



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

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

**CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA CPA.**

TESIS DE GRADO

Previo a la obtención del título de:

INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.

TEMA:

**“AUDITORÍA OPERACIONAL APLICADA AL DEPARTAMENTO DE
GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN GUAMOTE,
PROVINCIA CHIMBORAZO, PERÍODO 2012”**

AUTOR:

BYRON DANIEL DUCHI BAGUA

RIOBAMBA - ECUADOR

2013

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el tema **“AUDITORÍA OPERACIONAL APLICADA AL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN GUAMOTE, PROVINCIA CHIMBORAZO, PERÍODO 2012”** previo a la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría C.P.A., ha sido desarrollado por el Sr. Byron Daniel Duchi Bagua, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Dr. Alberto Patricio Robalino
DIRECTOR DE TESIS

Dr. Víctor Aníbal Reinoso Cifuentes
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

Yo, BYRON DANIEL DUCHI BAGUA, estudiante de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la Facultad de Administración de Empresas, declaro que la tesis que presento es auténtica y original. Soy responsable de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Byron Daniel Duchi Bagua

AUTOR DE TESIS

DEDICATORIA

El presente proyecto se la dedico a mis hermanos: Milton, Elena, Nancy, Jorge y de manera singular a María Bagua, madre que entendió y enseñó que “la vida no es un pasillo recto y fácil por el que viajamos libres y sin obstáculos, sino un laberinto de pasajes en el que debemos hallar nuestro camino, perdidos y confundidos, una y otra vez atrapados en un callejón sin salida. Pero si tenemos fe, Dios siempre nos abrirá una puerta que aunque tal vez no sea la que queríamos al final será buena para nosotros” A.J. Cronin.

AGRADECIMIENTO

A Dios y Padre Celestial, por haberme dado la oportunidad de instruirme de manera continua y por la ocasión de desarrollar este trabajo de investigación que ha sido de mucho provecho, marcando el gran final y el nuevo comienzo.

A mi madre y hermanos, por su invaluable apoyo en sus diferentes vértices, que ha permitido que hoy cosechemos con gozo lo que con lágrimas sembramos. Mi sentido de gratitud y estima.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, y al sólido compromiso de los Docentes y quienes forman parte de la Escuela de Contabilidad y Auditoría, que se esfuerzan cada día por la formación de una nueva generación de profesionales.

A amigos que han transitado conjuntamente en la formación académica ya todas aquellas personas que han colaborado en la realización de este trabajo de tesis.

ÍNDICE GENERAL

Portada	I
Certificado del tribunal	II
Certificado de responsabilidad.....	III
Dedicatoria.....	IV
Agradecimiento.....	V
Índice general.....	VI-XI
Índice de cuadros	X-XI
Índice de gráficos	XI
Resumen ejecutivo	XII
Summary	XIII
Introducción	XIV-XV

CAPÍTULO I:

1.	EL PROBLEMA	
1.1	Planteamiento del problema	1-5
1.1.1	Formulación del problema.....	5-6
1.1.2	Delimitación del problema	7
1.2	Justificación del problema.....	7-8
1.3.	Objetivos	8
1.3.1	Objetivo general	8
1.3.2	Objetivos específicos.....	8

CAPÍTULO II:

2.	MARCO TEÓRICO	
2.1	Antecedentes investigativos	9-10
2.2.	Fundamentación teórica.....	11
2.2.1	Auditoría generalidades.....	11
2.2.2	Antecedentes de la auditoría operacional	11
2.2.3	Definición de auditoría operacional	12-13
2.2.4	Importancia de la auditoría operacional	13
2.2.5	Naturaleza de la auditoría operacional	14

2.2.6	Alcance de la auditoría operacional	14
2.2.7.	Objetivos de la auditoría operacional	14
2.2.7.1	Objetivos generales	14
2.2.7.2	Objetivos específicos.....	15
2.2.8.	Auditoría operacional y financiera	15
2.2.8.1	Diferencias básicas entre auditoría financiera y auditoría operacional	15-17
2.2.8.2	Similitudes entre auditoría operacional y auditoría financiera.....	17-18
2.2.9.	Áreas de aplicación de la auditoría operacional	18
2.2.9.1	Sector público.....	18
2.2.10	Papeles de trabajo	19
2.2.11	Índices y referencias de auditoría	20
2.2.12	Marcas de auditoría	20
2.2.13	Atributos del hallazgo en la auditoría operacional	21-22
2.2.14.	Metodología de la auditoría operacional	22
2.2.14.1	Fase de familiarización.....	22
2.2.14.2	Fase de investigación y análisis.....	23
2.2.14.3	Informe de auditoría operacional.....	23
2.2.15	Criterios de valoración	24-25
2.2.16.	Control interno	26
2.2.16.1	Definición.....	26
2.2.16.2	Objetivos	27
2.2.16.3	Responsables	27
2.2.16.3	Componentes	28-29
2.2.17.	Procesos.....	30
2.2.17.1	Características	30-31
2.2.17.2	Clasificación de los procesos.....	31
2.2.18.	Flujo grama de procesos.....	32
2.2.18.1	Beneficios del diagrama de procesos	32-35
2.2.18.2	Elaboración del diagrama de flujo.....	35-36
2.2.19.	Gestión.....	36
2.2.19.1	Importancia de la gestión.....	36
2.2.19.2	Objetivo de la gestión.....	36
2.2.19.3	Proceso de análisis de la gestión	37
2.2.20.	Administración	37

2.2.20.1	Principios generales de la administración	38
2.2.20.2	Etapas del proceso administrativo	39
2.2.20.3	Ventajas del proceso administrativo.....	39-40
2.2.21.	Gestión administrativa.....	41
2.2.21.1	Criterios para evaluar la gestión	41
2.2.21.2	Condiciones para llevar a cabo la gestión administrativa.....	41-42
2.2.21.3	Recursos de la gestión administrativa	42
2.3.	Hipótesis	43
2.3.1	Hipótesis general	43
2.3.2	Hipótesis específicas	43
2.4.	Variables.....	43
2.4.1	Variable independiente.....	43
2.4.2	Variable dependiente	43

CAPÍTULO III:

3.	MARCO METODOLÓGICO	
3.1	Modalidad de la investigación.....	44
3.2.	Tipos de investigación.....	44
3.2.1	Investigación de campo	44
3.2.2	Investigación bibliográfica	45
3.2.3	Investigación documental.....	45
3.2.4	Investigación descriptiva	45
3.3	Población y muestra	45
3.4.	Métodos, técnicas e instrumentos.....	46
3.4.1.	Métodos de investigación	46
3.4.1.1	Métodos analítico-sintético	46
3.4.1.2	Método inductivo-deductivo	46
3.4.1.3	Método histórico-lógico	46
3.4.2	Técnicas e instrumentos	46
3.5.	Resultados	47
3.5.1	Resultados de las encuestas aplicadas a directivos y empleados del Departamento de Gestión Administrativa del GADMC-Guamote.....	47-56
3.6	Verificación de hipótesis	57

CAPÍTULO IV:

4.	AUDITORÍA OPERACIONAL APLICADA AL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN GUAMOTE, PROVINCIA CHIMBORAZO, PERÍODO 2012”	58
4.1	Auditoría operacional archivo permanente.....	59
4.1.1	Carta compromiso de auditoría	60-61
4.1.2	Convenio de servicios profesionales	62-63
4.1.3	Notificación inicio de examen.....	64-65
4.1.4	Solicitud de información	66
4.1.5	Generalidades del Gobierno Cantonal de Guamote	67
4.1.5.1	Reseña histórica.....	67
4.1.5.2	Ubicación geográfica.....	68
4.1.5.3	Planificación estratégica.....	68
4.1.5.4	Misión institucional	69
4.1.5.5	Visión institucional.....	69
4.1.5.6	Estrategias institucionales	69
4.1.5.7	Valores institucionales	69
4.1.5.8	Políticas de trabajo	69-70
4.1.5.9	Objetivos institucionales	70-71
4.1.5.10	División e integración de procesos y subprocesos	71
4.1.5.11	Niveles de organización y divisiones de trabajo por procesos	72-73
4.1.5.12	Departamento de Gestión Administrativa-atribuciones y responsabilidades	75
4.1.5.13	Departamento de Recursos Humanos-funciones.....	76
4.1.5.14	Departamento de Informática-funciones	77
4.1.5.15	Departamento de Adquisiciones-funciones.....	78
4.2.	Auditoría operacional archivo corriente.....	79
4.2.1	Programa de auditoría fase I: Conocimiento general del cliente y planificación	81-95
4.2.2	Programa de auditoría fase II: Evaluación del control interno y proceso administrativo	96-125
4.2.3	Programa de auditoría fase III: Examen detallado de áreas críticas.....	126-150
4.2.4	Programa de auditoría fase IV: Comunicación de resultados.....	151-168

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones	169-170
Recomendaciones.....	171
BIBLIOGRAFÍA	172-174
ANEXOS	175-187

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Pág.
1.	Matriz de factores internos	2-3
2.	Matriz de factores externos	3-4
3.	Auditoría financiera vs auditoría operacional	16-17
4.	Propósitos y características de los papeles de trabajo	19
5.	Componentes de los procesos	32
6.	Simbología de flujo gramas.....	34
7.	Población del Departamento de Gestión Administrativa del GADMC-Guamote.....	45
8.	Técnicas e instrumentos de investigación	46
9.	Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a directivos y empleados de la pregunta No. 1	47
10.	Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a directivos y empleados de la pregunta No. 2	48
11.	Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a directivos y empleados de la pregunta No. 3	49
12.	Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a directivos y empleados de la pregunta No. 4	50
13.	Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a directivos y empleados de la pregunta No. 5	51
14.	Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a directivos y empleados de la pregunta No.6	52
15.	Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a directivos y empleados de la pregunta No. 7	53
16.	Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a directivos y empleados de la pregunta No. 8	54
17.	Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a directivos y empleados de la	

	pregunta No. 9	55
18.	Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a directivos y empleados de la pregunta No. 10	56

ÍNDICE DE GRÁFICOS

No.	Título	Pág.
1.	Árbol de problemas	6
2.	Fases de la auditoría operacional.....	24
3.	Interrelación entre los conceptos de valoración	25
4.	Dinámica del proceso	30
5.	Fases de la administración.....	40
6.	Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas a directivos y empleados de la pregunta No. 1.....	47
7.	Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas a directivos y empleados de la pregunta No. 2.....	48
8.	Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas a directivos y empleados de la pregunta No. 3.....	49
9.	Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas a directivos y empleados de la pregunta No. 4.....	50
10.	Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas a directivos y empleados de la pregunta No. 5.....	51
11.	Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas a directivos y empleados de la pregunta No. 6.....	52
12.	Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas a directivos y empleados de la pregunta No. 7.....	53
13.	Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas a directivos y empleados de la pregunta No. 8.....	54
14.	Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas a directivos y empleados de la pregunta No. 9.....	55
15.	Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas a directivos y empleados de la pregunta No. 10.....	56
16.	Diseño de auditoría operacional	58
17.	Orgánico estructural del Gobierno Municipal del Cantón Guamote.....	74

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación es el desarrollo de una “Auditoría Operacional aplicada al Departamento de Gestión Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guamote, provincia de Chimborazo, período 2012”, con el propósito de establecer el grado de eficiencia, efectividad y economía logrados por la administración, relativos a su planificación, organización, dirección y control interno.

La investigación partió de la identificación de la problemática empresarial, mediante entrevistas y un análisis situacional, posteriormente se identificaron las variables de estudio dependiente “Auditoría Operacional” e independiente “Proceso Administrativo-Financiero” lo que permitió recopilar datos bibliográficos para la ejecución de la propuesta, luego se definió la modalidad bajo el cual se desarrolló la investigación, y se planteó encuestas a los empleados y directivos del departamento evaluado con el cual se pudo realizar la verificación de hipótesis.

La propuesta está dividida en cuatro partes: la primera fase permite conocer adecuadamente el funcionamiento de la institución e identificar y comprender hechos, actividades y prácticas que incidirán en el desarrollo de la auditoría, la segunda fase está orientada a evaluar el proceso administrativo y el control interno mantenido por la unidad, la tercera fase se direcciona al examen detallado de las áreas críticas a través de flujo gramas de procesos e indicadores de gestión y en la fase final se presenta el informe de auditoría, donde constan las debilidades identificadas y las recomendaciones necesarias para subsanarlas; para llevar a cabo la ejecución de la auditoría se utilizaron técnicas como la observación directa, encuestas, aplicación de cuestionarios de control interno mediante el método COSO I, indagación y análisis.

El informe de auditoría como resultado de la evaluación servirá como herramienta para la adecuada toma de decisiones que a su vez permitirá mejorar el proceso administrativo y financiero de la unidad de Gestión Administrativa y por consecuencia de la institución.

SUMMARY

This research deals with the development of an Operational Auditing applied to the Administrative Management at the “Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guamote, Chimborazo Province, period 2012”, in order to establish the degree of efficiency, effectiveness and economy achieved by the administration relating to the planning, organization, direction and internal control.

The research was based on the identification of some business issues, through interviews and a situational analysis, subsequently the dependent variable “Operational Audit” and the independent one “Administrative-Financial Process” were identified to elaborate the compilation of bibliographic data and the implementation of the proposal, then the type of investigation was defined, and surveys were applied to the staff to perform hypothesis testing.

The proposal is divided into four parts: the first one adequately permits the institution's operation and identify and understand facts, activities and practices that will affect the audit process, the second part is aimed at assessing the administrative process and the inner control, the third part is routed to the detailed examination of critical areas through processes, indicators, and in the final part of the process the audit report is presented, showing weaknesses and recommendations; to carry out the execution of the audit process, different techniques were used such as direct observation, surveys, application of questionnaires of internal control using a method called “COSO I”, inquiry and analysis.

The audit report will serve as a suitable tool for decision making, which will improve the financial management process and Administrative Management unit and consequently the institution

INTRODUCCIÓN

La pérdida de credibilidad del sector público como gestor del bienestar ciudadano ha afectado a la legitimidad social de estas organizaciones, razón por la cual en los últimos años la administración pública del país se ha visto inmerso en procesos de reestructuración a través de acciones coordinadas y criterios unitarios orientadas a un nuevo estilo de gestión pública que brinde calidad en la prestación de servicios para la comunidad.

Una de las acciones para el proceso de reforma ha sido el impulso a los procesos de descentralización, desconcentración y participación ciudadana. En este sentido se difundió el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), brindando así gran protagonismo a los municipios para la transformación social, económica, democrática y de recomposición institucional del estado ecuatoriano.

Bajo esta premisas las instituciones estatales requieren evaluar los diferentes procesos en las distintas actividades que se realizan, es necesario efectuar una auditoría operacional a estos procesos en cualquier momento, para poder detectar las falencias de los controles internos establecidos, así como los riesgos existentes y los riesgos posibles, con el fin de administrar eficientemente estos riesgos y sus operaciones así como identificar oportunidades de mejora.

La auditoría operacional surge como necesidad de evaluar las decisiones adoptadas en los distintos niveles jerárquicos respecto de los objetivos, políticas, planes, estructuras, canales de comunicación y controles ejercidos, los métodos, estilos de dirección, forma de operación y sus equipos humanos y físicos.

Es así que a través del desarrollo de la auditoría operacional se pretende evaluar y analizar que los procesos internos del Departamento de Gestión Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guamote se ejecuten con eficiencia, eficacia y economía a fin de contribuir en el mejoramiento continuo de las actividades

internas y además orientar los esfuerzos a la consecución de la misión y visión institucional. Además es necesaria la realización de una auditoría operacional ya que la institución y el departamento en sí no cuentan con un examen de este tipo y que se hace indispensable por el desarrollo y avance que ha tenido el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guamote en los últimos años.

En síntesis el trabajo investigativo contiene en el capítulo I: El problema, su planteamiento, formulación, justificación y delimitación de problema el cual es objeto de estudio, así como los objetivos tanto general como específicos que se pretenden alcanzar en el transcurso de la investigación.

Capítulo II: Marco teórico, se presentan las bases teóricas en las que se fundamenta la investigación a partir de las variables de estudio: auditoría operacional y procesos administrativos-financieros. Por último, la identificación de las hipótesis y variables de la investigación.

Capítulo III: Marco metodológico, describiremos los métodos y las técnicas de investigación que servirán para la recolección y análisis de datos de la institución, permitiendo de este modo la verificación de las hipótesis planteadas.

Capítulo IV: Marco propositivo, se presenta el desarrollo de la auditoría operacional al Departamento de Gestión Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guamote, la misma que está dividida en dos apartados, constando en la primera la información del ente auditado, y en la segunda sección se ejecutan procedimientos específicos que permitirán la elaboración del informe de auditoría, misma que servirá como herramienta para la toma de decisiones tanto al director administrativo como al gobernante de la entidad

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guamote (GADMC-G) enfrenta una situación problemática basado en una limitada gestión de funciones y de responsabilidades, existiendo claro desconocimiento de las tareas específicas de cada función lo que dificulta que la gestión administrativa no tenga un cuadro de mando integral y por lo tanto una gestión por procesos.

Cabe indicar que la gestión realizada en el GADMC-Guamote es una gestión empirista, donde no existe una clara definición de los procesos, además no cuentan con indicadores que permitan monitorear, evaluar y ajustar los procesos internos, a fin de alcanzar los objetivos propuestos en diferentes unidades; lo que se traduce en una gestión individualista y no por equipos multidisciplinarios evidenciando un status quo en las funciones de los trabajadores que limita la previsibilidad de productos y resultados.

Por consiguiente las actividades desarrollados por los empleados del Departamento de Gestión Administrativa son procedimientos rutinarios y repetitivos que no se están ajustando constantemente a las demandas de los ciudadanos, además la institución no ha supervisado, controlado y mejorado el flujo de las actividades y de los métodos de trabajo, conllevado a generar los “cuellos de botella” en los circuitos de procesos y por consecuencia obstaculizando la dirección y gestión de varias unidades del GADMC-Guamote.

Es necesario plantear a continuación un análisis situacional mediante la técnica FODA, para determinar las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas que posee la institución.

Para la evaluación del desenvolvimiento interno de la entidad y para medir las influencias externas, la ponderación será de la siguiente manera: cada factor tendrá una ponderación, la misma que fluctuará entre 0 hasta 1, por lo que la suma será igual a 1, los parámetros que se utilizarán se clasifican de la siguiente manera:

Factores internos

	Clasificación
Fortaleza Importante	4
Fortaleza Menor	3
Debilidad Grave	2
Debilidad Menor	1

Factores externos

	Clasificación
Oportunidad Importante	4
Oportunidad Menor	3
Amenaza Grave	2
Amenaza Menor	1

Matriz de factores internos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón
Guamote

Cuadro No. 1

FACTORES INTERNOS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
FORTALEZAS			
Institución autónoma con capacidad de generar alianzas estratégicas	0,05	4	0,20
Representación plural de los diferentes sectores sociales en el territorio del cantón	0,03	4	0,12
Predisposición de autoridades en gestión de consensos	0,02	3	0,06
Se dispone de un Plan de Desarrollo Cantonal	0,05	4	0,20
Predisposición de autoridades, empleados y trabajadores en el servicio a la comunidad	0,02	3	0,06
Contribución del Comité de Desarrollo Local	0,04	4	0,16
Institución representativa a nivel cantonal	0,03	4	0,12
Actitud positiva de autoridades, empleados, y trabajadores en generar cambios	0,02	3	0,06
Organizaciones sociales lideradas por el municipio	0,05	4	0,20
Buen ambiente y clima laboral	0,02	3	0,06
DEBILIDADES			
Limitada capacidad administrativa, financiera y técnica para asumir nuevas competencias	0,06	2	0,12
Escasa capacidad para generar recursos propios	0,05	2	0,10
Recursos insuficientes en relación a las necesidades del cantón	0,05	2	0,10
Organigrama estructural y funcional por procesos no acorde a la planificación social	0,04	1	0,04
Desconocimiento de procedimientos de planificación por resultados y presupuesto participativo	0,05	2	0,10
Descoordinación interdepartamental	0,04	1	0,04
Falta de concordancia entre función y perfil de funcionarios	0,04	2	0,08

Falta de un modelo de gestión de talentos humanos	0,05	1	0,05
Limitada capacitación al personal	0,04	2	0,08
Desorganización y obstaculización interna de los procesos administrativos-financieros	0,03	2	0,06
Insuficiente herramientas tecnológicas y equipamiento	0,04	1	0,04
Procesos ineficientes y burocratismo	0,04	2	0,08
Comunicación deficiente interna y externa	0,03	1	0,03
Marco jurídico desactualizado	0,02	1	0,02
Ausencia de un sistema de monitoreo, seguimiento, evaluación interna y control social	0,05	2	0,10
Espacios físicos de trabajo reducidos	0,04	1	0,04
TOTAL RESULTADO PONDERADO	1,00		2,32

Análisis organizacional.-Permite identificar los factores internos claves, los positivos son fortalezas y los negativos debilidades.

- El resultado total puede oscilar de 1.0 a 4.0, siendo 2.5 el resultado promedio. Los resultados superiores a 2.5 indican que la institución mantiene una fuerte posición interna, mientras que los resultados inferiores a 2.5 representan una institución con debilidades internas.
- De acuerdo a la calificación asignada en la matriz de factores internos, se obtuvo como resultado: 2.32, lo que significa que el GADMC-Guamote está apenas por debajo del promedio en su posición estratégica interna general, por lo tanto tiene debilidades que hay que fortalecer.

Matriz de factores externos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guamote

Cuadro No. 2

FACTORES EXTERNOS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Coyuntura favorable al trabajo coordinado entre Organizaciones Sociales (PIP, CDL, Osgs, Obs), Municipio, Juntas Parroquiales y Ong's.	0,04	4	0,16
Posibilidades de accesos a créditos reembolsables y no reembolsables con organismos internacionales y nacionales para financiar la ejecución del PPDCG	0,06	4	0,24
Experiencia de desarrollo local como marco de referencia de gestión	0,03	3	0,09
Organizaciones sociales PIP, CDL, Juntas Parroquiales	0,04	3	0,12

Leyes que reglamenta el funcionamiento de los gobiernos locales	0,05	3	0,15
Posibilidad de ejecutar obras y proyectos macros de carácter territorial bajo la modalidad de convenios interinstitucionales	0,06	4	0,24
Incremento tendencial del presupuesto	0,06	4	0,24
Voluntad de Ong's de financiar proyectos en áreas de desarrollo social e institucional.	0,05	3	0,15
Ambiente favorable para la producción agropecuaria	0,06	4	0,24
Lugares turísticos y potencial cultural	0,06	4	0,24
AMENAZAS			
Gobierno central no financia con recursos al Plan Participativo de Desarrollo del Cantón	0,05	2	0,10
Inestabilidad política y económica en el gobierno central y la asamblea nacional	0,04	2	0,08
Débil participación ciudadana	0,05	1	0,05
Leyes creadas por la Asamblea Nacional que repercutan a los gobiernos autónomos	0,04	2	0,08
Los malos manejos políticos debido a influencias negativas en el periodo del gobierno actual	0,04	1	0,04
La Asociación de Municipalidades Ecuatorianas no tomen acciones en pros de los municipios	0,04	1	0,04
Migración de los pobladores de Guamote a las grandes ciudades y otros países	0,05	2	0,10
Retraso en la entrega de recursos económicos a la institución	0,05	2	0,10
Cambios de políticas de administración nacional, provincial y local	0,04	2	0,08
Inseguridad jurídica generada por organismos de control	0,04	2	0,08
Incremento progresivo de partidos y movimientos políticos	0,05	1	0,05
TOTAL RESULTADO PONDERADO	1,00		2,67

Fuente: Departamento de Planificación y Desarrollo GADMCG -Encuesta al Área de Gestión Administrativa

Elaborado por: Autor de Tesis

Análisis del entorno.-Permite determinar y analizar las tendencias claves, con el propósito de identificar las oportunidades y amenazas que afronta el GADMC-Guamote.

- El resultado más alto posible es 4.0, y el resultado menor posible es 1.0. El resultado promedio es, por lo tanto 2.5. Un resultado de 4.0 indicaría que una institución se desarrolla en un entorno atractivo y que tiene grandes oportunidades, mientras que un resultado de 1.0 presenta una institución que está en un entorno poco atractivo y que afronta amenazas externas.

- De acuerdo al resultado total ponderado obtenido en la matriz de factores externos, se obtuvo una calificación de: 2.67 indicando así que la institución está ligeramente por encima del promedio de: 2.50, lo que significa que tiene oportunidades que pueden ser aprovechadas, pero al mismo tiempo tiene amenazas que deben ser evaluadas.

El análisis FODA, es una herramienta complementaria en el análisis interno de la municipalidad, que permite identificar aquellos puntos en los que la institución es más fuerte y aquellos en los que es más sensible. Las fortalezas y las debilidades corresponden al ámbito interno del municipio, mientras que las amenazas corresponden al ambiente exógeno.

Del análisis anterior se puede concluir que el Gobierno Municipal del Cantón Guamote se desenvuelve en un escenario regulado por el gobierno central, toda vez que su autonomía brinda la oportunidad del desarrollo social, económico y ambiental del cantón.

Esta última premisa implica aprovechar tanto sus fortalezas como las oportunidades y tratar de disminuir las debilidades como: la desorganización y obstaculización interna de los procesos administrativos-financieros, procesos ineficientes y burocratismo, ausencia de un sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación interna y control social.

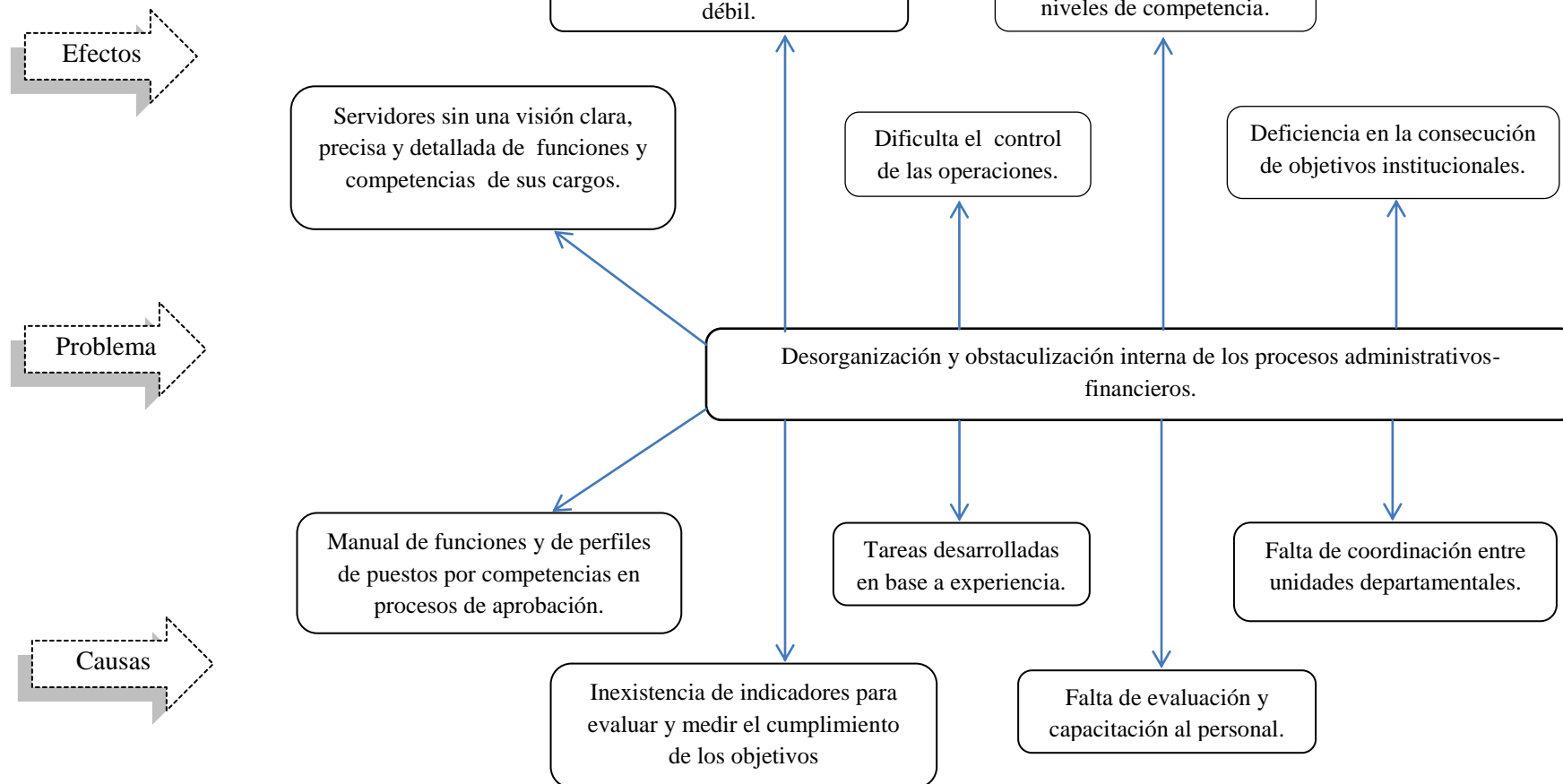
1.1.1 Formulación del problema

A continuación se formula la interrogante a la que se pretende dar respuesta:

¿Cómo influye el desarrollo de la auditoría operacional en el proceso administrativo y financiero del Departamento de Gestión Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guamote?

Árbol de problemas

Gráfico No. 1



Fuente: Matriz FODA
Elaborado por: Autor de Tesis

1.1.2 Delimitación del problema

“Auditoría Operacional aplicada al Departamento de Gestión Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guamote, provincia Chimborazo, período 2012”.

1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Se considera la pertinencia del tema en función a los siguientes puntos:

La realización de la auditoría operacionales importante para la coordinación administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guamote puesto que su desarrollo contribuirá al ente auditado en la toma de decisiones enfocadas en gestionar los procesos internos bajo los principios de eficiencia, eficacia y economía, todo esto encaminado a brindar un servicio de calidad a la ciudadanía.

Además, es relevante puesto que permitirá incidir en la incorporación de indicadores dirigidos a medir los procesos internos y los resultados generados para monitorear y establecer acciones necesarias que mejoren continuamente la red del proceso institucional, generando como resultado la disminución de los costos operativos en el espacio y el tiempo.

Es factible porque existe el compromiso del nivel directivo de apoyar con la documentación normativa de la institución y del área administrativa que se requiera para el desarrollo de la auditoría operacional.

Cabe recalcar que el desarrollo del presente proyecto implica un compromiso de todo el personal de la organización a fin de asumir un rol protagonista y la ejecución de nuevas responsabilidades en el desarrollo de sus funciones como parte del mejoramiento de los procesos.

En síntesis, permitirá poner en manifiesto los conocimientos y experiencias adquiridos durante la carrera y permitirá sentar las bases para otros estudios que surjan partiendo de la problemática especificada; por otra parte, en cuanto a su alcance esta investigación abrirá nuevos caminos para estudios sustantivos que presenten situaciones similares a las que se plantearon, sirviendo como marco referencial.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Desarrollar la auditoría operacional con la finalidad de mejorar los procesos administrativos-financieros del Departamento de Gestión Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guamote.

1.3.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guamote basado en la aplicación de la matriz FODA.
- Evaluar el flujo de los procesos del Departamento de Gestión Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guamote.
- Presentar el informe de auditoría operacional como herramienta para la adecuada toma de decisiones.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Para desarrollar la auditoría operacional al Departamento de Gestión Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guamote, es conveniente referir trabajos realizados que guardan relación con los objetivos propuestos en este estudio, en función a ello se menciona lo siguiente:

En diciembre del 2008, fue presentado en la Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Unidad de Educación a Distancia el trabajo de grado: Modelo de Gerencia y Gestión para el Gobierno Municipal del Cantón Guamote, a aplicarse en la Administración 2009-2013 por: Herrera Mónica y Chávez Néstor, como requisito para optar el título de Ingenieros en Gestión de Gobiernos Seccionales.

El propósito de generar una herramienta de gestión se debió a la necesidad institucional al cual se enfrentaba, algunos de los puntos que dan origen a la propuesta son: en el contexto administrativo no se ha diseñado un sistema de gestión administrativo acorde a los nuevos retos y la limitada capacidad técnica para planificar el trabajo, falta de coordinación entre unidades departamentales, el personal desconocía el Reglamento Orgánico Funcional por Procesos, así como las funciones y responsabilidades, manejándose estas dos últimas en el marco de la costumbre; en el contexto del talento humano la investigación advierte de que el ambiente organizacional donde operan es desfavorable para el ejercicio de prácticas, valores y conductas, aclarando así la falta de un modelo de gerencia y gestión de talentos humanos que fortalezcan al principio de contar con colaboradores motivados y con conocimientos de los procesos, que participen con efectividad, eficiencia y calidad en las actividades desarrolladas.

El control es un factor que está ausente en las actividades de la municipalidad por lo que la rendición de cuentas y la evaluación tienen un énfasis mínimo.

El diagnóstico sobre el talento humano indicó la limitada formación del personal, además describe que al tiempo en que se realizó la investigación (2008) más de la mitad de empleados acreditan estudios solamente de segundo nivel; además la investigación manifiesta la ausencia de un sistema de comunicación abierto, oportuno y veraz en las actividades diarias, generando el desarrollo tareas son ejecutadas en el marco de la costumbre.

La propuesta de esta herramienta de gestión establece como uno de sus momentos la evaluación que no es otra cosa que la verificación (examen) del grado de cumplimiento de las metas, el nivel de calidad, eficiencia y eficacia así como el grado de mejoramiento, estancamiento o involución de estos indicadores, debido a que la propuesta finaliza en el año 2013 se cree muy pertinente el examen al modelo de gerencia y de gestión existente en la municipalidad.

Es necesario citar también que en el GADMC-Guamote la Unidad de Auditoría Interna efectuó la evaluación del “Sistema de Control Interno: 200-Ambiente de Control; 300-Evaluación de Riesgo; 406-Administración Financiera-Administración de Bienes”, por el periodo comprendido del 1 de enero al 30 de septiembre del 2011, emitiendo los comentarios, conclusiones y recomendaciones necesarios para subsanar las debilidades.

Los resultados de la evaluación indican que la entidad no cuenta con procesos establecidos, realizan las actividades basándose en la experiencia de los servidores, mecanismos que no permiten controlar las operaciones. Del examen efectuado se concluye que: la estructura orgánico funcional por procesos único instrumento de la entidad no fue utilizado y que la falta de un manual de código de ética y manual de funciones ha limitado mejorar la cultura organizacional de cara a los cambios estructurales.

2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Auditoría - generalidades

El concepto de la auditoría ha evolucionado del enfoque policivo tradicional hasta el moderno de asesoría a la alta dirección. Los desarrollos más significativos de la función de la auditoría se dan en el campo de la contabilidad, en la óptica de dar fe pública sobre la razonabilidad financiera de las organizaciones. Por esta razón, quizás, se tiene la idea de que hablar de auditoría es referirse siempre a la auditoría contable o financiera; pero, la auditoría no es solamente financiera: es además operacional, tributaria, informática o de otro tipo, según el objeto auditable. Es decir, la auditoría no tiene sus raíces en la contabilidad, según lo afirman algunos autores; tiene su origen en la lógica; ella es la base de la explicación del concepto de evidencia utilizado para respaldar el informe de la auditoría.¹

2.2.2 Antecedentes de la auditoría operacional

Desde fines de los años setenta algunos contadores públicos han venido realizando trabajos de examen administrativo, cuyo propósito es promover la eficiencia de las entidades. A este tipo de examen se le ha denominado preponderantemente, auditoría operacional. En diciembre de 1972 la Comisión de Auditoría Operacional emitió su primer boletín, con el propósito de identificar el trabajo de auditoría operacional realizado por el contador público, independientemente o no, y con intención de lograr unificar criterios sobre el tema. Desde entonces se reconoció que este tipo de trabajo, dada su naturaleza que implica un alto contenido de creatividad, está sujeto a una dinámica que implica que su conceptualización y metodología fueran afinándose a base de aproximaciones sucesivas.²

¹PINILLA FORERO, José. (1996). *Auditoría Operacional: Factor de Productividad Empresarial*. 1a ed. Bogotá: Universidad Nacional Santafé de Bogotá. Pág. 267.

²INSTITUTO DE INVESTIGACIONES CONTABLES DEL ECUADOR. (1987). *VII Asamblea Nacional: Fundamentos de Auditoría Operacional*. Quito-Ecuador. Pág. 3.

Así también el concepto de auditoría operacional, denominada de diferentes maneras en distintos países, fue conocido por los auditores y por los legisladores relativamente hace poco tiempo. En 1977, en la Conferencia de la Organización Internacional de Instituciones Superiores de Auditoría, Intosai, se reconoció oficialmente la importancia de este tipo de auditoría. Allí se dijo: "...existe otro tipo de auditoría orientado hacia el desempeño, la efectividad, la economía y eficiencia (....) Esta auditoría incluye no solamente aspectos específicos de la administración, sino también las actividades administrativas, incluyendo la organización y los sistemas administrativos".³

2.2.3 Definición de auditoría operacional

Las definiciones que los autores han dado a la auditoría operacional son varias entre las cuales podemos citar las siguientes:

- El término auditoría operacional se refiere al análisis integral de una unidad operativa o de una organización completa para evaluar sus sistemas, controles y desempeño, según se miden en función de los objetivos de la administración. El auditor operacional evalúa los controles operativos de la administración y de los sistemas sobre actividades tan diversas como compras, procesamiento de datos recepción, envío, servicios de oficina, publicidad e ingeniería.⁴
- La auditoría operacional es el examen objetivo, sistemático y profesional de las operaciones financieras o administrativas efectuado por auditores profesionales con la finalidad de verificarlas y evaluarlas tanto como para establecer el grado de eficiencia, efectividad y economía de la planificación, organización, dirección y control interno e informar sobre los hallazgos significativos resultantes presentando conclusiones y recomendaciones para mejorarlas.⁵

³ CEPEDA, Gustavo. (2002). *Auditoría y Control Interno*. Colombia: Editorial McGraw-Hill. Pág. 175.

⁴ WHITTINGTON, Ray. & PANY, Kurt. (2004). *Principios de Auditoría*, 14a Ed. México: McGraw-Hill. Pág. 699.

⁵ ECUADOR, Contraloría General del Estado. (1984). *Vademecum Legal: Volumen I*. Quito. Pág. 311.

- Es un examen y evaluación que realiza el auditor en un organismo público o privado, con el propósito de establecer el grado de eficiencia, efectividad y economía logrados por la administración, relativos a su planificación, organización, dirección, control interno y el empleo apropiado de sus recursos, a través de la determinación de áreas críticas o aspectos concretos en los cuales se pueden introducir mejoras, mediante la formulación de sus comentarios, conclusiones y recomendaciones contenidas en el respectivo informe.⁶

2.2.4 Importancia de la auditoría operacional

Mediante la auditoría operacional se pueden conocer los problemas que dificultan el desarrollo operativo y obstaculizan el crecimiento de la institución. Es importante para esta disciplina valorar la importancia de los problemas, encontrar sus causas y proponer soluciones adecuadas e implantarlas. El análisis y evaluación de factores tanto internos como externos debe hacerse de manera sistemática e integral, abarcando la totalidad de la institución.

