management of GAD Pallatanga, in order to meet and give an opinion on the degree of efficiency and effectiveness of procedures.

This research work has the following objectives: To establish the contextual characterization of GAD Pallatanga. To determine the conceptual framework of the Management Audit. To verify through examination of the compliance audit of policies and processes established and its relation to the objectives and predetermined results. To conduct a review of the management audit of GAD Pallatanga to determine the degree of efficiency, effectiveness and economy in the year 2010.

It was used the Analytical and Inductive methods.

In conclusion, lack of knowledge about how it is carrying out the process, it cannot measure results of strategies and practices developed by each department, in order to take corrective, or preventive decisions, it is necessary to develop management indicators regularly to assess the results of management in front of its responsibility. To elaborate the POA coordinating with each one of the departments to know which the necessities are and to comply with all scheduled activities.

BIBLIOGRAFÍA

MALDONADO E. Milton, Administración Pública Ecuatoriana, Quito, 2004.

CATACORA, Fernando, Auditoría de Gestión, McGraw Hill Interamericana, Caracas 2001

FERNANDEZ ARENA, J. A. La Auditoría Administrativa. Ed. Diana, México DF, 2003.

WILLIAM, Leonard. Auditoria Administrativa. Ed. Diana, México DF, 2004

CEPEDA ALONSO, Gustavo; Auditoría y Control Interno, Edit. Limusa, México D.F., 2006.

HERNANDEZ Y RODRIGUEZ, Sergio; Introducción a la Administración, McGraw Hill Interamericana, México D.F., 1994.

DONNELLY GIBSON, Ivancevich; Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas.

BOHLANDER, Snell; Administración de recursos Humanos, Thompson, México D.F., 1999.

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. Auditoría de Gestión para Municipalidades, Quito, 2004.

CGE. Acuerdo 016 CG, Manual de Auditoría Financiera, Quito, 2001.

LEZAMA OSAÍN, Cruz. Indicadores de Gestión, Edit. McGraw Hill Interamericana S.A. México D.F., 2009

LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Ley 2004-34, R.O. No. 337, 2004.

CGE, MAG, Acuerdo 031 CG, Corporación Edi-Ábaco, 2002

HEYEL Carl; Enciclopedia de Gestión y Administración de Empresas, Edit. Grijalbo, Barcelona, 2004

CÓDIGO ORGÁNICO DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL AUTONOMÍA Y DESCENTRALIZACIÓN (COOTAD). Capítulo VI, Sección

<http://es.scribd.com/doc/3572625/Indicadores->

[Financieroshttp://www.byington.net/estandares/index.php?accion=guia](http://www.byington.net/estandares/index.php?accion=guia)

REGISTRO OFICIAL

ORGANO DEL GOBIERNO DEL ECUADOR

EL ECUADOR HA SIDO, ES Y SERA PAIS AMAZONICO

Administración del Sr. Ing. León Febres Cordero Ribadeneyra,
Presidente Constitucional de la República

AÑO II — QUITO, MARTES 13 DE MAYO DE 1986 — NUMERO 434

Teléfonos:

Dirección: 212-564
Distribución (Almacén): 212-706
IMPRESO EN EDITORA NACIONAL

Tiraje: 9.000 ejemplares.— Valor \$ 10,00
Edición: 32 páginas

Suscripción Anual \$ 1.500,00

1818-A Declárase Reserva de Recursos Marinos, de exclusivo dominio del Estado, la columna de agua, el lecho y subsuelo submarinos del área del mar localizada en el interior del Archipiélago de Galápagos 28
1825 Determinábase reajustes de precios que tienen derecho varios contratistas 29

RESOLUCIONES:

SUPERINTENDENCIA DE BANCOS:

86-362 Refórmase la Resolución 84-691 de 31 de mayo de 1984, que contiene el Reglamento para la apertura y funcionamiento de ventanillas con horario diferido al vigente, para todas las instituciones bancarias 34
86-363 Apruébese la fijación del capital autorizado del Banco del Pacífico 31
86-364 Autorízase a la Sucursal de Riobamba del Banco Popular la apertura y funcionamiento de una ventanilla de atención al público, con horario diferido 31

ORDENANZA PROVINCIAL:

— Modifícase la Ordenanza que regula el funcionamiento de los sistemas de riego y drenaje de propiedad del Consejo Provincial de El Oro 32

SUMARIO:

Leyes: Págs.

FUNCION LEGISLATIVA:

LEYES:

25 Ley de Creación del Cantón Pichincha, en la provincia de Manabí 2
26 Ley de Creación del Cantón Pallatanga, en la provincia del Chimborazo 3
27 Ley de Creación del Cantón Cevallos, en la provincia del Tungurahua 4
28 Ley de Creación del Cantón Mocha, en la provincia del Tungurahua 5

FUNCION EJECUTIVA:

DECRETOS LEYES:

21 Reformas a la Ley del Seguro Social Obligatorio y a la Ley de Extensión del Seguro Social Campesino 6
22 Reformas a la Ley de Licitaciones y Concurso de Ofertas 14
23 Reformas a la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control, a la Ley de Regulación Económica y Control del Gasto Público y a la Ley N° 6 Promulgada en el Suplemento al Registro Oficial N° 260 de 29 de agosto de 1985 19

DECRETOS:

808-A Refórmase el Arancel de Importaciones (importación de instrumentos musicales) 27
809-A Refórmase el Arancel de Importaciones (importación de maquinaria y equipo agronómico) 28

N° 28

CONGRESO NACIONAL

EL PLENARIO DE LAS COMISIONES LEGISLATIVAS

Considerando:

Que la Parroquia Pichincha, perteneciente al Cantón Bolívar, de la provincia de Manabí, ha tenido un considerable crecimiento en todos sus aspectos, especialmente, en lo demográfico, urbanístico, comercial, agrícola y ganadero;

Que la Comisión Especial de Límites Internos de la República y el Consejo Provincial de Manabí han emitido informes favorables y se han cumplido con los demás requisitos legales que se requiere para la constitución de una parroquia;

Que es deber de las Funciones del Estado estimular la superación cultural, social y económica de los

ANE
XO
N° 1

de sus funciones. Hasta tal evento dichas actividades y gestiones seguirán siendo atendidas por las autoridades pertinentes de la Provincia de Manabí, Cantón Bolívar en la forma en que se venían haciendo antes de la erección cantonal.

