



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

**CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA
CPA**

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA CPA

TEMA:

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LA DIRECCIÓN
PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE CULTURA EN LA
PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2011”**

Amaya Margarita Tiupul Carrillo

Riobamba – Ecuador

2013

CERTIFICACIÓN

Certifico que la tesis titulada “AUDITORIA DE GESTIÓN EN LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE CULTURA Y PATRIMONIO EN LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO PERIODO 2011” ha sido revisada en su totalidad, quedando autorizada su presentación.

Ing. Cesar Alfredo Villa Maura

DIRECTOR

Ing. Fermín Andrés Haro Velaztegui

MIEMBRO

CERTIFICACIÓN DE LA AUTORÍA

Las ideas, opiniones, comentarios y resultados expuestos en el presente trabajo de investigación y que aparecen como propias son en su totalidad de absoluta responsabilidad de la autora

Amaya Margarita Tiupul Carrillo

AGRADECIMIENTO

Agradezco al Dios Pachakamak y mi Familia por ser mis guías durante toda mi vida y mi carrera universitaria, habiendo permitido culminar con éxito mis estudios.

A la escuela superior politécnica de Chimborazo por abrirme las puertas de esta noble institución dándole la oportunidad de cumplir mis sueños y metas.

A mi querida Escuela de Contabilidad y Auditoria por haber sido mi segundo hogar durante todo este proceso de formación, gracias a mis queridos profesores y siempre recordados maestros y amigos por sus conocimientos impartidos por su paciencia y dedicación.

A mis queridos Director y Miembro de tesis Ing. Cesar Villa e Ing Fermin Haro por hacer posible la realización de esta tesis que gracias a sus valiosos consejos y orientación pude llevar a cabo la culminación de esta tesis, gracias por su confianza y apoyo en mi trabajo.

A la Dirección Provincial del Ministerio de Cultura y Patrimonio en Chimborazo por la acogida brindada en especial al Lic. Luis Malán Director Provincial, y a todos los activistas culturales, administrativos por su apoyo y por facilitarme la información necesaria para la realización del presente trabajo.

A la Organización Ñukanchik Kawsaypi Yallishun que me ha impulsado a seguir fortaleciendo día a día la cultura y tradición de nuestros Taytas Lideres de los pueblos. Gracias y siempre seguiremos adelante con nuestro lema **“Runakunaka Wiñarikuk Yurashinami Kanchik, Ñukanchik Kawsaypi Sumakta Wankurishpa Yallishun”**

Gracias a todos y cada una de las personas que hicieron posible la culminación de este gran sueño.

De corazón Gracias.....

(Shunkumanta yupaychaní)

DEDICATORIA

Hay personas maravillosas que en todo momento están junto a nosotros, es por ello que debo dedicar este logro a quienes en todo momento llenaron de amor, fe, esperanza y apoyo:

A Dios Pachakamak y a nuestra Madre Pachamamita por haberme brindado la oportunidad de vivir y llenar de bendiciones todas las etapas de mi vida.

A mi madre Rosita Carrillo por ser el pilar fundamental de mi vida quien con sacrificio, entrega y amor me brindó su apoyo incondicional.

A mi padre Vicente Tiupul por ser mi ejemplo de lucha y perseverancia para alcanzar mis ideales. Gracias por su apoyo y comprensión en estos momentos difíciles de mi vida.

A mis hermanos Paulo Cesar, Rosa Maria, Segundo Vicente por su constante apoyo para concluir este importante anhelo.

A mis amigas y amigos, familiares y a todos aquellos que forman parte de mi vida y que me impulsaron a culminar este gran sueño.

Les quiero mucho

Amaya Margarita Tiupul Carrillo

ÍNDICE DE CONTENIDO

	PÁG.
Portada.....	i
Certificación.....	ii
Certificación de la autoría	iii
Agradecimiento.....	iv
Dedicatoria	v
Índice de contenido.....	vi
Índice de tablas	viii
Índice de gráficos.....	ix
Índice de figuras	ix
Índice de Anexos.....	ix
Introducción	1
CAPÍTULO I	3
Generalidades de la Dirección Provincial del Ministerio de Cultura de Chimborazo.....	3
1.1 Identificación de la institución.	3
1.2 Reseña histórica.....	5
1.3 Objetivos de la institución	7
1.4 Base legal.....	7
1.5 Filosofía institucional.....	8
1.5.1 La misión	8
1.5.2 La visión	8
1.6 Principios institucionales.....	8
1.7 Valores de la institución	9
1.8 Estructura administrativa	9
1.9 Estructura operacional	11
CAPÍTULO II	13
2.1. Auditoría de gestión	13
2.1.2 Objetivos de la auditoría de gestión	16
2.1.3 Alcance de la auditoría de gestión	17
2.1.4 Clasificación de la auditoría	18
2.1.5 Beneficios de la auditoría de gestión.....	20
2.1.6 Riesgos de la auditoría de gestión	21
2.2. Procesos de auditoría de gestión.....	21
2.2.1 Fase i: conocimiento preliminar o diagnóstico.....	23
2.2.2 Fase ii: planificación.....	24
2.2.3 Fase iii: ejecución	26
2.2.4 Fase iv: comunicación de resultados	28
2.2.5 Fase v: seguimiento.....	30
2.3 Informe de auditoría.....	31
2.3.1 Características del informe	32