La auditoría operacional sirve para comprobar la capacidad de la administración en todos los niveles. Es un servicio especializado proyectado para la administración, que determina los puntos donde hay un peligro potencial y por otro lado, resalta las oportunidades de mejorar, de reducir costos, de eliminar desperdicios y pérdidas de tiempo innecesarias, así como también evalúa la eficacia de los controles, observa si se sigue en todos los niveles la dirección de las políticas, objetivos y determina si la institución está operando con las utilidades que debería. En conclusión la auditoría operacional es una herramienta indispensable que colabora con la administración de las entidades y organismos públicos, ya que mediante un proceso mide el rendimiento real con el rendimiento esperado y formula recomendaciones para mejorar dicho rendimiento y alcanzar el rendimiento previsto.⁷

⁶ DAVALOS ARCENTALES, Nelson. (1990). *Enciclopedia Básica de Administración Contabilidad y Auditoría: Tomo I*. 3a ed. Quito: Corporación de Estudios y Publicaciones. Pág. 85, 86.

⁷ CASILLAS, M. & MORENO, V. (2007). *Auditoría Operacional a los Procesos Administrativos de la unidad de Talento Humano*. Escuela Politécnica del Ejército. Latacunga: Repositorio Digital ESPE. Pág. 2.

2.2.5 Naturaleza de la auditoría operacional

La auditoría operacional examina el proceso administrativo de una organización, es decir evalúa la planificación, organización, dirección y control; busca mejorar la acción en las operaciones, por lo tanto no solamente evalúa las operaciones sino su mejoramiento, en tal virtud lo más importante de su naturaleza son las recomendaciones.

2.2.6 Alcance de la auditoría operacional

El alcance de la auditoría operacional es tan amplio que puede extenderse a todas las actividades o a un conjunto específico de la organización, es decir puede ser de una función específica, de un área, de un departamento o de un grupo de departamentos. El auditor es quien define la cobertura del examen, atendiendo las áreas críticas donde la acción de la auditoría se hace presente a través de las recomendaciones para mejorar dichas áreas.

2.2.7. Objetivos de la auditoría operacional

2.2.7.1 Objetivos generales

Los objetivos generales están relacionados con los propósitos de la auditoría operacional, planteados en su concepto, estos son:

- Verificar sistemáticamente la obtención de los objetivos de la empresa en función de la eficiencia, eficacia de las operaciones.
- Evaluar los controles sobre el uso de los recursos de la empresa en base a los principios básicos del control interno.
- Identificar las áreas críticas de las operaciones empresariales proponiendo mejoras.⁸

⁸IBIDEN. 2, Pág. 134.

2.2.7.2 Objetivos específicos

- Evaluaciones del desempeño de la unidad con relación a los objetivos de la administración u otros criterios convenientes.
- Opinión en cuanto a sus planes (según se enuncian en declaraciones de objetivos, programas, presupuestos y lineamientos) son integrales, consistentes y entendidos en los niveles operativos.
- Información objetiva con relación a que tan bien se están llevando a cabo sus planes y políticas en todas las áreas de operaciones y acerca de oportunidades para el mejoramiento en cuanto a eficiencia, eficacia y economía.
- Información acerca de debilidades en los controles operativos, sobre todo respecto a posibles fuentes de dispendio.
- Opinión reiterada en cuanto a que es posible confiar en todos los informes de operaciones como una base para la acción.⁹

2.2.8. Auditoría operacional y financiera

2.2.8.1 Diferencias básicas entre la auditoría financiera y la auditoría operacional

La auditoría, tradicionalmente hasta 1960 estuvo orientada fundamentalmente al examen de los estados financieros. Con el surgimiento de la auditoría operacional como un nuevo campo de ejercicio profesional, se denominó a la auditoría tradicional como auditoría de estados financieros o auditoría financiera, la cual con respecto a la auditoría operacional presenta múltiples diferencias relacionadas con el objetivo, alcance, la orientación, los criterios de medición, el método, los interesados, quienes la ejecutan, el contenido del informe, el objetivo de evaluación del control interno, y la historia de las dos especialidades, entre otras. En el siguiente cuadro, se observa las diferencias mencionadas.

⁹IBIDEN. 4, Pág. 700.

Auditoría financiera vs auditoría operacional

Cuadro No. 3

En cuanto a:	Financiera	Operacional
Objetivo	<p>Emitir opinión o dictamen sobre la razonabilidad de la situación financiera de una entidad, así como sobre el resultado de sus operaciones financieras y el flujo de fondos para el periodo que termina en dicha fecha.</p> <p>Proporcionar un grado de confiabilidad de dichos estados para usarlos en la toma de decisiones administrativas o gerenciales y en el proceso de dar cuenta de la gestión</p>	<p>Determinar el grado de eficacia, economía y eficiencia de las operaciones para formular las recomendaciones para corregir deficiencias o mejorar dicho grado de eficacia, economía y eficiencia.</p> <p>Contribuir al logro de la prosperidad razonable de la empresa o entidad.</p>
Alcance	Limitado a las operaciones financieras	Ilimitado. Puede cubrir todas las operaciones o actividades que realiza un organismo, entidad o empresa.
Orientación	Hacia la situación financiera y resultados de las operaciones de la entidad desde un punto de vista retrospectivo.	Hacia las operaciones o actividades de la entidad en el presente con proyección el futuro.
Medición	Principios de contabilidad generalmente aceptados.	No existen aún criterios de medición de aceptación general.
Método	Las normas de auditoría generalmente aceptados	No existen todavía normas de auditoría operacional generalmente aceptadas, el método se determina de acuerdo al criterio del auditor operacional. Pueden adaptarse normas de auditoría financiera generalmente aceptadas.

En cuanto a:	Financiera	Operacional
Interesados	Principalmente externos: accionistas, gobierno, bancos, entidades de crédito e inversionistas potenciales.	Desde el punto de vista interno: La alta dirección. Desde el punto de vista externo: Los accionistas, el gobierno y la comunidad cuando se trata de una entidad del sector público.
Quienes la Ejecutan	Los contadores públicos con personal de apoyo de la misma profesión.	Contadores públicos con participación del personal de la misma profesión y de profesionales de otras disciplinas.
Contenido del Informe	Su contenido está relacionado exclusivamente con los estados financieros.	Su contenido está relacionado con cualquier aspecto de importancia de la administración o de las operaciones de la entidad, organismo o empresa pública.
Objetivo de la evaluación del Control Interno	Determinar la naturaleza y alcance de los procedimientos de auditoría financiera a emplear.	Determinar las áreas débiles o críticas más importantes para hacia a ellas orientar todos los esfuerzos de auditoría operacional
Historia	Larga existencia.	Reciente. Aún se encuentra en su etapa de formulación teórica y de experimentación.

Fuentes: [www.auditoriaoperacional.com/Auditoría Operacional o de Desempeño.html](http://www.auditoriaoperacional.com/Auditoría%20Operacional%20o%20de%20Desempeño.html)

Autor: O. Ray Whittington & Kurt Pany. Auditoría un Enfoque Integral

2.2.8.2 Principales similitudes entre la auditoría operacional y la auditoría financiera

Las similitudes se determinan de acuerdo a la metodología, técnicas de obtención de evidencias, independencia, ética, y comunicación de resultados:

- Tanto en la auditoría operacional como en la auditoría financiera es necesario elaborar un plan de trabajo, papeles de trabajo y comunicaciones permanentes con el personal involucrado.

- Las técnicas para la obtención de evidencias en lo concerniente a comprobación visual, información de terceras personas y deducciones lógicas, son similares tanto en la auditoría operacional como en la auditoría financiera.

2.2.9. Áreas de aplicación de la auditoría operacional

En cuanto a su campo, la auditoría operacional puede instrumentarse en todo tipo de organización, sea esta pública, privada, o social.

2.2.9.1 Sector público

En este tipo de empresas el capital pertenece al estado y generalmente su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social; los organismos y entidades que integran el sector público, se encuentran establecidos en el Art. 225 de la Constitución de la República del Ecuador y comprende:

1. Los organismos y dependencias de las Funciones Ejecutiva, Legislativa, Judicial, Electoral y de Transparencia y Control Social.
2. Las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado
3. Los organismos y entidades creados por la constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el estado.
4. Las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados para la prestación de servicios públicos.

Se concluye que la aplicación de una auditoría operacional en las organizaciones puede tomar diferentes cursos de acción, dependiendo de su estructura orgánica, objeto, giro, naturaleza de sus productos y servicios, nivel de desarrollo y, en particular, con el grado y forma de delegación de autoridad institucional.

2.2.10 Papeles de trabajo

Los papeles de trabajo, se definen como el conjunto de cédulas y documentos elaborados u obtenidos por el auditor, 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 constando en este: procedimientos por él desarrollados, comprobaciones parciales realizadas y obtenidas, y las conclusiones a las que arribó mediante el desarrollo de 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.

Propósitos y características de los papeles de trabajo

Cuadro No. 4

Propósitos	Características
<ul style="list-style-type: none">• Constituir el fundamento que dispone el auditor para preparar el informe de la auditoría.• Servir de fuente para comprobar y explicar en detalle los comentarios, conclusiones y recomendaciones que se exponen en el informe de auditoría.• Constituir la evidencia documental del trabajo realizado y de las decisiones tomadas, todo esto de conformidad con las NAGAS.	<ul style="list-style-type: none">• Prepararse en forma clara y precisa, utilizando referencias lógicas y un mínimo número de marcas.• Su contenido incluirá tan sólo los datos exigidos a juicio profesional del auditor.• Deben elaborarse sin enmendaduras, asegurando la permanencia de la información.• Se adoptarán las medidas oportunas para garantizar su custodia y confidencialidad, divulgándose las responsabilidades que podrían dar lugar por las desviaciones presentadas.

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión para la Contraloría General del Estado y Entidades y Organismos del Sector Público. Pág. 70.

Elaborado por: Autor de Tesis

2.2.11 Índices y referencias de auditoría

Es necesaria la anotación de índices en los papeles de trabajo ya sea en el curso o al concluirse la auditoría, para lo cual primeramente se debe definir los códigos a emplearse que deben ser iguales a los utilizados en los archivos y su determinación debe considerarse la clase de archivo y los tipos de papeles de trabajo. Es importante también que todos los papeles de trabajo contengan referencias cruzadas cuando están relacionados entre sí, esto se realiza con el propósito de mostrar en forma objetiva como se encuentran ligados o relacionados entre los diferentes papeles de trabajo. La codificación de índices y referencias en los papeles de trabajo pueden ser de tres formas: a) alfabética, b) numérica y c) alfanumérica.

2.2.12 Marcas de auditoría

Las marcas de auditoría, conocidas también como: claves de auditoría o tildes, son signos particulares y distintivos que hace el auditor para señalar el tipo de trabajo realizado de manera que el alcance del trabajo quede perfectamente establecido. Estas marcas permiten conocer además, cuáles partidas fueron objeto de la aplicación de los procedimientos de auditoría y cuáles no.

Existen dos tipos de marcas, las de significado uniforme, que se utilizan con frecuencia en cualquier auditoría. Las otras marcas, cuyo contenido es a criterio del auditor, obviamente no tienen significado uniforme y que para su comprensión requiere que junto al símbolo vaya una leyenda de su significado. Las marcas al igual que los índices y referencias ya indicadas, preferentemente deben ser escritas con lápiz de color rojo, ya que su uso se encuentra generalizado al igual que los papeles de trabajo elaborados por el auditor usualmente son hechos con lápiz de papel.¹⁰

¹⁰ ECUADOR, Contraloría General del Estado. (2001). *Manual de Auditoría de Gestión*. Quito. Pág. 77,78.

2.2.13 Atributos del hallazgo en la auditoría operacional

Los atributos o componentes básicos de un hallazgo son: la condición, el criterio, el efecto y la causa:

- **Condición.-** Se presenta a través de la situación encontrada en el momento de ejecutar el proceso de auditoría. La condición refleja el grado en que se están logrando o no los criterios. El auditor puede encontrar que los criterios se están logrando en forma satisfactoria, que no se están logrando o que se están alcanzando parcialmente. En la condición no se identifica el hallazgo: solamente se describe la forma como se están haciendo realmente las cosas o si se están haciendo bien, regular o mal. La identificación del hallazgo o de los hallazgos se hace cuando se está precisando el efecto y no antes. La aclaración permite evitar confusiones entre la condición y el efecto.
- **Criterio.-** Esta dada por las normas o instrumentos con que el auditor mide o evalúa la condición hallada. Entre los criterios más usuales están las leyes, reglamentos, objetivos, políticas, el sentido común, la experiencia del auditor y las opiniones independientes de expertos. El criterio indica cómo se deben hacer las cosas.
- **Efecto.-** Es esencialmente la diferencia entre la condición y el criterio, se cuantifica en dinero o en otra unidad de medida para persuadir a la gerencia de la necesidad de tomar correctivos inmediatos o a corto plazo dirigidos a disminuir los desfases entre la condición y el criterio, o, por lo menos, el impacto de los mismos. Los efectos más conocidos son las prácticas antieconómicas en la adquisición y control de los recursos, el uso ineficiente de los recursos, la pérdida de activos, la violación de leyes y reglamentos, los gastos imprevistos, los informes inútiles, el incumplimiento de objetivos.

- **Causa.-** Es el origen de las condiciones halladas durante el desarrollo de la auditoría; o los motivos por los cuales no se han cumplido los objetivos establecidos por la administración. Este atributo tiene una especial importancia porque el auditor operacional trabaja fundamentalmente sobre las causas de los problemas para diagnosticarlos y proponer el debido tratamiento para eliminarlos. Entre las causas más frecuentes está la ausencia de una política de capacitación del personal, la deficiencia de las comunicaciones, la negligencia administrativa, los criterios obsoletos, la insuficiencia de recursos, la carencia de sentido común, la deshonestidad, la falta de políticas de motivación, la deficiente supervisión e incompetencia gerencial.¹¹

2.2.14. Metodología de la auditoría operacional

La metodología descrita en el segundo boletín emitido por la Comisión de Auditoría Operacional lo simplifica en tres pasos fundamentales: familiarización, investigación y análisis, y diagnóstico, la comisión indica que la metodología propuesta tiene un carácter genérico y deberá adecuarse a las situaciones específicas que se encuentren en el desarrollo de la revisión.

2.2.14.1 Familiarización

El auditor debe familiarizarse con la operación u operaciones que revisará dentro del contexto de la empresa que está auditando. Enseguida se incluyen algunos lineamientos que permitan al auditor sistematizar sus esfuerzos para familiarizarse con la empresa en general y con la operación que se revisará en particular.

- Estudio ambiental
- Estudio de la gestión administrativa
- Visita a las instalaciones

¹¹IBIDEN. 1, Pág. 149.

2.2.14.2 Investigación y análisis

El objetivo de esta segunda fase de la metodología es analizar la información y examinar la documentación relativa para evaluar la eficiencia y la efectividad de la operación en cuestión. En esta fase, en la que se realizan pruebas de detalle de muy diversa índole, utilizando especialmente pruebas selectivas a juicio del auditor o por medio de muestreo estadístico. Para lograr la objetividad aludida es recomendable la utilización de técnicas como las que enseguida se mencionan:

- Entrevistas
- Evaluación de la gestión administrativa
- Examen de la documentación

2.2.14.3 Informe

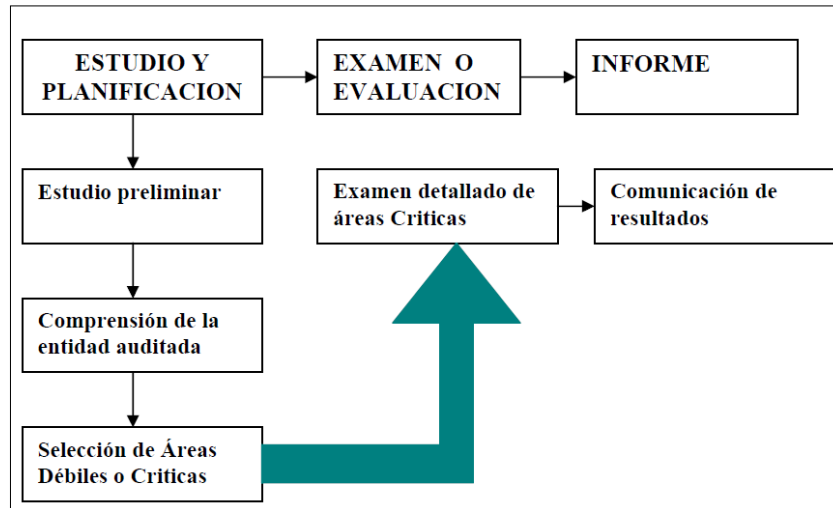
El informe sobre auditoría operacional es el producto terminado del trabajo realizado y frecuentemente es lo único que conocen los altos funcionarios de la empresa de la labor del auditor. Su contenido debe enfocarse a mostrar objetivamente, en su caso, los problemas detectados en relación con la eficiencia operativa de la empresa y con los controles operacionales establecidos, lo que coincide fundamentalmente con la finalidad del examen realizado. Este enfoque permitirá así mismo, que de la solución dada a dichos problemas, surjan oportunidades que coadyuven al logro de mejoras en la eficiencia operativa y en última instancia en la productividad.

Para que la auditoría operacional sea útil a la empresa, el informe debe ser ágil y orientado hacia la acción. Además siempre que sea posible, debe cuantificarse el efecto de los problemas existentes y de los posibles cambios.¹²

¹²IBIDEN. 2, Pág. 8,9.

Fases de la auditoría operacional

Gráfico No. 2



Fuente: Boletín N° 2: Metodología de la Auditoría Operacional
Autor: Comisión de Auditoría Operacional

2.2.15 Criterios de valoración

El auditor operacional trabaja con base en parámetros de medición o criterios de valoración coherentes con los avances teóricos modernos de la administración de negocios. Tales parámetros o criterios son: la eficiencia, la eficacia, y la economía.

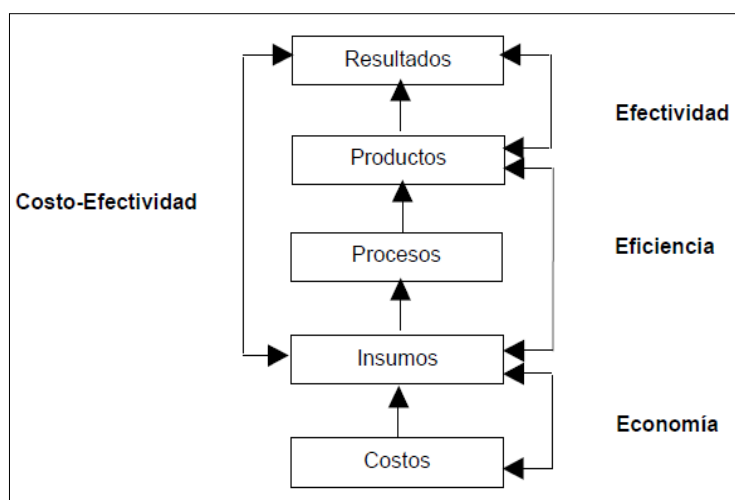
a). El principio de “eficiencia”.- La eficiencia, concepto básico de la ciencia económica, exige que una actividad consiga alcanzar sus objetivos con el mínimo de los recursos necesarios para ello, o bien que, con una cantidad de recursos dados, dicha actividad obtenga el máximo posible del objetivo u objetivos.

b). El Principio de “eficacia”.- La eficacia está ligada a la obtención o cumplimiento de los objetivos fijados a una determinada actividad. Es por tanto independiente del principio anterior, ya que se puede ser “eficaz” y cumplir al 100% los objetivos fijados y ser “ineficiente” porque ese cumplimiento no se ha realizado con el mínimo costo.

c). **El principio de “economía”**.- Supone la obtención de los recursos utilizados para el desarrollo de la actividad de que se trate al menor precio o costo, y siempre dentro de la calidad y de las especificaciones técnicas exigidas.¹³

Interrelación entre los conceptos de valoración

Gráfico No. 3



Fuente: <http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/2/23572/manual45.pdf>.
Autor: Ruiz Fonticiella María

En primer lugar se asume que los insumos son recursos que la organización o un gerente tienen disponible para lograr un producto o resultado. Los insumos pueden incluir los funcionarios, equipos o instalaciones, materiales fungibles y los bienes o servicios recibidos. Los costos constituyen los gastos incurridos al usar los insumos. Los productos están relacionados con los bienes y servicios producidos directamente por un organismo público para los ciudadanos, negocios y/o otras agencias gubernamentales. Los resultados se relacionan con los impactos o consecuencias para la comunidad de los productos o actividades del gobierno. Los resultados reflejan los impactos intencionados y no intencionados de las acciones gubernamentales, estos proveen la racionalidad para las intervenciones gubernamentales.

¹³ RUÍZ FONTICIELLA, María. (2005). Revista de Ciencias Administrativas y Sociales: *La auditoría operativa de gestión pública y los organismos de control externo*. INNOVAR: Universidad Nacional de Colombia. Pág.4.

2.2.16. Control interno

El control interno es definido de maneras diferentes y por consiguiente aplicado en formas distintas. Ese es, posiblemente su mayor dificultad inherente. En la búsqueda de soluciones a ello, se ha intentado recoger en una sola definición los distintos elementos comunes que permiten alcanzar consenso sobre el particular. De esos esfuerzos, el que más éxito y reconocimiento internacional ha tenido es COSO.

El Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) está compuesto por cinco organizaciones profesionales, este comité es una organización voluntaria sin ánimo de lucro del sector privado dedicado a orientar, sobre una base global, a la administración ejecutiva y a las entidades de gobierno hacia el establecimiento de operaciones de negocios más efectivas, eficientes y éticas. Patrocina y difunde estructuras conceptuales y orientación con base en investigación en profundidad, análisis y mejores prácticas.¹⁴

2.2.16.1 Definición

El control interno es un proceso integral aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada entidad, que proporciona seguridad razonable para el logro de los objetivos institucionales y la protección de los recursos públicos.

El control interno está orientado a cumplir con el ordenamiento jurídico, técnico y administrativo, promover eficiencia y eficacia de las operaciones de la entidad y garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información, así como la adopción de medidas oportunas para corregir las deficiencias de control.

¹⁴ MANTILLA BLANCO, Samuel. (2009). *Auditoría de Control Interno*. 2a ed. Bogotá: Ecoe Ediciones. Pág. 65.

2.2.16.2 Objetivos del control interno

El control interno de las entidades, organismo del sector público y personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos para alcanzar la misión institucional, deberá contribuir al cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Promover la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones bajo principios éticos y de transparencia.
- Garantizar la confiabilidad, integridad y oportunidad de la información.
- Cumplir con las disposiciones legales y la normativa de la entidad para otorgar bienes y servicios públicos de calidad.
- Proteger y conservar el patrimonio público contra pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.

2.2.16.3 Responsables del control interno

El diseño, establecimiento, mantenimiento, funcionamiento, perfeccionamiento, y evaluación del control interno es responsabilidad de la máxima autoridad, de los directivos y demás servidoras y servidores de la entidad, de acuerdo con sus competencias.

Los directivos, en el cumplimiento de su responsabilidad, pondrán especial cuidado en áreas de mayor importancia por su materialidad y por el riesgo e impacto en la consecución de los fines institucionales.

Las servidoras y servidores de la entidad, son responsables de realizar las acciones y atender los requerimientos para el diseño, implantación, operación y fortalecimiento de los componentes del control interno de manera oportuna, sustentados en la normativa legal y técnica vigente y con el apoyo de la auditoría interna como ente asesor y de consulta.¹⁵

¹⁵ ECUADOR, Contraloría General del Estado. (2009).*Normas de Control Interno*. Quito: Dirección de Investigación Técnica, Normativa y de Desarrollo Administrativo. Pág. 2.

2.2.16.4 Componentes del control interno

- **Ambiente de control.-** El ambiente de control da el tono de una organización, influenciando la conciencia de control de sus empleados. Es el fundamento de todos los demás componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura. Los factores del ambiente de control incluyen la integridad, los valores éticos y la competencia de la gente de la entidad, la filosofía y el estilo de operación de la administración; la manera como la administración asigna autoridades y responsabiliza, y como organiza y desarrolla su gente; y la atención y dirección proporcionada por la junta de directores.
- **Valoración de riesgos.-** Cada entidad enfrenta una variedad de riesgos de fuentes externas e internas, los cuales deben valorarse. Una condición previa a la valoración de riesgos es el establecimiento de objetivos, enlazados en distintos niveles y consistentes internamente. La valoración del riesgo es la identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de objetivos, constituyendo una base para determinar cómo se deben administrar los riesgos. Dado que la economía, industria, las regulaciones y las condiciones de operación continuaran cambiando, se requiere mecanismo para identificar y tratar los riesgos especiales asociados con el cambio.
- **Actividades de control.-** Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que las directivas administrativas se lleven a cabo. Ayudan a asegurar que se tomen las acciones necesarias para orientar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad. Las actividades de control se dan a todo lo largo de la organización, en todos los niveles y en toda las funciones. Incluyen un rango de actividades diversas como aprobaciones, autorizaciones y verificaciones, conciliaciones y revisiones de desempeño operacional, seguridad de activos y segregación de funciones.

- **Información y comunicación.-** Debe identificarse, capturarse y comunicarse información pertinentemente en una forma y en un tiempo que le permita a los empleados cumplir con sus responsabilidades. Los sistemas de información producen reportes, contienen información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento, que hace posible operar y controlar el negocio. Tiene que ver no solo con los datos generados internamente, sino también con la información sobre eventos, actividades y condiciones externas necesarias para la toma de decisiones, informe de los negocios y reportes externos. La comunicación efectiva también debe darse en un sentido amplio, fluyendo hacia abajo, a lo largo y hacia arriba de la organización. Todo el personal debe recibir un mensaje claro de parte de la alta gerencia de que las responsabilidades de control deben tomarse seriamente. Deben entender su propio papel en el sistema de control interno, lo mismo que la manera como las actividades individuales se relacionan con el trabajo de otros. Deben tener un medio de comunicar la información significativa. También necesitan comunicarse efectivamente con las partes externas, tales como clientes, proveedores, reguladores y accionistas.
- **Monitoreo.-** Los sistemas de control interno deben monitorearse, proceso que valora la calidad del desempeño del sistema en el tiempo. Es realizado por medio de actividades de monitoreo ongoing (continuo), evaluaciones separadas (independientes) o combinación de las dos. El monitoreo ongoing ocurre en el curso de las operaciones. Incluye actividades regulares de la administración y supervisión y otras acciones personales realizadas en el cumplimiento de sus obligaciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones separadas dependerá primeramente de la valoración de riesgos y de la efectividad de los procedimientos de monitoreo ongoing. Las deficiencias del control interno deberán reportarse a lo largo de la organización informando a la alta gerencia y a la junta solamente los asuntos serios.¹⁶

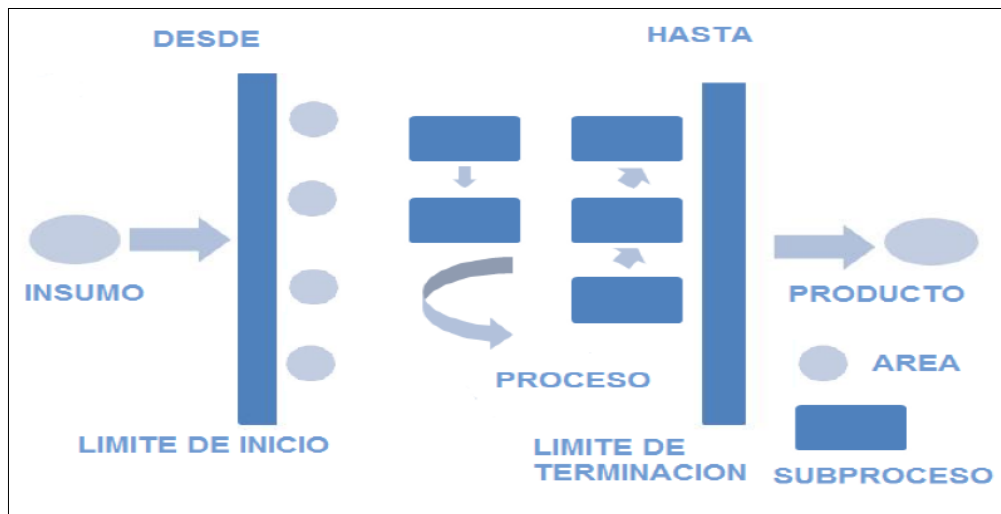
¹⁶IBIDEN. 13. Pág. 69,70.

2.2.17. Procesos

Un proceso no es más que la sucesión de pasos y decisiones que se siguen para realizar una determinada actividad o tareas, se define proceso como “el conjunto de actividades secuenciales que realizan una transformación de una serie de inputs (material, mano de obra, capital, información, etc.) en los output deseados (bienes y/o servicios) añadiendo valor.

Dinámica del proceso

Gráfico No. 4



Fuente: <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/1907/1/CD-2464.pdf>

En general, un proceso está integrado por un conjunto de subprocesos, que se interrelacionan en forma lógica. Cada subproceso cumple un objetivo parcial (sub objetivo) del proceso y se constituye con un determinado número de actividades, que son las acciones necesarias para producir resultados. Cada actividad está constituida por tareas ejecutadas por las personas.

2.2.17.1 Características de los procesos

- Es definido por un verbo de acción en infinitivo que denota la cualidad imperativa (terminaciones ar, er, ir). Ejemplo: nómina no es un proceso, elaborar la nómina sí
- Tiene un principio y un fin(límites)
- La finalidad de un proceso es generar un producto o un servicio

- Existen para satisfacer las necesidades de un cliente
- Todo proceso tiene un dueño
- Transforman o completan las entradas (valor agregado)
- Se presentan en un diagrama
- Debe ser evaluado
- Debe ser mejorado

2.2.17.2 Clasificación de los procesos

Es necesario conocer en forma precisa cuáles son los procesos que se desarrollan en la organización, diferenciando entre aquellos que contribuyen directamente a cumplir su misión y objetivos y los que apoyan y facilitan a los primeros. Utilizando este criterio para diferenciar sus características principales, la clasificación más apropiada de los procesos que componen una organización, es la siguiente:

- **Sustantivos.-** Son procesos sustantivos todos aquellos que conducen directamente al cumplimiento de los objetivos o finalidad de la organización, dando por resultado un producto (bien o servicio) que es recibido por un destinatario externo.
- **Procesos de apoyo secundarios, o administrativos.-** Aunque pueden ser invisibles para el destinatario final, su existencia y operatividad aseguran que los objetivos de los procesos primarios se cumplan. En muchos casos se los conocen como “de apoyo”, denominación que evidencia su finalidad: aportar sustentabilidad operativa a los procesos primarios y así lograr la satisfacción de los ciudadanos.
- **Procesos de gestión.-** Su finalidad es la de monitorear y evaluar los avances y la eficiencia de la organización vista como un conjunto de procesos interrelacionados por un mismo objetivo o misión. Facilitan y apoyan los procesos relacionados directamente con los ciudadanos.

Componentes de los procesos

Cuadro No. 5

Componente	Descripción
Recursos Humanos	Personas con conocimientos, habilidades y aptitudes.
Medio Ambiente	Condiciones de trabajo.
Insumos	Bienes y servicios incorporados.
Equipo	Instrumento y aparatos requeridos.
Método	Procedimiento o modo de decir o hacer con orden una cosa.

Fuente: [http:// www.sgp.gov.ar/contenidos/onig/carta_compromiso/.../reingenieria.pdf](http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onig/carta_compromiso/.../reingenieria.pdf)

Elaborado por: Autor de Tesis

2.2.18. Flujo grama de procesos

Un diagrama de flujo es una representación gráfica de un proceso. Cada paso del proceso es representado por un símbolo diferente que contiene una breve descripción de la etapa de proceso. Los símbolos gráficos del flujo del proceso están unidos entre sí con flechas que indican la dirección de flujo del proceso. El diagrama de flujo ofrece una descripción visual de las actividades implicadas en un proceso mostrando la relación secuencial ente ellas, facilitando la rápida comprensión de cada actividad y su relación con las demás, el flujo de la información y los materiales, las ramas en el proceso, la existencia de bucles repetitivos, el número de pasos del proceso, las operaciones interdepartamentales, facilita también la selección de indicadores de proceso.



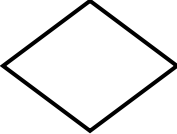


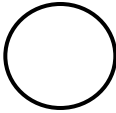

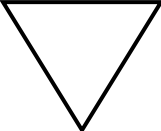
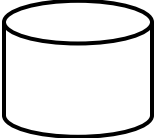

2.2.18.1 Beneficios del diagrama de flujo

- En primer lugar, facilita la obtención de una visión transparente del proceso, mejorando su comprensión. El conjunto de actividades, relaciones e incidencias de un proceso no es fácilmente discernible a priori. La diagramación hace posible aprehender ese conjunto e ir más allá, centrándose en aspectos específicos del mismo, apreciando las interrelaciones que forman parte del proceso así como las que se dan con otros procesos y subprocesos.

- Permiten definir los límites de un proceso. A veces estos límites no son tan evidentes, no estando definidos los distintos proveedores y clientes (internos y externos) involucrados.
- El diagrama de flujo facilita la identificación de los clientes, es más sencillo determinar sus necesidades y ajustar el proceso hacia la satisfacción de sus necesidades y expectativas.
- Estimula el pensamiento analítico en el momento de estudiar un proceso, haciendo más factible generar alternativas útiles.
- Proporciona un método de comunicación más eficaz, al introducir un lenguaje común, si bien es cierto que para ello se hace preciso la capacitación de aquellas personas que entrarán en contacto con la diagramación.
- Un diagrama de flujo ayuda a establecer el valor agregado de cada una de las actividades que componen el proceso.
- Igualmente, constituye una excelente referencia para establecer mecanismos de control y medición de los procesos, así como de los objetivos concretos para las distintas operaciones llevadas a cabo.
- Facilita el estudio y aplicación de acciones que redunden en la mejora de las variables tiempo y costes de actividad e incidir, por consiguiente, en la mejora de la eficacia y la eficiencia.
- Constituyen el punto de comienzo indispensable para acciones de mejora o reingeniería.

Simbología de flujogramación

Cuadro No. 6

Símbolo	Representa	Símbolo	Representa
	Terminal: Indica el inicio o la terminación del flujo del proceso.		Actividad: Representa una actividad llevada a cabo en el proceso.
	Decisión: Indica un punto en el flujo en que se produce una bifurcación del tipo “SI”-“NO”		Documento: Se Refiere a un documento utilizado en el proceso, se utilice, se genere o salga del proceso.
	Multidocumento: Refiere a un conjunto de documentos. Un ejemplo es un expediente que agrupa a distintos documentos.		Inspección/Firma: Empleado para aquellas acciones que requieren una supervisión (como una firma o “visto bueno”).
	Conector de proceso: Conexión o enlace con otro proceso diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.		Archivo/Manual: Se utiliza para reflejar la acción de archivo de un documento y/o expediente.
	Base de datos: Empleado para representar la grabación de datos.		Línea de flujo: Proporciona indicación sobre el sentido de flujo del proceso.

Fuente: http://www.aiteco.com/que-es-un-diagrama-de-flujo/#_ftn1

Elaborado por: Autor de Tesis

Todas estas razones apuntan hacia el diagrama de flujo como un instrumento primordial para la correcta gestión de los procesos. La realización de un diagrama de flujo es una actividad íntimamente ligada al hecho de modelar un proceso, que es por sí mismo un componente esencial en la gestión de procesos.

Frecuentemente los sistemas (conjuntos de procesos y subprocesos integrados en una organización) son difíciles de comprender, amplios, complejos y confusos; con múltiples puntos de contacto entre sí y con un buen número de áreas funcionales, departamentos y personas implicadas. Un modelo de una representación de una realidad compleja puede dar

la oportunidad de organizar y documentar la información sobre un sistema. El diagrama de flujo de proceso constituye la primera actividad para modelar un proceso.

Pero ¿qué es un modelo? un modelo es una representación de una realidad compleja. Modelar es desarrollar una descripción lo más exacta posible de un sistema y de las actividades llevadas a cabo en él; Cuando un proceso es modelado, con ayuda de una representación gráfica (diagrama de flujo de proceso), pueden apreciarse con facilidad las interrelaciones existentes entre distintas actividades, analizar cada actividad, definir los puntos de contacto con otros procesos, así como identificar los subprocesos comprendidos. Al mismo tiempo, los problemas pueden ponerse de manifiesto claramente dando la oportunidad al inicio de acciones de mejora.

2.2.18.2 Elaboración del diagrama de flujo

El diagrama de flujo debe ser realizado por un equipo de trabajo en el que las distintas personas aporten, en conjunto, una perspectiva completa del proceso, por lo que con frecuencia este equipo será multifuncional y multijerárquico, y todo esto permitirá:

- Determinar el proceso a diagramar.
- Definir el grado de detalle. El diagrama de flujo del proceso puede mostrar a grandes rasgos la información sobre el flujo general de actividades principales, o ser desarrollado de modo que se incluyan todas las actividades y los puntos de decisión.
- Un diagrama de flujo detallado dará la oportunidad de llegar a realizar un análisis más exhaustivo del proceso.
- Identificar la secuencia de pasos del proceso. Situándolos en el orden en que son llevados a cabo.
- Construir el diagrama de flujo, para ello se utilizan determinados símbolos. Cada organización puede definir su propio grupo de símbolos; En la figura anterior se mostraba un conjunto de símbolos habitualmente utilizados, al respecto cabe decir

que en la figura “conector de proceso” es frecuentemente utilizado un círculo como símbolo. Para la elaboración de un diagrama de flujo, los símbolos estándar han sido normalizados.

- Revisar el diagrama de flujo del proceso.¹⁷

2.2.19. Gestión

La gestión es el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad y que por lo mismo difiere de una simple administración.

2.2.19.1 Importancia de la gestión

El progreso de las organizaciones depende, cada vez en mayor medida, de las personas que las integran. En un entorno cambiante y competitivo, la adaptabilidad y el aprovechamiento de las mejores oportunidades por parte de las empresas y de las instituciones, la racionalización de sus actividades y el incremento de su productividad derivan de la capacidad de sus empleados y de su actuación cooperativa.

2.2.19.2 Objetivo de la gestión

El objetivo de la gestión es identificar y ponderar los factores que contribuyen negativa y positivamente al logro de los objetivos de la empresa, constituyéndose en base para el control técnico económico, el planeamiento y la toma de decisiones. La información que genera este análisis es la base más sólida para la confección de planes de corto y de largo plazo, que respondan a los objetivos económicos del empresario. Así mismo, es la herramienta idónea para evaluar económicamente el impacto de diferentes tecnologías, a nivel de una actividad o en el total de la empresa.