Art. FINAL.— La presente Ley entrará en vigencia a partir de su publicación en el Registro Oficial.

Dada, en Quito en la Sala de Sesiones del Pleno de las Comisiones Legislativas, a los diecisiete días del mes de abril de mil novecientos ochenta y seis.

f.) Averroes Bucaram Záccida, Presidente del Congreso Nacional.— f.) Wilton Córdova Loor, Secretario del Congreso Nacional.

Certifico que la "Ley de Creación del Cantón Pichincha" quedó Sancionada de Hecho de conformidad con lo dispuesto por el Art. 68 de la Constitución Política.

Palacio Nacional, en Quito, a 5 de mayo de 1986

f.) Ab. Joffre Torbay Dassum, Secretario General de la Administración Pública.

Ex fiel copia.— Lo certifico:

f.) Ab. Joffre Torbay Dassum, Secretario General de la Administración Pública.

Nº 28

CONGRESO NACIONAL

EL PLENARIO DE LAS COMISIONES LEGISLATIVAS

Considerando:

Que la Parroquia Pallatanga de la Jurisdicción del Cantón Colta, provincia del Chimborazo, ha logrado un creciente desarrollo económico y cultural, particularmente en lo urbanístico, agrícola y comercial;

Que es deber del Estado Ecuatoriano estimular el trabajo de los pueblos que han sabido superar sus venenosos factores negativos, hasta convertirse en ejemplo de laboriosidad y progreso cultural;

Que la parroquia Pallatanga reúne todos los requisitos señalados por la Ley en el aspecto geográfico, humano, económico y político; y

En ejercicio de sus facultades constitucionales, expide la siguiente:

LEY DE CREACION DEL CANTON PALLATANGA

Art. 1.— Créase el Cantón Pallatanga, en la Provincia del Chimborazo, cuya cabecera cantonal será la parroquia del mismo nombre.

Art. 2.— Una vez constituido el Cantón Pallatanga, el Concejo creará las parroquias que, de acuerdo con la Ley, fueren necesarias.

Art. 3.— Los límites del Cantón Pallatanga serán:

AL NORTE.— Desde la confluencia de los Ríos Chimbo y Pindurata, el curso del Río Pindurata, aguas arriba, hasta la confluencia de sus ríos formadores, los Ríos Pangor y Panza; el Río Panza, aguas arriba,

hasta la confluencia de sus Quebradas formadoras, las Quebradas Quitza y Rejas; la Quebrada Rejas, aguas arriba, hasta la confluencia con la Quebrada Cóndor Pacha, aguas arriba, hasta la confluencia de sus Quebradas formadoras, las Quebradas de Quitza y Sin nombre; de esta confluencia, la línea de cumbre al este, hasta alcanzar la cima de la Loma Garza Inañoña y sus extensiones por el Divisor hacia el Este, que pasa por el sitio Tapapungu hasta su unión orográfica, con el Divisor en el sitio Lalagusa.

AL ESTE.— De esta unión orográfica, el Divisor hacia el Sur que pasa por la cumbre de las Lomas Llulluchapungu, Tulapac, Quirohuasana, Picha, Rumipungu y Alpachaca, Cerro Congachurcu, Lomas Cobo y Gallo Jatunloma; de la Loma Gallo Jatunloma, la línea imaginaria al Sur, hasta un punto de la vía que hacia el Suroeste conduce a la localidad Tacón; de la mencionada Vía la línea imaginaria al Oeste hasta alcanzar el curso de la Quebrada Quichuayacu, a la altura longitudinal aproximada de las nacientes de la Quebrada Chacarro, la Quebrada Quichuayacu, aguas abajo hasta su confluencia con las Quebradas Playa y Carbonera, formadoras del Río Maguaso.

AL SUR.— El Río Maguaso, aguas abajo, que fuego toma el nombre de Río Cótado, hasta su confluencia con el Río Chimbo.

AL OESTE.— El curso del Río Chimbo, aguas arriba, hasta su confluencia con el Río Pindurata.

Art. 4.— Sin perjuicio de la asignación de los fondos provenientes de la explotación petrolera para el desarrollo de los organismos seccionales, dispuesto en el Decreto sin número de 19 de noviembre de 1979, publicada en el Registro Oficial Nº 113 del 24 de enero de 1980, el Municipio de Pallatanga, recibirá además, la asignación por esta sola vez de Treinta Millones de Suces, con aplicación al Fondo Nacional de Participaciones.

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

PRIMERA.— El Tribunal Supremo Electoral convocará a elecciones de Concejales del Cantón Pallatanga, en el plazo de noventa días, contados a partir de la vigencia de la presente Ley. Los electos permanecerán en funciones hasta que se realicen las próximas elecciones generales de Presidente de Concejo y Concejales; y, éstos se posesionarán legalmente de sus funciones.

SEGUNDA.— Todas las gestiones y actividades de carácter administrativo, fiscal y municipal del cantón Pallatanga, no serán suspendidas por falta de autoridades de elección popular o de designación gubernamental hasta que sean legalmente designadas, posesionadas o hayan entrado oficialmente en ejercicio de sus funciones. Hasta tal evento, dichas actividades y gestiones seguirán siendo atendidas por las autoridades pertinentes del Cantón Colta y de la Provincia del Chimborazo, en la misma forma que lo venían haciendo antes de su cantonización.