¹⁷ TALAVERA, P. (1999). *Calidad Total en la Administración Pública*. Granada: Unión Iberoamericana de Municipalistas. Pág. 289,290.

La gestión administrativa de una empresa es un proceso dinámico donde conviven pasado, presente y futuro. En este proceso se combinan activamente, análisis del pasado (gestión), previsión y evaluación de alternativas futuras (planeamiento) y la instrumentación del plan en el presente.

2.2.19.3 Proceso del análisis de gestión

El proceso de análisis de gestión puede resumirse en una serie de acciones:

- La recopilación de los datos físicos y económicos
- La imputación de egresos e ingresos
- El cálculo de resultados
- El análisis de resultados

Resaltando su importancia en el objetivo final del análisis de resultados, tomando la información que nos brinda el análisis de gestión sobre las mejores decisiones sobre el uso de los recursos de la empresa. Esta metodología permite mejorar el plan de la empresa en base a las conclusiones emergentes del análisis y comparación de los resultados previstos y los obtenidos en el ejercicio analizado.¹⁸

2.2.20. Administración

Administración es la ciencia, técnica o arte que por medio de los recursos humanos, materiales, y técnicos, pretende el logro óptimo de los objetivos mediante el menor esfuerzo para lograr una mayor utilidad. Pero la verdadera definición es que la administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de los objetivos institucionales por medio de un mecanismo de operación y a través de un proceso administrativo.

¹⁸ ALTAMIRANO, Hugo. & CASCANTE, Deisi. (2006). *La Gestión Administrativa para mejorar la atención en los Albergues del Cantón Penipe*. (Tesis de Ingeniería) ESPOCH. Pág.11-13.

2.2.20.1 Los principios generales de la administración

Para Fayol, la función administrativa solo tiene por órgano y por instrumento al cuerpo social; la función administrativa solo obra sobre el personal. Es así que una de las primeras y más importantes cosas que deben estar claras en relación a estos principios, es que éstos no son lineales ni aislados, sino que, por el contrario, interaccionan los unos con los otros y se aplican continuamente a lo largo del proceso que involucra a un grupo social.

Los principios de administración más utilizados por Fayol, fueron:

- División del trabajo
- Autoridad
- Disciplina
- Unidad de mando
- Unidad de dirección
- Subordinación de los intereses particulares al interés general
- Remuneración
- Centralización
- Jerarquía
- Orden
- Equidad
- Estabilidad del personal
- Iniciativa
- Unión del personal¹⁹

¹⁹ FAYOL, Henri. & FREDERICK, Taylor. (1897). *Administración General: Principios de la Administración Científica*. 14a ed. Argentina: El Ateneo Editorial. Pág.7, 23-25.

2.2.20.2 Etapas del proceso administrativo

A continuación se describe un resumen de las etapas del proceso administrativo.

- **Planeación.**- Es la determinación de escenarios futuros y del rumbo hacia donde se dirige la empresa, y de los resultados que se pretende obtener para minimizar riesgos y definir las estrategias para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito.
- **Organización.**- Consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones, y responsabilidades así como el establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo.
- **Dirección.**- La dirección es la ejecución de todas las fases del proceso administrativo mediante la conducción y orientación de los recursos, y el ejercicio del liderazgo hacia el logro de la misión y visión de la empresa.
- **Control.**- El control es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos, con el objeto de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones.²⁰

2.2.20.3 Ventajas del proceso administrativo

- Se ofrece un marco de trabajo conceptual.
- Proporciona fundamentos para el estudio de la administración promoviendo el entendimiento de lo que es la administración.
- Son factibles de las contribuciones de otras escuelas administrativas ya que puede usarse lo mejor del pensamiento contemporáneo administrativo.

²⁰ MUNCH GALINDO, Lourdes. (2007). Administración: *Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. 1a Ed. México: Pearson Educación. Pág. 38.

- Se obtiene flexibilidad, si bien es aplicable a una variedad de situaciones, se da al usuario el margen necesario para adaptarlo a un conjunto particular de situaciones.
- Se reconoce flexibilidad y arte de la administración y se fomenta la mejor manera de utilizarlo en una forma práctica.
- Se proporciona una genuina ayuda a los practicantes de la administración. El patrón del proceso hace que el gerente analice y entienda el problema y lo lleve a determinar los objetivos y los medios para alcanzarlos.
- Los principios de la administración están derivados, refinados y aplicados y sirven como directrices necesarias para una útil investigación administrativa.
- Se estimula el desarrollo de una filosofía determinada de la administración, cada una de las fases de su aplicación requiere servirse de valores, convicciones del gerente y el entendimiento de los objetivos, recursos y entorno del cual opera.

Fases de la administración

Gráfico No. 5



Fuente: Administración: Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales, y desarrollo del emprendedor.(2007). 1ra ed. México: Pearson Educación. Pág. 39.
Autor: MUNCH, Lourdes.

2.2.21. Gestión administrativa

Es el conjunto de acciones mediante las cuales el o los directivos desarrollan sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

2.2.21.1 Criterios para evaluar la gestión.

- La eficacia con la que se llevan a cabo estrategia
- La credibilidad de la administración
- La calidad de las estrategias
- La competencia para generar nuevos productos y/o servicios
- La gente

Las organizaciones enfocadas en la estrategia exigen que todos los colaboradores tengan:

- ❖ Una clara comprensión de los objetivos y de los métodos para llevarlos a cabo.
- ❖ La determinación de las nuevas capacidades requeridas para tener éxito.
- ❖ La clara definición de los tramos de autoridad, responsabilidad y transparencia.
- ❖ El desarrollo personal, desde un área particular de desempeño.
- ❖ La necesidad de gestionar el desempeño.

2.2.21.2 Condiciones para llevar a cabo la gestión administrativa.

- Es necesario crear una nueva cultura organizacional, ser flexibles al cambio.
- Analizar los diferentes aspectos de la empresa, sus áreas con el fin de detectar fortalezas y debilidades, aprovechar oportunidades y amenazas.

- Crear un nuevo enfoque en la educación del recurso humano, donde se rescate la innovación, el manejo de tecnología.
- Imponerse un estilo gerencial basado en las estrategias bien diseñadas, planeadas y evaluadas.
- La principal estrategia debe ser reaccionar rápido frente a los cambios que se susciten en el medio interno y externo, por lo tanto la empresa debe ser innovadora.
- Reconocer que las alianzas estratégicas son una herramienta para ser competitivos.

2.2.21.3 Recursos de la gestión administrativa.

Por recursos debemos entender todos aquellos elementos que se requieren para llevar a cabo la acción en el proceso administrativo; para fines de nuestro estudio clasificamos los recursos en:

- **Recursos humanos.-** Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sin importar cuál sea el nivel jerárquico o tarea.
- **Recursos materiales.-** Son necesarios para llevar a cabo las operaciones básicas de la organización.
- **Recursos financieros.-** Se refiere al dinero en forma de capital que está disponible de manera inmediata o mediata para enfrentar la emergencia. En cierta medida son los recursos financieros los que definen la eficacia de la organización para lograr sus objetivos.
- **Recursos mercadológicos.-** Comprenden todas las actividades de investigación y análisis, publicidad y distribución de los recursos según las necesidades.²¹

²¹IDIBEN. 18, Pág. 11,12, 36.

2.3. HIPÓTESIS

2.3.1 Hipótesis general

El desarrollo de la auditoría operacional mejorará los procesos administrativos-financieros del Departamento de Gestión Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guamote.

2.3.2 Hipótesis específicas

- El diagnóstico de la situación actual del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guamote permitirá identificar los factores que tiene mayor preponderancia en el éxito organizacional.

- Al evaluar el flujo de los procesos del Departamento de Gestión Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guamote, permitirá analizar los nudos críticos y proponer las medidas para mejorarlas.

- La presentación del informe de auditoría operacional contribuirá en la adecuada toma de decisiones.

2.4. VARIABLES

2.4.1 Variable independiente

- Auditoría Operacional

2.4.2 Variable dependiente

- Procesos Administrativos-Financieros

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación de tesis sobre: Auditoría Operacional aplicada al Departamento de Gestión Administrativa del GADMC-Guamote, provincia Chimborazo, período 2012, se enmarca bajo la modalidad cualitativa y cuantitativa.

Cuantitativo, debido a que se planteó el problema de estudio y se construyó el marco teórico, el cual permitió construir la hipótesis que se sometió a prueba para su verificación mediante la aplicación de encuestas a directivos y funcionarios del departamento objeto de estudio, es así que en el presente capítulo los datos recolectados fueron tabulados y analizados según la medición numérica resultante de cada pregunta.

Cualitativo, porque se observaron eventos ordinarios y actividades cotidianas en la institución permitiendo adquirir un punto de vista interno de los procesos llevados a cabo en el Departamento de Gestión Administrativa, esto permitió la concepción del diseño de la propuesta y su desarrollo bajo los lineamientos teóricos, misma que se sintetizó en los hallazgos, conclusiones y recomendaciones que fundamentaron las hipótesis.

3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación aplicada fue de campo, bibliográfica, documental y descriptiva.

3.2.1 De campo, ya que se realizó en el mismo lugar en donde se desarrollaron los acontecimientos, y además fue en contacto con los gestores del problema investigado. Esta modalidad de investigación permitió obtener información de primera mano en forma directa.

3.2.2 Bibliográfica, porque se basó en recopilaciones y análisis de textos y documentos de diversos autores sirviendo esto como base para el desarrollo de la propuesta.

3.2.3 Documental, porque se basó en el estudio de documentos normativos institucionales y departamentales como: orgánico funcional por procesos, planificación estratégica, reglamento interno, código de ética, políticas departamentales, plan de programas y proyectos, permitiendo obtener información necesaria para el desarrollo del tema.

3.2.4 Descriptivo, puesto que se identificaron y detallaron las tareas y actividades desarrolladas en el área objeto de estudio mediante flujo gramas de procesos y por consecuencia permitió delimitar así los hechos que conformaron el problema investigado.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Para la realización de este proyecto de investigación se ha considerado el apoyo del siguiente grupo humano y se determinó que la población es finita, es decir el número de personas con el cual se trabajó fue reducido por lo que no requirió el establecimiento de una muestra, el análisis de la totalidad de elementos fue con el fin de llegar a resultados que validen la propuesta.

Población del Departamento de Gestión Administrativa del GADMC- Guamote

Cuadro No.7

Nombre del cargo	Número de personas
Director de Gestión Administrativa	1
Jefe de Recursos Humanos	1
Responsable de Informática	1
Proveedor Municipal	1
Auxiliar de Oficina	3
Técnico de Compras Públicas	1
Técnico en Sistemas	1
Asistente de Oficina	3
Total	12

Fuente: Distributivo del personal 2012 GADMC-G, Observación de Campo.

Elaborado por: Autor de Tesis

3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1 Métodos de investigación

Los métodos aplicados en el desarrollo del presente proyecto fueron:

3.4.1.1 Analítico-Sintético.- Porque durante desarrollo de la auditoría se analizaron procesos del departamento evaluado, permitiendo identificar las áreas críticas; del mismo modo se procedió a unificar las tareas y actividades llevadas a cabo en los departamentos objeto de estudio, permitiendo obtener un punto de vista horizontal de los procesos institucionales.

3.4.1.2 Inductivo-Deductivo.- Porque se observó la forma en que se asoció el desarrollo de la auditoría operacional y los procesos administrativos–financieros del Departamento de Gestión Administrativa del GADMC-Guamote y esto a su vez permitió corroborar la hipótesis planteada.

3.4.1.3 Histórico-Lógico.- Utilizado en el capítulo I y II, debido a que se analizó la trayectoria del ente auditado y su evolución, poniendo de manifiesto la lógica interna de desarrollo de las actividades hasta llegar al conocimiento más profundo que significa la esencia y la partida para la propuesta.

3.4.2 Técnicas e instrumentos

Las técnicas e instrumentos utilizados en el proyecto de investigación se muestran a continuación:

Técnicas e instrumentos de investigación

Cuadro No. 8

Técnicas	Fuente	Instrumentos
Observación Directa	Primaria	Fichaje
Encuesta	Primaria	Cuestionario de Preguntas
Entrevista	Primaria	Guía de Entrevista

Fuente: Castañeda Jiménez, J. (2001). *Metodología de la Investigación*. 2da Ed. México: McGraw-Hill. Pág. 134-152

Elaborado por: Autor de Tesis

3.5. RESULTADOS

3.5.1 Resultados de las encuestas aplicadas a directivos y empleados del Departamento de Gestión Administrativa del GADMC-Guamote

1.- ¿Considera usted que la gestión por procesos permite optimizar la calidad en la institución?

Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a directivos y empleados de la pregunta No. 1

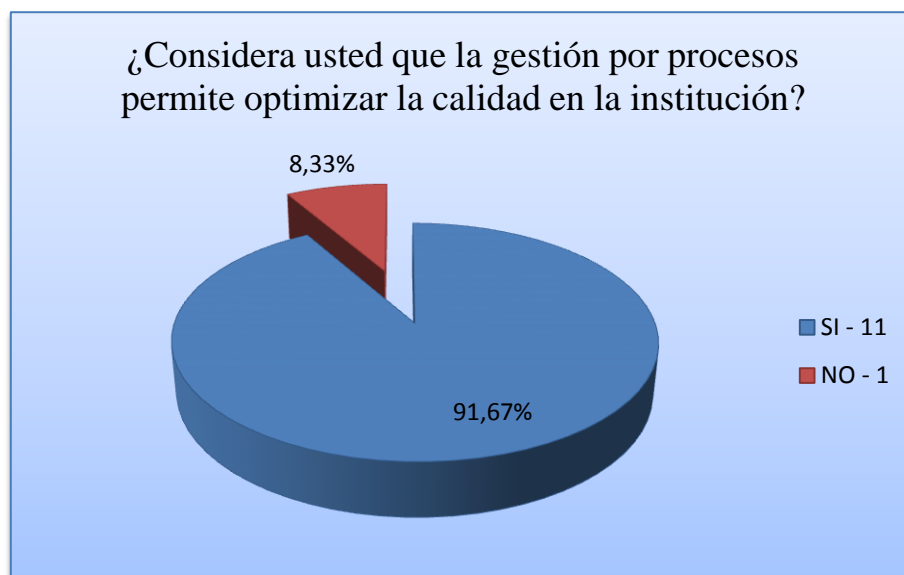
Cuadro No. 9

ALTERNATIVAS	No. ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	11	91,67%
NO	1	8,33%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta de Datos

Elaborado por: Autor de Tesis

Gráfico No. 6



ANÁLISIS.- De la encuesta aplicada a los directivos y empleados el 91,67% considera que la gestión por procesos permitiría optimizar la calidad en la institución, mientras que el 8,33% de los encuestados responden lo contrario. Entonces la mayoría cree que la calidad institucional se puede optimizar con un enfoque a los procesos.

2.- ¿Considera usted importante mejorar los procesos administrativos y financieros institucionales de manera continua?

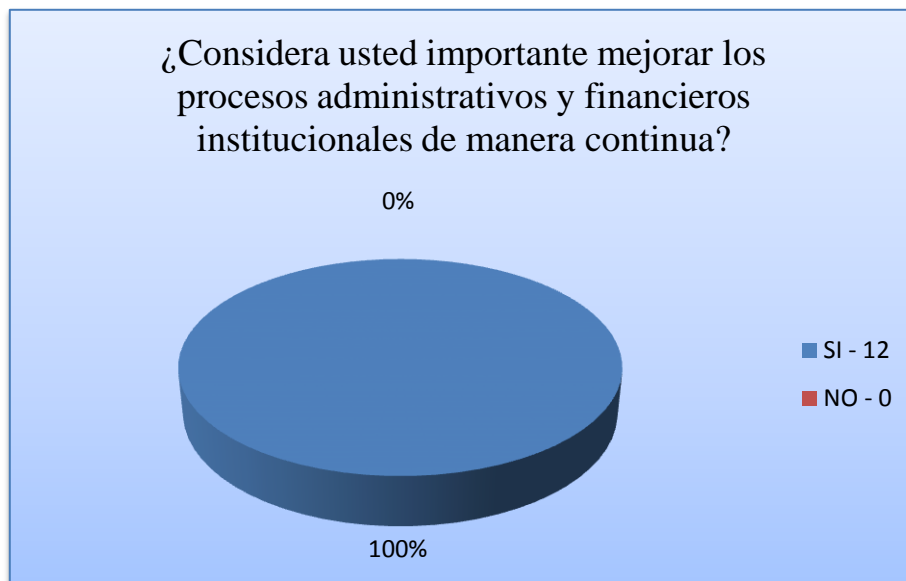
Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a directivos y empleados de la pregunta No.2

Cuadro No. 10

ALTERNATIVAS	N°. ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	12	100%
NO	-	-
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta de Datos
Elaborado por: Autor de Tesis

Gráfico No. 7



ANÁLISIS.- Cuando se consultó a los directivos y empleados si considera importante mejorar los procesos administrativos y financieros de manera continua, el 100% contestó de manera afirmativa. Entonces la totalidad de los encuestados ratifica la importancia que se recoge en la propuesta.

3.- ¿Considera usted que la identificación, análisis y evaluación de procesos es importante para el buen desempeño institucional?

Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a directivos y empleados de la Pregunta No. 3

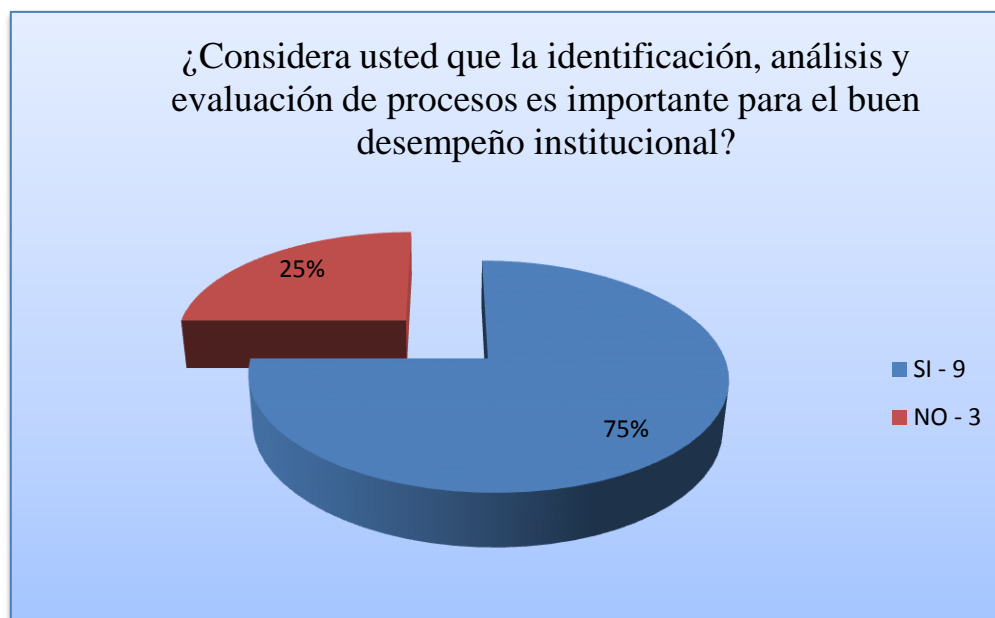
Cuadro No. 11

ALTERNATIVAS	No. ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	9	75%
NO	3	25%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta de Datos

Elaborado por: Autor de Tesis

Gráfico No. 8



ANÁLISIS.- El 75% de los encuestados responde que considera importante la identificación, análisis y evaluación de los procesos, mientras que el 25% cree que esto no es importante, por lo tanto la importancia que los directivos y empleados asigna a esta pregunta dan razón a la propuesta de trabajo.

4.- ¿Considera importante la utilización de indicadores para evaluar los procesos?

Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a directivos y empleados de la pregunta No. 4

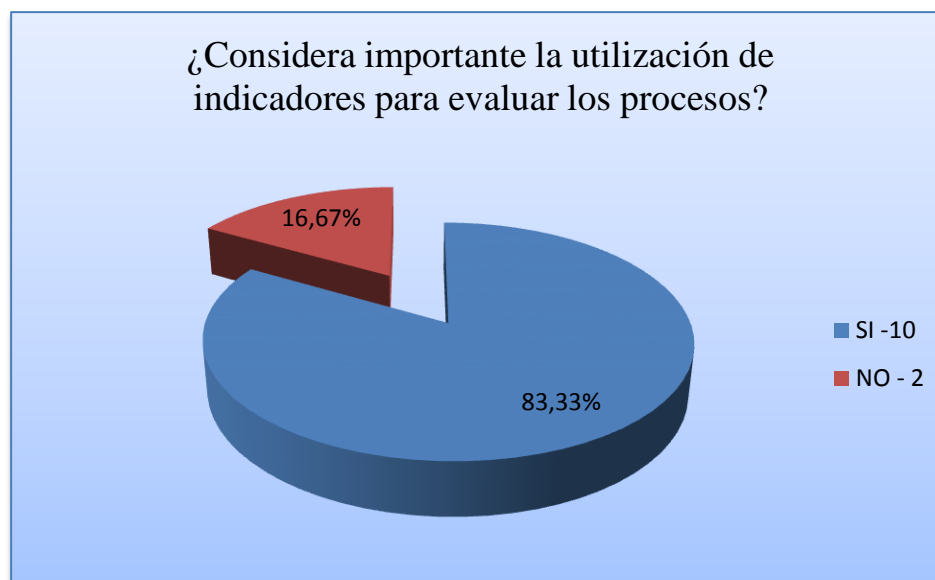
Cuadro No. 12

ALTERNATIVAS	No. ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	10	83,33%
NO	2	16,67%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta de Datos

Elaborado por: Autor de Tesis

Gráfico No. 9



ANÁLISIS.- A través de la encuesta aplicada se pudo determinar que el 83,33% de los encuestados considera importante utilizar indicadores para evaluar los procesos, mientras que el 16,67% cree que esto no es importante.

5.- Indique la importancia que tiene el plan estratégico para llevar a cabo los procesos.

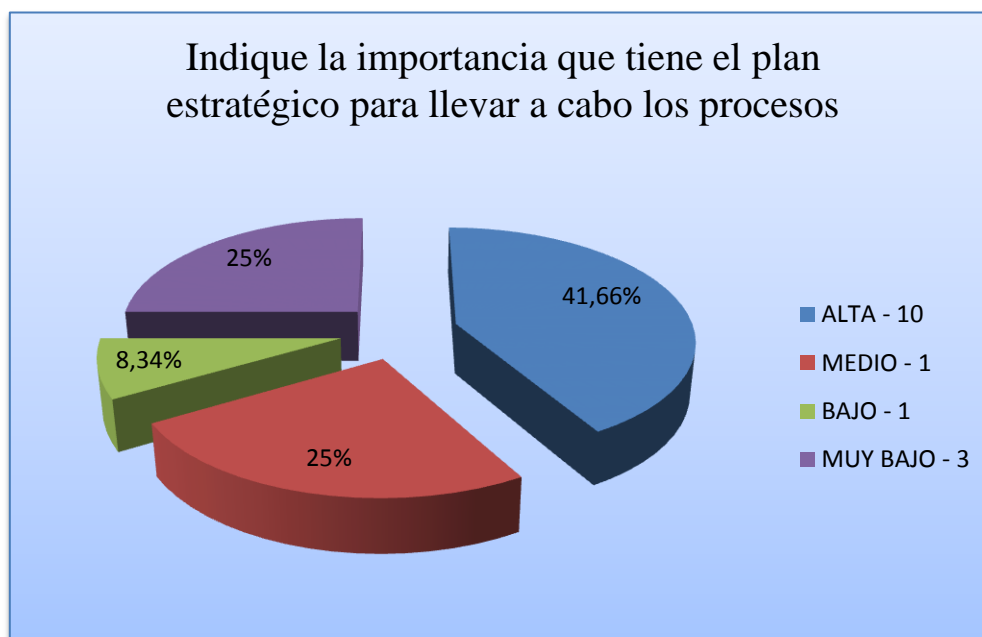
Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a directivos y empleados de la pregunta No. 5

Cuadro No. 13

ALTERNATIVAS	No. ENCUESTADOS	PORCENTAJE
ALTA	5	41,66%
MEDIA	3	25%
BAJA	1	8,33%
MUY BAJA	3	25%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta de Datos
Elaborado por: Autor de Tesis

Gráfico No. 10



ANÁLISIS.- Cuando se solicitó a los empleados y directivos calificar la importancia del plan estratégico para ejecutar los procesos el 41,66% menciona que tiene una importancia alta, el 25% lo califico como media, el 8,34% le asigno una calificación baja y el 25% lo considero muy baja. En términos generalas se pudo determinar que existe un porcentaje considerable de encuestados que creen que el plan estratégico no incide en el desarrollo de los procesos, generando la necesidad de evaluar el plan estratégico institucional.

6.- ¿En el periodo 2012 se ha desarrollado una auditoría operacional al departamento donde usted labora?

Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a directivos y empleados de la pregunta No. 6

Cuadro No. 14

ALTERNATIVAS	No. ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	7	58,33%
NO	5	41,67%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta de Datos
Elaborado por: Autor de Tesis

Gráfico No. 11



ANÁLISIS.- Cuando se les consultó si se ha desarrollado una auditoría operacional el 58,33% de los encuestados respondieron que si se ha ejecutado este tipo de trabajo, mientras que el 41,67% respondió lo contrario.

7.- ¿Considera necesario la utilización de herramientas y técnicas especializadas para la corrección de deficiencias en el proceso administrativo y financiero?

Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a directivos y empleados de la pregunta No. 7

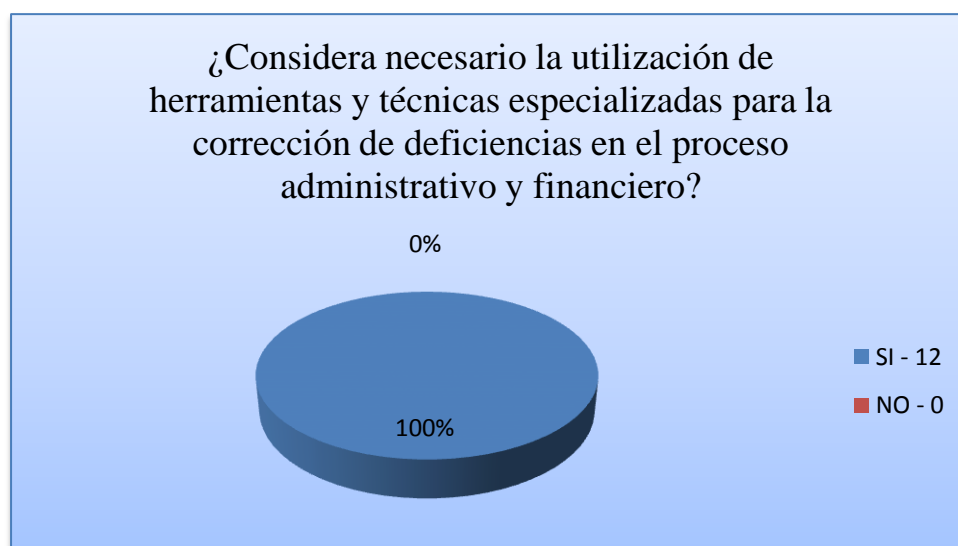
Cuadro No. 15

ALTERNATIVAS	No. ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	12	100%
NO	-	-
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta de Datos

Elaborado por: Autor de Tesis

Gráfico No. 12



ANÁLISIS.- Al consultar sobre la necesidad de utilizar herramientas y técnicas especializadas para la corrección de deficiencias en el proceso administrativo y financiero el 100% de los encuestados respondieron de manera afirmativa, esto fortalece la hipótesis planteada.

8.- ¿Considera usted que el informe de auditoría operacional es una herramienta que permite a los administradores de la institución tomar decisiones adecuadas?

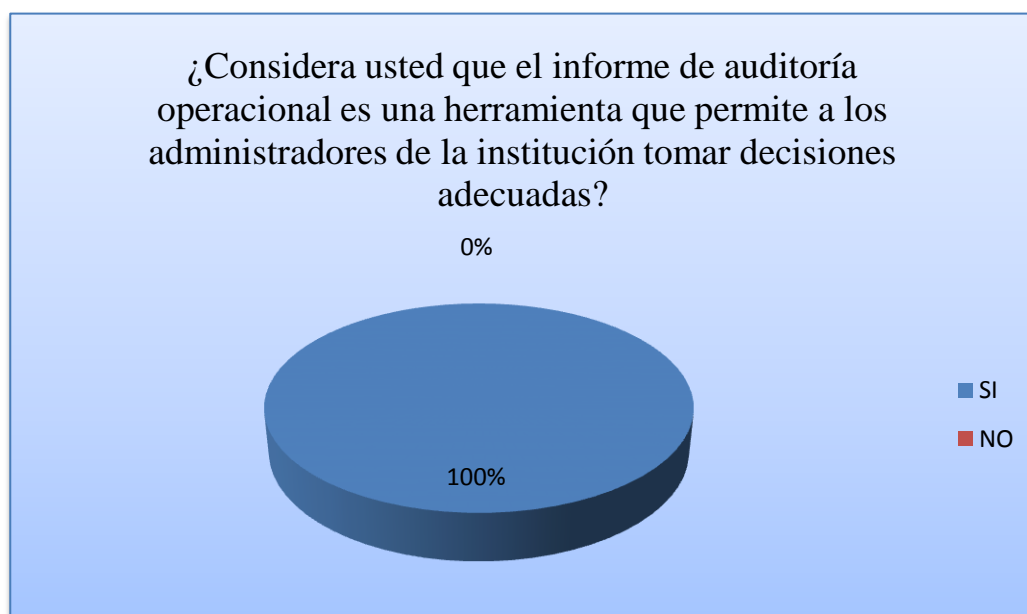
Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a directivos y empleados de la pregunta No. 8

Cuadro No. 16

ALTERNATIVAS	No. ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	12	100%
NO	-	-
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta de Datos
Elaborado por: Autor de Tesis

Gráfico No. 13



ANÁLISIS.- El 100% de los encuestados consideran que el informe de auditoría operacionales una herramienta que permitirá al nivel directivo tomar decisiones para mejorar los procesos administrativos y financieros de la institución.

9.- ¿Con que tipo de problemas se enfrenta el departamento al no articular de manera correcta el flujo de procesos?

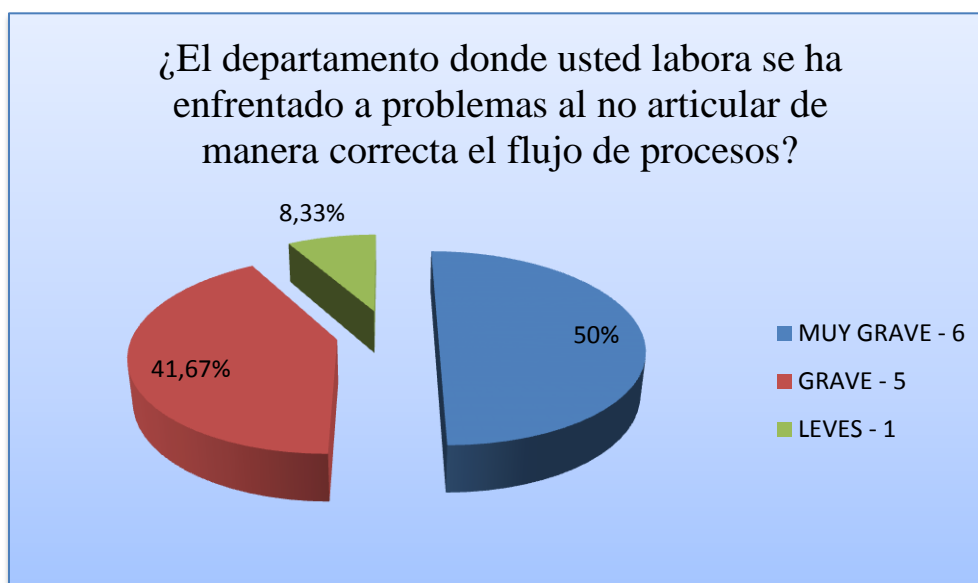
Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a directivos y empleados de la pregunta No. 9

Cuadro No. 17

ALTERNATIVAS	No. ENCUESTADOS	PORCENTAJE
MUY GRAVES	6	50%
GRAVE	5	41,67%
LEVES	1	8,33%
MUY LEVES	-	-
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta de Datos
Elaborado por: Autor de Tesis

Gráfico No. 14



ANÁLISIS.- El 50% de los encuestados se han enfrentado a problemas muy graves por no desarrollar de manera adecuada los procesos internos, mientras el 41% de los encuestados responde que se han enfrentado a problemas graves en el departamento donde laboran, y el 8,33% indica que los problemas han sido leves, es decir en la institución se han generado actividades con deficiencias.

10.- ¿Considera usted que el desarrollo de la auditoría operacional contribuirá a mejorar los procesos administrativos y financieros de la institución?

Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a directivos y empleados de la pregunta No. 10

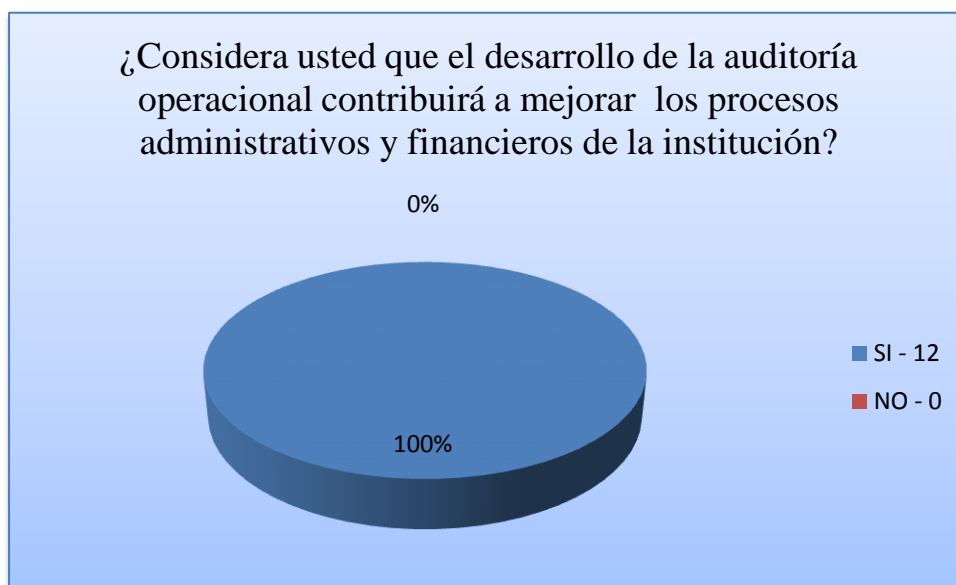
Cuadro No. 18

ALTERNATIVAS	No. ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	12	100%
NO	-	-
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta de Datos

Elaborado por: Autor de Tesis

Gráfico No. 15



ANÁLISIS.- Al aplicar las encuestas el 100% de los empleados y directivos responden que el desarrollo de la auditoría operacional permitirá mejorar los procesos administrativos y financieros de la institución, lo que permite aseverar la hipótesis planteada.

3.6 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

La hipótesis general planteada en ésta tesis, se refiere a que el desarrollo de la auditoría operacional permitirá mejorar los procesos administrativos y financieros del Departamento de Gestión Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guamate.

Bajo este planteamiento en la encuesta dirigida a directivos y empleados del departamento indicado anteriormente, el 100% responde que es necesaria la utilización de herramientas y técnicas especializadas para la corrección de deficiencias en los procesos administrativos y financieros, justificando de esta manera la necesidad de ejecutar la propuesta.

Además lo anterior se corroboró cuando todos los directivos y empleados del Departamento de Gestión Administrativa, suponen importante mejorarlos procesos internos de manera continua, y por último el 100% de los encuestados afirman la hipótesis al considerar que el desarrollo de la auditoría operacional contribuirá en el mejoramiento de los procesos tanto administrativos como financieros, verificaciones realizadas a través de las preguntas No. 2 y No. 10 respectivamente.

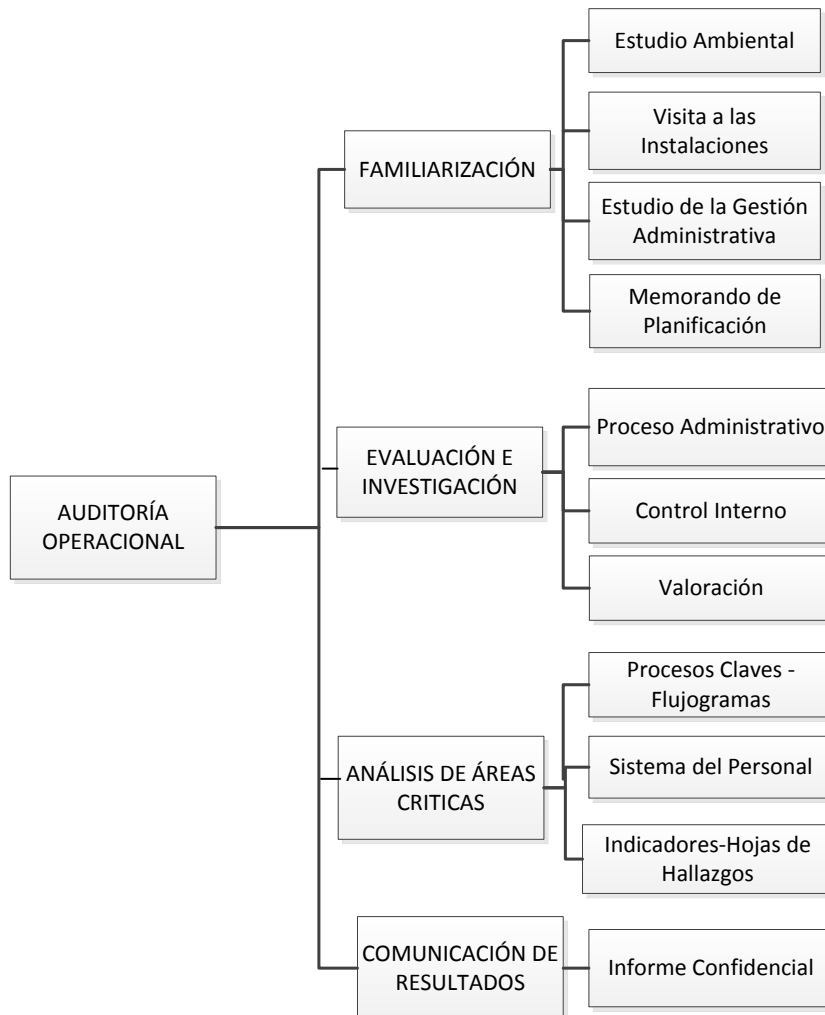
Ante estas premisas verificamos que es factible la aplicación del tema y que la idea a defender es positiva.

CAPÍTULO IV

4. AUDITORÍA OPERACIONAL APLICADA AL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN GUAMOTE, PROVINCIA CHIMBORAZO, PERÍODO 2012.

Diseño de la auditoría operacional

Gráfico No. 16



4.1. DESARROLLO DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL AL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL GADMC-GUAMOTE.

ARCHIVO PERMANENTE

NATURALEZA DEL TRABAJO: Auditoría Operacional
ENTE AUDITADO: GAD Municipal del Cantón Guamote
ÁREA: Gestión Administrativa
PERÍODO: 01 Enero - 31 Diciembre 2012
DIRECCIÓN: 10 de Agosto s/n y Abelardo Montalvo

4.1.1 CARTA COMPROMISO DE AUDITORÍA

Riobamba, 17 de junio de 2013

Ingeniero

Juan de Dios Roldan Arellano

**ALCALDE DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL
DEL CANTÓN GUAMOTE**

Presente

De mi consideración:

En atención a la solicitud que se realizó a su persona para la realización de la Auditoría Operacional aplicada al Departamento de Gestión Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guamote, provincia Chimborazo, período 2012. Por medio de la presente, tenemos el agrado de confirmar nuestra aceptación y nuestro entendimiento de este compromiso.

Nuestra auditoría operacional será realizada con el objetivo de evaluar el proceso operacional del sistema de Gestión Administrativa y considera la evaluación de los elementos del proceso administrativo con el objeto de medir el grado de eficiencia y eficacia en los mismos, así como identificar debilidades que los afecten, con el objeto de presentar recomendaciones necesarias para subsanarlas, logrando con ello la optimización de los recursos humanos, financieros, tiempo y tecnológicos disponibles.

Efectuaremos nuestra auditoría operacional al área de Gestión Administrativa de acuerdo a las Normas Internacionales de Auditoría y los Boletines de Auditoría Operacional. Dichas normas requieren que planeemos y desempeñemos la auditoría operacional para obtener un diagnostico objetivo sobre las operaciones claves de dicha unidad y especialmente sobre la eficiencia, eficacia y economía del mismo.

Una auditoría operacional incluye el examen, sobre una base de pruebas selectivas, indagaciones, y observaciones a la forma de operar. Una auditoría operacional también incluye evaluación a los elementos del proceso administrativo como son la planeación, organización, dirección y control practicados por el ejecutivo.

En virtud de la naturaleza comprobatoria y de otras limitaciones inherentes de una auditoría, junto con las limitaciones inherentes de cualquier sistema del proceso administrativo y control interno, hay un riesgo inevitable de que algunas representaciones erróneas importantes puedan permanecer sin ser descubiertas.

Esperamos una cooperación total con su personal y confiamos en que ellos pondrán a nuestra disposición todos los registros, documentación, y otra información que se requiera en relación a nuestra auditoría operacional al Departamento de Gestión Administrativa.

Favor de firmar y devolver la copia adjunta de esta carta para indicar su comprensión y acuerdo sobre los arreglos para nuestra auditoría operacional al Departamento de Gestión Administrativa.

Sr. Byron Duchi Bagua
AUTOR DE TESIS FADE-ESPOCH

Acuse de recibo a nombre de:
Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guamote.

Ing. Juan de Dios Roldan Arellano
ALCALDE DEL GADMC-GUAMOTE
Riobamba, 17 de Junio de 2013

Derivado de la carta compromiso suscrito el 17 de julio del 2013, ambas partes deciden suscribir un documento en donde dejarán definido a detalle las condiciones que regirán el trabajo a realizar por parte del Sr. Byron Duchi, egresado de la Escuela de Contabilidad y Auditoría de la FADE-ESPOCH y los compromisos del Departamento de Gestión Administrativa, el cual queda de la siguiente forma:

4.1.2 CONVENIO DE SERVICIOS PROFESIONALES

Convenio realizado el 19 de julio de 2013, entre el Sr. Byron Duchi, autor de tesis y de quien en adelante se hará referencia como auditor y el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Guamote, a quien en adelante se referirá como cliente.

Primero: Objetivo del convenio

El objetivo de este convenio es estipular los términos y condiciones bajo los cuales el auditor proveerá el servicio de auditoría operacional al área de Gestión Administrativa.

Segundo: Servicios a proporcionar

El auditor proveerá los siguientes servicios programados al cliente:

Tercero: Tiempo de realización

El auditor proporcionara su plan de trabajo completo al cliente en el tiempo que ambos convengan. Se distribuirá también el cronograma de trabajo, que podrá estar sujetos a ajustes por efectos fuera del control del auditor. La fecha en que ambos coincidieron para iniciar el trabajo es el 1 de julio del 2013 y de finalización el 12 de agosto del 2013.

Cuarto: Propiedad de papeles de trabajo

Todos los programas de auditoría operacional, los procedimientos por escrito y cualquier otro sistema de apoyo utilizado en el trabajo serán propiedad del auditor, y por ningún motivo podrán ser propiedad del cliente.

Quinto: Confidencialidad

Todos los datos tanto administrativos, legales, y personales relacionados con el objeto del cliente, que son considerados como confidenciales deben mantenerse bajo estricta reserva por el auditor. Sin embargo, esta obligación no se aplica a ningún dato que esté disponible al público, o que se pueda obtener de terceras partes. El auditor se obliga a mantener discreción en los conceptos o técnicas relacionados con el manejo de datos desarrollados por el mismo o en conjunto con el cliente en los términos del presente convenio.

Sexto: Responsabilidad del auditor

El auditor tendrá el cuidado debido en la organización del trabajo del cliente, siendo responsable de corregir cualquier error o falla.

Séptimo: Obligaciones

Las obligaciones del auditor incluyen:

- a) Aplicación de la auditoría operacional a los procesos claves del Departamento de Gestión Administrativa.
- b) Presentación de reportes semanales sobre el progreso del proyecto al director del área evaluada.
- c) Preparación del informe y exposición ante los servidores involucrados, incluyen observaciones y recomendaciones para implementación de los cambios propuestos.

Octavo: Compensación

Debido a que el trabajo de auditoría operacional a desarrollare es con propósito de cumplir el requisito para la titulación del auditor en la Escuela de Contabilidad y Auditoría de la FADE-ESPOCH, no se establece ninguna compensación económica, pero se solicita la completa colaboración y facilidades por parte del personal de la institución para acceder a la respectiva información a fin de evaluar el área indicado.

En la ciudad de Riobamba, a los diecinueve días de junio del 2013.

Sr. Byron Daniel Duchi Bagua

AUTOR DE TESIS FADE-ESPOCH

Ing. Juan de Dios Roldan Arellano

ALCALDE DEL GADMC-GUAMOTE

4.1.3 NOTIFICACIÓN DE INICIO DEL EXAMEN

AO 1/5

PARA: Ing. Juan de Dios Roldan.- **Alcalde del GADMC-G**
Lic. Carlos Guaraca.- **Director de Gestión Administrativa del GADMC-G**
Dr. Fernando Piñas.- **Jefe de Recursos Humanos del GADMC-G**
Lic. Segundo Caizaguano.- **Jefe de Adquisiciones del GADMC-G**
Tlgo. Freddy Logroño.- **Responsable de Informática del GADMC-G**

DE: Equipo de trabajo

FECHA: 01-07-2013

ASUNTO: Notificación inicio de examen.

De conformidad a lo dispuesto en la cláusula tercera del Convenio de Servicios Profesionales celebrados para la ejecución de la auditoría, notifico a usted, que el Sr. Byron Duchi, egresado de la Escuela de Contabilidad y Auditoría de la FADE-ESPOCH, se encuentra realizando la Auditoría Operacional al Departamento de Gestión Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guamote, por el periodo comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del 2012.

Los Objetivos del examen son:

- a) Determinar el cumplimiento de las disposiciones legales y demás normas aplicables en desarrollo de sus operaciones departamentales.
- b) Evaluar el control interno con énfasis en el Departamento de Gestión Administrativa.
- c) Establecer si el proceso administrativo mantenido por el departamento coadyuva en la ejecución de los procesos y el logro de sus objetivos.
- d) Presentar el informe de auditoría con las conclusiones y recomendaciones que permitan tomar decisiones, para el mejoramiento del proceso administrativo.

Sírvase proporcionar toda la información a ser requerida por el auditor, a fin de obtener elementos de juicio válidos y suficientes que permitan formar una opinión acerca de las operaciones evaluadas e información presentada y dar cumplimiento a los objetivos planteados.

Atentamente,

Dr. Patricio Robalino
**SUPERVISOR DEL
TRABAJO DE AUDITORÍA**

4.1.4 SOLICITUD DE INFORMACIÓN

AO 2/5

PARA: Dr. Fernando Piñas.- **Jefe de Recursos Humanos del GADMC-G**
DE: Equipo de trabajo
FECHA: 01-07-2013
ASUNTO: Solicitud de información

Por medio de la presente solicito se sirva facilitar la misión, visión, el organigrama estructural, funcional y la nómina de los funcionarios del área evaluada, todo esto en vista de que nos encontramos realizando la auditoría operacional al Departamento de Gestión Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guamote, por el periodo comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del 2012.

Atentamente,

Sr. Byron Duchi Bagua
AUTOR DE TESIS FADE-ESPOCH

4.1.5. Generalidades del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guamote

4.1.5.1 Reseña histórica

Guamote formó parte de la villa de Riobamba, como parroquia eclesiástica en 1.613 y parroquia civil en 1.643. Constituida la Gran Colombia, en 1824, el departamento del Ecuador se constituyó con las provincias de Imbabura, Pichincha y Chimborazo, esta última con los cantones; Riobamba, Ambato, Guano, Guaranda, Alausí y Macas: de acuerdo a este decreto, Guamote formó parte del cantón Riobamba. En 1.884 pasa a formar parte del nuevo cantón Colta, creado el 27 de febrero de 1.884. El territorio que hoy corresponde al cantón Guamote, estuvo habitada desde tiempos remotos por cacicazgos como los Guamutis, Atapos, Basanes, Pulles, Tipines, Vishudes, entre otros.

Todos constituían parcialidades del reino de los Puruháes, pueblo luchador dedicado a la cría de ganado, pastoreo y producción de lana. Antes de la llegada de los españoles estos grupos étnicos fueron invadidos primero por el imperio Inca, por la rebeldía de su gente se opusieron a esta invasión y a lo largo de la Colonia y la República, contra los españoles y los terratenientes denominándola en este periodo el Corazón de la Rebeldía Puruhá, por lo que la historia cuenta diversos levantamientos indígenas de entre los que se destaca los de Guamote y Columbe (1.803) en contra de la cobranza de tributos, liderados por Lorenza Avimañay, Julián Quito y Francisco Sigla. En la vida republicana participaron en la Revolución Liberal, cuando el general Eloy Alfaro tuvo el apoyo de más de 10.000 indígenas en su avance a hacia Quito. Dentro de la lucha por la tierra y en contra de los maltratos y abusos de los terratenientes, destaca la batalla de Chuquirá (1.935) cuyo dirigente principal fue el Coronel Ambrosio Lasso como respuesta a los continuos maltratos verbales, físicos y violaciones a las mujeres solteras y casadas realizadas por los hacendados. Más adelante en la lucha contra la dictadura militar (1963) destacándose un dirigente mestizo guamoteño: Rafael Brito Mendoza.

Cantonización.- En el año de 1.944 Guamote cristaliza su cantonización que desde hace mucho tiempo atrás se venía gestionando, para lo cual se conformó una directiva. Con esta ayuda la delegación, había conseguido el decreto de cantonización de Guamote, con fecha

primero de agosto de 1.944. El presidente de la República Dr. José María Velasco Ibarra, mediante el decreto No 606, Art. 1., establece: "Constituyese en la Provincia de Chimborazo un nuevo cantón con el nombre de Guamote, que comprenderá las parroquias de Guamote y Cebadas, esta última perteneciente al cantón Riobamba y de las parroquias que el nuevo cantón crease". En la actualidad el cantón Guamote está integrado por tres parroquias: La matriz que lleva su mismo nombre y dos parroquias rurales Cebadas y Palmira.

4.1.5.2 Ubicación geográfica

- **Macro ubicación:** Guamote se encuentra localizado en la parte central del callejón interandino, al sur de Quito, a 50 Km. de Riobamba, está atravesada por la vía panamericana que conduce, a la ciudad de Cuenca, abarca un territorio de 1.223 Km. cuadrados que representa el 18.9% de la extensión provincial, siendo el segundo cantón más extenso de los que integra la Provincia de Chimborazo.

- **Límites:**
 - Al norte con los cantones de Colta y Riobamba,
 - Al sur con el cantón Alausí.
 - Al este con la provincia de Morona Santiago. Y
 - Al oeste con el cantón Pallatanga.

- **Micro ubicación:** El Gobierno Municipal de Guamote se encuentra ubicado en el cantón Guamote, en las calles 10 de Agosto s/n y Abelardo Montalvo frente al parque cantonal.

4.1.5.3 Planificación estratégica

El municipio tiene el rol de dinamizar fortalecer y consolidar programas y proyectos en el cantón, realizando las inversiones y el financiamiento de conformidad con estas necesidades. En este proceso de búsqueda de consensos en torno al desarrollo acuerda la elaboración de un documento orientador y guía denominado Plan Estratégico de Desarrollo, surgiendo así el Plan Participativo de Desarrollo del Cantón Guamote "PPDCG", a través de una masiva participación de las comunidades rurales y barrios urbanos, constituyéndose

en el instrumento técnico obligatorio de planificación para todas las instituciones y organizaciones locales, con una visión a 12 años.

4.1.5.4 Misión institucional

Planear, implementar y sostener las acciones del desarrollo del Gobierno Municipal. Dinamizar los proyectos de obras y servicios con calidad y oportunidad, que aseguren el desarrollo social y económico de la población, con la participación directa y efectiva de los diferentes actores sociales y dentro de un marco de transparencia y ética institucional y el uso óptimo de los recursos humanos altamente comprometidos, capacitados y motivados.

4.1.5.5 Visión institucional

El Gobierno Municipal se constituirá en un ejemplo del desarrollo y contará con una organización interna, altamente eficiente, que gestione productos y servicios compatibles con la demanda de la sociedad y capaz de asumir los nuevos papeles vinculados con el desarrollo, con identidad cultural y de género, descentralizando y optimizando los recursos.

4.1.5.6 Valores institucionales

- Solidaridad
- Honestidad
- Disciplina
- Sinceridad
- Responsabilidad
- Ama killa (No ser ocioso)
- Ama llulla (No mentir)
- Ama shuwa (No robar)

4.1.5.7 Estrategias institucionales

- Conformación de equipos estratégicos
- Seguimiento y retroalimentación
- Revisión de los impactos

4.1.5.8 Política de trabajo.- Se adoptan las siguientes políticas de trabajo:

- a) Concertación con los diferentes actores sociales, para el logro de una participación efectiva en el desarrollo de la ciudad;
- b) Movilización de esfuerzos para dotar al Municipio de una infraestructura administrativa, material y humana que permita receptor y procesar adecuadamente los efectos de la descentralización;
- c) Fortalecimiento y desarrollo municipal, a base de un óptimo aprovechamiento de los recursos y esfuerzos sostenidos para mejorar e incrementar los ingresos de recaudación propia, impuestos, tasas, contribuciones, etc. que permita el autofinanciamiento de los gastos, mediante un proceso de Gerencia Municipal;
- d) Preservar y encausar los intereses municipales y ciudadanos como la finalidad institucional;
- e) Voluntad política, trabajo en equipo y liderazgo, para la búsqueda constante de los más altos niveles de rendimiento, a efectos de satisfacer con oportunidad las expectativas ciudadanas, a base de concertación de fuerzas y de compromisos de los diferentes sectores internos de trabajo; normativo, ejecutivo, de apoyo y operativo; en consecuencia, dinamismo y creatividad de las autoridades y servidores para lograr una sostenida y equilibrada participación y apoyo mutuo, como la base del mejor enfrentamiento de problemas y soluciones; y,
- f) Identificar de los problemas prioritarios de la comunidad y búsqueda oportuna de las soluciones más adecuadas, con el menor costo y el mayor beneficio.

4.1.5.9 Objetivos institucionales.- Se establecen los siguientes objetivos institucionales:

- a) Procurar el bienestar de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales;
- b) Planificar e impulsar el desarrollo físico del cantón y de sus áreas urbanas y rurales;
- c) Acrecentar el espíritu de integración de todos los actores sociales y económicos, el civismo y la confraternidad de la población para lograr el crecimiento y progreso del cantón;

- d) Coordinar con otras entidades, el desarrollo y mejoramiento de la cultura, de la educación y la asistencia social;
- e) Investigar, analizar y recomendar las soluciones más adecuadas a los problemas que enfrenta el municipio, con arreglo a las condiciones cambiantes, en lo social, político y económico;
- f) Estudiar la temática municipal y reconocer la adopción de técnicas de gestión racionalizada y empresarial, con procedimientos de trabajo uniformes y flexibles, tendientes a profesionalizar y especializar la gestión del gobierno municipal;
- g) Auspiciar y promover la realización de reuniones permanentes para discutir los problemas municipales, mediante el uso de mesas redondas, seminarios, talleres, conferencias, simposios, cursos y otras actividades de integración y trabajo;
- h) Capacitación de los recursos humanos, que apunte a la profesionalización de la gestión municipal; y,
- i) Mejorar y ampliar la cobertura de servicios de manera paralela al mejoramiento de la administración con el aporte de la comunidad.

4.1.5.10 División e integración de procesos y subprocesos

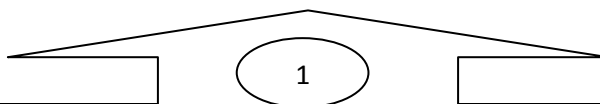
Procesos	Equipos integrantes	Subprocesos
Legislativo	Consejo	
Ejecutivo	Alcaldía	
Asesor	Comisiones Especiales y Permanentes Asesoría de Gestión Legal Dirección de Gestión de Planificación y Desarrollo	Planificación Estratégica Estudios y Proyectos, Avalúos y catastrales
Habilitante o de Apoyo	Dirección de Gestión Administrativa Dirección de Gestión Financiera Secretaría General	Recursos Humanos, Informática Adquisiciones, Servicios Generales Contabilidad, Tesorería, Rentas; Bodega Comisaría y Policía
Sustantivos - Generador de Valor	Dirección de Gestión de Obras Públicas Dirección de Gestión de Desarrollo Local Gestión Productiva	Ingeniería y Viabilidad; Construcción y Mantenimiento; Fiscalización. Sanidad local y desechos sólidos, educación y cultura, salud, agua potable y alcantarillado, servicios públicos Turismo, desarrollo económico

4.1.5.11 Niveles de organización y divisiones de trabajo por procesos.

Gestión por procesos.- La estructura organizacional del municipio, estará integrada por gestión de procesos, compatibles con la demanda y la satisfacción de los clientes internos y externos.

- a) Conocimiento de los roles públicos en atención a las demandas de la sociedad con criterios eficientes de administración por procesos o productos;
- b) Involucrar la gestión por procesos como modelo sistemático en la organización del trabajo, esto es, interrelacionarlo con los demás sistemas de gestión pública;
- c) Lograr la satisfacción del cliente en la entrega de servicios con calidad en la oportunidad y productividad;
- d) Implementar procedimientos de gestión basado en la administración operativa de productos con el correspondiente control y monitoreo de resultados;
- e) Adaptar el trabajo al dinamismo propio de la administración y a los cambios permanentes de tecnología; y,
- f) Integrar y mantener equipos de trabajo interdisciplinario, y promover la polifuncionalidad de las actividades, que apunten a profesionalizar la fuerza del trabajo y a la aplicación de políticas y métodos más viables para el manejo del régimen remunerativo, sustentado en la evaluación de resultados.

Integración de los procesos.- Se integran los siguientes procesos en la administración de trabajo:



Proceso legislativo.- Que determina las políticas en las que se sustentarán los demás procesos institucionales para el logro de objetivos. Su competencia se traduce en los actos normativos, resolutivos y fiscalizadores.

Está integrado por: El Concejo Municipal.



2

Proceso gobernante.- Que orienta y ejecuta la política trazada por el proceso legislativo; le compete tomar las decisiones, impartir las instrucciones para que los demás procesos bajo su cargo se cumplan. Es el encargado de coordinar y supervisar el cumplimiento eficiente y oportuno de las diferentes acciones y productos.

Está integrado por: La Alcaldía.



3

Proceso asesor.- Que corresponde al consultivo, de ayuda o de consejo a los demás procesos. Su relación es indirecta con respecto a los procesos sustantivos u operativos. Sus acciones se perfeccionan a través del Proceso Gobernante, quien podrá asumir, aprobar, modificar los proyectos, estudios o informes presentados por el proceso Asesor.

Está integrado por: Comisión Especiales y Permanentes del Concejo; Gestión Legal; Planificación y Desarrollo.



4

Proceso habilitante o de apoyo.- Es el que presta asistencia técnica y Administrativa de tipo complementario a los demás procesos.

Está integrado por: Gestión Administrativa, Gestión Financiera, Secretaría General, Comisaría y Policía



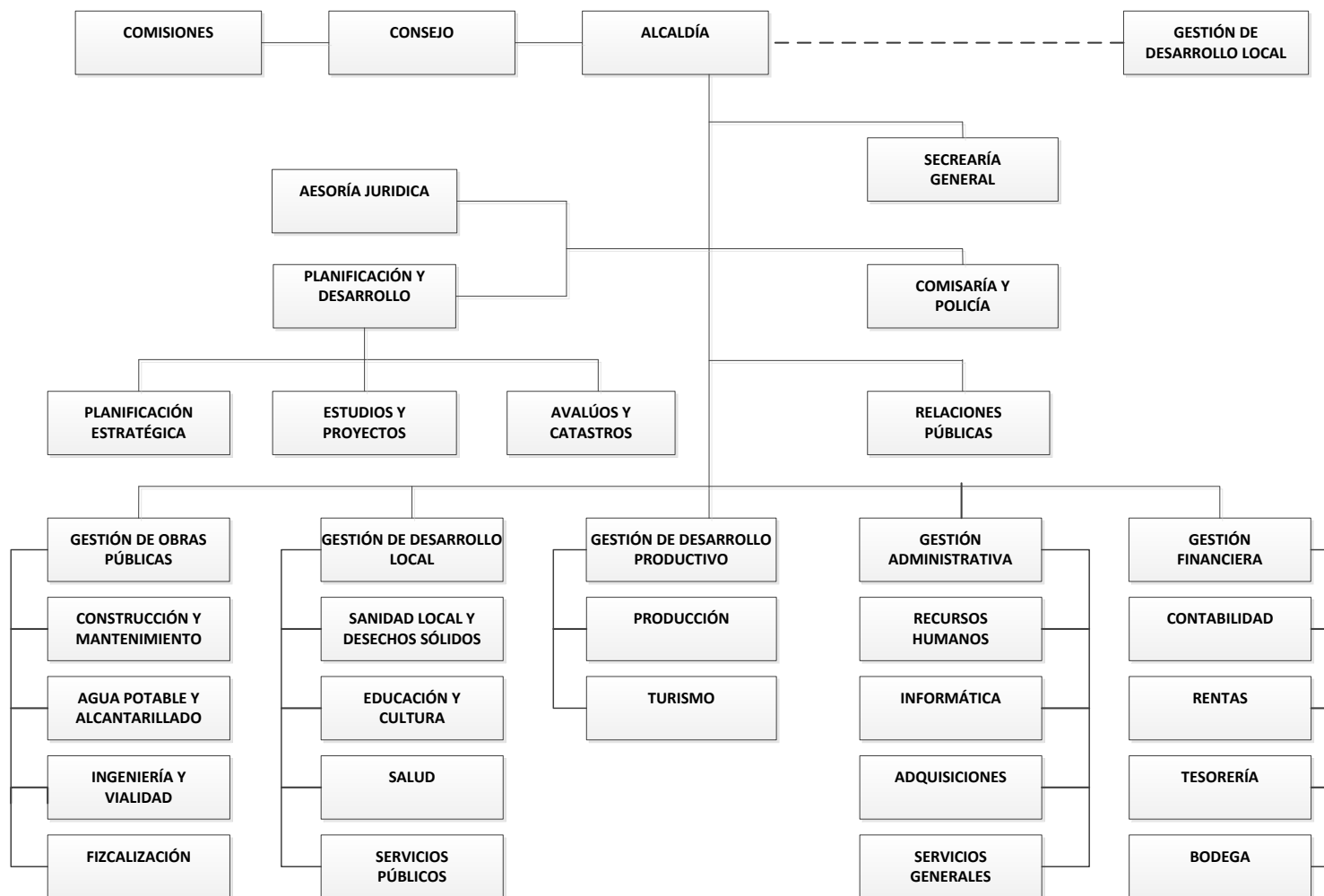
5

Procesos sustantivos o productivos; generador de valor.- Es el encargado de la ejecución directamente de las acciones de las diferentes gerencias de productos y de servicios hacia el cliente; encargado de cumplir directamente con los objetivos y finalidades de la municipalidad, ejecuta los planes, programas, proyectos y demás políticas y decisiones del Proceso Gobernante. Los productos y servicios que entrega al cliente, lo perfecciona con el uso eficiente de recursos y al más bajo costo, y forma parte del proceso agregándole valor.

Está integrado por: Gestión de Obras Públicas, Gestión de Desarrollo Local, Gestión de Desarrollo Productivo.

Organigrama Estructural del Gobierno Municipal del Cantón Guamote

Gráfico No. 17



Fuente: Ordenanza que reglamenta la estructura orgánica funcional del GADMC-G

4.1.5.12 Departamento de Gestión Administrativa

Misión: Formular, implementar, ejecutar y supervisar esquemas de control administrativo, sujetos a disposiciones legales y en particular la LOAFYC; normas de control interno, prestar asesoría en materia y técnicas administrativas e informáticas a las autoridades y funcionarios de la Municipalidad.

Objetivo: Contribuir al cumplimiento de políticas y objetivos institucionales del GADMC-G, a través de la planificación, formulación, ejecución, y control de las actividades administrativas eficientes, eficaces, debidamente reglamentadas y normada para satisfacer las necesidades de provisión de bienes de larga duración y sujetos de control, suministros, materiales, servicio generales y de apoyo necesarios para la gestión de las dependencia municipal.

Atribuciones y responsabilidades:

- Formular el plan de actividades anuales, del proceso y controlar su ejecución, así como la dirección y supervisión de las tareas de las dependencias bajo su cargo.
- Realizar estudios para la implementación para una adecuada organización estructural y funcional en la Municipalidad y efectuar los ajustes que sean necesarios, en función del crecimiento, nuevas competencias y necesidades del servicio.
- Realizar estudios de secuencias de trabajo, para la simplificación de métodos y procedimientos de trabajo, que asegure un adecuado oportuno despacho en las gestiones y trámites municipales.
- Preparar manuales de procedimiento y más regulaciones de carácter interno que normen el funcionamiento de las diferentes unidades de trabajo.
- Preparar formularios, registro, etc., para uso en las acciones de trabajo y racionalizar el sistema de trámite documentación y archivo.
- Administrar el Sistema de Recursos Humanos para cuyo efecto, desarrollará los subsistemas de: reclutamiento y selección de personal, capacitación y desarrollo, clasificación y valoración de puestos; evaluación del desempeño; régimen disciplinario y banco de datos.
- Participar como delegado del empleador en las negociaciones de los contratos colectivos juntamente con el Alcalde o su delegado y el Procurador Síndico.
- Asegurar la correcta y oportuna utilización de los recursos materiales y humanos de la Municipalidad y asesorar en materia administrativa a las autoridades y funcionarios.
- Proporcionar al Concejo y Alcaldía la información necesaria periódica y oportuna que facilite la toma de decisiones.

4.1.5.13 Departamento de Recursos Humanos

Objetivo: Potenciar el talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guamote a través del desarrollo personal y profesión de los servidores públicos.

Se encarga de:

- Desarrollar e implementar los subsistemas de: reclutamiento y selección de personal.
- Capacitación y desarrollo; clasificación y valoración de puestos; evaluación del desempeño; régimen disciplinario; y, banco de datos.
- Administrará la nómina y demás sistemas de pago al personal en coordinación con la Oficina de Contabilidad.
- Propondrán la implementación de normas, reglamentos que garanticen un desarrollo adecuado del sistema y una utilización y participación óptima de las capacidades funcionarias del personal.
- Participar como delegado del empleador en las negociaciones de contratos colectivos, juntamente con el Alcalde o su delegado, Asesor Jurídico y Director Financiero.
- Participar en el proceso de desarrollo estratégico, en el Plan de Desarrollo Organizacional.
- Detectar, evaluar y controlar los factores de riesgo en el trabajo a través de acciones tales como: Análisis y/o inspecciones de: puestos, centros y procesos de trabajo, maquinarias y herramientas, y otros en materia de seguridad industrial e higiene del trabajo.
- Determinar los requerimientos y especificaciones técnicas de la ropa de trabajo y del equipo de protección individual para cada trabajador de la Municipalidad.
- Coordinar con las comisiones de seguridad interna, sobre la prevención de accidente, en el cumplimiento de los trabajadores de las normas, reglamentos y disposiciones internas y externas, respecto a seguridad e higiene del trabajo.
- Programar y ejecutar eventos de capacitación de seguridad e higiene del trabajo.
- Programar y dirigir la organización administrativa de la Municipalidad, a base de la formulación de manuales de procedimientos y demás regulaciones relativas al funcionamiento de los diferentes subprocesos.

4.1.5.14 Departamento de Informática

Se encarga de:

- Establecer y ejecutar los sistemas de información de acuerdo a normas técnicas establecidas.
- Programar y dirigir las actividades de generación de información.
- Coordinar sus acciones con los procesos y subprocesos para la mejor ejecución de las actividades.
- Elaborar e implementar programas informáticos en las diferentes dependencias institucionales orientados hacia el logro de los objetivos y la prestación de servicios ágiles y oportunos a la colectividad.
- Desarrollar e implementar un sistema de información interna que permita conocer y tomar decisiones mediante un sistema de red.
- Realizar las modificaciones que sean necesarios en los sistemas para el cumplimiento de las disposiciones de los organismos de control.
- Establecer sistemas y procedimientos adecuados de registros y cruce de información entre las dependencias.
- Establecer, en coordinación con el subproceso de recursos humanos los programas de capacitación más adecuado.

4.1.5.15 Departamento de Adquisiciones

Se encarga de:

- Mantener registros de stock de suministros, materiales, repuestos, etc., en coordinación con la Bodega y establecer los niveles máximos y mínimos de las existencias.
- Participar en coordinación de Bodega y Contabilidad, en la toma física de activos e inventarios.
- Dirigir y ejecutar los procesos de adquisiciones conforme la reglamentación interna y organizar el trabajo por medios computarizados.
- Participar en el establecimiento de políticas de comercialización claras con proveedores y aprovechar las mejores condiciones que brinde el mercado de cada uno de los productos y solicitar ofertas de bienes materiales en función de la calidad, cantidad y precios requeridos, de acuerdo a los procedimientos legales e internos establecidos.
- Controlar que la entrega de bienes y materiales por parte de los proveedores, se realice en los plazos previstos y conforme la calidad requerida.
- Conformar y mantener actualizado los listados de precios unitarios de cada uno de los productos, así como del registro de proveedores.
- Mantener la información oportuna al Área Financiera - Contable para efectos de los registros legales correspondientes.
- Elaborar cuadros para información mensual a las autoridades municipales, que contengan datos de costeo de productos, volúmenes, frecuencias de consumo, destino y demás información periódica que se requiera.
- Formular el plan anual de adquisiciones en coordinación con las diferentes dependencias, especialmente con el Área Financiera - Contable y Bodega, a efectos de someterla a consideración y aprobación del Alcalde, que permita por el volumen, abaratar los costos y mantener un stock de productos y materiales de acuerdo a las prioridades de consumo.

4.2. DESARROLLO DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL AL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL GADMC-GUAMOTE.

ARCHIVO CORRIENTE

NATURALEZA DEL TRABAJO: Auditoría Operacional
ENTE AUDITADO: GAD Municipal del Cantón Guamote
ÁREA: Gestión Administrativa
PERÍODO: 01 Enero – 31 Diciembre 2012
DIRECCIÓN: 10 de Agosto s/n y Abelardo Montalvo

ÍNDICE

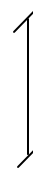
ARCHIVO CORRIENTE

Siglas	Representación
PA 1/4	PROGRAMA DE AUDITORÍA: CONOCIMIENTO GENERAL DEL CLIENTE Y PLANIFICACIÓN
CN-E	Cédula narrativa de la entidad
CN-U	Cédula narrativa de la unidad
E	Entrevistas de información general de departamentos
MPA	Memorando de planificación específica de auditoría
HM	Hoja de marcas
PA 2/4	PROGRAMA DE AUDITORÍA: EVALUACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO Y CONTROL INTERNO
CI-EA	Cuestionarios basados en los elementos administrativos
CI	Cuestionarios de control interno
RCI	Conclusiones y recomendaciones de control interno
A-EA	Análisis de elementos administrativos
CI-RC	Resumen de niveles de riesgo y confianza del control interno
PA 3/4	PROGRAMA DE AUDITORÍA: EXAMEN DETALLADO DE ÁREAS CRÍTICAS
PPR	Identificación y ponderación de procesos
FG	Flujo gramas
APF	Análisis de perfil profesional
APP	Análisis de políticas de personal
IG	Indicadores de gestión
HA	Hoja de hallazgos
PA 4/4	PROGRAMA DE AUDITORÍA: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS
AO 3/5	Notificación de lectura de borrador de informe
AO 4/5	Acta de conferencia de lectura de borrador de informe
AO 5/5	Informe de auditoría

4.2.1 PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE I
Conocimiento General del Cliente y Planificación

Entidad: GADMC-Guamote
Área: Gestión Administrativa
Tipo de auditoría: Operacional

PA 1/4

No.	Descripción	Ref. PT	Realizado por	Fecha
OBJETIVO				
	Conocer adecuadamente el funcionamiento interno de la institución a fin de identificar y comprender los hechos, actividades y prácticas que, a nuestro juicio, podrán tener un efecto sobre el trabajo de auditoría y las operaciones del área de Gestión Administrativa.			
PROCEDIMIENTOS				
1	Elabore notificaciones de inicio de auditoría para el personal involucrado.	AO 1/5	BDB	01/07/2013
2	Solicite la misión, visión, orgánico estructural y funcional y la nómina de los funcionarios del Departamento de Gestión Administrativa.	AO 2/5	BDB	01/07/2013
3	Realice una visita previa a las instalaciones del GADMC-Guamote.	CN-E	BDB	01/07/2013
4	Elabore cédula narrativa de la Dirección de Gestión Administrativa acerca de: Creación Actividades Subsistemas	CN-U	BDB	01/07/2013
5	Prepare entrevistas con el Director de Gestión Administrativa y con los jefes de los siguientes departamentos: <ul style="list-style-type: none"> • Recursos Humanos • Informática • Adquisiciones 	E 1/4  E 4/4	BDB	02/07/2013
6	Revise disposiciones legales y normas aplicables al GADMC-Guamote.	Base Legal	BDB	03/07/2013
7	Elabore el memorando de planificación específica.	MPA	BDB	04/07/2013
8	Elabora la hoja de marcas de auditoría operacional.	HM	BDB	04/07/2013

Elaborado por:	B.D.	Fecha:	04/07/2013
Revisado por:	P.R.	Fecha:	05/07/2013

CÉDULA DE VISITA PREVIA A LAS INSTALACIONES

CN-E 1/2

Entidad: GADMC-Guamote

Fecha de visita: 01 de Julio 2013

Objetivo de la visita: Conocimiento general del GADMC-Guamote

NARRATIVA

En la visita se pudo observar que el personal notifica su ingreso a través de un reloj registrador que está ubicado en el Departamento de Recursos Humanos, se evidencio que algunos empleados llegan y se registran unos minutos antes de las 7:00 am y otros tiene un margen de atraso de hasta de 10 minutos y de manera inmediata proceden a dirigirse a sus distintos departamentos para su labor normal de trabajo, el personal mantiene una hora para su almuerzo el mismo que lo realizan mediante el proceso de registro de salida e incorporación, la jornada laboral culmina cuando son las 16:00.

La municipalidad se encuentra ubicada en las calles 10 de Agosto s/n y Abelardo Montalvo, mantiene un espacio físico que se distribuye así:

En la primera planta se encuentra un espacio de información junto con la unidad de Servicios de Agua Potable, en la segunda planta se encuentra el Departamento de Recursos Humanos e Informática, mientras que en la tercera planta se encuentra la dirección Administrativa y el Departamento de Adquisiciones, del mismo modo el Alcalde cumple sus funciones en la última planta donde está la sala del Consejo Municipal y Secretaría General; cabe mencionar que existen otras instituciones que comparten el inmueble por lo que a pesar de contar con un espacio físico moderado se observó que los departamentos a ser evaluados son reducidos, donde se encontraban laborando hasta 4 personas.

Todos los departamentos están debidamente identificados mediante informaciones publicadas que muestran su distribución.

CÉDULA DE VISITA PREVIA A LAS INSTALACIONES

CN-E 2/2

Entidad: GADMC-Guamote

Fecha de visita: 01 de Julio 2013

Objetivo de la visita: Conocimiento general del GADMC-Guamote

NARRATIVA

El compañerismo que se manifestaba entre el personal así como la cordialidad fueron acogedores en la institución, además se observó que el Alcalde mantiene diálogos abiertos con la comunidad en general.

Se observó también que algunos servidores se vestían uniformemente mientras que un número considerable no lo hacían.

Elaborado por:	B.D.	Fecha:	01/07/2013
Revisado por:	P.R.	Fecha:	02/07/2013

CÉDULA DE CONOCIMIENTO INTEGRAL DE LA UNIDAD

CN-U 1/2

Nombre: Lic. Carlos Guaraca Lema

Cargo: Director de Gestión Administrativa GADMC-G

Fecha: 01 de Julio del 2013

NARRATIVA

Creación de la unidad:

La Dirección de Gestión Administrativa fue creado como una unidad de proceso habilitante o de apoyo según reza en la ordenanza que reglamenta la estructura orgánica funcional por procesos, del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guamote, en su capítulo II Art. 7, es así que a través de los años los Departamentos de Recursos Humanos, Informática Adquisiciones y Servicios Generales han ido evolucionando y jugando un papel importante en el andar del servicio administrativo, siendo así la unidad de apoyo directo a la administración municipal.

Actividades:

La dirección está en constante gestión en asuntos del siguiente orden:

- Que el equipo camionero y maquinaria presten servicios a las comunidades del cantón.
- Que los vehículos cubran las demandas de personal técnico y administrativo de la municipalidad.
- Que el personal técnico de servicios operativos presten servicios de calidad y calidez a la población.
- Que los servicios municipales a las comunidades, barrios, instituciones y organizaciones sea ágil, eficaz y eficiente.