Art. FINAL.— La presente Ley entrará en vigencia a partir de su publicación en el Registro Oficial.

Dada, en Quito en la Sala de Sesiones del Pleno

rio de las Comisiones Legislativas, a los diecisiete días del mes de abril de mil novecientos ochenta y seis.

f.) Averroes Bucaram Záccida, Presidente del H. Congreso Nacional.— f.) Wilson Córdova Loor, Prosecretario del Congreso Nacional.

Certifico que la "Ley de Creación del Cantón Pallatanga" quedó Sancionada de Hecho de conformidad con lo Dispuesto por el Art. 68 de la Constitución Política.

Palacio Nacional, en Quito, a 5 de mayo de 1966

f.) Ab. Joffre Torbay Dassum, Secretario General de la Administración Pública.

Es fiel copia.— Lo certifico:

f.) Ab. Joffre Torbay Dassum, Secretario General de la Administración Pública.

Nº 27

CONGRESO NACIONAL

EL PLENARIO DE LAS COMISIONES LEGISLATIVAS

Considerando:

Que la parroquia Cevallos de la jurisdicción del Cantón Ambato, provincia del Tungurahua, ha alcanzado un alto nivel de desarrollo en lo urbanístico, poblacional, agrícola y comercial;

Que la citada Parroquia cuenta con los recursos humanos, socio-económicos suficientes para ser erigida en Cantón; y por consiguiente, para administrarse por sí misma, lo que permitiría alcanzar el progreso eficiente en su beneficio y del país;

Que la Comisión Especial de Límites Internos de la República ha emitido el informe correspondiente a área territorial y límites del Cantón Cevallos y el H. Consejo Provincial del Tungurahua ha informado favorablemente sobre su cantonización;

Que una vez que se ha efectuado un detenido estudio de la realidad geográfica, económica, social y política de la Parroquia Cevallos, se ha llegado a la conclusión de que es conveniente elevarla a la categoría de Cantón; y,

En uso de las atribuciones constitucionales de que se halla investido, expide la siguiente.

LEY DE CREACION DEL CANTON CEVALLOS

Art. 1.— Créase el Cantón Cevallos en la provincia del Tungurahua, cuya cabecera cantonal será la parroquia del mismo nombre.

Art. 2.— La jurisdicción político-administrativa del nuevo Cantón Cevallos, comprenderá la cabecera cantonal y las parroquias que se crearen.

Art. 3.— Los límites del Cantón Cevallos serán los siguientes:

POR EL NORTE.— Desde la unión del Camino Real con la Quebrada Palagua con el Río Pachanlica; por éste, aguas abajo, hasta la confluencia con el Río Pachanlica.

POR EL ESTE.— Confluencia de la Quebrada Palagua con el Río Pachanlica, por éste, aguas arriba,

pasando el puente Quero hasta encontrar la recta imaginaria del camino Quero-Mocha.

POR EL SUR.— Desde el punto más bajo del Río Quero-Mocha por la línea imaginaria a encontrar el camino Quero-Mocha y, por éste pasando por el ramal de la acequia Mocha-Tisaleo Cevallos, sigue por este camino avanzando la línea férrea, el mismo camino que divide las poblaciones San Pedro de Cevallos, el Mirador de Cevallos y Santo Domingo de Cevallos, con las poblaciones de El Rosal de Mocha y Yanahurco de Mocha, sigue por este camino hasta empalmar con el camino del Rey (Real) en el punto denominado Cuatro Esquinas.

POR EL OESTE.— Desde el punto denominado Cuatro Esquinas hacia el Norte siguiendo el camino el Rey (Real) hasta empalmar con la Quebrada de Palagua.

Art. 4.— Sin perjuicio de la asignación de los fondos provenientes de la explotación petrolera para el desarrollo de los organismos seccionales, dispuesto en el Decreto sin número de 19 de noviembre de 1979, publicado en el Registro Oficial Nº 113 del 24 de enero de 1980, el Municipio de Cevallos percibirá, además por esta sola vez, la asignación de Treinta Millones de Suces, con aplicación al Fondo Nacional de Participaciones.

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

PRIMERA.— El Tribunal Supremo Electoral, convocará a elecciones de Concejales del Cantón Cevallos, en el plazo de noventa días, contados a partir de la vigencia de la presente Ley. Los electos permanecerán en funciones hasta que se realicen las próximas elecciones generales de Presidente de Concejo y Concejales; y éstos se posesionarán legalmente en sus funciones.

SEGUNDA.— Todas las actividades y gestiones de carácter administrativas, fiscal y municipal del Cantón Cevallos, no serán suspendidas por falta de autoridades de elección popular o de designación gubernamental hasta que sean legalmente designadas; posesionadas o hayan entrado oficialmente en ejercicio de sus funciones. Hasta tal evento, dichas actividades y gestiones seguirán siendo atendidas por las autoridades pertinentes de la Provincia del Tungurahua y el Cantón Ambato, en la forma en que se venía haciendo antes de la erección cantonal.

Art. FINAL.— La presente Ley entrará en vigencia a partir de su publicación en el Registro Oficial.

Dada, en Quito en la Sala de Sesiones del Plenario de las Comisiones Legislativas, a los diecisiete días del mes de abril de mil novecientos ochenta y seis.

f.) Averroes Bucaram Záccida, Presidente del Congreso Nacional.— f.) Wilson Córdova Loor, Prosecretario del Congreso Nacional.