CÉDULA DE CONOCIMIENTO INTEGRAL DE LA UNIDAD

CN-U 2/2

Nombre: Lic. Carlos Guaraca Lema

Cargo: Director de Gestión Administrativa GADMC-G

Fecha: 01 de Julio del 2013

NARRATIVA

Unidades bajo la dirección:

El Departamento de Talento Humano está encargando de los aspectos de reclutamiento, selección y capacitación del personal de toda la institución, del mismo modo el Área de Informática brinda servicios de asistencia técnica de manera permanente a todas las áreas de la municipalidad, también propicia capacitaciones en distintas comunidades, por otra parte el Departamento de Adquisiciones es responsable de mantener registro de stock de suministros para las oficinas, del mismo modo ellos participan conjuntamente con el Área Financiera en la establecer el Plan Anual de Adquisiciones.

Elaborado por:	B.D.	Fecha:	01/07/2013
Revisado por:	P.R.	Fecha:	02/07/2013

**ENTREVISTA DE INFORMACIÓN
GENERAL**

E 1/4

Dirigido a: Lic. Carlos Guaraca **Lugar:** Oficina Administrativa
Cargo: Director de Gestión Administrativa **Hora acordada:** 16:00
Fecha acordada: 02/07/2013
Objetivo: Informar el inicio de auditoría e identificar y comprender hechos y actividades de la unidad.

1.- ¿En términos generales cuál es su opinión sobre la gestión del área administrativa?

Cabe indicar que soy responsable de la Dirección de Gestión Administrativa desde el mes de marzo del presente año (2013); lo que se ha tratado es de direccionarlo de manera eficiente y eficaz.

2.- ¿Considera que los procesos internos del departamento son los más adecuados?

Considero que a nivel institucional persisten procesos internos inadecuados que no han sido reestructurados.

3.- ¿Por qué considera que persisten procesos internos inadecuados?

Porque existe una administración del personal tradicionalista y ajena a la realidad de la municipalidad.

4.- ¿Considera necesario identificar, analizar y evaluar los procesos internos del Departamento de Gestión Administrativa a través de una auditoría operacional?

Sí, porque permitiría detectar las falencias de los controles internos, así como los riesgos existentes y los riesgos posibles, con el fin de administrar más eficientemente estos riesgos y sus operaciones, además esto permitiría identificar oportunidades de mejora.

5.- ¿Considera que las capacitaciones que recibe el personal en el departamento son suficientes para el desarrollo de sus actividades?

No, debido a que las necesidades y expectativas de un ciudadano cada vez son más exigentes y además por que todo se debe realizar en función a una norma legal.

6.- ¿El Gobierno Municipal mantiene un sistema de documentación y archivo definido, considera esto importante?

Esto es vital para cualquier entidad, lamentablemente no se han establecido métodos uniformes para disponer de información tanto física mucho menos en una base de datos central mediante herramientas tecnológicas.

7.- ¿Considera que el Departamento Administrativo mantiene una visión vertical u horizontal de la organización?

Creo que no solo el departamento ni solo el municipio mantienen una visión organizacional vertical, considero que la mayoría de las instituciones del sector público mantienen esta concepción, todo esto ha generado desarrollar procesos aislados.

Elaborado por:	B.D.	Fecha:	02/07/2013
Revisado por:	P.R.	Fecha:	03/07/2013

**ENTREVISTA DE INFORMACIÓN
GENERAL**

E 2/4

Dirigido a: Dr. Fernando Piñas
Cargo: Jefe de Recursos Humanos

Lugar: Oficina Recursos Humanos

Hora acordada: 10:00

Fecha acordada: 02/07/2013

Objetivo: Informar el inicio de auditoría e identificar y comprender hechos y actividades de la unidad.

1.- ¿Cree usted que el personal debería auto capacitarse?

Por supuesto, el personal no podría ejercer de manera eficiente su actividad si no tiene un conocimiento necesario para cumplir con los retos de la municipalidad y que mejor modo si la iniciativa de preparación es propia.

2.- ¿Cree usted que la falta de operatividad tiene que ver con el perfil profesional del personal?

Considero que si, en vista de que ejecutar una actividad puntual no se la puede delegar así por así, se debe observar los conocimientos y la experiencia del individuo para ser efectivos.

3.- ¿Que dificultades ha tenido en la administración del talento humano?

El espacio físico no es el adecuado y las herramientas técnicas necesarias para una mejor aplicación, antes el trabajo se realizaba de manera empírica, ahora se han mejorado en varios aspectos y considero que he ejecutado todo lo que está a mi alcance para agilizar la aprobación de herramientas técnicas.

4.- ¿Cuáles herramientas técnicas?

Herramientas como manuales de procesos, manual de puestos por competencias, porque la única base técnica que mantenemos y sobre el cual desarrollamos el trabajo es el orgánico funcional por procesos.

5.- ¿Se coordina las capacitaciones con el departamento de informática?

No las capacitaciones se realiza en base a una necesidad el cual es presentado por las diferentes unidades del GADMC-Guamote, como respuesta a una solicitud que presentamos este es aprobado por la máxima institución de acuerdo a las prioridades.

Elaborado por:	B.D.	Fecha:	02/07/2013
Revisado por:	P.R.	Fecha:	03/07/2013

**ENTREVISTA DE INFORMACIÓN
GENERAL**

E 3/4

Dirigido a: Tlgo. Freddy Logroño

Lugar: Oficina Informática

Cargo: Jefe de Informática y Tecnología

Hora acordada: 11:45

Fecha acordada: 03/07/2013

Objetivo: Informar el inicio de auditoría e identificar y comprender hechos y actividades de la unidad.

1.- ¿Considera necesario integrar la información que se producen en las diferentes áreas de la institución y como lo hacen?

Desde luego que sí, pueden suceder varios eventos donde se puede perder información o dañar los equipos y si no tiene respaldos centralizados causaría un gran problema.

2.- ¿Considera que el espacio físico es el adecuado para el desarrollo de las actividades?

Lamentablemente el espacio físico es una debilidad de este departamento, no es el suficiente para desarrollar adecuadamente las actividades necesarias.

3.- ¿La municipalidad ha considerado importante los sistemas de información?

Lamentablemente no se ha dado el énfasis requerido a estos asuntos, limitando el desarrollo organizacional, el desconocimiento sobre los sistemas de información de las autoridades ha reducido ventajas, puesto que mediante estas se pueden disponer de información oportuna para tomar decisiones.

4.- ¿En el personal se han valorado conocimientos de software y cuales mantiene la institución?

No, si el personal tuviera un conocimiento sólido de esto podría reducir significativamente los costos y tiempo del personal, además contribuiría a mejoramiento continuo y garantizaría el uso y resguardo adecuado de información de la municipalidad. SINFO.

5.- ¿Considera que la unidad contribuye directamente con los objetivos de la municipalidad?

Sí, porque brinda asesoría técnica en asuntos de tecnología ya que esto es importante para la gestión administrativa.

Elaborado por:	B.D.	Fecha:	02/07/2013
Revisado por:	P.R.	Fecha:	03/07/2013

ENTREVISTA DE INFORMACIÓN

GENERAL

E 4/4

Dirigido a: Lic. Segundo Caizaguano

Lugar: Oficina de Adquisiciones

Cargo: Jefe de Adquisiciones

Hora acordada: 10:45

Fecha acordada: 02/07/2013

Objetivo: Informar el inicio de auditoría e identificar y comprender hechos y actividades de la unidad.

1.- ¿La coordinación entre las diferentes áreas es la más óptima para las adquisiciones de útiles de oficinas?

Ha existido un poco de descoordinación por lo que ha generado descontento de distintas unidades por los procesos de adquisiciones de suministros y materiales de oficina.

2.- ¿En términos generales qué opinión tiene de los procesos de adquisición del Gobierno Municipal?

Se trata de cumplir con toda la norma legal, pero existen debilidades en cuanto a la agilidad y la planificación.

3.- ¿Qué opina de la gestión del sistema de contratación pública?

Muy buena porque se evita direccionamientos, pero a la vez demoroso puesto que las adquisiciones no se cumplen con el cronograma previsto.

4.- ¿Qué dificultades ha tenido con respecto al sistema de contratación pública?

Creo que la falta de capacitación del personal responsable de las adquisiciones, puesto que el INCOP mantienen capacitaciones virtuales en los cuales solo creo que participan los interesados en auto capacitarse.

5.- ¿Por qué cree usted que no se cumple la ley en su totalidad?

Creo que la causa es la falta de planificación en la elaboración del PAC anual en base a las necesidades de la institución, esto hace que solo lo realicemos de manera general y a veces se recurren a adquirir bienes bajo proformas.

Elaborado por:	B.D.	Fecha:	02/07/2013
Revisado por:	P.R.	Fecha:	03/07/2013

I. Introducción

El presente memorando de planeación de auditoría operacional de la Unidad de Gestión Administrativa del GADMC-Guamote, incluye los aspectos más importantes a considerar en la evaluación del proceso operacional de los subsistemas de Talento Humano, Informática y Adquisiciones; considera la evaluación de los elementos del proceso administrativo con el objeto de medir el grado de eficiencia y eficacia en los mismos, así como identificar debilidades que los afecten, con el objeto de presentar recomendaciones necesarias para subsanarlas, logrando con ello la optimización de los recursos humanos, financieros, tiempo y tecnológicos disponibles.

Es importante resaltar que de acuerdo a la carta compromiso y el convenio de servicios profesionales debidamente suscritas entre el GADMC-Guamote y nuestra firma de auditoría durante el mes de Junio del 2013, se dejaron definidas las condiciones que regirán este servicio.

II. Objetivos de la auditoría

2.1 Objetivo general

- ✓ Desarrollar la auditoría operacional con la finalidad de mejorar los procesos administrativos y financieros del Departamento de Gestión Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guamote.

2.2. Objetivos específicos

- ✓ Determinar el cumplimiento de las disposiciones legales y demás normas aplicables en desarrollo de sus operaciones departamentales.
- ✓ Establecer si el control interno del departamento proporciona un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con la eficiencia y eficacia de la gestión.
- ✓ Establecer si el proceso administrativo mantenido por el departamento coadyuva en la ejecución de los procesos y el logro de sus objetivos.
- ✓ Presentar el informe de auditoría con las conclusiones y recomendaciones que permitan tomar decisiones, para el mejoramiento del proceso administrativo.

III. Alcance

Se desarrollará la auditoría operacional al Departamento de Gestión Administrativa del GADMC-Guamote, comprendida por los subsistemas de Recursos Humanos, Informática y Adquisiciones; la evaluación comprende el periodo del 01/enero/2012 al 31/diciembre/2012.

IV. Información básica a considerar

4.1 Base legal

Mediante decreto ejecutivo 606 de 1 de agosto de 1944, se creó el Cantón Guamote, conformado por las parroquias de Guamote y Cebadas.

Mediante ordenanza, publicada en el registro oficial 378 de 4 de febrero de 2011, se cambió de denominación del Gobierno Municipal del Cantón Guamote, por el de Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guamote.

4.2 Principales disposiciones legales

- Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización.
- Ley Orgánica y Reglamento General del Sistema Nacional de Contratación Pública.
- Normas del Control Interno para las Entidades y Organismos del Sector Público y de las Personas Jurídicas de Derecho Privado que dispongan de Recursos Públicos.
- Norma del Subsistema de Reclutamiento y Selección del Personal del Sector Público.
- Ordenanza que reglamenta la Estructura Orgánica Funcional por Procesos del Gobierno Municipal de Guamote.
- Ley Orgánica del Servicio Público.
- Ley Orgánica de Régimen Municipal.

La Auditoría Operacional se realizará sobre la base normativa legal y demás normas aplicables, que el GADMC-Guamote tienen definidos para la ejecución de los procesos de la unidad de Gestión Administrativa.

4.3 Estructura orgánica

De conformidad a lo señalado en el artículo 8 de la Ordenanza que reglamenta la Estructura Orgánica Funcional por Procesos del GADMC-Guamote, se define así:

Nivel	Unidades
Legislativo	Consejo Cantonal
Ejecutivo	Alcaldía
Asesor	Comisiones Especiales y Permanentes Asesoría de Gestión Legal Dirección Gestión de Planificación y Desarrollo - Planificación Estratégica - Estudios y Proyectos, Avalúos y catastrales
Apoyo	Dirección de Gestión Administrativa -Recursos Humanos -Informática; -Adquisiciones -Servicios Generales Dirección de Gestión Financiera -Rentas; Bodega -Secretaría General -Comisaría y Policía
Generador de Valor	Dirección de Gestión de Obras Públicas -Ingeniería y Viabilidad; Construcción y Mantenimiento; Fiscalización. Dirección de Gestión de Desarrollo Local -Sanidad Local y Desechos Sólidos, Educación y cultura, salud, agua potable y alcantarillado, Servicios Públicos Gestión Productiva -Turismo, Desarrollo Económico

4.4 Personal clave para el desarrollo de la propuesta:

Nombre	Función
Ing. Juan de Dios Roldan Arellano	ALCALDE DEL GADMC-G
Dr. Manuel Llumi	SECRETARIO GENERAL DEL GADMC-G
Dr. Juan Tene	ASESOR DE GESTIÓN LEGAL DEL GADMC-G
Dr. Juan Guacho	DIRECTOR DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO GADMC-G
Dr. Msc. Galo Rodrigo Inca	ASESOR GENERAL DEL GADMC-G
Lic. Carlos Guaraca	DIRECTOR DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA GADMC-G
Dr. Fernando Piñas	JEFE DE RR.HH. DEL GADMC-G
Tlgo. Freddy Logroño	RESPONSABLE ÁREA INFORMÁTICA Y TECNOLOGÍA GADMC-G
Lic. Segundo Caizaguano	PROVEEDOR MUNICIPAL GADMC-G

V. Equipo de trabajo

Designación	Siglas	Nombre	Categoría
Director de tesis	PR	Dr. Patricio Robalino	Supervisor de Auditoría
Miembro del tribunal	VR	Dr. Víctor Reinoso	Supervisor de Auditoría
Autor de tesis	BD	Byron Duchi Bagua	Encargado de Auditoría

VI. Cronograma de actividades

La auditoría se efectuará en un periodo de 31 días laborables iniciando el 01 de julio del 2013 y finalizando el 12 de agosto del 2013, siendo la distribución de tiempo la siguiente:

No.	Actividades	Personal asignado		Fechas	
		Nombre	Categoría	Del	Al
1	Conocimiento general del cliente y planificación	Byron Duchi	Encargado de la auditoría	01/07/2013	05/07/2013
2	Evaluación de proceso administrativo y control interno	Byron Duchi	Encargado de la auditoría	06/07/2013	17/07/2013
3	Examen detallado de áreas críticas	Byron Duchi	Encargado de la auditoría	18/07/2013	29/08/2013
4	Comunicación de resultados	Byron Duchi	Encargado de la auditoría	30/07/2013	12/08/2013

VII. Programas de auditoría (Insertas en cada fase)

Riobamba, Julio 04 del 2013

Realizado por:









Byron Duchi Bagua
**AUDITOR DE TESIS
FADE-ESPOCH**

Dr. Patricio Robalino
**SUPERVISOR DEL TRABAJO DE
AUDITORÍA**

HOJA DE MARCAS DE AUDITORÍA

HM

Las marcas de auditoría que se han definido para la evaluación y que pueden ser utilizados en los papeles de trabajo, son los siguientes:

-  = Hallazgo
-  = Procedimiento examinado, razonable
-  = Procedimiento examinado, no razonable
-  = Operación correcta
-  = Operación incorrecta
-  = Operación con demora
-  = Cumple política
-  = No cumple con política

Elaborado por:	B.D.	Fecha:	04/07/2013
Revisado por:	P.R.	Fecha:	05/07/2013

4.2.2 PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE II
Evaluación de Proceso Administrativo y Control Interno

Entidad: GADMC-Guamote
Área: Gestión Administrativa
Tipo de auditoría: Operacional

PA 2/4

No.	Descripción	Ref. PT	Realizado por	Fecha
OBJETIVO				
	Conocer y evaluar la planificación, organización, dirección y control interno mantenido por el ente auditado, con el objeto de que con base al resultado se pueda definir las pruebas de auditoría en el área evaluada.			
PROCEDIMIENTOS				
1	Prepare cuestionarios basados en los cuatro componentes del proceso administrativo.	CIEA 1/4 CIEA 4/4	BDB	05/07/2013
2	Aplique los cuestionarios a los jefes del área evaluada.	CIEA 1/4 CIEA 4/4	BDB	08/07/2013
3	Elabore cuestionarios de control interno a través del COSO I.	CI 1/15 CI 15/15	BDB	05/07/2013
4	Aplique los cuestionarios de control interno a un representante por nivel.	CI 1/15 CI 15/15	BDB	08/07/2013
5	Realice la hoja de resumen de conclusiones y recomendaciones por cada componente.	R-CI 1/4 R-CI 4/4	BDB	10/07/2013
6	Efectúe el análisis de los elementos del proceso administrativo.	A-EA	BDB	10/07/2013
7	Elabore un resumen de evaluación de riesgo y confianza por componente.	CI-RC	BDB	11/07/2013

Elaborado por:	B.D.	Fecha:	04/07/2013
Revisado por:	P.R.	Fecha:	05/07/2013

MATRIZ DE RIESGO Y CONFIANZA

CI

A continuación se describe la fórmula bajo el cual se determinó el nivel de confianza y riesgo inherente tanto en los cuestionarios basados en el Proceso Administrativo como en los cuestionarios de Control Interno.

$$NC = \frac{CT}{CP} * 100$$

$$NR = NC - 100$$

Dónde:

NC= Nivel de confianza

CT= Confianza total

CP= Confianza prevista

NR= Nivel de riesgo

La ponderación para los cuestionarios basados en el proceso administrativo y los cuestionarios de control interno se realizó de acuerdo a la siguiente matriz:

Matriz de ponderación de riesgo y confianza

Nivel de confianza		
Bajo	Moderado	Alto
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
Alto	Moderado	Bajo
Nivel de riesgo		

**CUESTIONARIO BASADO EN EL PROCESO
ADMINISTRATIVO**

CI-EA 1/4

Dirigido a: Lic. Carlos Guaraca

Cargo: Director de Gestión Administrativa GADMC-G

Objetivo: Identificar y comprender hechos, actividades y prácticas de la unidad evaluada.

PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIÓN
PLANIFICACIÓN			
1.- ¿La dirección formula el plan de actividades anuales en función del plan estratégico institucional?	X		
2.- ¿Se han establecido objetivos, misión y visión para la ejecución de las actividades de la unidad?	X		Falta de empoderamiento del personal @HA 4/5
ORGANIZACIÓN			
1.- ¿La Estructura Organizacional ha sufrido cambios en los últimos años?		X	Se mantiene la misma estructura establecida en el 2005 @HA 1/5
2.- ¿Se preparan y modifican los manuales de procedimientos para normar el funcionamiento de las diferentes unidades de trabajo?		X	Ingreso en función 03/2013
DIRECCIÓN			
1.- ¿Se mantiene programas para la difusión y empoderamiento de la misión, visión y valores institucionales?		X	No se ha implementado @HA 1/5
2.- ¿La dirección de la unidad se realiza con un enfoque participativo?	X		
CONTROL			
1.- ¿Al finalizar un periodo laboral se reúne todo el personal de la Unidad de Gestión Administrativa y evalúa cada área?	X		
2.- ¿Se celebra reuniones con el gobernante de la institución y con los concejales y se propicia informes para la toma de decisiones?	X		Cuando se requiere y solicitan

$NC = \frac{CT}{CP} = \frac{5}{8} = 62,5 \%$	CONFIANZA	62,5% Moderado
	RIESGO	37,5% Moderado

Elaborado por:	B.D.	Fecha:	05/07/2013
Revisado por:	P.R.	Fecha:	05/07/2013

CUESTIONARIO BASADO EN EL PROCESO

CI-EA 2/4

ADMINISTRATIVO

Dirigido a: Dr. Fernando Piñas

Cargo: Jefe de Recursos Humanos GADMC-G

Objetivo: Identificar y comprender hechos, actividades y prácticas de la unidad evaluada.

PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIÓN
PLANIFICACIÓN			
1.- ¿El departamento estructura planes de formación y capacitación del personal?	X		De acuerdo a las necesidades de los departamentos
2.- ¿Se han establecido objetivos, políticas, metas, estrategias y procedimientos para la ejecución de las actividades de la unidad?	X		Falta de empoderamiento @HA 3/5
ORGANIZACIÓN			
1.- ¿Se ha establecido manual de puestos por competencias?		X	En procesos de aprobación MRL:19/07/2012 @HA 1/5
2.- ¿Se han desarrollado manuales de procesos para actividades de reclutamiento y selección de personal		X	
3.- ¿Se han desarrollado flujo gramas de los procedimientos de reclutamiento y selección del personal?		X	
DIRECCIÓN			
1.- ¿Se mantiene programas para la difusión objetivos, políticas, metas estrategias procedimientos para la ejecución de las actividades de la unidad?		X	
2.- ¿El departamento desarrolla sus actividades bajo un enfoque participativo?	X		Trabajo en equipo
3.- ¿El Código de Ética es utilizada como instrumento de liderazgo?	X		
CONTROL			
1.- ¿Se supervisa el desarrollo de los procesos de reclutamiento y selección del personal?	X		En base a la norma general del MRL
2.- ¿Se han definido indicadores para evaluar el cumplimiento de metas?		X	Posterior a la aprobación de manuales @HA 2/5

MRL: Ministerio de Relaciones Laborales

$NC = \frac{CT}{CP} = \frac{5}{10} = 50 \%$	CONFIANZA	50% Bajo
	RIESGO	50% Alto

Elaborado por:	B.D.	Fecha:	05/07/2013
Revisado por:	P.R.	Fecha:	05/07/2013

CUESTIONARIO BASADO EN EL PROCESO

CI-EA 3/4

ADMINISTRATIVO

Dirigido a: Ing. Freddy Logroño

Cargo: Jefe de Informática y Tecnología GADMC-G

Objetivo: Identificar y comprender hechos, actividades y prácticas de la unidad evaluada.

PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIÓN
PLANIFICACIÓN			
1.- ¿Se ha desarrollado un plan informático integral de la institución?		X	Se realizan mantenimiento de equipos: pre, post. @HA 4/5
2.- ¿Se planifican capacitaciones conjuntamente con el departamento de Recursos Humanos?		X	Capacitaciones externas @HA 1/5
ORGANIZACIÓN			
1.- ¿El espacio físico es el adecuado para el desarrollo de sus actividades técnicas?		X	Es muy reducido de acuerdo a las tareas realizadas @HA 4/5
2.- ¿Considera que la tecnología con que disponen los departamentos son los más óptimos para la ejecución de sus tareas?	X		
DIRECCIÓN			
1.- ¿El departamento desarrolla sus actividades bajo un enfoque participativo?	X		
2.- ¿Se han implementado programas informáticos en diferentes unidades, enfocadas en el logro de los objetivos de la institución?		X	Se realiza actualizaciones de Software
CONTROL			
1.- ¿Participa en los procesos de adquisición de equipos informáticos para la institución?	X		
2.- ¿Mantiene un registro de adquisición y mantenimiento de los equipos informáticos en la institución?	X		

$NC = \frac{CT}{CP} = \frac{4}{8} = 50\%$	CONFIANZA	50% Bajo
	RIESGO	50% Alto

Elaborado por:	B.D.	Fecha:	05/07/2013
Revisado por:	P.R.	Fecha:	05/07/2013

CUESTIONARIO BASADO EN EL PROCESO

CI-EA 4/4

ADMINISTRATIVO

Dirigido a: Lic. Segundo Caizaguano

Cargo: Proveedor Municipal GADMC-G

Objetivo: Identificar y comprender hechos, actividades y prácticas de la unidad evaluada.

PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIÓN
PLANIFICACIÓN			
1.- ¿El departamento participan en la formulación del Plan Anual de Adquisiciones de la institución? Con que otras unidades:	X		Dirección Administrativa, Financiera
2.- ¿Mantienen un reglamento interno específico para las adquisiciones?	X		Se aplica Norma General(INCOP)
ORGANIZACIÓN			
1.- ¿El espacio físico es el adecuado para el desarrollo de sus actividades departamentales?		X	Reducido @HA 4/5
2.- ¿Existen procesos definidos para la identificación de necesidades de los departamentos?		X	
DIRECCIÓN			
1.- ¿El departamento desarrolla sus actividades bajo un enfoque participativo?	X		
2.- ¿El departamento ha recibido formalmente el Código de Ética institucional para su difusión?		X	No está aprobado @HA 1/5
CONTROL			
1.- ¿Participa en la constatación física de los activos e inventarios de la institución con los departamentos de Contabilidad y Bodega?		X	A cargo de otros departamentos @HA 3/5
2.- ¿Se controlan que la entrega de los bienes y materiales de los proveedores, se realicen en los plazos previstos?	X		Mediante ingreso a la bodega
3.- ¿Mantienen un registro de precios de productos, proveedores?	X		Mediante las cotizaciones

$NC = \frac{CT}{CP} = \frac{4}{8} = 50\%$	CONFIANZA	50% Bajo
	RIESGO	50% Alto

Elaborado por:	B.D.	Fecha:	05/07/2013
Revisado por:	P.R.	Fecha:	05/07/2013

1. AMBIENTE DE CONTROL
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CI 1/15

ENTIDAD: GADMC-Guamote – Sistema de Gestión Administrativa
COMPONENTE: Ambiente de Control
SUBCOMPONENTE: Integridad y Valores Éticos
MOTIVO DEL EXAMEN: Verificar si la entidad mantiene establecido valores éticos que enmarcan la conducta de funcionarios y que estos sean difundidos y practicados para la conducción y operación de las actividades.

INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS								
No.	PREGUNTAS	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Cuenta la institución con un código de ética?		0	1		1		No se ha oficializado
2	¿El código de ética ha sido notificado formalmente a todos los integrantes de la unidad y se ha verificado su comprensión?		0		0		0	No son difundidos debidamente @HA1/5
3	¿Existen pronunciamientos relativos a los valores éticos y de conducta?	1		1		1		
4	¿Existen procedimientos para inducir a los funcionarios a un comportamiento ético pretendido?	1			0		0	No se aplican con regularidad @HA1/5
5	¿Existe algún tipo de sanción por el incumplimiento de aspectos éticos?	1		1		1		
	TOTAL	3		3		3		9

$CT = \frac{CT}{CP} = \frac{9}{15} = 60 \%$	CONFIANZA	60% Moderado
	RIESGO	40% Moderado

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CI 2/15

ENTIDAD: GADMC-Guamote – Sistema de Gestión Administrativa
COMPONENTE: Ambiente de Control
SUBCOMPONENTE: Compromiso por la competencia profesional del personal
MOTIVO DEL EXAMEN: Evaluar si la dirección se interesa por el grado de competencia profesional existente en la unidad y el nivel de habilidad y conocimientos que se requiere.

COMPROMISO POR LA COMPETENCIA PROFESIONAL DEL PERSONAL								
No.	PREGUNTAS	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Existen descripciones formales o informales sobre las funciones que comprenden trabajos específicos?		0		0		0	Funciones y atribuciones generales @HA1/5
2	¿Se han definido los conocimientos y las habilidades requeridas para realizar funciones específicas?	1		1			0	En proceso de aprobación @HA1/5
3	¿La institución se preocupa por su formación profesional?	1		1			0	
4	¿Se realizan capacitaciones que favorezcan el mantenimiento y mejora de la competencia para cada puesto particular?	1		1			0	El personal operativo no ha recibido capacitación @HA 2/5
5	¿Se realizan evaluaciones periódicas del desempeño que identifique las necesidades organizacionales y personales de mayor capacitación?	1			0		0	No se realizan evaluaciones al personal @HA 1/5
TOTAL		4		3		-		7

$CT = \frac{CT}{CP} = \frac{7}{15} = 46,67\%$	CONFIANZA	46,67% Bajo
	RIESGO	53,33% Alto

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CI 3/15

ENTIDAD: GADMC-Guamote – Sistema de Gestión Administrativa
COMPONENTE: Ambiente de Control
SUBCOMPONENTE: Estructura Organizativa
MOTIVO DEL EXAMEN: Verificar si la estructura organizativa es un medio para controlar eficazmente las actividades y el flujo adecuado de información dentro de la unidad evaluada.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA								
No.	PREGUNTAS	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Cuenta la entidad con una estructura organizativa que: Manifieste claramente las relaciones jerárquicas funcionales de la organización. Permita el flujo de información entre las áreas	1			0	1		
2	¿La estructura organizativa esta difundido a toda la organización?	1		1			0	
3	¿La estructura prevista es adecuada al tamaño y naturaleza de las operaciones vigentes?		0		0		0	Estructura orgánica desactualizada
4	¿Hay empleados suficientes con capacidades de dirección y supervisión?	1		1		1		
5	¿La dirección define la estructura organizativa en base a procedimientos de control?		0		0	1		No se ha modificado a partir del año 2005
TOTAL		3		2		3		8

$CT = \frac{CT}{CP} = \frac{8}{15} = 53,33 \%$	CONFIANZA	53,33% Moderado
	RIESGO	46,67% Moderado

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CI 4/15

ENTIDAD: GADMC-Guamote – Sistema de Gestión Administrativa
COMPONENTE: Ambiente de Control
SUBCOMPONENTE: Asignación de autoridad y responsabilidad
MOTIVO DEL EXAMEN: Verificar si la asignación de autoridad y responsabilidad, así como el establecimiento de políticas están direccionadas al cumplimiento de procesos y actividades departamentales.

ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD								
No.	PREGUNTAS	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Existen políticas que describan las prácticas apropiadas para el tipo de trabajo, el conocimiento y la experiencia del personal clave del departamento?	1			0		0	No se difunden y en otros casos no están definidas @HA 2/5
2	¿Se toma en cuenta la experiencia de los empleados para delegar responsabilidad y autoridad?	1		1		1		
3	¿Delegan autoridad para la consecución de los objetivos de la entidad?	1		1		1		
4	¿El alcalde revisa si se está cumpliendo con la función designada a los jefes departamentales?	1		1			0	
5	¿Se hace la delegación de autoridad en base al desenvolvimiento de cada individuo?	1		1			0	
TOTAL		5		4		2		11

$CT = \frac{CT}{CP} = \frac{11}{15} = 73,33 \%$	CONFIANZA	73,33% Moderado
	RIESGO	26,67% Moderado

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CI 5/15

ENTIDAD: GADMC-Guamote – Sistema de Gestión Administrativa
COMPONENTE: Ambiente de Control
SUBCOMPONENTE: Políticas y Prácticas del Talento Humano
MOTIVO DEL EXAMEN: Evaluar si la unidad mantiene lineamientos dirigidos al desarrollo profesional, eficacia, y vocación de servicio del talento humano de forma tal que se consiga su más elevado rendimiento.

POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE TALENTO HUMANO								
No.	PREGUNTAS	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Para la selección de personal se convoca a concurso?		0	1			0	Se realiza sin convocatoria
2	¿Tienen políticas y procedimientos para contratar?	1		1			0	No se aplican por completo @HA 2/5
3	¿Se realiza algún tipo de evaluación al momento de la inducción del personal a un área de la institución?		0		0		0	No existe evaluación técnica de inducción @HA1/5
4	¿Se averigua sobre las referencias personales y profesionales en el reclutamiento del personal?	1		1			0	
5	¿Se les incentiva a los empleados a la constante preparación y actualización?	1		1			0	
6	¿La institución evalúa constantemente el desempeño de los empleados?	1			0		0	No existen procedimientos formales @HA 1/5
TOTAL		4		4		-		8

$CT = \frac{CT}{CP} = \frac{8}{18} = 44,44 \%$	CONFIANZA	44,44% Bajo
	RIESGO	55,55% Alto

2. EVALUACIÓN DEL RIESGO
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CI 6/15

ENTIDAD: GADMC-Guamote – Sistema de Gestión Administrativa
COMPONENTE: Evaluación del Riesgo
SUBCOMPONENTE: Objetivos
MOTIVO DEL EXAMEN: Determinar que la entidad tiene definido sus objetivos y que estos hayan sido oportuna y debidamente comunicados en el área evaluada.

OBJETIVOS								
No.	PREGUNTAS	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Los objetivos son adecuadamente comunicados todos los niveles?	1			0		0	Los objetivos no son difundidos @HA 4/5
2	¿Los objetivos de la entidad son claros y conducen al establecimiento de metas?	1		1		1		
3	¿Los objetivos se han definido en base a los niveles de la entidad y cada actividad?	1		1			0	Objetivos definidos de manera general
4	¿La dirección evalúa el desempeño de cada área con relación a la meta institucional?		0		0		0	No existen procedimientos definidos de evaluación @HA1/5
5	¿La entidad cumple con leyes y regulaciones vigentes establecidas en el país?	1		1		1		
6	¿Cuándo los objetivos de la entidad no están siendo cumplidos las autoridades toman las debidas precauciones?	1			0	1		No existe evaluación de objetivos @HA1/5
	TOTAL	5		3		3		11

$CT = \frac{CT}{CP} = \frac{11}{18} = 61,11 \%$	CONFIANZA	61,11% Moderado
	RIESGO	38,89% Moderado

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CI 7/15

ENTIDAD: GADMC-Guamote – Sistema de Gestión Administrativa
COMPONENTE: Evaluación del Riesgo
SUBCOMPONENTE: Identificación de Riesgos
MOTIVO DEL EXAMEN: Identificar los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales debido a factores internos o externos, poniendo énfasis en aquellos que puedan afectar a la Unidad Administrativa.

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS								
No.	PREGUNTAS	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Se identifican los riesgos y se discuten abiertamente con la máxima autoridad?	1			0	1		
2	¿Se clasifican los riesgos según el nivel de importancia?		0		0	1		Se analizan de manera general
3	¿En el proceso de identificación de riesgos se determinan si son por factores internos y externos?	1		1			0	Se lo hace parcialmente
4	¿Se recopila y comunica oportunamente la información interna y externa importante a aquellos que deben tomar acción?	1		1			0	
5	¿Al identificar un riesgo en el área administrativa se involucra a toda la organización para que sea tomado en cuenta?	1		1		1		Solo a los posibles implicados en el riesgo
6	¿El departamento ha evaluado la probabilidad de ocurrencia de un evento no deseado que podría perjudicar a la entidad?		0		0		0	Falta de identificación de riesgos @HA 2/5
		4		3		3		

$CT = \frac{CT}{CP} = \frac{10}{18} = 55,55 \%$	CONFIANZA	55,56% Moderado
	RIESGO	44,44% Moderado

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CI 8/15

ENTIDAD: GADMC-Guamote – Sistema de Gestión Administrativa
COMPONENTE: Evaluación del Riesgo
SUBCOMPONENTE: Valoración de los Riesgos
MOTIVO DEL EXAMEN: Verificar si la unidad valora los posibles impactos y consecuencias de los riesgos que podrían afectar la consecución de los objetivos.

VALORACIÓN DE LOS RIESGOS								
No.	PREGUNTAS	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Se analizan los riesgos y se toman acciones para mitigarlos?	1		1		1		
2	¿Se valora la probabilidad de ocurrencia del riesgo?		0		0	1		Se actúa frente al evento y no antes
3	¿Para la interpretación del efecto de un riesgo existe un proceso de valoración?		0		0		0	Se valoran en base a los daños generados; no hay proceso específico @HA 2/5
4	¿En caso de cumplirse un determinado riesgo existe medidas de precaución para actuar?	1			0		0	Se actúa de acuerdo a la circunstancia, las medidas son intrascendentes
TOTAL		2		1		2		5

$CT = \frac{CT}{CP} = \frac{5}{12} = 41,67 \%$	CONFIANZA	41,67% Bajo
	RIESGO	58,33% Alto

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CI 9/15

ENTIDAD: GADMC-Guamote – Sistema de Gestión Administrativa
COMPONENTE: Evaluación del Riesgo
SUBCOMPONENTE: Respuesta al Riesgo
MOTIVO DEL EXAMEN: Evaluar la existencia de métodos y técnicas específicas dirigidos a evitar, reducir, compartir y aceptar los riesgos significativos del área.

RESPUESTA AL RIESGO								
No.	PREGUNTAS	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Se ha determinado sistemas de información que capturen, procesen y reporten información sobre hechos que indiquen cambios?		0	1			0	No se ha establecido procesos formales para informar
2	¿Existen controles que aseguren que las acciones de la dirección se llevan a cabo correctamente?		0	1		1		
3	¿Se le comunica al personal sobre los riesgos posibles que puedan afectar a la entidad?	1			0		0	
4	¿El personal está en la capacidad de reaccionar frente a los riesgos?	1		1		1		
5	¿Se controla el cumplimiento de las medidas precautelares tomadas frente a un riesgo?	1		1		0		No existe medidas precautelares
6	¿Existe algún mecanismo para anticiparse a los cambios que pueden afectar a la entidad?		0		0		0	Falta de estrategias para anticiparse al cambio @HA 2/5
TOTAL		3		4		2		9

$CT = \frac{CT}{CP} = \frac{9}{18} = 50,00 \%$	CONFIANZA	50,00% Bajo
	RIESGO	50,00% Alto

3. ACTIVIDADES DE CONTROL

CI 10/15

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: GADMC-Guamote – Sistema de Gestión Administrativa
COMPONENTE: Actividades de Control
SUBCOMPONENTE: Tipos de Actividades de Control
MOTIVO DEL EXAMEN: Identificar controles preventivos existentes encaminados a detectar deficiencias tanto manuales, computarizadas y administrativas.

TIPOS DE ACTIVIDADES DE CONTROL								
No.	PREGUNTAS	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Las tareas y responsabilidades relacionadas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones las realizan personas diferentes?	1		1		1		
2	¿Cada área opera coordinada e interrelacionada mente con las otras áreas de la organización?		0		0		0	Cumple con sus tareas de manera individual @HA3/5
3	¿La documentación para los trámites se las recibe únicamente cuando están completas?	1		1			0	Se realizan únicamente controles previos
4	¿Para los diversos actos y transacciones en la entidad, se tiene primero la autorización de la dirección?	1		1		1		
5	¿Cuenta con indicadores de desempeño para supervisar y evaluar la gestión administrativa y financiera?		0		0		0	No existe indicadores de desempeño @HA3/5
TOTAL		3		3		2		8

$CT = \frac{CT}{CP} = \frac{8}{15} = 53,33 \%$	CONFIANZA	53,33% Moderado
	RIESGO	46,67% Moderado

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CI 11/15

ENTIDAD: GADMC-Guamote – Sistema de Gestión Administrativa
COMPONENTE: Actividades de Control
SUBCOMPONENTE: Controles sobre los Sistemas de Información
MOTIVO DEL EXAMEN: Verificar la existencia y la práctica de procedimientos generales y específicos dirigidos al control de los sistemas de información.