Certifico que la "Ley de Creación del Cantón Cevallos" quedó Sancionada de Hecho de conformidad con lo dispuesto por el Art. 68 de la Constitución Política.

ANEXO N° 2
ESTADO DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA
AÑO 2010



MUNICIPIO DE PALLATANGA
CONTABILIDAD 2010
ESTADO DE EJECUCION PRESUPUESTARIA



PERIODO: DICIEMBRE / 2010

Page 1 of 2

CODIGO	NOMBRE	PRESUPUESTO	EJECUCION	DESVIACION
1. SUPERAVIT / DEFICIT CORRIENTE		-140,193.55	-72,134.09	-68,049.86
INGRESOS CORRIENTES		416,853.27	404,698.51	12,254.76
113.11	IMPUESTOS	74,097.01	81,322.31	-7,425.30
113.13	TASAS Y CONTRIBUCIONES	47,619.22	44,607.63	3,011.59
113.14	VENTA DE BIENES Y SERVICIOS	39,868.80	38,949.71	2,918.89
113.17	RENTA DE INVERSIONES Y MULTAS	20,167.77	23,070.26	-2,902.49
113.18	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES	230,100.67	204,483.94	15,616.73
113.19	OTROS INGRESOS	15,000.00	13,964.06	1,035.34
✓ GASTOS CORRIENTES		557,036.82	486,303.00	80,303.62
213.31	GASTOS EN EL PERSONAL	382,731.03	340,662.21	42,039.72
213.33	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	108,404.89	82,377.59	26,027.30
213.34	GASTOS FINANCIEROS	49,000.00	48,267.31	732.49
213.37	OTROS GASTOS CORRIENTES	5,900.00	4,940.89	959.11
213.38	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES	11,000.00	415.00	10,585.00
2. SUPERAVIT / DEFICIT DE INVERSION		-1,185,944.16	-477,533.48	-888,410.68
INGRESOS DE CAPITAL		1,853,987.10	2,013,856.51	-159,869.41
113.24	VENTA DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	7,300.00	7,309.88	-209.68
113.25	TRANSF. Y DONACIONES DE CAPITAL E INVERSION	1,846,687.10	2,006,546.63	-159,869.53
✓ GASTOS DE INVERSION		2,531,564.68	2,204,396.16	327,368.52
213.71	GASTOS EN EL PERSONAL PARA INVERSION	529,930.97	475,830.25	54,100.72
213.73	BIENES Y SERVICIOS PARA INVERSION	365,919.40	352,357.85	13,561.54
213.74	✓ OBRAS PUBLICAS	1,197,802.68	1,201,863.23	-195,436.89
213.77	OTROS GASTOS DE INVERSION	6,248.53	5,734.54	513.80
213.78	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES PARA INVERSION	231,663.00	258,607.44	-2,944.44
✓ GASTOS DE CAPITAL		508,336.58	287,193.82	221,142.75
213.84	BIENES DE LARGA DURACION	508,336.58	287,193.82	221,142.75
3. SUPERAVIT / DEFICIT DE FINANCIAMIENTO		1,326,127.71	142,779.09	1,183,348.70
INGRESOS DE FINANCIAMIENTO		1,536,128.71	352,399.06	1,183,729.65
36	FINANCIAMIENTO PUBLICO	415,200.00	332,100.00	83,040.00
37	SALDOS DISPONIBLES	450,659.19	0.00	450,659.19
38	CUENTAS PENDIENTES POR COBRAR	670,269.52	20,299.06	650,030.46
APLICACION DE FINANCIAMIENTO		210,001.00	209,620.05	380.95
213.96	AMORTIZACION DE LA DEUDA PUBLICA	210,000.00	209,620.05	379.95
213.97	PASIVO CIRCULANTE	1.00	0.00	1.00

ANEXO N° 2



MUNICIPIO DE PALLATANGA
CONTABILIDAD 2010
ESTADO DE EJECUCION PRESUPUESTARIA



PERIODO: DICIEMBRE / 2010

Page 2 of:

CODIGO	NOMBRE	PRESUPUESTO	EJECUCION	DESVIACION
SUPERAVIT O DEFICIT PRESUPUESTARIO		0.00	-406,889.16	406,889.16

SRA. MARIANA HIDALGO

JEFE DE CONTABILIDAD

ING. LUIS CHUNATA

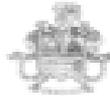
DIR. FINANCIERO

SR. EDUARDO MORENO

ALCALDE



ANEXO N° 3
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
AÑO 2010



MUNICIPIO DE PALLATANGA
CONTABILIDAD 2010
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

PERIODO: ENERO/2010 A DICIEMBRE / 2010

Page 1 of 4

CODIGO NOMBRE AÑO VICENTE AÑO -ANTERIOR

A. ACTIVO		2,668,082.09	2,232,251.69
CORRIENTE		1,078,128.88	1,431,403.03
DISPONIBILIDADES		424,745.87	470,629.19
111.01	CAJA RECAUDADORA	554.46	8,859.04
111.02	BANCO CENTRAL MONEDA NACIONAL	421,429.79	424,867.96
111.09	BANCO DE FOMENTO Y DESARROLLO MONEDA NACIONAL	2,793.62	1,038.79
111.15	BANCO COMERCIAL MONEDA NACIONAL	2.00	215.40
ANTICIPOS DE FONDOS		267,822.90	467,194.86
112.01.00	ANTICIPO DE SUELDOS	371.15	1,184.98
112.01.02	ANTICIPO REMUNERACIONES TIPO B	183.56	0.00
112.01	ANTICIPO CONTRATISTAS	338,666.56	388,932.29
112.05	ANTICIPO A PROVEEDORES	1,338.15	3,536.85
112.05.01	SUBROGACIONES DE DEUDA	27.07	256.92
112.05.99	OTROS ANTICIPOS POR OBLIGACIONES DE OTROS ENTES PUBLICOS	0.01	0.00
112.08	ANTICIPO AL IMPUESTO A LA RENTA E IVA	2,037.69	2,037.69
112.11	GARANTIAS ENTREGADAS	579.39	278.33
112.13.01	FONDO ROTATIVO CAJA CERCA	221.19	290.46
112.13.02	FONDO ROTATIVO INSTITUCIONAL	20,247.66	47,495.21
CUENTAS POR COBRAR		62,479.19	0.00
113.11	CUENTAS POR COBRAR IMP. ESTOS	18,780.78	0.00
113.13	CUENTAS POR COBRAR TASAS Y CONTRIBUCIONES	10,323.17	0.00
113.13.01	CUENTAS POR COBRAR IVA/SRI	34,986.24	0.00
INVERSIONES TEMPORALES		247,837.92	247,837.92
121.47.04	ACCIONES	247,837.92	247,837.92
DEUDORES FINANCIEROS		61,004.40	87,743.46
124.82.11	CUENTAS POR COBRAR AÑOS ANTERIORES IMPUESTOS	0.00	62,546.77
124.82.13	CUENTAS POR COBRAR AÑOS ANTER. TASA Y CONTRIBUC	0.00	8,529.69
124.82.01	CUENTAS POR COBRAR AÑOS ANTERIORES IVA	0.00	24,167.00
124.98.01	CUENTAS POR COBRAR AÑOS ANTERIORES	61,004.40	0.00
FIJO		1,289,735.43	1,012,540.60
BIENES DE ADMINISTRACION		1,456,151.33	1,168,497.36
140.01.02	MOBILIARIOS	66,116.66	67,523.66
140.01.04	MAQUINARIA Y EQUIPOS	499,183.95	372,413.33
140.01.03	VEHICULOS	358,113.93	296,115.85
140.01.06	HERRAMIENTAS	16,263.43	16,962.82
140.01.07	EQUIPOS, SISTEMA Y PAQUETES INFORMATICOS	86,231.84	71,070.86
140.01.08	BIENES ARTISTICOS Y CULTURALES	650.00	650.00
140.01.09	LIBROS Y COLECCIONES	1,653.40	1,623.40
140.03.01	TERRENOS	204,050.83	174,517.17
140.03.02	EDIFICIOS LOCALES Y RESIDENCIAS	262,983.27	262,983.27
(-) DEPRECIACION ACUMULADA		-136,614.98	-158,404.98
140.99.02	DEP ACUM EDIFICIOS LOCALES Y RESIDENCIAS	-32,459.53	-32,459.53
140.99.03	DEP ACUM MOBILIARIOS	-6,840.04	-6,840.04
140.99.04	DEP ACUM MAQUINARIA Y EQUIPOS	-71,518.29	-71,518.29
140.99.05	DEP ACUM VEHICULOS	-45,234.21	-45,234.21
140.99.06	DEP ACUM HERRAMIENTAS	-3,037.89	-3,037.89



MUNICIPIO DE PALLATANGA
CONTABILIDAD 2010
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

PERIODO: ENERO 2010 A DICIEMBRE / 2010

Page 2 of 4

CODIGO	NOMBRE	AÑO VIGENTE	AÑO ANTERIOR
141.99.07	DEFICIOS DE BUSES, SISTEMAS Y PAQ	-17,271.33	-17,271.33
141.99.08	INFORMATIC	-04.12	-04.12
	DEFICIOS DE BIENES ARTISTICOS Y CULTURALES		
	INVERSIONES PROYECTOS Y PROGRAMAS	288,220.36	288,220.36
	INVERSIONES EN OBRAS EN PROCESO	2,492,416.52	288,220.36
151.11.05	REINTEGRACIONES UNIFICADAS	94,806.18	0.00
151.11.06	SALARIOS UNIFICADOS	128,878.24	0.00
151.12.01	DECIMOTERCER SUELDO	15,538.94	0.00
151.12.04	DECIMOQUINTO SUELDO	8,888.00	0.00
151.13.01	JORNALES	177,963.32	0.00
151.15.10	SERVICIOS PERSONALES POR CONTRATO	83,742.96	0.00
151.16.01	APORTE PATRONAL	22,897.40	0.00
151.16.02	FONDOS DE RESERVA	15,863.32	0.00
151.14.00	UTILAS INDEMNIZACIONES LABORALES	8,411.09	0.00
151.11.02	FLETES Y MANOBRAS	148.43	0.00
151.12.04	IMPRESIONES, REPRODUCC Y PUBLICACIONES	819.38	0.00
151.23.01	DIFUSION, INFORMACION Y PUBLICIDAD	1,186.08	0.00
151.22.00	OTROS SERVICIOS GENERALES	35,000.00	5.88
151.23.04	PASAJES AL INTERIOR	105.25	0.00
151.23.05	VIAJES Y SUBSISTENCIAS EN EL INTERIOR	3,018.27	0.00
151.24.10	SI EN VEHICULO	3,328.08	0.00
151.24.89	OTROS GASTOS E INSTALACIONES, MANT Y REPARAC	2,408.74	0.00
151.24.10	SERVICIOS DE CAPACITACION	2,660.00	0.00
151.37.04	MANT Y REPARACION DE EQUIPO Y SISTEMA	-226.73	0.00
151.38.01	ALIMENTOS Y BEBIDAS	21,143.02	0.00
151.38.02	VESTUARIO, LENCERIA Y PRENDAS DE PROTECCION	5,076.30	0.00
151.38.03	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	22,788.30	0.00
151.38.04	MATERIALES DE OFICINA	837.32	0.00
151.38.05	MATERIALES DE ASEO	93.74	0.00
151.38.06	HERRAMIENTAS	692.72	0.00
151.38.08	MEDICINAS Y PRODUCTOS FARMACEUTICOS	8,680.27	0.00
151.38.10	MATERIALES PARA LABORATORIO Y UNO MEDICO	1,510.46	0.00
151.38.11	MATERIALES DE CONSTRUCCION PLUMERIA Y CARPINT	1,074.40	0.00
151.38.13	REPUESTOS Y ACCESORIOS	66,940.44	0.00
151.38.14	SUMINISTROS PARA ACTIVIDADES AGROPECUARIAS, PESCA Y CAZA	100.00	0.00
151.34.99	OTROS BIENES DE USO Y CONSUMO DE INVERSION	11,000.00	0.00
151.40.01	SEGUROS	3,734.74	0.00
151.41.01	INFRAESTRUCTURA DE AGUA POTABLE	168,487.01	0.00
151.41.03	INFRAESTRUCTURA DE ALCANTARILLADO	148,291.22	0.00
151.41.04	INFRAESTRUCTURA DE URBANIZACION Y ENBELLECIM	1,113.23	0.00
151.51.03	OBRAS PUBLICAS DE TRANSPORTE Y VIAS	106,862.34	0.00
151.51.07	CONSTRUCCIONES Y REPARACIONES	477,724.81	0.00
151.51.99	OTRAS OBRAS DE INFRAESTRUCTURA	491,006.82	0.00
151.55.01	GASTO EN INFRAESTRUCTURA	7,408.25	0.00
151.54.03	A EMPRESAS PUBLICAS (EMPRESA DE ENERGIAS SOLIDARIAS)	228,807.84	0.00