CONTROLES SOBRE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN								
No.	PREGUNTAS	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Esta apropiadamente controlado el acceso a los sistemas de información, esto es a la carga de datos, modificación de archivos, alteración en los programas (software) utilizados?	1			0		0	El control es de manera individual
2	¿Se han establecido controles físicos y lógicos que permitan detectar accesos no autorizados?		0		0		0	No se han definido acciones de ese tipo
3	¿Se realizan periódicamente chequeos de la información incorporada a los registros con la documentación soporte?		0		0	1		Solo cuando se requiere revisión
4	La unidad ha coordinado acciones con el Departamento Informático a fin de respaldar la información que genera.		0		0		0	No existe coordinación para el respaldo de información @HA 4/5
5	El Departamento de Informática se encarga del mantenimiento técnico de los equipos.	1		1		1		
TOTAL		2		1		2		5

$CT = \frac{CT}{CP} = \frac{5}{15} = 33,33 \%$	CONFIANZA	33,33% Bajo
	RIESGO	66,67% Alto

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CI 12/15

ENTIDAD: GADMC-Guamote – Sistema de Gestión Administrativa
COMPONENTE: Actividades de Control
SUBCOMPONENTE: Administración de Bienes
MOTIVO DEL EXAMEN: Determinar si los bienes de larga duración se utilizan únicamente en las labores institucionales, además si cuentan con una adecuada codificación y custodia que permita una fácil identificación, organización y protección.

ADMINISTRACIÓN DE BIENES								
No.	PREGUNTAS	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Se formula el Plan Anual de Contratación con el presupuesto correspondiente mediante el SNCP?	1		1		1		Se encuentran de manera general
2	¿Los bienes adquiridos por la entidad ingresan físicamente a través de bodega, antes de ser utilizados?	1		1		0		No se realiza el ingreso de manera oportuna
3	¿Se efectúan constataciones físicas de las existencias y bienes de larga duración por lo menos una vez al año?	0		0		0		No se realizan este proceso @HA 3/5
4	¿Todos los bienes de larga duración llevan impreso el código correspondiente en una parte visible, permitiendo su fácil identificación, organización y protección?	1		1		1		
5	¿Los servidores son responsables del uso, custodia y conservación de los bienes de larga duración que le hayan sido entregados?	1		0		0		No se realizan actas de entrega recepción.
6	¿Para proceder a la baja de bienes se observan los procedimientos normativos legales y reglamentos?	1		1		0		Desconocimiento de la norma
7	Se planifican las adquisiciones de suministros y materiales de oficina en coordinación con las diferentes áreas	1		0		0		No existe planificación adecuada @HA 5/5
TOTAL		6		4		2		12

$CT = \frac{CT}{CP} = \frac{12}{21} = 57,14 \%$	CONFIANZA	57,14% Moderado
	RIESGO	42,86% Moderado

4. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

CI 13/15

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: GADMC-Guamote – Sistema de Gestión Administrativa
COMPONENTE: Información y Comunicación
SUBCOMPONENTE: Información
MOTIVO DEL EXAMEN: Verificar la fluidez oportuna de la información en las unidades de la entidad.

INFORMACIÓN								
No.	PREGUNTAS	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿En un determinado proceso se identifica, captura, procesa y comunica información pertinente en la forma y el tiempo indicado?	1		1		1		
2	¿Se han establecido métodos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones administrativas?		0		0		0	No se han definido políticas @HA 3/5
3	¿Se utilizan reportes para brindar información en los niveles de la entidad?	1	0		0		0	Solo cuando se solicita @HA 4/5
4	¿El flujo informativo circula en sentido horizontal, ascendente y descendente?	1		1			0	Limitado para el nivel operativo
TOTAL		3		2		1		6

$CT = \frac{CT}{CP} = \frac{6}{12} = 50,00 \%$	CONFIANZA	50% Bajo
	RIESGO	50% Alto

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CI 14/15

ENTIDAD: GADMC-Guamote – Sistema de Gestión Administrativa
COMPONENTE: Información y Comunicación
SUBCOMPONENTE: Comunicación
MOTIVO DEL EXAMEN: Apoyar la difusión y sustentación de los valores éticos, misión, políticas, objetivos y resultados de la gestión administrativa.

COMUNICACIÓN								
No.	PREGUNTAS	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Los datos que recibe el personal son comunicados con claridad y efectividad?	1		1		1		
2	¿Existen canales abiertos de comunicación de abajo hacia arriba en la entidad?	1		1			0	No con la máxima autoridad, pero si con jefe inmediato
3	¿Se comunica los aspectos relevantes del control interno de la entidad y sus responsabilidades?		0		0		0	No se comunica por escrito, sólo verbal
4	¿Existe comunicación abierta con los auditores internos?	1		1		1		
5	¿La Dirección Administrativa ha comunicado de manera formal o informal la misión, políticas y objetivos tanto departamentales como institucionales?		0		0		0	No se da a conocer @HA 4/5
6	¿Se han definido políticas de comunicación interna que permita interacción social adecuada?		0		0		0	No existe documento oficial solo verbal @HA 4/5
TOTAL		3		3		2		8

$CT = \frac{CT}{CP} = \frac{8}{18} = 44,44 \%$	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">CONFIANZA</td> <td style="text-align: center;">44,44% Bajo</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">RIESGO</td> <td style="text-align: center;">55,56% Alto</td> </tr> </table>	CONFIANZA	44,44% Bajo	RIESGO	55,56% Alto
CONFIANZA	44,44% Bajo				
RIESGO	55,56% Alto				

5. SUPERVISIÓN Y MONITOREO

CI 15/15

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: GADMC-Guamote – Sistema de Gestión Administrativa
COMPONENTE: Supervisión y Monitoreo
SUBCOMPONENTE: Actividades de Monitoreo
MOTIVO DEL EXAMEN: Determinar si las actividades de monitoreo sobre la efectividad de control interno son prácticas y seguras sobre las operaciones diarias de la entidad.

ACTIVIDADES DE MONITOREO								
No.	PREGUNTAS	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Se supervisa al personal en las actividades regulares que desempeña?	1		1		1		
2	¿Se analizan y se ejecutan las recomendaciones de los informes de auditoría?	1		1		1		
3	¿Dentro de la propia gestión existe una rutina de permanente seguimiento y evaluación del desempeño del control interno para determinar las mejoras y ajustes requeridos?		0		0		0	No existe métodos de evaluación definidos @HA 1/5
4	En el desarrollo de sus tareas, se compara habitualmente el desempeño real con lo presupuestado y se evalúan las causas de los desvíos.		0		0		0	No se analiza ni se mide la gestión @HA 3/5
5	¿Se compara la información generada internamente con otra preparada por entidades externas?	1		1		1		
TOTAL		3		3		3		9

$CT = \frac{CT}{CP} = \frac{9}{15} = 60,00 \%$	CONFIANZA	60% Moderado
	RIESGO	40% Moderado

RESUMEN DE CONCLUSIONES Y

R-CI 1/4

RECOMENDACIONES POR CADA COMPONENTE

Se recopila las conclusiones y recomendaciones del cuestionario de control interno:

1.- AMBIENTE DE CONTROL

Subcomponente	Conclusiones	Recomendaciones
INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS	A pesar de que la institución cuenta con un código de ética estos no se encontraron en proceso de difusión, limitando el compromiso de actuar con voluntad, disciplina y profesionalismo en el Departamento de Gestión Administrativa.	Alcalde: Dispondrá al Director de Gestión Administrativa que elabore programas y métodos de difusión del código de ética los cuales serán debidamente aprobados y ejecutados.
COMPROMISO POR LA COMPETENCIA PROFESIONAL DEL PERSONAL	La institución mantiene un manual de funciones y de perfiles de puestos por competencias que no ha sido aprobado mucho menos difundido pese a que el proceso de aprobación se lleva a cabo desde septiembre 2010.	Director Administrativo y Jefe de Recursos Humanos: Coordinar acciones necesarias para agilizar la aprobación del manual indicado frente Al GADMC-G y el Ministerio pertinente.
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	La ordenanza publicada en el registro oficial 163 de 12 de diciembre de 2005 que reglamenta la estructura orgánica funcional por procesos, se mantiene desactualizada en vista de que no se ha realizado una revisión y análisis, del crecimiento organizacional de la institución.	Director de Gestión Administrativa: Presentará al consejo municipal un estudio de implementación, para una adecuada organización estructural y funcional de la municipalidad y efectuara los ajustes necesarios en función al crecimiento, nuevas competencias y necesidades del servicio.
ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD	Los departamentos mantienen definidos políticas, objetivos y estrategias específicas para sus actividades, pero el personal no tiene un conocimiento solido de estos.	Jefes departamentales: Difundir de manera formal e informal los lineamientos sobre el cual se desarrolla su trabajo.
POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DEL TALENTO HUMANO	En función a la segunda conclusión no se han realizado evaluaciones tanto de inducción como de la gestión de los servidores y la capacitación existente en el área administrativa ha sido mínima.	Jefe de Talento Humano: Evaluar el conocimiento y competencias de los distintos servidores del todo el Sistema Administrativa y proponer las capacitaciones a fin de mantener los niveles de perfil requerido.

2.- EVALUACIÓN DEL RIESGO

R-CI 2/4

Subcomponente	Conclusiones	Recomendaciones
OBJETIVOS	Los objetivos mantenidos tanto a nivel macro como a nivel de departamentos no han sido debidamente comunicados al nivel operativo, además no se practican evaluación que determinen el nivel de conocimiento frente a las responsabilidades.	Jefes Departamentales: Difundir de manera formal e informal los objetivos macro y los objetivos de cada departamento y establecer métodos que permitan diagnosticar el empoderamiento de los mismos.
IDENTIFICACIÓN DE RIESGO	Las unidades que forman el proceso de Gestión Administrativa dentro de sus actividades no han enfatizado la identificación de aquellos eventos (riesgos) potenciales tanto internos como externos que pueden afectar al desarrollo de sus funciones.	Alcalde: Dispondrá a los directores de cada departamento establecer métodos que permitan identificar riesgos internos y externos que pongan en riesgo la buena marcha de la institución.
VALORACIÓN DE LOS RIESGOS	El departamento no analiza de manera detallada los riesgos y su probabilidad de ocurrencia por lo que no se precautela y controla que las actividades y las decisiones se ejecuten en medida de optimizar los recursos institucionales.	Jefes Departamentales: Deberán tener un estudio minucioso en lo posible, con datos cuantitativos de la ocurrencia de los riesgos, que ayuden a aseverar los problemas a presentarse en un futuro.
RESPUESTA AL RIESGO	El Departamento Administrativo y las unidades bajo ésta, carecen de acciones para combatir los eventos fortuitos que puedan ocurrir, por lo que no están en la capacidad de reaccionar frente a ellos.	Jefes Departamentales: Elaborar un plan de mitigación de riesgos el cual ayude al personal a tomar las mejores decisiones frente a los cambios existentes; establecer sistemas de información muy bien estructurados, que permitan a los miembros del departamento anticiparse y reaccionar inmediatamente.

3.- ACTIVIDADES DE CONTROL

R-CI 3/4

Subcomponente	Conclusiones	Recomendaciones
<p style="text-align: center;">TIPOS DE ACTIVIDADES DE CONTROL</p>	<p>El Sistema Administrativo mantiene personal mínimo dificultando la segregación de funciones de control relacionadas al registro y autorización de transacciones. Además no cuenta con indicadores de desempeño que le permitan supervisar y evaluar la gestión por resultados.</p>	<p>Alcalde y Directivos: Definir las funciones de sus servidoras y servidores, no se asignará a un solo servidor o equipo para que controle o tenga a su cargo todas las etapas claves de un proceso.</p> <p>Implementar indicadores de desempeño dentro del departamento, que le permitan supervisar y evaluar la gestión administrativa que se lleva a cabo en un determinado período de tiempo.</p>
<p style="text-align: center;">CONTROLES SOBRE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN</p>	<p>A causa de la inexistencia de un plan informático integral no se han establecido programas informáticos que coadyuve al control integro de la información generada en los distintos departamentos de la institución, generando un riesgo en el respaldo de la información.</p>	<p>Dirección Administrativa: Monitorear constantemente los controles desde el punto de partida de un proceso determinado hasta su finalización, para determinar y corregir si se cumplen con los procedimientos adecuados de control.</p>
<p style="text-align: center;">ADMINISTRACIÓN DE BIENES</p>	<p>El desconocimiento de la estructura orgánica funcional por procesos ha generado que la unidad de adquisiciones no participe en constataciones físicas de los bienes e inventarios generando inexistencia de control de los bienes asignados a cada dependencia.</p>	<p>Al Jefe de Adquisiciones: Participar en coordinación de Bodega y Contabilidad, en la toma física de activos e inventarios.</p>

4.- INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

R-CI 4/4

Subcomponente	Conclusiones	Recomendaciones
INFORMACIÓN	La Sistema Administrativo no ha establecido acciones con los distintos departamentos para garantizar confiabilidad, seguridad y una administración adecuada del acceso a la información y datos sensibles, esto debido a una descoordinación entre las unidades. Además no se envían constantemente reportes para brindar información en los distintos niveles de la entidad a menos que sean solicitados.	Director Administrativo y Jefes Departamentales: Establecer los controles adecuados para garantizar la confiabilidad, seguridad y una clara administración de los niveles de acceso a la información. Enviar de manera permanente informes a la máxima autoridad de la institución sobre el desempeño de las tareas desarrolladas.
COMUNICACIÓN	En la institución los canales de comunicación se encuentran parcialmente abiertos de abajo hacia arriba, lo que indica que los empleados de la misma no cuentan con la suficiente confianza para comunicar sus inquietudes hacia la máxima autoridad.	Alcalde y Directores Departamentales: Establecer canales de comunicación abiertos, que permitan trasladar la información de manera segura, correcta y oportuna a los destinatarios dentro y fuera de la institución a fin de mejorar el desempeño institucional.

5.- SUPERVISIÓN Y MONITOREO

Subcomponente	Conclusiones	Recomendaciones
ACTIVIDADES DE MONITOREO	En el departamento no se evalúa el funcionamiento de los distintos controles con el fin de determinar la vigencia y la calidad del control interno.	Director Administrativo y Jefes Departamentales: Desarrollar el seguimiento continuo en el transcurso normal de las operaciones, en las actividades habituales de gestión y supervisión, así como en otras acciones que efectúa el personal al realizar sus tareas encaminadas a evaluar los resultados del sistema de control interno.

Elaborado por:	B.D.	Fecha:	10/07/2013
Revisado por:	P.R.	Fecha:	11/07/2013

**ANÁLISIS ADMINISTRATIVO A TRAVÉS DE UN CUADRO BASADO EN LOS CUATRO
ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

A-EA

	PARÁMETRO	OBSERVACIÓN	CONCLUSIÓN	ACCIÓN DE MEJORA
PLANIFICACIÓN	Integración de la información Eventos fortuitos desfavorables	La entidad no ha establecido un plan informático integral, ni ha establecido mecanismos para salvaguardar la información que se procesa en ellos; No se ha definido un plan de administración de los riesgos.	La municipalidad cuenta con una unidad de informática, esto no fue considerado, asignando a un técnico informático las funciones de asistencia técnica y mantenimiento de equipos; El departamento evaluado no se encuentra preparado para hacer frente a eventos que limiten la consecución de objetivos.	Centralizar la información de las distintas áreas que forman parte del Sistema de Gestión Administrativa a fin de respaldarla frente a eventualidades que puedan provocar la pérdida de información. Desarrollar un plan de administración de riesgos que identifique, analice y responda a los eventos fortuitos.
ORGANIZACIÓN	-Estructura organizativa -Manual de funciones -Perfiles de puestos por competencias -Instalaciones	-La entidad mantiene la estructura organizativa desactualizada. -La institución no cuenta con un manual de funciones y perfiles de puestos por competencia. -Espacio físico inadecuado.	La municipalidad no ha revisado y analizado la estructura organizativa que fue establecida en el año 2005; hasta el corte de la presente evaluación las herramientas técnicas se encontraron en procesos de aprobación; los espacios físicos son muy reducidos para el desarrollo de sus actividades.	Desarrollar los ajustes necesarios a partir de un análisis y evaluación del crecimiento de la institución; Coordinar acciones necesarias para agilizar la aprobación del manual indicado frente al GADMC-G y el ministerio pertinente; solicitar la ampliación o cambio a un departamento acorde a las tareas desarrolladas.
DIRECCIÓN	Valores éticos	La institución no estimula ni fortalece la práctica de valores éticos.	El código de ética institucional pese a ser aprobado no se encuentra en proceso de difusión	Es muy saludable estimular la práctica de valores dentro de la institución y por esto se recomienda elaborar programas y métodos de difusión del código de ética los cuales serán debidamente aprobados y ejecutados.
CONTROL	Medir y corregir el desempeño	No se han establecido indicadores.	Los departamentos que conforman la Gestión Administrativa no han implementado indicadores que permitan la medición del desempeño y la corrección de deficiencias.	Implementar indicadores que permitan monitorear las actividades claves de la unidad a fin de medir, controlar y mejorarlas.

RESUMEN DE EVALUACIÓN DE RIESGO Y CONFIANZA POR COMPONENTE

CI-RC 1/4

Norma de Control Interno: AMBIENTE DE CONTROL
Código de la Norma: 200

SUB COMPONENTE	CONFIANZA	RIESGO
Integridad y valores éticos	60,00 Moderado	40,00 Moderado
Compromiso por la competencia profesional del personal	46,67 Bajo	53,33 Alto
Estructura organizativa	53,33 Moderado	46,67 Moderado
Asignación de autoridad y responsabilidad	73,33 Moderado	26,67 Moderado
Políticas y prácticas del talento humano	44,44 Bajo	55,56 Alto
NIVEL DE CONFIANZA	55,55 MODERADO	44,45 MODERADO

Los resultados obtenidos de los niveles de confianza y riesgo, indican que es de 55,55% y 44,45% respectivamente, por lo que se sugiere al Alcalde y al Director de Gestión Administrativa implementar las acciones necesarias, a fin de elevar el nivel de confianza y por consecuencia éste sea aceptable.

Norma de Control Interno: EVALUACIÓN DE RIESGO
Código de la Norma: 300

SUB COMPONENTE	CONFIANZA	RIESGO
Objetivos	61,11 Moderado	38,89 Moderado
Identificación de riesgos	55,55 Moderado	44,44 Moderado
Valoración de los riesgos	41,67 Bajo	58,33 Alto
Respuesta al riesgo	50,00 Bajo	50,00 Alto
NIVEL DE CONFIANZA	52,08 MODERADO	47,92 MODERADO

Los resultados obtenidos de los niveles de confianza y riesgo, indican que es de 52,08% y 47,92% respectivamente, por lo que se sugiere al Alcalde y al Director de Gestión Administrativa implementar las acciones necesarias, a fin de elevar el nivel de confianza y por consecuencia éste sea aceptable.

Norma de Control Interno: ACTIVIDADES DE CONTROL
Código de la Norma: 400

CI-RC 2/4

SUB COMPONENTE	CONFIANZA	RIESGO
Tipos de Actividades de Control	57,14 Moderado	42,86 Moderado
Controles sobre los Sistemas de Información	33,33 Baja	66,67 Alto
Administración de Bienes	53,33 Moderado	46,67 Moderado
NIVEL DE CONFIANZA	47,93 BAJO	52,07 ALTO

Los resultados obtenidos de los niveles de confianza y riesgo, indican que es de 47,93% y 52,07% respectivamente, por lo que se sugiere al Alcalde y al Director de Gestión Administrativa implementar las acciones necesarias, a fin de elevar el nivel de confianza y por consecuencia éste sea aceptable.

Norma de Control Interno: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN
Código de la Norma: 500

SUB COMPONENTE	CONFIANZA	RIESGO
Información	50,00 Bajo	50,00 Alto
Comunicación	44,44 Bajo	55,56 Alto
NIVEL DE CONFIANZA	47,22 BAJO	52,78 ALTO

Los resultados obtenidos de los niveles de confianza y riesgo, indican que es de 47,22% y 52,78% respectivamente, por lo que se sugiere al Alcalde y al Director de Gestión Administrativa implementar las acciones necesarias, a fin de elevar el nivel de confianza y por consecuencia éste sea aceptable.

SUB COMPONENTE	CONFIANZA	RIESGO
Actividades de monitoreo	60,00 Moderada	40,00 Moderado
NIVEL DE CONFIANZA	60,00 MODERADO	40,00 MODERADO

Los resultados obtenidos de los niveles de confianza y riesgo, indican que es de 60,00% y 40,00% respectivamente, por lo que se sugiere al Alcalde y al Director de Gestión Administrativa implementar las acciones necesarias, a fin de elevar el nivel de confianza y por consecuencia éste sea aceptable.

**RESUMEN GENERAL DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO DEL
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

COD.	COMPONENTE	CONFIANZA	RIESGO
200	AMBIENTE DE CONTROL	55,55 Moderado	44,45 Moderado
300	EVALUACIÓN DE RIESGO	52,08 Moderado	47,92 Moderado
400	ACTIVIDADES DE CONTROL	47,93 Bajo	52,07 Alto
500	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	47,22 Bajo	52,78 Alto
600	SUPERVISIÓN Y MONITOREO	60,00 Moderado	40,00 Moderado
	NIVEL DE CONFIANZA	52,56 MODERADO	47,44 MODERADO

El riesgo en el departamento tiene un porcentaje moderado lo cual demuestra que no existe un control interno sólido, puesto que de los cinco componentes analizados del método COSO I, se ha logrado obtener lo siguiente: 52,56% y 47,44% de confianza y riesgo respectivamente, es por ello que se debe tomar las medidas precautelares para minimizar todos los riesgos y con ello aumentar la confianza en cuanto al sistema de control interno.

RESUMEN DE EVALUACIÓN DE RIESGO Y CONFIANZA

CI-RC 4/4

EN BASE AL PROCESO ADMINISTRATIVO

ELEMENTO	CONFIANZA	RIESGO
Planificación	62,50 Moderado	37,50 Moderado
Organización	50,00 Alto	50,00 Alto
Dirección	50,00 Alto	50,00 Alto
Control	50,00 Alto	50,00 Alto
NIVEL DE CONFIANZA	53,12 MODERADO	46,88 MODERADO

Bajo un enfoque administrativo se puede mencionar que los elementos que forman parte de la gestión como tal, mantiene un nivel de confianza moderada de 53, 12% y un nivel de riesgo moderado de 46,88 %, por lo que el área evaluada deberá tomar las medidas precautelares para minimizar todos los riesgos que impiden una planificación, organización, dirección y control óptimo del Sistema de Gestión Administrativo.

Elaborado por:	B.D.	Fecha:	11/07/2013
Revisado por:	P.R.	Fecha:	12/07/2013

4.2.3 PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE III
Examen Detallado de Áreas Críticas

Entidad: GADMC-Guamote
Área: Gestión Administrativa
Tipo de auditoría: Operacional

PA 3/4

No.	Descripción	Ref. PT	Realizado por	Fecha
OBJETIVO				
	Analizar minuciosamente la información obtenida en las fases anteriores, enfatizando sobre el grado de eficiencia y eficacia de las operaciones.			
PROCEDIMIENTOS				
1	Pondere y priorice los procesos del área evaluada en función de la misión institucional.	PPR	BDB	18/07/2013
2	Realice flujo gramas de los procesos críticos en función del primer procedimiento.	FG1/9 FG9/9	BDB	18/07/2013
3	Desarrolle cédula de observaciones de los procesos analizados mediante flujo gramas.	OFG 1/2 OFG 2/2	BDB	21/07/2013
4	Analice los perfiles profesionales del personal del área evaluada.	APF 1/4 APF 4/4	BDB	23/07/2013
5	Evalúe las políticas del sistema del personal.	APP	BDB	24/07/2013
6	Aplique indicadores de gestión en los procedimientos claves del área.	IG 1/2 IG 2/2	BDB	27/07/2013
7	Elabore la hoja de hallazgos de las deficiencias encontradas.	HA 1/5 HA 5/5	BDB	29/07/2013

Elaborado por:	B.D.	Fecha:	04/07/2013
Revisado por:	P.R.	Fecha:	05/07/2013

**PONDERACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA
UNIDAD DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

PPR

Objetivo: Priorizar los procesos que intervienen en el área evaluada.

Nombre del Proceso	Factores a considerar			
	Misión	Plan Operativo Anual	Planificación de Programas y Proyectos	Total
Reclutamiento y selección del personal	5	4	4	13
Capacitación y desarrollo del personal	5	5	5	15
Evaluación del desempeño	4	3	3	10
Formulación plan anual de adquisición	4	5	5	14
Plan informático integral	5	3	3	11
Difusión del código de ética	4	3	3	10

La calificación de los factores de acuerdo al criterio del auditor es:

- 1 = No importante 4 = Es importante
 2 = Importancia baja 5 = Es importante y determinante
 3 = Importancia media

**PRIORIZACIÓN DE PROCESOS DE LA UNIDAD DE GESTIÓN
ADMINISTRATIVA**

Prioridad	Proceso
Primero	Capacitación y desarrollo del personal
Segundo	Formulación plan anual de adquisición
Tercero	Reclutamiento y selección del personal
Cuarto	Plan informático integral
Quinto	Difusión del código de ética
Sexto	Evaluación del desempeño

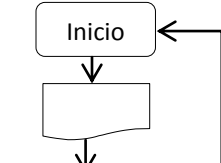
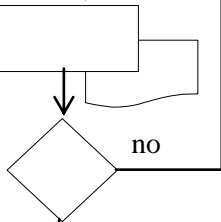
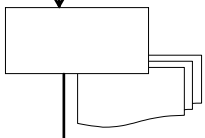
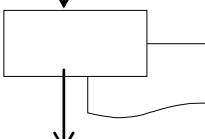
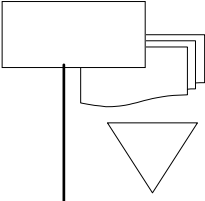
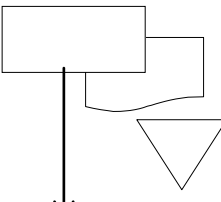
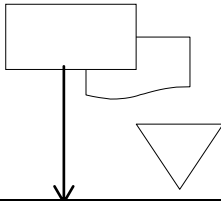

Conclusión: Considerando el aporte de los procesos para alcanzar el cumplimiento de los factores indicados anteriormente, se priorizó los procesos sobre el cual el departamento debe mantener énfasis y actuar de manera pronta en aquellas que necesitan mejoría, esto permitiría el buen funcionamiento y mantenimiento del proceso administrativo del área evaluada.


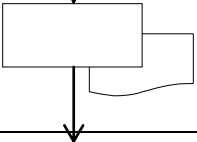
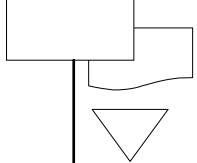
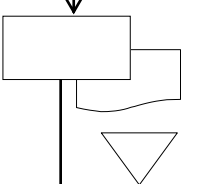
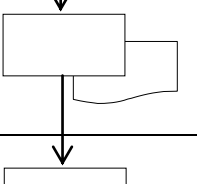
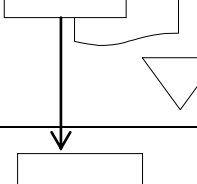
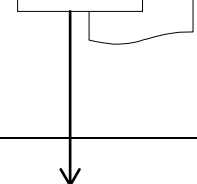
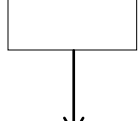

Elaborado por:	B.D.	Fecha:	18/07/2013
Revisado por:	P.R.	Fecha:	19/07/2013

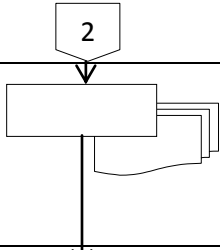
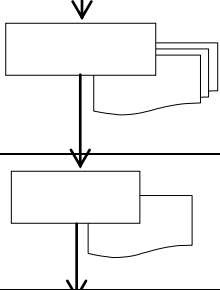
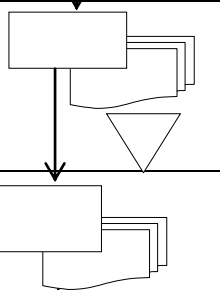
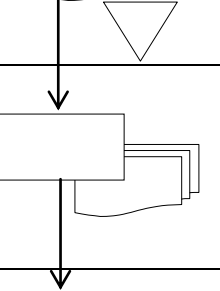
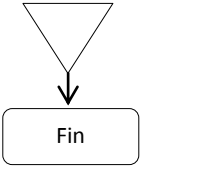


FLUJOGRAMA RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

FG 1/9

Objetivo: Apreciar las interrelaciones existentes entre distintas actividades.

Flujo grama	Actividad	Responsable	Documento	Tiempo	Observación
	Identifica vacantes	UATH	Manual de Puestos, descripción y perfil de Puesto	20 min.	Documento en proceso de aprobación @HA 1/5
	Revisa existencia partida presupuestaria	Dirección Financiera	Certificación presupuestaria	15 min.	
	Elabora planificación y cronograma de concurso	UATH	Planificación, Cronograma	1 hora	
	Elabora un test de conocimiento técnico	Unidad Puesto Vacante	Banco de preguntas	1 día.	
	Ingresa a la plataforma tecnológica: MRL (Bases del Concurso)	UATH	Elementos informativos institución y puesto, parámetros técnicos.	1 hora	
	Elabora difusión de convocatoria medios de comunicación	UATH	Invitaciones	15 min.	
	Envían hoja de vida por plataforma tecnológica MRL	Postulantes	Hoja de Vida	De acuerdo fecha de postulación	
					

Flujo grama	Actividad	Responsable	Documento	Tiempo	Observación
					
	Convoca a tribunal de méritos y oposición	UATH	Convocatoria	10 min.	
	Verificación manual de postulaciones y actualización de plataforma.	UATH	Listado generado por plataforma	20 min.	
	Imprime reporte verificación de postulaciones y se envía a la comisión.	UATH	Reporte de postulantes	5 min.	
	Realiza evaluaciones técnicas,	UATH	Banco de preguntas	En función puesto	
	Registra resultados en la plataforma e imprime reporte.	UATH	Reporte de calificación	Hasta 5 días.	
	Aplica y califica entrevistas de acuerdo a pruebas técnicas	Tribunal de Méritos	Formulario de información y calificación	En función puesto	
	Registra calificación de la entrevista en plataforma: MRL	UATH		15 min	
					

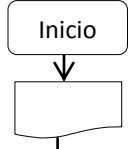

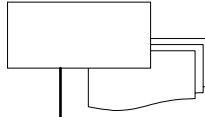
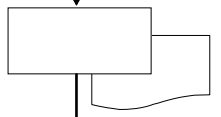
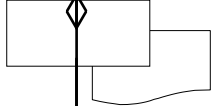
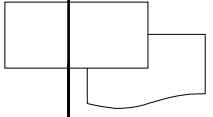
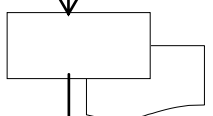

Flujo grama	Actividad	Unidad	Documento	Tiempo	Observación
					
	Presentan documentos solicitados	Postulantes	Documentos personales, académicos, experiencia.	3 días	
	Analiza documentos de mejores puntuados y	UATH Tribunal de Méritos	Documentos personales, académicos, experiencia.	2 días	
	Publica en la plataforma información mejor puntuado	UATH	Acta de análisis de documentos	1 día	
	Elabora el acta de oposición.	UATH	Acta de oposición	1 día	
	Envía documentación relativa al proceso (INM)	UATH	Actas, pruebas, documentos de postulante	1 día	
	Declara oficialmente al ganador y notifica a la autoridad nominadora	UATH Comisión de Méritos	Acta de declaratoria	1 hora.	
	Archiva documentación de respaldo	UATH		5 min	

Elaborado por:	B.D.	Fecha:	18/07/2013
Revisado por:	P.R.	Fecha:	22/07/2013

FLUJOGRAMA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

Objetivo: Apreciar las interrelaciones existentes entre distintas actividades.

FG 4/9

Flujo grama	Actividad	Responsable	Documento	Tiempo	Observación
	Envía Solicitud de sugerencias de capacitación a cada unidad	UATH	Memorándum	15 min.	
	Responden a solicitud de capacitaciones en función de necesidades y prioridad D	Departament os del GAD	Matriz de capacitaciones	Hasta Nov. de cada año.	No se envían pronto la propuesta de capacitacion es.
	Unifican y analiza la propuesta de capacitaciones	UATH		3 días	
	Realiza un cronograma de ejecución de capacitaciones	UATH	Cronograma, Planificación	30 min.	
	Elabora plan de capacitación preliminar	UATH	Plan de Capacitación	1 día	
	Envía plan de capacitación preliminar a la máxima autoridad	UATH	Plan de Capacitación, Matriz de capacitación	1 hora	
	Analiza el plan de capacitación anual (necesidad, recursos, efectos)	Alcaldía	Plan de Capacitación, Matriz de capacitación	3días.	
					

Flujo grama	Actividad	Responsable	Documento	Tiempo	Observación
	Cumple con marco normativo				
	Emite observaciones Encontradas	Alcalde	Oficio con observaciones	3 días.	
	Aprueba y autoriza la ejecución del plan capacitaciones	Alcalde	Oficio de aprobación y autorización	3 días.	
	Sensibilizar plan anual de capacitaciones	UATH	Memorándum	5 min.	
	Prepara la capacitación: lugar, fecha, expositor.	UATH	Cronograma	5 días.	
	Notifica la capacitación específica	UATH	Memorándum	15 min.	
	Ejecutan la capacitación	Capacitador, unidad involucrada, UATH		En función de tema	Participan generalmente Jefes. @HA2/5
	Elabora un informe de la capacitación	Capacitador	Informe	15 min	
	Se revisa el informe de capacitación y se archiva	UATH	Informe	10 min.	Unicamente en la base de datos del departamento. @HA 4/5


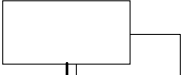
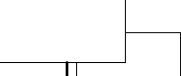
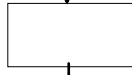
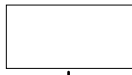
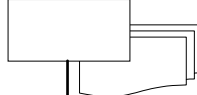
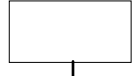
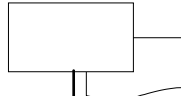
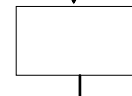

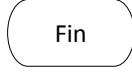
Elaborado por:	B.D.	Fecha:	18/07/2013
Revisado por:	P.R.	Fecha:	22/07/2013

FLUJOGRAMA ADQUISICIÓN ÍNFIMA CUANTÍA

Objetivo: Apreciar las interrelaciones existentes entre distintas actividades.

FG 6/9

Flujo grama	Actividad	Responsable	Documento	Tiempo	Observación
	Requerimiento de un departamento o área	Área solicitante	Oficio	15 min.	
	Elabora solicitud de bienes o servicios (Ínfima cuantía)	Proveduría Municipal	Solicitud: original y dos copias	15 min.	
	Revisa existencia de partida presupuestaria	Dirección Financiera		15 min.	
	Autorización del Sr. Alcalde para la compra	Alcaldía			
	Solicita cotizaciones	Adquisición	Cotizaciones	3 horas	
	Realiza cuadro comparativo	Adquisición	Cuadro comparativo	30 min.	
	Selecciona mejor alternativa	Proveduría		5 min.	
	Efectúa la adquisición	Proveduría Municipal	Facturas, garantías técnicas	15 min.	

Flujo grama	Actividad	Responsable	Documento	Tiempo	Observación
					
	Bien: ingresa a inventarios, servicio certificación	Área solicitante	Orden de ingreso	2 horas	
	Servicio: Certificación	Bodega	Certificación	2 horas	
	Certifica partida presupuestaria: módulo presupuesto	Dirección Financiera	Certificación	1 hora	
	Realiza control previo	Contabilidad		30 min.	
	Elabora comprobante de egreso y retención.	Contabilidad	Comprobante de egreso y retención	25 min.	
	Legaliza comprobantes de egreso	Alcaldía		15 min.	
	Realiza transferencia bancaria	Tesorería	Reporte de transferencia	15 min.	
	Registra compra: Ínfima Cuantía en Portal de Compras Públicas	Proveduría		15 min.	
 	Archiva comprobantes de egreso con Dto. de respaldo	Contabilidad	Comprobante de egreso.	5 min.	


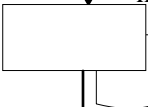
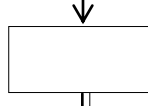

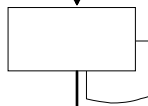


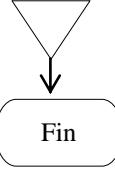
Elaborado por:	B.D.	Fecha:	18/07/2013
Revisado por:	P.R.	Fecha:	22/07/2013

FLUJOGRAMA ELABORACIÓN PLAN OPERATIVO ANUAL

Objetivo: Apreciar las interrelaciones existentes entre distintas actividades.

FG 8/9

Flujo grama	Actividad	Responsable	Documento	Tiempo	Observación
	Informa sobre la elaboración del POA a las direcciones	Planificación y Desarrollo	Oficio	15 min.	
	Desarrolla presupuesto de acuerdo a recursos financieros	Dirección Financiera	Presupuesto, matriz de programas y proyectos		
	Describe actividades a desarrollar: objetivo, resultados, recursos, estrategias D	Direcciones	Descriptivo	15 min.	Retraso en la elaboración del plan anual de actividades
	Relaciona directamente con matriz de programas y proyectos	Direcciones	Matriz Marco Lógico	15 min.	
	Envían a la Dirección de Planificación	Direcciones	POA departamental	Hasta 30 sep. cada año	Descoordinación entre departamentos @HA 5/5
	Consolida los planes de las diferentes áreas	Planificación y Desarrollo	POA institucional	3 horas	
	Envía el POA Institucional a máxima autoridad	Planificación y Desarrollo	POA	30 min.	
	Cumple con matriz de programas y proyectos	Alcaldía		5 min.	

Flujo grama	Actividad	Responsable	Documento	Tiempo	Observación
					
	Emite las observaciones del POA	Alcaldía	Oficio	30 min.	
	Realiza reajuste de acuerdo a observaciones	Planificación y Desarrollo	POA	1hora	
	Aprueba y autoriza su difusión	Alcaldía	Memorando	30 min.	
	Comunica el POA institucional a las diferentes direcciones	Planificación y Desarrollo	Memorando	15 min	
	Ejecutan las actividades propuestas	Unidades responsables	Informe, Dto. respaldo	En función cronograma	
	Efectúa seguimiento , monitoreo y evaluación	Dirección inmediata superior	Informes Dto. respaldo	Al final cada actividad	Inexistencia de evaluaciones de impacto @HA 5/5
	Archiva informes y Dto. de respaldo	Dirección inmediato superior		5 min.	