**CONTABILIDAD 2010
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA**

PERIODO: ENERO/2010 A DICIEMBRE / 2010

Page 3 of 4

CODIGO	NOMBRE	AÑO VIGENTE	AÑO ANTERIOR
151.92	ACUMULACION DE INVESEN OBRAS EN PROCESO	288.220.36	288.220.36
(-) APLICACION A GASTOS DE GESTION		-2.204.196.34	0.00
151.98	(-) APLICACION AL GASTO DE GESTION	-2.204.196.34	0.00
GVRDS		1.985.52	553.61
EXISTENCIAS DE CONSUMO		1.985.52	553.61
131.01.01	EXISTENCIA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	0.00	15.99
131.01.03	EXISTENCIAS DE COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	149.37	149.36
131.01.04	EXISTENCIAS DE MATERIALES DE OFICINA	1.095.25	191.35
131.01.05	EXISTENCIAS DE MATERIALES DE ASEO	0.00	14.45
131.01.11	EXISTENCIAS DE MAT DE CONSTECTPLONCARP	48.90	177.56
131.01.12	EXISTENCIAS DE REPUESTOS Y ACCESORIOS	692.90	4.40
B. PASIVO		-929.371.18	-898.341.92
CORRIENTE		-929.371.18	-898.341.92
DEPOSITOS Y FONDOS DE TERCEROS		-17.769.09	-176.284.41
212.01	FONDOS DE INTERMEDIACION	-1.368.51	-166.733.28
212.02	FONDOS DE TERCEROS	-16.399.58	-9.551.23
CUENTAS POR PAGAR		-114.847.83	0.00
213.51	CTAS POR PAGAR EN EL PERSONAL	-5.767.06	0.00
213.52	CUENTAS POR PAGAR BIENES Y SERVICIOS CONSUMO	-92.16	0.00
213.57	CUENTAS POR PAGAR OTROS GASTOS	-152.30	0.00
213.71	CTAS POR PAGAR GASTOS EN PERSONAL DE INV	-7.046.90	0.50
213.72	CTAS POR PAGAR BIENES Y SERVICIOS DE INVERSI	-117.41	0.00
213.75	CTAS POR PAGAR OBRAS PUBLICAS	-57.226.06	0.00
213.77	SEGUROS, COMISIONES FINANCIERAS Y OTROS	-2.48	0.00
213.81.02	CTAS POR PAGAR IVA 100% SRI	-1.270.56	0.00
213.81.04	CTAS POR PAGAR IVA 30% BS SRI	-3.339.66	0.00
213.81.06	CTAS POR PAGAR IVA 70% SERVICIOS SRI	-547.19	0.00
213.81.07	CTAS POR PAGAR IVA FACTURADO-COBRADO 100%	-1.410.14	0.00
213.83.51	CXP DE ANOS ANTERIORES GASTOS EN EL PERSONAL	-488.23	0.00
213.83.71	CXP DE ANOS ANTERIORES GASTOS EN EL PERSONAL INVERSION	-504.82	0.00
213.83.75	CXP DE ANOS ANTERIORES OBRAS PUBLICAS	-34.561.07	0.00
213.84	CTAS POR PAGAR INVER EN BIENES DE L/D	-2.291.79	0.00
EMPRESTITOS		-748.469.61	-625.929.66
223.01.01	CREDITOS DEL SECTOR PUBLICO FINANCIERO	-748.469.61	-625.929.66
CREDITOS FINANCIEROS		-48.284.65	-96.327.85
224.83.51	CUENTAS POR PAGAR ANOS ANTERIORES	0.00	-4,339.10
224.83.52	CUENTAS POR PAGAR ANOS ANTERIORES	0.00	-28.44
224.83.71	CUENTAS POR PAGAR ANOS ANTERIORES	0.00	-6,698.90
224.83.72	CUENTAS POR PAGAR ANOS ANTERIORES	0.00	-27.98
224.83.75	CUENTAS POR PAGAR ANOS ANTERIORES	0.00	-35,727.76
224.83.81	CUENTAS POR PAGAR ANOS ANTERIORES IVA	0.00	-1,212.37
224.83.84	CUENTAS POR PAGAR ANOS ANTERIORES INVERS. EN BIENES DE LARGO	0.00	-8.65
224.98.01	CUENTAS POR PAGAR ANOS ANTERIORES	-48,284.65	-48,284.65
C. PATRIMONIO		-1.238.711.01	-1.834.179.68



MUNICIPIO DE PALLATANGA
CONTABILIDAD 2010
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA



PERIODO: ENERO/2010 A DICIEMBRE / 2010

Page 4 of 4

CODIGO	NOMBRE	AÑO VIGENTE	AÑO ANTERIOR
PATRIMONIO		-1,738,711.01	-1,814,179.68
PATRIMONIO PUBLICO		-2,001,185.35	-2,540,670.69
611.09	PATRIMONIO GOBIERNOS SECCIONALES	-2,001,185.35	-2,540,670.69
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES		0.00	706,491.01
618.01	RESULTADOS EJERCICIOS ANTERIORES	0.00	706,491.01
RESULTADO DEL EJERCICIO VIGENTE		262,474.34	0.00
618.03	RESULTADO DEL EJERCICIO VIGENTE	262,474.34	0.00
D. CUENTAS DE ORDEN		0.00	0.00
CUENTAS DE ORDEN		0.00	0.00
CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS		826,139.45	1,015,641.24
911.07	ESPECIES VALORADAS	5,018.40	5,652.00
911.09	GARANTIAS EN VALORES, BIENES Y DOCUMENTOS	821,121.05	1,009,989.24
CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS		-826,139.45	-1,015,641.24
921.07	EMISION DE ESPECIES VALORADAS	-5,018.40	-5,652.00
921.09	RESPONSABILIDAD POR GARANTIAS EN VALORES BIEN	-821,121.05	-1,009,989.24
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		-2,668,092.19	-2,732,721.00

SRA. MARIANA HIDALGO

 JEFE DE CONTABILIDAD

ING. LUIS CHUNATA

 DIR. FINANCIERO

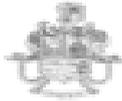
SR. EDUARDO MORENO

 ALCALDE

OK

ANEXO N° 3

ESTADO DE RESULTADOS AÑO 2010

**MUNICIPIO DE PALLATANGA**

CONTABILIDAD 2010

ESTADO DE RESULTADOS

PERIODO: ENERO/2010 A DICIEMBRE / 2010

Page 1 of 3

CODIGO	NOMBRE	AÑO VIGENTE	AÑO ANTERIOR
RESULTADO DE EXPLOTACION		-36,948.71	0.00
VENTA DE BIENES Y SERVICIOS		-36,948.71	0.00
624.02.99	VENTAS DE PRODUCTOS Y MATERIALES	-2,514.38	0.00
624.03.01	AGUA POTABLE	-26,106.66	0.00
624.03.03	ALCANTARILLADO	-2,499.32	0.00
624.03.99	OTROS SERVICIOS TECNICOS Y ESPECIALIZADOS	-3,828.43	0.00
RESULTADO DE OPERACION		2,586,876.91	0.00
(-) GASTOS BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO		82,377.98	0.00
624.01.04	ENERGIA ELECTRICA	3,443.57	0.00
624.01.05	TELECOMUNICACIONES	8,428.49	0.00
624.02.04	IMPRESION, REPRODUCCION Y PUBLICIDAD	4,717.33	0.00
624.02.06	EVENTOS PUBLICOS Y OFICIALES	32,386.01	0.00
624.02.07	DIFFUSION, INFORMACION Y PUBLICIDAD	3,394.99	0.00
624.03.01	PASAJES AL INTERIOR	463.78	0.00
624.03.03	VIATICOS Y SUBSISTENCIAS	6,951.63	0.00
624.04.02	G DE EDIFICIOS, LOCALES, Y RESIDENCIA	400.00	0.00
624.04.05	G EN VEHICULOS	294.00	0.00
624.04.99	OTROS GASTOS EN INSTALACIONES, MANTENIMIENTOS	1,300.00	0.00
624.05.03	SERVICIOS DE CAPACITACION	2,948.66	0.00
624.07.04	MANTENIMIENTO DE SISTEMAS INFORMATICOS	621.00	0.00
624.08.02	VESTUARIOS, LENCERIAS Y PREND DE PROTECCION	3,360.00	0.00
624.08.03	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	2,508.76	0.00
624.08.04	MATERIALES DE OFICINA	4,906.35	0.00
624.08.05	MATERIALES DE ASFO	437.00	0.00
624.08.06	HERRAMIENTAS	5.75	0.00
624.08.07	MATERIALES DE IMPRESION, FOTOG REPR Y PUBLI	1,368.43	0.00
624.08.11	MATERIALES DE CONSTRUCCIELECTPLOMERIA Y CARP	346.58	0.00
624.08.13	REPUESTOS Y ACCESORIOS	1,634.00	0.00
(-) GASTOS EN INVERSIONES PUBLICAS		2,294,396.16	0.00
621.03	INVERSIONES NACIONALES DE USO PUBLICO	2,294,396.16	0.00
(-) GASTOS EN REMUNERACIONES		540,692.23	0.00
623.01.03	REMUNERACIONES UNIFICADAS	193,896.27	0.00
623.02.03	DECIMO TERCER SUELDO	15,978.04	0.00
623.02.04	DECIMO CUARTO SUELDO	3,360.00	0.00
623.05.04	ENCARGOS Y SUBROGACIONES	1,186.34	0.00
623.05.08	DETS	79,893.61	0.00
623.05.10	SERVICIOS PERSONALES POR CONTRATO	21,088.60	0.00
623.06.01	APORTE PATRONAL	23,047.47	0.00
623.06.02	FONDO DE RESERVA	14,384.73	0.00
623.07.99	OTRAS INDEMNIZACIONES LABORALES	5,697.15	0.00
(-) GASTOS FINANCIEROS Y OTROS		4,940.89	0.00
620.04.01	SECUIROS	1,000.00	0.00
620.04.03	COMISIONES BANCARIAS	1,339.89	0.00
620.04.06	COSTAS JUDICIALES	2,591.00	0.00
IMPUESTOS		-81,522.31	0.00