Elaborado por:	B.D.	Fecha:	18/07/2013
Revisado por:	P.R.	Fecha:	22/07/2013

CÉDULA DE OBSERVACIONES DE PROCESOS

OFG 8/10

Proceso: Reclutamiento y selección del personal

Responsable: Jefatura del Talento Humano

Observaciones: En el desarrollo del proceso de reclutamiento y selección del personal se observó que la institución no mantiene actualizado el manual de puestos institucional, como instrumento indispensable para la elaboración de las bases de concurso de méritos y oposición.

Proceso: Capacitación del personal

Responsable: Jefatura del Talento Humano

Observación: En el desarrollo del proceso de capacitación del personal se observó que los departamentos del Sistema Administrativo, durante el año 2012 recibieron un promedio de 6 de las 21 capacitaciones que constan en el plan de dicho año, y al corte de la evaluación (08/2013) manifiestan que no han recibido ninguna capacitación; cabe mencionar que para el año 2012 se presupuestó 7.000,00 USD para los servicios de capacitación del personal de la administración general, según la partida 5.3.06.03, además se presupuestó para uniformes de parada, deportivos y varios el valor de 23.000,00 USD según partida 5.3.0899.01, todo esto para la administración general siendo el número de empleados 267, entre empleados, trabajadores eventuales y trabajadores.

Proceso: Elaboración del plan operativo anual

Responsable: Dirección de Gestión Administrativa

Observación: En el desarrollo de la formulación del plan operativo anual se pudo observar la descoordinación y la burocratización del proceso en las áreas operativas, dificultando la planificación y evaluación de los impactos, esto ha imposibilitado atender de manera eficiente a los usuarios de los servicios del Gobierno Municipal.

CÉDULA DE OBSERVACIONES DE PROCESOS

OFG 2/2

Proceso: Adquisición por ínfima cuantía

Responsable: Dirección de Gestión Administrativa

Observación: En el desarrollo de adquisición mediante ínfima cuantía se evidencio la insatisfacción de los departamentos por los procesos de adquisición de suministros y materiales de oficina debido a la limitada agilidad de los procesos de adquisición para satisfacer los requerimientos de las oficinas por la falta de una coordinación solida entre las diferentes unidades.

Observación: En el PAC del año 2012 no se definió con información clara y específica las contrataciones, ésta se encontró reflejada en forma general, por lo que varios departamentos realizaron una serie de compras de suministros y útiles de oficina de manera recurrente evidenciando la falta de planificación adecuada de las adquisiciones de bienes de consumo permanentemente. @HA 5/5

PARTIDA	DESCRIPCIÓN DE LA CONTRATACIÓN	VALOR
7.5.01.05.02.41	Contingencia interna GADMC-G año 2012	10.000 USD
7.5.01.05.01.41	Mantenimiento y otras obras del cantón	32.000 USD
7.5.01.05.06.41	Otros convenios de cooperación institucional	20.000 USD
7.5.01.07.03.21	Convenios y otros de cooperación interinstitucional de educación	11520.00 USD
7.5.01.05.07.41	Materiales y suministros- planta de fabricación de bloques- adoquines y bordillo de regeneración urbana. calles principales de la matriz	60.000 USD

Observación: Es necesario acotar que conforme al estatuto orgánico funcional por procesos vigente en la institución no responsabiliza a ninguna dirección la formulación del PAC.

Elaborado por:	B.D.	Fecha:	21/07/2013
Revisado por:	P.R.	Fecha:	22/07/2013

CÉDULA ANALÍTICA DE PERFIL PROFESIONAL

APF 1/4

Área: Gestión Administrativa GADMC-G

Año: Distributivo del personal 2012

Objetivo: Evaluar el perfil mantenido por las servidoras y los servidores en función del cargo que desempeñan.

No.	NOMBRE Y APELLIDO	C.I.	CARGO	SUELDO	PARTIDA PRESUPUESTARIA	RELACIÓN LABORAL	NIVEL DE INSTRUCCIÓN
<i>DIRECCIÓN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA</i>							
1	Segundo Caizagucno	0602906117	Director de Gestión Administrativa	1.800	5.1.01.05	Nombramiento Provisional	Licenciado en Ciencias de la Educación
2	Rocío Tayupanda	1600572802	Auxiliar Gestión Administrativa	400	5.1.01.05	Contrato	Bachiller
3	Diego Pintag	060380608-	Chofer Municipal	320	7.1.05.10	Contrato	Chofer Profesional
<i>RECURSOS HUMANOS</i>							
4	Luis Piñas	0602400376	Jefe de Recursos Humanos	1.400	5.1.01.05	Nombramiento Provisional	Doctor en Leyes
5	Esthela Pashmay	0603526286	Auxiliar de Oficina RR-HH	614	5.1.01.05	Nombramiento Regular	Ingeniera Administración de Empresas
6	José Mullo	0602326191	Asistente de RR-HH	450	5.1.01.05	Contrato	Bachiller
<i>INFORMÁTICA</i>							
7	Freddy Logroño	0602636474	Responsable de Informática	614	5.1.01.05	Nombramiento Regular	Tecnólogo Informática
8	Ana Malán	0603025834	Técnica en Sistemas	500	5.1.01.05	Contrato	Ingeniera Sistemas
<i>ADQUISICIONES</i>							
9	Angel Chuto	0601583956	Proveedor Municipal	788,98	5.1.01.05	Nombramiento Provisional	Bachiller
10	Abraham Apulema	0603126855	Auxiliar de Oficina Proveduría	300	5.1.01.05	Contrato	Bachiller
11	Jorge Flores	0603115635	Técnico Compras Públicas	900	5.1.01.05	Contrato	Ingeniero
12	José Pilamunga	0603406380	Técnico compras Públicas	400	5.1.01.05	Contrato	Tecnólogo

CÉDULA ANALÍTICA DE PERFIL PROFESIONAL

APF 2/4

Área: Gestión Administrativa GADMC-G

Año: Distributivo del personal 2013

Objetivo: Evaluar el perfil mantenido por las servidoras y los servidores en función del cargo que desempeñan.

No.	NOMBRE Y APELLIDO	C.I.	CARGO	RELACIÓN LABORAL	PERFIL ACTUAL	PERFIL IDEAL*	OBSERVACIÓN
<i>DIRECCIÓN GESTIÓN ADMINISTRATIVA</i>							
1	Carlos Guaraca	-	Director de Gestión Administrativa	Contrato	Bachiller Experiencia: 2 años 6 meses	3er nivel: Gestión Talento Humano, Administración, Afines	No Cumple, trabajo desarrollado en base a su experiencia
2	Ana Banshuy	-	Auxiliar Gestión Administrativa	Contrato	Último Semestre: Ing. Diseño y Comunicación Visual Experiencia: 1 año	6to Semestre/3er Año Secretariado Gerencial, afines	No Cumple, trabajo desarrollado en base a su experiencia
3	Diego Pintag	060380608-	Asistente Gestión Administrativa	Contrato	Chofer Profesional Experiencia: 1 mes	Bachiller: 6 meses Experiencia labores similares	No Cumple
<i>RECURSOS HUMANOS</i>							
4	Luis Piñas	0602400376	Jefe de Recursos Humanos	Nombramiento Provisional	Doctor en Leyes Experiencia: 4 años 7 meses	3er nivel: Administración, Recursos Humanos, Derecho, afines	Cumple
5	Esthela Pashmay	0603526286	Auxiliar de Oficina RR-HH	Nombramiento Regular	Ingeniera Administración de Empresas Experiencia: 4 años 8 meses	6to Semestre/3er Año Secretariado Gerencial, afines	Cumple
6	Sandra Alvares	-	Asistente de RR-HH	Contrato	2do semestre de enfermería Experiencia: 1 mes	Bachiller: 6 meses Experiencia labores similares	No cumple

CÉDULA ANALÍTICA DE PERFIL PROFESIONAL

Área: Gestión Administrativa GADMC-G

Año: Distributivo del personal 2013

Objetivo: Evaluar el perfil mantenido por las servidoras y los servidores en función del cargo que desempeñan.

APF 3/4

No.	NOMBRE Y APELLIDO	C.I.	CARGO	RELACIÓN LABORAL	PERFIL ACTUAL	PERFIL IDEAL*	OBSERVACIÓN
INFORMÁTICA							
7	Freddy Logroño	0602636474	Responsable de Informática	Nombramiento Regular	Tecnólogo Informática Experiencia: 4 años	3er nivel: Informática, Sistemas, afines	Cumple
8	Ana Malán	-	Técnico en Sistemas	Contrato	Ingeniero Sistemas Experiencia: 6 meses	3er nivel: Informática, Sistemas, afines	Cumple
ADQUISICIONES							
9	Segundo Caizagucno	0602906117	Proveedor Municipal	Nombramiento Provisional	Licenciado en Ciencias de la Educación	3er nivel: Administración, Finanzas, Contabilidad, afines	No Cumple, trabajo desarrollado en base a su experiencia
10	Ángel Chuto	0601583956	Técnico Compras Públicas	Nombramiento Provisional	Bachiller Experiencia: 5 años	3er nivel: Contabilidad y Auditoría, Finanzas, Derecho, afines	No Cumple, trabajo desarrollado en base a su experiencia
11	Abraham Apulema	0603126855	Auxiliar de Oficina Proveeduría	Contrato	Bachiller Experiencia: 5 años	6to Semestre/3er Año Secretariado Gerencial, afines	No Cumple, trabajo desarrollado en base a su experiencia
12	Lilian Cuji	-	Asistente Oficina Proveeduría	Contrato	6to semestre: Contabilidad y Auditoría Experiencia: 7 meses	Bachiller: 6 meses de experiencia labores similares	Cumple, ingresó para el área de Obras Públicas

CÉDULA DE OBSERVACIONES DEL PERFIL PROFESIONAL

APF 4/4

Área: Gestión Administrativa GADMC-G

Año: Distributivo del personal 2013

Objetivo: Evaluar el perfil mantenido por las servidoras y los servidores en función del cargo que desempeñan.

Observación: El 58% del personal del Departamento de Gestión Administrativa no cumple con el perfil requerido y el trabajo que desarrolla lo realiza en función a su experiencia, por lo que se hace necesario dirigir entrenamiento y capacitación de acuerdo a las funciones específicas desarrolladas por las y los servidores, a fin de incrementar su desempeño. @HA 2/5

Es necesario indicar que durante el análisis no se encontraron la carpeta de dos servidores, además la información del personal se encontraba desactualizada.

*Ministerio de Relaciones Laborales, resolución N° MRL-FI-2012-0472

Rotación del personal:

Índice de rotación del personal= $7/12= 58,33\%$

Dirección Administrativa: $2/3=66,66\%$

Recursos Humanos: $1/3=33,33\%$

Adquisiciones: $3/4=75,00\%$

Informática: $1/2=50,00\%$

Mediante una comparación entre la distribución del personal de año 2012 y 2013, ha existido una rotación del personal dentro del Departamento de Gestión Administrativa y sus subsistemas de un 58%, es decir que 7 servidores fueron removidos de sus cargos, esto ratifica la observación de auditoría precedente, toda vez que se ha realizado un análisis del perfil de los servidores y servidoras.

Elaborado por:	B.D.	Fecha:	23/07/2013
Revisado por:	P.R.	Fecha:	24/07/2013

ANÁLISIS DE POLÍTICAS DEL SISTEMA DEL PERSONAL

APP 1/2

Área: Gestión Administrativa GADMC-Guamote

Objetivo: Evaluar el cumplimiento de la principales políticas de la administración del talento humano.

No.	NORMAS ELEMENTALES	CUMPLIMIENTO
1	Se define el perfil de puesto de trabajo	Ninguno P @HA 1/5
2	Existe selección del personal para su inducción	Ninguno P @HA 2/5
3	Cuando un trabajador no se encuentra existe rotación del personal	Total
4	Los horarios y jornadas de trabajo se cumplen	Total
5	Los trabajadores mantienen el espíritu de colaboración	Total
6	Se detallan las funciones del trabajador	Parcial P @HA 1/5
7	El personal recibe capacitaciones de manera constante	Parcial P @HA 2/5
8	Los empleados reciben motivaciones	Ninguno P@HA 2/5
9	Existe dinámicas en grupos	Ninguno P@HA 2/5
10	Se da a conocer los objetivos institucionales bajo alguna modalidad	Ninguno P@HA 4/5
11	Los trabajadores son asegurados en el IESS	Parcial
12	Se considera los riesgos de trabajo	Parcial
13	Se tiene medidas correctivas para los conflictos entre el personal	Parcial
14	Los trabajadores gozan de los beneficios sociales	Parcial
15	Se evalúan el desempeño de los servidores en sus actividades	Ninguno P @HA 1/5

Cuadro de resultados de cumplimiento de políticas de personal

CUMPLIMIENTO	OBSERVACIONES	%
Total	3	20,00
Parcial	6	40,00
Ninguno	6	40,00
TOTAL	15	100,00

ANÁLISIS DE RESULTADOS DE POLÍTICAS DEL SISTEMA DE PERSONAL

APP 2/2

Análisis: Luego de la evaluación realizada, se determinó como conclusión que el 20% de la políticas principales del personal se cumple en su totalidad, mientras que un 40% se cumple de manera parcial, es decir ciertos departamentos lo ejecutan, mientras que un 40 % de las políticas del personal no se las cumple, como consecuencia los dos últimos porcentajes indicados se traducen en debilidades de la unidad evaluada debido al grado de cumplimiento: @HA 2/5

- Se han definido el perfil para cada puesto de trabajo específico, pero este se encuentra en proceso de aprobación, por lo que no se ha utilizado aun como herramienta técnica, lo mismo ha sucedido con el manual de funciones específicos.
- El personal del área de Gestión Administrativa no ha participado en todas en las capacitaciones planteadas durante el año 2012, debido a una limitada coordinación con la Jefatura del Talento Humano y por el desarrollo de sus funciones, del mismo modo la motivación al recurso humano ha sido carente.
- Ciertos empleados que laboran en el área evaluada no gozan de los beneficios sociales; no se evalúa el desempeño del personal en función al desarrollo de sus actividades; no se realizan evaluaciones de conocimientos técnicos al momento de la inducción de servidores a la institución.

Elaborado por:	B.D.	Fecha:	24/07/2013
Revisado por:	P.R.	Fecha:	25/07/2013

INDICADORES

IG 1/2

TIPO	OBJETIVO DEL INDICADOR	NOMBRE DEL INDICADOR	RELACIÓN	DATOS	ÍNDICE
CALIDAD	Determinar el grado de compromiso y provecho en la prestación de servicio según la <i>visión</i> establecida por la institución.	% de verificación y calificación de conocimiento de la <i>visión</i> institucional.	$\frac{\# \text{ de empleados que lo conocen}}{\# \text{ total de empleados}}$	$\frac{4 \times 100}{12}$	33,33% @HA4/5
CALIDAD	Establecer el grado de conocimiento de la <i>misión</i> institucional, que constituye una guía en el actuar de los colaboradores.	% que mide el grado de vinculación deseada con lo posible	$\frac{\# \text{ de empleados que lo conocen}}{\# \text{ total de empleados}}$	$\frac{6 \times 100}{12}$	50% @HA4/5
CALIDAD	Establecer el grado de conocimiento de la <i>misión</i> del departamento, que constituye una guía en el actuar de los colaboradores.	% que mide el grado de vinculación deseada con lo posible	$\frac{\# \text{ de empleados que lo conocen}}{\# \text{ total de empleados}}$	$\frac{5 \times 100}{12}$	41,67% @HA4/5
CONTROL	Establecer el grado de orientación del departamento en propósitos concretos.	Eficacia en el cumplimiento de actividades planificadas*1	$\frac{\# \text{ Actividades Ejecutadas}}{\# \text{ Actividades Propuestas}}$	$\frac{14 \times 100}{17}$	82,35%
CONTROL	Establecer el grado de cumplimiento de las <i>políticas</i> que ayudan a normar la gestión departamental.	Eficacia en el cumplimiento de las políticas.	$\frac{\# \text{ políticas aplicadas}}{\# \text{ políticas establecidas}}$	$\frac{3 \times 100}{6}$	50,00% @HA3/5
CONTROL	Establecer el porcentaje de procedimientos aplicados en las acciones encaminadas por el área de Gestión Administrativa.	Eficacia en los procedimientos*2	$\frac{\# \text{ Estrategias aplicadas}}{\# \text{ Estrategias establecidas}}$	$\frac{3 \times 100}{3}$	100,00%
CONTROL	Establecer el porcentaje de cumplimiento de las <i>funciones</i> asignadas a los colaboradores del área de Gestión Administrativa.	Eficacia en cumplimiento de funciones.*3	$\frac{\# \text{ funciones desarrolladas}}{\# \text{ funciones definidas}}$	$\frac{25 \times 100}{29}$	86,20% @HA1/5

*1 Plan Operativo Anual: 2012/GADMC-G/Dirección de Gestión Administrativa

*2 Plan de Desarrollo Cantonal-GADMC-G

*3 Ordenanza que reglamenta la Estructura Orgánica Funcional por Procesos GADMC-G

Elaborado por:	B.D.	Fecha:	27/07/2013
Revisado por:	P.R.	Fecha:	29/07/2013

INDICADORES

IG 2/2

TIPO	OBJETIVO DEL INDICADOR	NOMBRE DEL INDICADOR	RELACIÓN	DATOS	ÍNDICE
CALIDAD	Establecer el porcentaje de servidores que han recibido capacitados para el mejoramiento del desarrollo sus funciones.	Eficacia en el desempeño de los servidores	$\frac{\# \text{ personas recibido capacitación}}{\# \text{ total de empleados}}$	$\frac{6 \times 100}{12}$	50% @HA2/5
CALIDAD	Determinar el porcentaje de solicitudes atendidas para el servicio de vehículo a los servidores públicos en gestiones institucionales.	Eficiencia en distribución de vehículos	$\frac{\# \text{ solicitudes de vehículos autorizados}}{\# \text{ total solicitudes de vehículo}}$	$\frac{1920 \times 100}{2400}$	80%
CONTROL	Conocer el nivel de procesos de contratación que se han finalizado en el portal de compras públicas en el año 2012.	Economía en los procesos de adquisición. *4	$\frac{\text{Procesos de adquisición Finalizados}}{\text{Total de procesos de adquisición}}$	$\frac{43 \times 100}{139}$	30,93%
CONTROL	Conocer el nivel de procesos de contratación desiertos en el portal de compras públicas en el año 2012.	Economía en los procesos de adquisición. *4	$\frac{\text{Procesos de adquisición Desiertos}}{\text{Total de procesos de adquisición}}$	$\frac{27 \times 100}{139}$	19,42%
CONTROL	Conocer el nivel de procesos de contratación adjudicados en el portal de compras públicas en el año 2012.	Economía en los procesos de adquisición. *4	$\frac{\text{Procesos de adquisición Adjudicado}}{\text{Total de procesos de adquisición}}$	$\frac{54 \times 100}{139}$	38,85%
CONTROL	Conocer el nivel de procesos de contratación por adjudicar en el portal de compras públicas en el año 2012.	Economía en los procesos de adquisición. *4	$\frac{\text{Procesos de adquisición por Adjudicar}}{\text{Total de procesos de adquisición}}$	$\frac{8 \times 100}{139}$	5,75%
CONTROL	Conocer el nivel de procesos de contratación cancelados en el portal de compras públicas en el año 2012.	Economía en los procesos de adquisición. *4	$\frac{\text{Procesos de adquisición cancelado}}{\text{Total de procesos de adquisición}}$	$\frac{7 \times 100}{139}$	5,03%

*4 Registro de contratos año 2012 GADMC-G

Elaborado por:	B.D.	Fecha:	27/07/2013
Revisado por:	P.R.	Fecha:	29/07/2013

HOJA DE HALLAZGOS: La presente evaluación contiene las principales observaciones y debilidades encontradas en el Sistema de Gestión Administrativa del GAD Municipal del Cantón Guamote.

HA 1/5

No.	REF. PT	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO
FALTA DE UN PLAN DE DIFUSIÓN DEL CÓDIGO DE ÉTICA INSTITUCIONAL					
1	CI-EA 1/4 CI-EA 4/4 CI 1/15	La institución cuenta con un código de ética el cual no se encontró en proceso de difusión.	Inobservancia: Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público: 200-01 “Integridad y Valores Éticos”; COOTAD Art. 54 literal f: Funciones del GAD Municipal.	Falta de coordinación y descargo de responsabilidades con los directores y jefes departamentales.	Servidores con un ligero compromiso de actuar con voluntad, disciplina y profesionalismo.
RETRASO EN LA APROBACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES Y DE PERFILES DE PUESTOS POR COMPETENCIAS					
2	CI-EA 1/4 CI-EA 2/4 CI 2/15 FG 1/9 APP 1/2 IG1/2	La institución mantiene un manual de funciones y de perfiles de puestos por competencias que se encuentra en procesos de aprobación.	Inobservancia: Ley Orgánica del Servidor Público Art. 52 Literal d; COOTAD Art. 60 literal i: Atribuciones del alcalde ; Ordenanza que reglamenta la Estructura Orgánica Funcional por Procesos del Gobierno Municipal de Guamote literal 4.4:Gestión Administrativa; Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público: 407-02 “Manual de clasificación de puestos”	Desconocimiento de la Estructura Orgánica Funcional por Procesos, único instrumento existente que establece las atribuciones y responsabilidades de las distintas unidades administrativas.	Servidores sin una visión clara, precisa y detallada de las funciones y competencias de sus cargos, imposibilitando el cumplimiento adecuado de sus funciones.
FALTA DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL					
3	CI-EA 3/4 CI 2/15 CI 5/15 CI 6/15 CI 15/15 APP1/2	No se evalúa conocimientos técnicos en la inducción del personal y tampoco durante el ejercicio de sus tareas.	Inobservancia: Norma de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público: 407-04“Evaluación del desempeño”	Falta de coordinación departamental y descargo de responsabilidades de la máxima autoridad hacia los directores y jefes departamentales.	No se identifica las debilidades del personal, limitando capacitación y entrenamiento del mismo, para mejorar su rendimiento.

Elaborado por:	B.D.	Fecha:	29/07/2013
Revisado por:	P.R.	Fecha:	31/07/2013

HOJA DE HALLAZGOS

HA 2/5

No.	REF. PT	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO
LIMITADA CAPACITACIÓN AL PERSONAL OPERATIVO					
4	CI 2/15 FG 5/9 IG 2/2 APP 1/2 IG 2/2 APF 3/3	Los servidoras de apoyo de las unidades que forman parte del Sistema de Gestión Administrativa no han recibido capacitación.	Inobservancia: Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público: 407-06 “Capacitación y entrenamiento continuo”; Ley Orgánica del Servidor Público Art. 71 “De la formación y de la capacitación”; COOTAD Art. 54 literal f: Funciones del GAD Municipal	Falta de coordinación entre las unidades que desarrollan las propuestas de capacitación y la Jefatura de Talento Humano.	Servidores sin un mejoramiento continuo de sus conocimientos y habilidades en el ejercicio de sus funciones.
INOBSERVANCIA DE LAS POLÍTICAS DE CONTRATACIÓN DEL PERSONAL					
5	CI 4/15 CI 5/15 APP 2/2	La entidad no evalúa conocimientos técnicos y el perfil profesional en la inducción del personal.	Inobservancia: Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público: 200-06 “Competencia profesional”, 407-03 “Incorporación del personal”	Falta de un manual de clasificación de puestos y burocratización de procesos de contratación del personal.	Servidores con ligeros conocimientos, experiencia, destrezas y habilidades para el desarrollo de funciones.
INEXISTENCIA DE UN PLAN DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS					
6	CI 7/15 CI 8/15 CI 9/15	El área de Gestión Administrativa no evalúo la probabilidad de ocurrencia de un evento no deseado que podría afectar a la entidad.	Inobservancia: Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público: 300-01 “Identificación de Riesgo”, 300-02 “Plan de mitigación de riesgos” 300-03 “Valoración de los riesgos”	Cambios en las normativas legales de régimen de los Gobiernos Autónomos Descentralizados.	Limitada información y acciones coordinadas para mitigar y dar respuesta a los eventos que puedan afectar al Sistema de Gestión Administrativa.

Elaborado por:	B.D.	Fecha:	29/07/2013
Revisado por:	P.R.	Fecha:	31/07/2013

HOJA DE HALLAZGOS

HA 3/5

No.	REF. PT	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO
INEXISTENCIA DE INDICADORES DE GESTIÓN					
7	CI-EA 2/4 CI 10/15 CI 15/15	El Departamento Administrativo no ha establecido indicadores de gestión.	Inobservancia: “Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público: 200-02 “Administración estratégica”	Descoordinación de los diferentes niveles de administración, manual de funciones y de perfiles de puestos por competencias no aprobadas.	No se evalúa el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la Gestión Administrativa.
DESCONOCIMIENTO DE POLÍTICAS INSTITUCIONALES Y ESPECÍFICAS					
8	CI 13/15 CI-EA 2/4 IG 1/2	Falta de mecanismos oportunos de difusión de las políticas institucionales y específicas.	Inobservancia: “Norma de Control Interno Para las Entidades, Organismos del Sector Público: 200-08 “Adhesión a las políticas institucionales”; COOTAD Art. 54 literal f: Funciones del GAD Municipal.	Los niveles de dirección y jefaturas no están empoderados con las políticas descritas en el Orgánico Funcional por Procesos.	Ligero compromiso a la aplicación de las políticas en sus respectivas áreas de trabajo.
CONSTATAción FÍSICA DE ACTIVOS E INVENTARIOS					
9	CI-EA 4/4 CI 12/15	El departamento de Adquisición no participa en la constatación física de los activos e inventarios de la institución.	Inobservancia: Ordenanza que reglamenta la Estructura Orgánica Funcional por Procesos del Gobierno Municipal de Guamote literal 4.4.3: Subproceso de Adquisiciones; “Normas de control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público:407-08 “Actuación y honestidad de los servidores y servidoras”	Desconocimiento de funciones y atribuciones descritas en el Orgánico Funcional por Procesos, inexistencia de un instructivo como guía de aplicación para dicho proceso.	Ligero control de bienes institucionales que no garantiza la custodia y manejo de los mismos.

Elaborado por:	B.D.	Fecha:	30/07/2013
Revisado por:	P.R.	Fecha:	31/07/2013

HOJA DE HALLAZGOS

HA 4/5

No.	REF. PT	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO
INEXISTENCIA DE UN PLAN INFORMÁTICO INTEGRAL					
10	CI-EA 3/4 CI 11/15 FG 5/9	El área de Informática no cuenta con herramientas y métodos para recabar retener y distribuir la información.	Inobservancia: “Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público: 410-01 “Organización Informática”; 410 -03 “Plan Informático Estratégico de Tecnología”; 410-04 “Políticas y Procedimientos”; 410-05 “Modelo de información organizacional”	Asignar a un técnico informático las funciones de asistencia técnica y mantenimiento de equipos de cómputo, falta de coordinación.	Retraso operativo y de desempeño, y ligera protección de la información administrativa y financiera generada por las diferentes unidades.
LIGERO EMPODERAMIENTO DE MIRAS ESTRATÉGICAS					
11	CI-EA 1/4 CI 6/15 CI 14/15 IG 1/2 CI 13/15 CI 14/15 APP 1/2	El personal desconoce: objetivos, misión, visión institucional y departamental.	Inobservancia: Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público: 200-02 “Administración estratégica”, 500-01 “Controles sobre sistemas de información”; 500-02 “Canales de comunicación”; COOTAD Art. 54 literal f: Funciones del GAD Municipal.	Falta de compromiso de los servidores, ligera coordinación y descargo de responsabilidades; canales de comunicación parcialmente abiertos.	Desarrollo de actividades de manera tradicionalista y sin enfoque en una gestión por resultados.
ESPACIO FÍSICO INADECUADO					
12	E 2/4 CI-EA 3/4 CI-EA 4/4	Los subsistemas de la Gestión Administrativa desarrollan sus funciones en espacios físicos muy reducidos.	Inobservancia: Ordenanza que Reglamenta la Estructura Orgánica Funcional por Procesos del Gobierno Municipal de Guamote literal 4.4.1: Subproceso de Gestión de Recursos Humanos.	Integración de diferentes organismos dentro del inmueble de la municipalidad.	Riesgos en el lugar de trabajo, ineficiencia en el desarrollo de las tareas desempeñadas.

Elaborado por:	B.D.	Fecha:	30/07/2013
Revisado por:	P.R.	Fecha:	31/07/2013

HOJA DE HALLAZGOS

HA 5/5

No.	REF. PT	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO
ADQUISICIONES PERMANENTES POR ÍNFIMA CUANTÍA					
13	CI 12/15 FG 6/9 FG 7/9 OFG 2/2	Adquisiciones permanentes de suministros de oficina.	Inobservancia: Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública Art. 43, 46: Compras por catálogo; Reglamento General de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública Art. 60: Contrataciones de ínfima cuantía.	Falta de planificación adecuada de las adquisiciones de bienes que son de uso permanente.	Eludir procedimientos de adquisición por catálogo electrónico, limitando así el control del INCOP sobre dichas adquisiciones.
LIGERA EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LOS PLANES OPERATIVOS ANUALES					
14	FG 8/9 FG 9/9	No se han realizado de manera permanente y oportuna el seguimiento y evaluación de los POA.	Inobservancia: “Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público: 200-02 “Administración estratégica” Ordenanza que reglamenta la Estructura Orgánica Funcional por Procesos del Gobierno Municipal de Guamote literal 4.4: Gestión Administrativa; COOTAD Art. 233 y 234: Programación del presupuesto.	Falta de procesos definidos para la formulación y la medición de los impactos; descoordinación y burocratización de los procesos en las áreas operativas.	Dificultad en la planificación y evaluación integral de los impactos de los Planes Operativos; problemas para identificar nudos críticos por ausencia de retroalimentación.

Elaborado por:	B.D.	Fecha:	30/08/2013
Revisado por:	P.R.	Fecha:	31/08/2013

4.2.4 PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE IV
Comunicación de Resultados

Entidad: GADMC-Guamote
Área: Gestión Administrativa
Tipo de auditoría: Operacional

PA 4/4

No.	Descripción	Ref. PT	Realizado Por	Fecha
OBJETIVO				
	Integrar y confirmar las debilidades establecidas, elaborar y entregar el informe que contiene el diagnostico.			
PROCEDIMIENTOS				
1	Realice el borrador del informe de auditoría.	AO 5/5	BDB	02/08/2013
2	Desarrolle las convocatorias para la sesión de lectura del borrador del informe a los empleados relacionados con la auditoría.	AO 3/5	BDB	05/08/2013
3	Participe en la sesión de comunicación de resultados y elabore el acta correspondiente.	AO 4/5	BDB	07/08/2013
4	Elabore y entregue el informe definitivo al Director del Departamento de Gestión Administrativa y al Alcalde del GADMC-Guamote.	AO 5/5	BDB	09/08/2013

Elaborado por:	B.D.	Fecha:	04/07/2013
Revisado por:	P.R.	Fecha:	05/07/2013

**NOTIFICACIÓN DE LECTURA DEL BORRADOR DE INFORME
DE AUDITORÍA**

AO 3/5

PARA: Ing. Juan de Dios Roldan.- **Alcalde del GADMC-G**
Lic. Carlos Guaraca.- **Director de Gestión Administrativa del GADMC-G**
Dr. Fernando Piñas.- **Jefe de Recursos Humanos del GADMC-G**
Lic. Segundo Caizaguano.- **Jefe de Adquisiciones del GADMC-G**
Tlgo. Freddy Logroño.- **Responsable de Informática del GADMC-G**

DE: Equipo de trabajo

ASUNTO: Lectura de borrador de informe

FECHA: Guamote, 05 de Agosto del 2013

De conformidad a lo dispuesto en el Convenio de Servicios de Profesionales, cláusula séptima literal c, me permito convocar a la conferencia de lectura del borrador del informe de la Auditoría Operacional aplicada al Departamento de Gestión Administrativa del GAD Municipal de Guamote, periodo comprendido entre el 1 de enero del 2012 y el 31 de diciembre del 2012, que se llevara a cabo el día martes 07 de agosto del 2013 a las 15H00 en el salón de sesiones de la municipalidad ubicado en las calles 10 de Agosto s/n y A. Montalvo.

Atentamente,

Sr. Byron Duchi Bagua

AUTOR DE TESIS FADE-ESPOCH

**ACTA DE CONFERENCIA DE LECTURA DE BORRADOR
DE INFORME DE AUDITORÍA**

AO 4/5

En la ciudad de Guamote, en el salón de sesiones del GAD Municipal de Guamote ubicado en las calles 10 de Agosto s/n y A. Montalvo, a los siete días del mes de agosto del dos mil trece, siendo las 15H00 y de conformidad a lo dispuesto en la cláusula séptima literal c, del Convenio de Servicios de Profesionales, nos reunimos por una parte el equipo de auditores externos y por otra parte el representante del Sistema de Gestión Administrativa del municipio, con el propósito de dar lectura al borrador de informe de la Auditoría Operacional aplicada al Departamento de Gestión Administrativa del GADMC-Guamote, del periodo comprendido entre el 1 de enero del 2012 al 31 de diciembre del 2012.

Para constancia de lo actuado se suscribe la presente acta entre el equipo auditor y el representante de la antes mencionada área.

Sr. Byron Duchi Bagua
AUTOR DE TESIS
FADE-ESPOCH

Lic. Carlos Guaraca
DIRECTOR DE GESTIÓN
ADMINISTRATIVA GADMC-G

INFORME DE AUDITORÍA OPERACIONAL

AO 5/5

Guamote, 09 de Agosto de 2012

Ingeniero

Juan de Dios Roldan Arellano.

Alcalde del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guamote

De mi consideración:

Hemos efectuado la Auditoría Operacional a la Dirección de Gestión Administrativa del Gobierno Municipal del Cantón Guamote, provincia de Chimborazo, por el periodo comprendido entre el 1 de enero del 2012 y el 31 de diciembre del 2012.

Efectuamos la auditoría operacional de acuerdo con las Normas Internacionales de Auditoría y los Boletines de Auditoría Operacional. Estas normas requieren que el examen sea planificado y ejecutado para obtener certeza del grado de eficiencia, eficacia y economía de las operaciones del Departamento de Gestión Administrativa, igualmente que las operaciones examinadas se hayan ejecutado de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, políticas y demás normas aplicables.

De acuerdo a la naturaleza del informe y del trabajo realizado, los resultados del examen se encuentran expresados en el siguiente informe adjunto; el seguimiento e implementación de nuestras recomendaciones u oportunidades de mejora es de responsabilidad de la administración de la institución.

Atentamente,

Sr. Byron Duchi Bagua

AUTOR DE TESIS FADE-ESPOCH

ÍNDICE

CONTENIDO	PÁG.
Carta de presentación.....	1
CAPÍTULO PRIMERO	
INFORMACIÓN INTRODUCTORIA	
Motivo de la auditoría.....	3
Objetivos de la auditoría.....	3
Alcance de la auditoría.....	3
Base legal.....	3
Estructura orgánica.....	4
CAPÍTULO SEGUNDO	
RESULTADOS DE LA AUDITORÍA	
Falta de un plan de difusión de código de ética institucional.....	5
Retraso en la aprobación del manual de funciones y de perfiles de puestos por competencias.....	5
Falta de políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño del personal.....	6
Limitada capacitación al personal operativo.....	7
Inobservancia de las políticas de contratación del personal.....	7
Inexistencia de un plan de administración de riesgos.....	8
Inexistencia de indicadores de gestión.....	9
Desconocimiento de políticas institucionales y específicas.....	9
Constatación física de activos e inventarios.....	10
Inexistencia de un plan informático integral.....	10
Ligero empoderamiento de miras estratégicas.....	11
Espacio físico inadecuado.....	12
Adquisiciones permanentes por ínfima cuantía.....	13
Ligera evaluación y seguimiento de los planes operativos anuales.....	13

CAPÍTULO PRIMERO

INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

Motivo de la auditoría

La auditoría operacional aplicada al Departamento de Gestión Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guamote, se efectuó de conformidad al convenio de servicios profesionales suscrito el 19 de julio del 2013.

Objetivos de la evaluación.

- a) Determinar el cumplimiento de las disposiciones legales y demás normas aplicables en desarrollo de sus operaciones departamentales.
- b) Evaluar el control interno con énfasis en el Departamento de Gestión Administrativa.
- c) Establecer si el proceso administrativo mantenido por el departamento coadyuva en la ejecución de los procesos y el logro de sus objetivos.
- d) Presentar el informe de auditoría con las conclusiones y recomendaciones que permitan tomar decisiones, para el mejoramiento del proceso administrativo.

Alcance

Auditoría Operacional aplicada al departamento de Gestión Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guamote, provincia Chimborazo, por el periodo comprendido entre el 1 de enero del 2012 y el 31 de diciembre de 2012.

Base legal

La vida jurídica del GAD Municipal del Cantón Guamote, así como el funcionamiento legal que ampara las actividades administrativas y financieras, se encuentran determinadas en las siguientes disposiciones legales.

-Mediante Decreto ejecutivo 606 de 1 de agosto de 1944, se creó el cantón Guamote, conformado por las parroquias de Guamote y Cebadas.

-Ordenanza que reglamenta la Estructura Orgánica Funcional por Procesos del Gobierno Municipal de Guamote según registro oficial No. 163 de 12 de Diciembre del 2005.

Estructura orgánica

Niveles

Legislativo:	Consejo Municipal
Gobernante:	Alcaldía
Asesor:	Comisiones Especiales y Permanentes Gestión Legal Gestión de Planificación y Desarrollo
Habilitantes o de apoyo:	Gestión Administrativa Gestión Financiera Secretaría General
Sustantivos-generador de valor:	Gestión de Obras Públicas Gestión de Desarrollo Local Gestión Productiva

CAPÍTULO SEGUNDO RESULTADOS DE LA AUDITORÍA

Falta de un plan de difusión de código de ética institucional

La limitada coordinación entre los subsistemas que forman parte del Sistema de Gestión Administrativa, así como la asignación de responsabilidades han generado la inobservancia de la Norma de Control Interno No. 200-01 “Integridad y Valores Éticos”; COOTAD Art. 54 literal f: Funciones del GAD Municipal.

Conclusión

A pesar de que el GAD Municipal del Cantón Guamote cuenta con un código de ética este no se encontró en proceso de difusión, limitando el compromiso de los servidores de actuar con voluntad, disciplina y profesionalismo en el Departamento de Gestión Administrativa.

Recomendación

Al Director Administrativo

1. Coordinara con el Jefe de Recursos Humanos la elaboración de programas y métodos de difusión del código de ética, los cuales estarán debidamente aprobados y serán ejecutados.