**MUNICIPIO DE PALLATANGA**

CONTABILIDAD 2010

ESTADO DE RESULTADOS

PERIODO: ENERO/2010 A DICIEMBRE / 2010

Page 2 of 3

CODIGO	NOMBRE	AÑO VIGENTE	AÑO ANTERIOR
621.02.02	VENTA DE PREDIOS URBANOS	-1,210.40	0.00
621.02.01	PREDIOS URBANOS	-23,693.17	0.00
621.02.02	A LOS PREDIOS RUSTICOS	-16,388.84	0.00
621.02.06	ALCABALAS	-17,872.72	0.00
621.02.07	ACTIVOS TOTALES	-6,372.39	0.00
621.03.32	ESPECTACULOS PUBLICOS	-60.00	0.00
621.07.04	PATENTES COMERCIALES E INDUSTRIALES	-11,848.90	0.00
621.07.08	DESPOSTE DE GANADO	-4,075.89	0.00
TASAS Y CONTRIBUCIONES		-44,697.63	0.00
623.01.03	OCUPACION DE LUGARES PUBLICOS	-576.67	0.00
623.01.06	ESPECIES FISCALES	-7,725.51	0.00
623.01.07	VENTAS DE BASES	-250.80	0.00
623.01.09	RODAJE DE VEHICULOS MOTORIZADOS	-2,468.00	0.00
623.01.11	INSCRIPCION REGISTROS Y MATRICULAS	-968.20	0.00
623.01.14	SERVICIOS DE CAMALES	-28.57	0.00
623.01.16	RECOLECCION DE BASURA	-4,132.25	0.00
623.01.18	APROBACION DE PLANOS E INSPECCION DE CONSTRUCC	-3,325.69	0.00
623.01.20	CONEXION Y RECONEXION DEL SERVICIO DE ALCANTARELLADO Y CANAL	-4.00	0.00
623.01.21	CONEXION Y RECONEXION DEL SERVICIO DEL IZO	-69.80	0.00
623.01.99	OTRAS TASAS GENERALES	-26,875.74	0.00
TRANSFERENCIAS NETAS		-2,218,175.77	0.00
TRANSFERENCIAS ENTREGADAS		435.00	0.00
636.02.04	TRANSFERENCIAS AL S/P NO FINANCIERO	435.00	0.00
TRANSFERENCIAS RECIBIDAS		-2,218,610.77	0.00
626.04.07	DE FONDOS AJENOS	-716.85	0.00
626.06.04	PODESEC A MUNICIPIOS QUE NO SON CAP DE PROVIN	-80,276.17	0.00
626.06.16	DE FONDOS DE DESCENTRALIZACION A MUNICIPIOS	-120,490.92	0.00
626.21.00	TRANSFERENCIAS DEL GOBIERNO CENTRAL	-1,588,478.81	0.00
626.21.02	DE ENTIDADES DESCENTRALIZADAS Y AUTONOMAS	-2,487.78	0.00
626.21.04	TRANSFERENCIAS DEL GOBIERNO SECCIONAL	-175,825.05	0.00
626.24.99	OTRAS PARTICIPACIONES DE CAPITAL	-239,335.19	0.00
RESULTADO FINANCIERO		25,197.25	0.00
(-) GASTOS FINANCIEROS		48,267.51	0.00
635.02.01	INTERESES SECTOR PUBLICO FINANCIERO	48,267.51	0.00
RENTAS DE INVERSIONES Y OTROS		-23,070.36	0.00
625.01.99	INTERESES POR OTRAS OPERACIONES	-1,406.35	0.00
625.02.02	RENTA DE EDIFICIOS, LOCALES, Y RESIDENCIAS	-5,773.21	0.00
625.02.04	RENTAS DE MAQUINARIA Y EQUIPOS	-2,015.00	0.00
625.02.99	OTRAS RENTAS DE ARRENDAMIENTOS VARIOS	-5,788.08	0.00
625.03.01	TRIBUTARIAS	-7,337.85	0.00
625.04.82	INFRACCIONES A ORDENANZAS MUNICIPALES	-419.77	0.00
625.04.99	OTRAS MULTAS	-130.80	0.00
OTROS INGRESOS Y GASTOS		-21,674.24	0.00



MUNICIPIO DE PALLATANGA
CONTABILIDAD 2010
ESTADO DE RESULTADOS



PERIODO: ENERO/2010 A DICIEMBRE / 2010

Page 3 of 3

CODIGO	NOMBRE	AÑO VIGENTE	AÑO ANTERIOR
625.24.99	RENTAS DE INVERSIONES Y OTROS OTROS NO ESPECIFICADOS	-13,964.66 -13,964.66	0.00 0.00
624.23.01	VENTA DE BIENES Y SERVICIOS VENTAS DE TERRENOS	-7,709.68 -360.00	0.00 0.00
624.23.02	VENTAS DE EDIFICIOS LOCALES Y RESIDENCIAS	-7,349.68	0.00
RESULTADO DEL EJERCICIO		262,474.34	0.00

SRA. MARIANA HIDALGO

ING. LUIS CHUNATA

SR. EDUARDO MORENO

JEFE DE CONTABILIDAD

DIR. FINANCIERO

ALCALDE



or