Retraso en la aprobación del manual de funciones y de perfiles de puestos por competencias

Al corte de la auditoría, el manual de funciones y de perfiles de puestos por competencias de la institución aún se encontró en proceso de revisión para su aprobación a pesar de que el proceso se lleva a cabo desde septiembre 2010, fecha en la cual la municipalidad contrato una empresa privada para la elaboración del manual antes citado, existiendo inobservancia a la Ley Orgánica del Servidor Público Art. 52 Literal d; COOTAD Art. 60 Literal i; Norma de Control Interno No. 407-02 “Manual de Clasificación de Puestos”; Ordenanza que reglamenta la Estructura Orgánica Funcional por Procesos del GADMC-Guamote: 4.4 Gestión Administrativa.

Conclusión

La institución mantiene un manual de funciones y de perfiles de puestos por competencias que no ha sido aprobado mucho menos difundido, ocasionando que los funcionarios realicen sus actividades de acuerdo a su criterio, provocando en algunos casos duplicidad de funciones y retraso en los procesos.

Recomendación

Al Director Administrativo y Jefe de Recursos Humanos:

2. Coordinar acciones necesarias que permitan agilizar el proceso de aprobación del manual de funciones y de perfiles de puestos por competencias de la institución, posterior a su aprobación utilizar dicha herramienta técnica como instrumento de gestión del talento humano.

Falta de políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño del personal

A falta de políticas y procedimientos definidos para medir el rendimiento y la productividad en función de las actividades que desempeña el personal, se pudo verificar que el trabajo de las servidoras y servidores no son evaluadas, inobservando la Norma de Control Interno No. 407-04 “Evaluación del Desempeño”

Conclusión

No se evalúan conocimientos técnicos en la inducción del personal y tampoco durante el ejercicio de sus tareas, dificultando identificar las necesidades de capacitación, entrenamiento del personal o de promoción y reubicación, para mejorar su rendimiento y productividad.

Recomendación

Al Alcalde

3. Coordinará con el Jefe de Recursos Humanos la emisión y difusión de las políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño, en función de los cuales se evaluará periódicamente al personal.

Limitada capacitación al personal operativo

La falta de coordinación entre las unidades que desarrollan las propuestas de capacitación y la Jefatura del Talento Humano que formula el plan anual de capacitaciones han limitado establecer de manera técnica y objetiva las necesidades de capacitación de los servidores inobservando la Norma de Control Interno No. 407-06 “Capacitación y Entrenamiento Continuo” y la Ley Orgánica del Servidor Público Art. 71 “Programas de Formación y Capacitación”; COOTAD Art. 54 literal f: Funciones del GAD Municipal.

Conclusión

Las servidoras y los servidores de apoyo de las unidades que forman parte del sistema de Gestión Administrativa no han recibido capacitación a fin de contribuir al mejoramiento de los conocimientos y habilidades, así como el desarrollo de la entidad.

Recomendación

Director de Gestión Administrativa y Jefe de Recursos Humanos

4. Coordinar acciones para promover en forma constante y progresiva la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de acuerdo al puesto que desempeñan las servidoras y servidores en todas las áreas que forman parte del sistema de Gestión Administrativa, a fin de actualizar sus conocimientos, obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de su trabajo.

Inobservancia de las políticas de contratación del personal

No se han especificado los requerimientos del personal y el nivel de competencias necesarias para los distintos puestos y tareas a desarrollarse en las distintas áreas, dificultado el desarrollo, implantación y mantenimiento de un buen control interno, limitando alcanzar los objetivos y la misión de la institución, inobservado las Normas de Control Interno No. 200-06 “Competencia Profesional” y 407-03 “Incorporación del Personal”

Conclusión

La falta de un manual de clasificación de puestos y competencias ha generado que la entidad no evalúa conocimientos técnicos y el perfil profesional al momento de la inducción del personal hacia las distintas áreas de la institución.

Recomendación

Al Alcalde y Jefe de Recursos Humanos

5. Seleccionar al personal tomando en cuenta como requisito esencial las competencias profesionales necesarias para las distintas funciones y responsabilidades y considerando los impedimentos legales, y éticos para su desempeño.

Inexistencia de un plan de administración de riesgos

La falta de aplicación de procedimientos de administración de riesgos que permitan la identificación, evaluación, administración y valoración, ocasiono que el sistema de Gestión Administrativa carezca de información oportuna que genere acciones coordinadas para mitigar y dar respuesta a los eventos que afectaran a la institución, inobservando las Normas de Control Interno No. 300-01 “Identificación de Riesgos”, 300-02 “Plan de Mitigación de Riesgos”, 300-03 “Valoración de los Riesgos” y 300-04 “Respuesta al Riesgo”.

Conclusión

El área de Gestión Administrativa de la institución no ha establecido mecanismos necesarios para identificar, analizar y tratar los potenciales eventos que pudieran afectar adversamente la ejecución de sus procesos y el logro de sus objetivos.

Recomendación

Al Alcalde

6. Dispondrá al Director de Gestión Administrativa realizar el plan de mitigación de riesgos, desarrollando y documentando una estrategia clara, organizada e interactiva para identificar y valorar los riesgos del área de Gestión Administrativa que puedan impactar en la entidad impidiendo el logro de sus objetivos.

Inexistencia de indicadores de gestión

La institución ha definido el Plan de Programas y Proyectos para los diferentes sectores del cantón con sus respectivos indicadores que deberían ser analizados y evaluados semestralmente, pero la descoordinación entre los diferentes niveles de administración no han permitido el control y seguimiento de las actividades tomando como base la función, misión y visión institucional, inobservando la Norma de Control Interno No. 200-02 “Administración Estratégica”

Conclusiones

Los subsistemas que forman parte del sistema de Gestión Administrativa no han establecido indicadores de gestión específicas para los procesos claves, dificultando evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de los departamentos que forman parte del sistema.

Recomendaciones

Al Director de Gestión Administrativa

7. Coordinar acciones con los jefes departamentales a fin de identificar procesos claves y establecer indicadores que permitan tomar medidas para lograr mayor eficiencia, eficacia, y economía en la ejecución de los procesos que estén vinculan directamente con la misión institucional.

Desconocimiento de las políticas institucionales y específicas

La falta de mecanismos para fomentar las políticas institucionales y específicas descritas en el orgánico estructural por procesos de la institución ha generado que los servidores no se adhieran a éstas, existiendo la inobservancia de la Norma de Control Interno No. 200-08 “Adhesión a las Políticas Institucionales”; COOTAD Art. 54 literal f: Funciones del GAD Municipal.

Conclusiones

El personal operativo del sistema de Gestión Administrativo no se encuentra empoderado de las políticas institucionales y específicas generando la falta de compromiso e incumplimiento de estas en el desarrollo de sus tareas.

Recomendaciones

Jefe de Recursos Humanos

8. Desarrollará acciones necesarias para difundir las políticas institucionales y específicas a todos los subsistemas que forman parte del sistema de Gestión Administrativa y establecerá factores motivadores para alcanzar su adhesión.

Constatación física de activos e inventarios

La falta de difusión y el desconocimiento de las funciones y atribuciones descritas para cada área específica por parte de los servidores y servidoras de la institución ha generado el incumplimiento de disposiciones legales que rigen la actuación técnica, como por ejemplo en la toma física de activos e inventarios de la institución, inobservando la Ordenanza que reglamenta la Estructura Orgánica Funcional por Procesos del Gobierno Municipal de Guamote literal 4.4.3: Subproceso de Adquisiciones; y la Norma de Control Interno No. 407-08 “Actuación y honestidad de los servidores y servidoras”

Conclusiones

El subsistema de Adquisición no participa en coordinación de Bodega y Contabilidad en la toma física de activos e inventarios de la institución, inobservando las disposiciones legales que rigen el desarrollo de las actividad de cada puesto de trabajo específico.

Recomendaciones

Al Jefe de Adquisiciones

9. Cumplir las disposiciones legales que rijan las actividades institucionales, observando el código de ética, normas y procedimientos relacionados con su profesión y puesto de trabajo.

Inexistencia de un plan informático integral

A pesar de que la municipalidad mantiene una unidad de tecnología e informática descrita en la estructura orgánica funcional por procesos, esta se encontró realizando actividades de mantenimiento de equipos de cómputo y actualización de programas, limitando así el desarrollo de procesos dirigidas a integrar y salvaguardar la información administrativa y financiera generada por las distintas unidades, inobservando las Normas de Control Interno No. 410-01 “Organización Informática”, 410-03 “Plan Informático Estratégico de Tecnología”, 410-04 “Políticas y Procedimientos” y 410-05 “Modelo de Información Organizacional”

Conclusión

La falta de herramientas y métodos para recabar, retener, manipular y distribuir información no han permitido establecer un plan de integración de la información de todas las áreas de la institución, generando un retraso operativo y de desempeño de los servidores frente a eventos imponderables tecnológicos.

Recomendación

Al Alcalde

10. Dispondrá al responsable del área de Tecnología e Informática la elaboración de un plan de integración de la información a fin de recabar y retener de manera centralizada la información generada por todas las áreas de la institución y distribuirla cuando este sea necesario.

Ligero empoderamiento de miras estratégicas

Debido a que los canales de comunicación e información se encuentran parcialmente abiertos en forma horizontal y vertical ha generado que el personal desarrolle sus actividades sin un enfoque en la gestión por resultados, además la falta de compromiso y la ligera coordinación y descargo de responsabilidades con los jefes y directores departamentales ha ocasionado que los servidores no se empoderen de las miras estratégicas institucionales y específicas, existiendo inobservancia de las Normas de Control Interno No. 200-02 “Administración Estratégica”; 500-01 “Controles Sobre

Sistemas de Información”; 500-02 “Canales de Comunicación”; COOTAD Art. 54 literal f: Funciones del GAD Municipal.

Conclusión

El Personal que forma parte del sistema de Gestión Administrativa de la institución desconoce los objetivos, misión, visión institucional y departamental, lo que ha provocado que ejecuten sus tareas bajo objetivos aislados y ajenos a los institucionales.

Recomendación

Al Director de Gestión Administrativa y Jefe de Recursos Humano

11. Coordinar acciones a fin de establecer planes y estrategias que atiendan a la difusión de los lineamientos estratégicos tanto de la institución como del área específica donde operan y evaluarán el conocimiento y la puesta en práctica de éstas en el desarrollo de sus actividades.

Espacio físico inadecuado

La integración de diferentes instituciones dentro del inmueble de la municipalidad ha generado que los espacios físicos de las servidoras y servidores sean demasiado reducidos, además esto debido al crecimiento de la municipalidad y por consecuencia se demanda de más personal para la institución, sumado a esto no se han realizado estudios para una adecuada organización estructural en función al crecimiento municipal y tampoco se han evaluado los factores de riesgos en el trabajo, inobservando así la estructura orgánica funcional por procesos de la institución literal 4.4: Gestión Administrativa y literal 4.4.1: Subproceso de Gestión de Recursos Humanos

Conclusión

Las servidoras y servidores de los subsistemas que forman parte del sistema de Gestión Administrativa desarrollan sus funciones en espacios físicos muy reducidos, provocando así el potencial riesgo en el lugar de trabajo e ineficiencia en el desempeño de sus tareas.

Recomendación

Al Director de Gestión Administrativa y Jefe de Recursos Humanos

12. Presentarán al consejo municipal un estudio del espacio físico mantenido, para una adecuada organización estructural y funcional de la municipalidad y efectuará los ajustes necesarios en función del crecimiento, nuevas competencias y necesidades del servicio.

Adquisiciones permanentes por ínfima cuantía

La limitada coordinación entre las distintas unidades del GADMC-Guamote ha generado la falta de planificación adecuada de las adquisiciones de bienes de uso permanente, existiendo adquisiciones recurrentes de materiales de oficina y de ferretería a través del proceso de ínfima cuantía, inobservando de este modo la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública Art. 43, 46:“Compras por Catálogo” y el Reglamento General de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública Art. 60: Contrataciones de Ínfima Cuantía.

Conclusión

El GAD Municipal de Guamote debido a la ligera planificación así como de coordinación entre las distintas unidades, eludió procedimientos de adquisición impidiendo que el INCOP mediante el portal de compras públicas controle adquisiciones de uso permanente.

Recomendación

Al Alcalde

13. Dispondrá al Director Administrativo y a los Jefes Departamentales coordinar acciones necesarias a fin de identificar los bienes que han de ser usado de manera permanente en el transcurso del periodo fiscal para que estos sean incluidos en el proceso de adquisición de acuerdo a su naturaleza.

Ligera evaluación y seguimiento de los planes operativos anuales

La falta de procesos definidos para la formulación y la medición de los impactos así como la descoordinación de los procesos en las áreas operativas, no han permitido evaluar y dar

seguimiento a los planes operativos, siendo su formulación responsabilidad de todo el equipo de cada una de las unidades operativas bajo la dirección del jefe inmediato superior, inobservando la Norma de Control Interno No. 200-02 “Administración Estratégica”, Ordenanza que reglamenta la Estructura Orgánica Funcional por Procesos del Gobierno Municipal de Guamote literal 4.4: “Gestión Administrativa” y el COOTAD Art. 233 y 234: Plan Operativo Anual.

Conclusión

No se ha realizado de manera permanente y oportuna el seguimiento y evaluación integral de los impactos de los Planes Operativos Anuales, tampoco se han plasmado y difundido los resultados entre todos los niveles de la organización y a la comunidad en general.

Recomendación

Al Director Administrativo

14. Dispondrá a los jefes de los departamentos que forman parte del sistema de Gestión Administrativa, preparar antes del 10 de septiembre de cada año su Plan Operativo Anual con la descripción de la magnitud e importancia de la necesidad pública que satisface, así como objetivos, metas y recursos necesarios a fin de hacer posible su evaluación técnica.

CONCLUSIONES

Derivado del estudio y análisis del presente trabajo, se determinan las siguientes conclusiones:

1.- Mediante la realización de la auditoría operacional se detectaron deficiencias operativas que dificultan el desarrollo y fortalecimiento del Sistema de Gestión Administrativa del Gobierno Municipal del Cantón Guamote, el resultado del trabajo es el informe de auditoría donde se detallan las observaciones y las recomendaciones específicas de los componentes analizados.

2.- El Gobierno Municipal del Cantón Guamote a pesar de mantener un estado de descentralización y autonomía administrativa, no ha tomado las medidas necesarias para fortalecer el proceso administrativo, generando una ligera efectividad y eficiencia en las operaciones desarrolladas por los subsistemas que forman parte del Departamento de Gestión Administrativa.

3.- El control interno como proceso integral del Gobierno Municipal del Cantón Guamote ha mantenido un énfasis moderado en cualquiera de sus vértices debido a las inobservancias de las normas legales que regulan este tipo de instituciones, generando así deficiencias que limitan el logro de los de los objetivos institucionales con calidad y oportunidad.

4.- A través de la evaluación se pudo concluir que los servidores y las servidoras que laboran en el Sistema de Gestión Administrativa no están empoderados de las miras estratégicas institucionales y departamentales, provocando la ejecución de las tareas bajo objetivos aislados y ajenos a los establecidos.

5.- La realización de la tesis ha permitido a su autor, reafirmar y ampliar los conocimientos adquiridos en el proceso formativo, además de enriquecer el perfil humanístico, ético y sobre todo conocer superficialmente la ardua profesión de auditor.

RECOMENDACIONES

Derivado de las conclusiones antes descritas se presentan las siguientes recomendaciones:

1.- Implementar las sugerencias descritas en el informe confidencial entregado a la máxima autoridad y al director administrativo, en la que se detalla las debilidades encontradas en la ejecución de la auditoría, a fin de mejorar los procesos administrativos y financieros mantenidos por el Sistema de Gestión Administrativa del Gobierno Municipal del Cantón Guamote.

2.- Se recomienda la utilización e implementación de instrumentos tales como indicadores de gestión, flujo gramas de procesos, cuadros de mando y las mismas auditorías que, además de redundar en la mejora del control del Gobierno Municipal del Cantón Guamote, facilitaría la labor de sus responsables puesto que permitirán mejorar los procesos de manera continua.

3.- La máxima autoridad, los directivos y demás servidoras y servidores del Gobierno Municipal del Cantón Guamote, de acuerdo con sus competencias deberán desarrollar acciones y atender los requerimientos que se tornan imprescindibles para el diseño, implantación, operación y fortalecimiento de los componentes de control interno y así asegurar el cumplimiento de su misión organizacional.

4.- Los sistemas que forman el Gobierno Municipal del Cantón Guamote deben operar bajo una gestión por resultados, por lo que se recomienda colocar leyendas de la misión, visión y objetivos de la institución en lugares estratégicos a fin de dirigir al talento humano en la consecución del propósito común institucional.

5.- Mantener la realización de proyectos de tesis, como requisito previo a la obtención del título en las diferentes carreras ofertadas por la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a fin de enriquecer el perfil profesional de los egresados, a través de la investigación científica.

BIBLIOGRAFÍA

- PINILLA FORERO, José. (1996). *Auditoría Operacional: Factor de Productividad Empresarial*. 1a ed. Bogotá: Universidad Nacional Santafé de Bogotá.
- INSTITUTO DE INVESTIGACIONES CONTABLES DEL ECUADOR. (1987). *VII Asamblea Nacional: Fundamentos de Auditoría Operacional*. Quito-Ecuador.
- CEPEDA, Gustavo. (2002). *Auditoría y Control Interno*. Bogotá: Editorial McGraw-Hill.
- WHITTINGTON, Ray. & PANY, Kurt. (2004). *Principios de Auditoría*. 14a ed. México: McGraw-Hill.
- ECUADOR, Contraloría General del Estado. (1984). *Vademecun Legal: Volumen I*. Quito.
- DAVALOS ARCENTALES, Nelson. (1990). *Enciclopedia Básica de Administración Contabilidad y Auditoría: Tomo I*. 3a ed. Quito: Corporación de Estudios y Publicaciones.
- CASILLAS, M. & MORENO, V. (2007). *Auditoría Operacional a los Procesos Administrativos de la unidad de Talento Humano*. Escuela Politécnica del Ejército. Latacunga: Repositorio Digital ESPE.
- ECUADOR, Contraloría General del Estado. (2001). *Manual De Auditoría de Gestión*. Quito: ACUERDO Nro.031-CG-2001.R.O.469.(07/12/2001)
- RUÍZ FONTICIELLA, María. (2005). *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales: La auditoría operativa de gestión pública y los organismos de control externo*. INNOVAR: Universidad Nacional de Colombia.
- MANTILLA BLANCO, Samuel. (2009). *Auditoría de Control Interno*. 2a ed. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- ECUADOR, Contraloría General del Estado. (2009). *Normas de Control Interno*. Quito: Acuerdo 039 CG. R.O.78 (01/12/2009) y suplemento R.O. 87 (14/12/2009).
- TALAVERA, P. (1999). *Calidad Total en la Administración Pública*. Granada: Unión Iberoamericana de Municipalistas.
- FAYOL, Henry. & FREDERICK, Taylor. (1897). *Administración General: Principios de la Administración Científica*. 14a ed. Buenos Aires: El Ateneo Editorial.

- MUNCH GALINDO, Lourdes. (2007). *Administración: Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. 1a ed. México: Pearson Educación.
- CASTAÑEDA JIMÉNEZ, J. (2001). *Metodología de la Investigación*. 2a Ed. México: McGraw-Hill.
- HERRERA, Mónica. & CHAVEZ, Néstor. (2008) *Modelo de Gerencia y Gestión para el Gobierno Municipal del Cantón Guamate, a aplicarse en la Administración 2009-201*. (Tesis de Ingeniería). Riobamba: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- ALTAMIRANO, Hugo. & CASCANTE, Deisi. (2006). *La Gestión Administrativa para mejorar la atención en los Albergues del Cantón Penipe*. (Tesis de Ingeniería). Riobamba: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

WEB GRAFÍA:

- Cooper&Librand S.A., & Instituto de Auditores Internos de España (1992), *Informe COSO*. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos42/componentes-control-interno/componentes-control-interno2.shtml> (En línea)
- O. Ray Whittington & Kurt Pany. (2001). *Auditoría un Enfoque Integral*, Mc Graw-Hill. Recuperado de <http://www.auditoriaoperacional\AuditoríaOperacionalodeDesempeño.html> (En línea)
- PricewaterhouseCoopers México. (2009). *Control Interno*. Recuperado de <http://www.pwc.com/mx/es/servicios-mejora-desempeno/control-interno.jhtml>. (En línea)
- Wikipedia Enciclopedia Libre. (s. f.). *Administración*. Recuperado de <http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n>. (En línea)
- Monografias.com. Comisión de Auditoría Operacional: Boletín N° 2, Metodología de la Auditoría Operacional. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos-pdf4/boletines-auditoria-operacional/boletines-auditoria-operacional.pdf>
- Liliana Bastidas Pantoja. Quito. (2009). *Mejoramiento de los Procesos Administrativos* Recuperado de <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/1907/1/CD-2464.pdf>
- Subsecretaría de la Gestión Pública. (2006). *Manual para el Análisis Evaluación y Reingeniería de Procesos en la Administración Pública*. Buenos Aires. Recuperado de http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onig/carta_compromiso/.../reingenieria.pdf
- Wikipedia Enciclopedia Libre. Flujo grama. Recuperado de http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_flujo (En línea)

ANEXOS

Anexo 1: Carta de auspicio

Oficio N° 013-13 JRRHH-GMCG

Guamote, 30 de enero del 2013

Ingeniero

Fernando Veloz

**DECANO DE LA FADE DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE
CHIMBORAZO**

Presente,

De mi consideración:

La presente es con la finalidad de comunicarle, a Usted que el GADMC-GUAMOTE acepta al señor Byron Daniel Duchi Bagua con C.I. 060461156-6, Estudiante de la Escuela de Contabilidad y Auditoría Facultad de Administración de Empresas, y se compromete a brindar las facilidades necesarias para la elaboración del presente trabajo de investigación **”AUDITORÍA OPERACIONAL APLICADA AL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN GUAMOTE, PROVINCIA CHIMBORAZO, PERIODO 2012”**.

Particular que comunico para los fines pertinentes.

Atentamente

Dr. Luis Fernando Piñas

JEFE DE RECURSOS HUMANOS DEL GADMC-G

Anexo 2: Matriz lógica

PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL
DESORGANIZACIÓN Y OBSTACULIZACIÓN INTERNA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS-FINANCIEROS.	DESARROLLAR UNA AUDITORÍA OPERACIONAL AL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN GUAMOTE, PERIODO 2012, CON LA FINALIDAD DE MEJORAR LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS.	AL DESARROLLAR LA AUDITORÍA OPERACIONAL AL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN GUAMOTE, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2012, MEJORARÁN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS.
Problema Derivado	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicas
<ul style="list-style-type: none"> • Manual de funciones y de perfiles de puestos por competencias en procesos de aprobación • Inexistencia de indicadores para evaluar y medir el cumplimiento de los objetivos • Tareas desarrolladas en base a experiencia. • Falta de evaluación y capacitación al personal. • Falta de coordinación entre unidades departamentales. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diagnosticar la situación actual del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guamote basado en la aplicación de la matriz FODA. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El diagnóstico de la situación actual del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guamote permitirá identificar los factores que tienen mayor preponderancia en el éxito organizacional.
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Evaluar el flujo de los procesos del Departamento de Gestión Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guamote 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Al evaluar el flujo de los procesos del Departamento de Gestión Administrativa del GADMC-Guamote, permitirá analizar los nudos críticos y proponer las medidas para mejorarlas.
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Presentar el informe de Auditoría Operacional como herramienta para la adecuada toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La presentación del informe de Auditoría Operacional permitirá la adecuada toma de decisiones.

Anexo 3: Verificación de hipótesis

N°	INDICADOR	ALTERNATIVA DE RESPUESTA	ESCALA DE MEDICIÓN	VARIABLE
1	¿Considera usted que la gestión por procesos permite optimizar la calidad en la institución?	Si () No ()	Nominal	Procesos Administrativos Y Financieros
2	¿Considera usted importante mejorar los procesos administrativos y financieros institucionales de manera continua?	Si () No ()	Nominal	Procesos Administrativos Y financieros
3	¿Considera usted que: la identificación, análisis y evaluación de procesos es importante para el buen desempeño Institucional?	Si () No ()	Nominal	Auditoría Operacional
4	¿Considera importante la utilización de indicadores para evaluar los procesos?	Si () No ()	Nominal	Auditoria Operacional
5	Indique la importancia que tiene el plan estratégico para llevar a cabo los procesos	Alta () Medio () Bajo () Muy Bajo ()	Ordinal	Procesos Administrativos y Financieros
6	¿En el periodo 2012 se ha desarrollado una Auditoría Operacional al departamento donde usted labora?	Si () No ()	Nominal	Auditoría Operacional
7	¿Considera necesario la utilización de herramientas y técnicas especializadas para la corrección de deficiencias en el proceso administrativo y financiero	Si () No ()	Nominal	Auditoría Operacional
8	¿Considera usted que el informe de Auditoria Operacional es una herramienta que permite a los administradores de la institución tomar decisiones adecuadas	Si () No ()	Nominal	Auditoría Operacional
9	¿Con que tipo de problemas se enfrenta el departamento al no articular de manera correcta el flujo de procesos?	Muy Graves () Graves () Leves () Muy Leves ()	Ordinal	Procesos Administrativos y Financieros
10	¿Considera usted que el desarrollo de la Auditoría Operacional contribuirá a mejorar los procesos administrativos y financieros de la institución?	Si () No ()	Nominal	Auditoría Operacional

Anexo 4:



**CUESTIONARIO SOBRE LA ACTIVIDAD DE ESTUDIO
CON FINES ACADÉMICOS
ESPOCH-FADE-EICA**



Grupo: Operativo/Ejecutivo

Fecha:

La encuesta tiene por objetivo el desarrollo del trabajo investigativo: **AUDITORÍA OPERACIONAL APLICADA AL DEPARTAMENTO DE GESTION ADMINISTRATIVO DEL GADMC-GUAMOTE.**

1. ¿Considera usted que la gestión por procesos permite optimizar la calidad en la institución?

SI

NO

2. ¿Considera usted importante mejorar los procesos administrativos y financieros institucionales de manera continua?

SI

NO

3. ¿Considera usted que: la identificación, análisis y evaluación de procesos es importante para el buen desempeño institucional?

SI

NO

4. ¿Considera importante la utilización de indicadores para evaluar los procesos?

SI

NO

5. Indique la importancia que tiene el plan estratégico para llevar a cabo los procesos.

Alta **Baja**
Media **Muy Baja**

6. ¿En el periodo 2012 se ha desarrollado una auditoría operacional al departamento donde usted labora?

SI
NO

7. ¿Considera necesario la utilización de herramientas y técnicas especializadas para la corrección de deficiencias en el proceso administrativo y financiero?

SI
NO

8. ¿Considera usted que el informe de auditoría operacional es una herramienta que permite a los administradores de la institución tomar decisiones adecuadas?

SI
NO

9. ¿Con que tipo de problemas se enfrenta el departamento al no articular de manera correcta el flujo de procesos?

Muy Graves
Graves
Leves
Muy leves

10. ¿Considera usted que el desarrollo de la auditoría operacional contribuirá a mejorar los procesos administrativos y financieros de la institución?

SI
NO

Anexo 5: Encuesta

INSTITUCIÓN: GADMC-Guamote

UNIDAD: Gestión Administrativa

OBJETIVO: Obtener información de carácter preliminar que permita determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del Departamento Administrativo y la Institución.

CONFIDENCIALIDAD: La información que se llenará en este formulario será de carácter reservado y servirá solo para la elaboración de la tesis.

DATOS GENERALES:

NOMBRE. _____ EDAD. _____

GENERO. _____ FORMACIÓN. _____

PUESTO EN EL QUE TRABAJA _____

CUANTOTIEMPO TRABAJA _____

PREGUNTAS:

1. ¿Cómo considera usted las instalaciones de su lugar de trabajo?

CÓMODAS NO TAN COMODAS INCOMODAS

¿Por qué?

2. ¿Cree usted que el municipio dispone de infraestructura y equipamiento adecuado para el desarrollo de las actividades?

SI NO

¿Por qué?

3. ¿La institución cuenta con recursos tecnológicos para el desarrollo de sus actividades?

4. ¿Cómo considera usted el ambiente laboral en su área de trabajo?

AGRADABLE CONFLICTIVO ESTRESANTE

¿Por qué?

5. ¿Cuáles son los problemas generales en su trabajo?

6. ¿Ha recibido capacitación en el último año por parte de la institución?

SI NO

7. ¿Cuáles cree usted son las fortalezas del Municipio?

8. ¿Cuáles cree usted son las oportunidades que tiene la institución?

9. ¿De acuerdo a su experiencia que recomendaciones puede hacer?

Anexo 6: Marco normativo legal

NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA LAS ENTIDADES Y ORGANISMOS DEL SECTOR PÚBLICO

200-01 Integridad y valores éticos. Los responsables del control interno determinarán y fomentarán la integridad y los valores éticos, para beneficiar el desarrollo de los procesos y actividades institucionales y establecerán mecanismos que promuevan la incorporación del personal a esos valores; los procesos de reclutamiento y selección de personal se conducirán teniendo presente esos rasgos y cualidades.

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

200-06 Competencia Profesional. La máxima autoridad y los directivos de cada entidad pública reconocerán como elemento esencial, las competencias profesionales de las servidoras y servidores, acordes con las funciones y responsabilidades asignadas.

200-08 Adhesión a las políticas institucionales. Las servidoras y servidores de las entidades, observarán las políticas institucionales y las específicas aplicables a sus respectivas áreas de trabajo.

300-01 Identificación de riesgos. Los directivos de la entidad identificarán los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales debido a factores internos o externos, así como emprenderán las medidas pertinentes para afrontar exitosamente tales riesgos.

300-02 Plan de mitigación de riesgos. Los directivos de las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, realizarán el plan de mitigación de riesgos desarrollando y documentando una estrategia clara, organizada e interactiva para identificar y valorar los riesgos que puedan impactar en la entidad impidiendo el logro de sus objetivos.

300-03 Valoración de los riesgos. La valoración del riesgo estará ligada a obtener la suficiente información acerca de las situaciones de riesgo para estimar su probabilidad de ocurrencia, este análisis le permitirá a las servidoras y servidores reflexionar sobre cómo los riesgos pueden afectar el logro de sus objetivos, realizando un estudio detallado de los temas puntuales sobre riesgos que se hayan decidido evaluar.

407-02 Manual de clasificación de puestos. La entidad contará con un manual que contenga la descripción de las tareas, responsabilidades, el análisis de las competencias y requisitos de todos los puestos de su estructura y organizativa. El documento será revisado y actualizado periódicamente y servirá de base para la aplicación de los procesos de reclutamiento, selección y evaluación del personal.

407-03 Incorporación de personal. Las unidades de administración de talento humano seleccionarán al personal, tomando en cuenta los requisitos exigidos en el manual de clasificación de puestos y considerando los impedimentos legales y éticos para su desempeño.

407-04 Evaluación del desempeño. La máxima autoridad de la entidad en coordinación con la unidad de administración de talento humano, emitirán y difundirán las políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño, en función de los cuales se evaluará periódicamente al personal de la Institución.

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

407-08 Actuación y honestidad de las servidoras y servidores. La máxima autoridad, los directivos y demás personal de la entidad, cumplirán y harán cumplir las disposiciones legales que rijan las actividades institucionales, observando los códigos de ética, normas y procedimientos relacionados con su profesión y puesto de trabajo.

410-01 Organización informática. Las entidades y organismos del sector público deben estar acopladas en un marco de trabajo para procesos de tecnología de información que aseguren la transparencia y el control, así como el involucramiento de la alta dirección, por lo que las actividades y procesos de tecnología de información de la organización deben estar bajo la responsabilidad de una unidad que se encargue de regular y estandarizar los temas tecnológicos a nivel institucional.

410-03 Plan informático estratégico de tecnología. La unidad de tecnología de la información elaborará e implementará un plan informático estratégico para administrar y dirigir todos los recursos tecnológicos, el mismo que estará alineado con el plan estratégico institucional y éste con el Plan Nacional de Desarrollo y las políticas públicas de gobierno.

410-04 Políticas y procedimientos. La máxima autoridad de la entidad aprobará las políticas y procedimientos que permitan organizar apropiadamente el área de tecnología de información y asignar el talento humano calificado e infraestructura tecnológica necesaria.

410-05 Modelo de información organizacional. La unidad de tecnología de información definirá el modelo de información de la organización a fin de que se facilite la creación, uso y compartición de la misma; y se garantice su disponibilidad, integridad, exactitud y seguridad sobre la base de la definición e implantación de los procesos y procedimientos correspondientes.

500-01 Controles sobre sistemas de información. Los sistemas de información contarán con controles adecuados para garantizar confiabilidad, seguridad y una clara administración de los niveles de acceso a la información y datos sensibles.

500-02 Canales de comunicación abiertos. Se establecerán canales de comunicación abiertos, que permitan trasladar la información de manera segura, correcta y oportuna a los destinatarios dentro y fuera de la institución.

ORDENANZA QUE REGLAMENTA LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL POR PROCESOS DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE GUAMOTE

4.4. Gestión Administrativa.- Atribuciones y responsabilidades:

Formular el plan de actividades anuales, del proceso y controlar su ejecución, así como la dirección y supervisión de las tareas de las dependencias bajo su cargo.

Realizar estudios para la implementación para una adecuada organización estructural y funcional en la Municipalidad y efectuar los ajustes que sean necesarios, en función del crecimiento, nuevas competencias y necesidades del servicio.

Preparar manuales de procedimiento y más regulaciones de carácter interno que normen el funcionamiento de las diferentes unidades de trabajo.

Administrar el Sistema de Recursos Humanos para cuyo efecto, desarrollará los subsistemas de: Reclutamiento y selección de personal, capacitación y desarrollo, clasificación y valoración de puestos; evaluación del desempeño; régimen disciplinario y banco de datos.

4.4.1. Subproceso Gestión de Recursos Humanos.- Se encarga de:

Detectar, evaluar y controlar los factores de riesgo en el trabajo a través de acciones tales como: Análisis y/o inspecciones de: puestos, centros y procesos de trabajo, maquinarias y herramientas, y otros en materia de seguridad industrial e higiene del trabajo.

4.4.3. Subproceso de Adquisiciones.- se encarga de:

Participar en coordinación de bodegas y Contabilidad, en la toma física de activos e inventarios.

LEY ORGÁNICA DEL SERVIDOR PÚBLICO

Artículo 52.- De las atribuciones y responsabilidades de las Unidades de Administración del Talento Humano.- Las Unidades del Talento Humano, ejercerán las siguientes atribuciones y responsabilidades:

d) Elaborar y aplicar los manuales de descripción valoración y clasificación de puestos institucionales, con enfoque en la gestión competencias laborales;

Artículo 71.- Programas de formación y capacitación

Para cumplir con su obligación de prestar servicios públicos de óptima calidad, el estado garantizará financiará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos mediante la implementación y desarrollo de programas de capacitación.

CÓDIGO ORGÁNICO DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL AUTONOMÍA Y DESCENTRALIZACIÓN - COOTAD

Artículo 54.- Funciones.- Son funciones del gobierno autónomo descentralizado municipal las siguientes:

f) Ejecutar las competencias exclusivas y concurrentes reconocidas por la Constitución y la ley y en dicho marco, prestar los servicios públicos y construir la obra pública cantonal correspondiente, con criterios de calidad, eficacia y eficiencia, observando los principios de universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad, solidaridad, interculturalidad, subsidiariedad, participación y equidad;

Artículo 60.- Atribuciones del alcalde o alcaldesa.- Le corresponde al alcalde o alcaldesa:

i) Resolver administrativamente todos los asuntos correspondientes a su cargo; expedir, previo conocimiento del concejo, la estructura orgánico -funcional del gobierno autónomo descentralizado municipal; nombrar y remover a los funcionarios de dirección, procurador síndico y demás servidores públicos de libre nombramiento y remoción del gobierno autónomo descentralizado municipal;

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.

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 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.

LEY ORGÁNICA DE SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA

Compras por catálogo

Art. 43.- Convenios marco.- El Instituto Nacional de Contratación Pública efectuará periódicamente procesos de selección de proveedores con quienes se celebrará Convenios Marco en virtud de los cuales se ofertarán en el catálogo electrónico bienes y servicios normalizados a fin de que éstos sean adquiridos o contratados de manera directa por las Entidades Contratantes, sobre la base de parámetros objetivos establecidos en la normativa que para el efecto dicte el Instituto Nacional de Contratación Pública.

Art. 46.- Obligaciones de las entidades contratantes.- Las Entidades Contratantes deberán consultar el catálogo electrónico previamente a establecer procesos de adquisición de bienes y servicios. Solo en caso de que el bien o servicio requerido no se encuentre catalogado se podrá realizar otros procedimientos de selección para la adquisición de bienes o servicios, de conformidad con la presente Ley y su Reglamento.

REGLAMENTO GENERAL DE LA LEY ORGÁNICA DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA

Contrataciones de ínfima cuantía

Art. 60.- Contrataciones de ínfima cuantía.- Las contrataciones para la ejecución de obras, adquisición de bienes o prestación de servicios, cuya cuantía sea igual o menor a multiplicar el coeficiente 0,0000002 del Presupuesto Inicial del Estado se las realizará de forma directa con un proveedor seleccionado por la entidad contratante sin que sea necesario que éste conste inscrito en el RUP. Dichas contrataciones se formalizarán con la entrega de la correspondiente factura y serán autorizadas por el responsable del área encargada de los asuntos administrativos de la entidad contratante, quien bajo su responsabilidad verificará que el proveedor no se encuentre incurso en ninguna inhabilidad o prohibición para celebrar contratos con el Estado.

Estas contrataciones no podrán emplearse como medio de elusión de los procedimientos. El INCOP, mediante las correspondientes resoluciones, determinará la casuística de uso de la ínfima cuantía.

El INCOP podrá requerir, en cualquier tiempo, información sobre contratos de ínfima cuantía, la misma que será remitida en un término máximo de diez días de producida la solicitud. Si se llegara a detectar una infracción a lo dispuesto en el inciso precedente o un mal uso de esta contratación, el INCOP remitirá un informe a los organismos de control para que inicien las actuaciones pertinentes.

Anexo 7: Siglas y abreviaturas

PIP	Parlamento Indígena Popular
CDL	Comité de Desarrollo Local
OSGs	Organizaciones de Segundo Grado
OBs	Organizaciones de Base
ONG's	Organismos no Gubernamentales
POAs	Planes Operativos Anuales
GADMCG	Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guamote
PPDCG	Plan Participativo de Desarrollo del Cantón Guamote
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
COSO	El Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
COOTAD	Código Orgánico de Ordenamiento Territorial Autonomía y Descentralización
INTOSAI	Organización Internacional de Instituciones Superiores de Auditoría
LOAFYC	Ley Orgánica de Administración Financiera y Control
MRL	Ministerio de Relaciones Laborales
ONGOING	Continúo
ESPOCH	Escuela Superior Politécnica de Chimborazo
FADE	Facultad de Administración de Empresas
INM	Instituto Nacional de Meritocracia