2.3.2 Reglas generales para la elaboración del informe.....	32
2.4. Indicadores para la auditoría de gestión	34
2.4.1 Definición.....	34
2.4.2 Uso de indicadores en auditoria de gestión.....	35
2.4.3 Propósitos y beneficios de los indicadores de gestión	36
2.4.4 Ventajas que tiene contar con indicadores de gestión	37
2.4.5 Clasificación de los indicadores	38
2.4.6 Construcción de indicadores de gestión para el sector público	46
2.5 Elementos de la gestión.....	47
2.6 Herramientas de la auditoría de gestión.....	49
2.6.1 Equipo multidisciplinario.....	49
2.6.2. Control interno	49
2.6.2.1 Modelo de evaluación del control interno	51
2.7 Componentes del control interno	54
2.7.1 Entorno de control.....	54
2.7.2 Evaluación de los riesgos	56
2.7.3 Actividades de control.....	57
2.7.4 Información y comunicación.....	58
2.7.5 Supervisión o monitoreo	61
2.8 Herramientas del control interno	63
2.8.1 Método descriptivo.....	63
2.8.2 Método gráfico	63
2.8.3 Método de cuestionarios.....	66
2.8.4 Método mixto	67
2.9 Evaluación de los riesgo	67
2.10 Muestreo de la auditoría	70
2.11 Evidencias suficientes y competentes.....	71
2.12 Técnicas más utilizadas	72
2.10 Papeles de trabajo.....	75
2.13 Marcas, índices y referenciación de auditoría	77
2.14 Hallazgos de auditoría	78
3.1 Conocimiento preliminar	82
3. 1.1 Carta a la Dirección Provincial del Ministerio de Cultura en Chimborazo	83
3.1.2 Entrevista con la autoridad y activistas culturales	84
3.1.3 Visita a las instalaciones.....	95
3.1.4 Antecedentes de la Dirección Provincial del Ministerio de Cultura en Chimborazo	98
3.1.5 Base legal, estructura operacional y organigrama estructural	99
3.1.6 Planificación estratégica	102
3.1.7 Información general del personal.....	104
3.1.8 Indicadores de gestión.....	105

3.1.9 Matriz foda.....	106
3.1.10 Cuestionario del control interno.....	107
3.2 Planificación	138
3.2.1 Evaluación y análisis de la planificación estratégica	138
3.2.2 Análisis y evaluación de la matriz foda.....	144
3.2.3 Análisis del cuestionario de control interno	150
3.2.4 Aplicación de indicadores de gestión de la Dirección Provincial del Ministerio de Cultura.....	152
3.2.5 Memorando de planificación específica.....	157
3.3 Ejecución	160
3.3.1 Evaluación de la Dirección Provincial del Ministerio de Cultura en Chimborazo	160
3.3.2 Hallazgos de auditoria	175
3.4.3 Informe de auditoria de gestión.....	185
CAPITULO IV	200
4.1 Conclusiones	200
4.2 Recomendaciones	201
Resumen	202
Summary	203
Bibliografía.....	204
Anexos.....	206

ÍNDICE DE TABLAS

No	TITULO	PÁG.
1	Información geográfica	4
2	Programa de auditoria Fase 1.....	82
3	Matriz foda.....	106
4	Ambiente de control.....	107
5	Cuestionario de control interno sobre evaluación de riesgos	120
6	Cuestionario de control interno de las actividades de control.....	126
7	Cuestionario de control interno sobre información y comunicación.....	130
8	Cuestionario de control interno sobre seguimiento	132
9	Programa de auditoria fase 2.....	137
10	Cuestionario de análisis misión.....	139
11	Cuestionario análisis visión.....	141
12	Evaluación de las áreas críticas de La institución	160

ÍNDICE DE GRÁFICOS

No	TÍTULO	PÁG.
1	Logotipo institucional	3
2	Relación control interno-indicadores	34
3	Relación control interno-indicadores	35

ÍNDICE DE FIGURAS

No	TÍTULO	PÁG.
1	Plano de ubicación	5
2	Misión institucional.....	8
3	Visión institucional	8
4	Estructura organizacional por procesos	10
5	Direcciones provinciales de cultura.....	12
6	Flujo del proceso de auditoría de gestión.....	22
7	Ejemplo indicadores de resultados por área y desarrollo de información.....	39
8	Ejemplo indicador estructural.....	40
9	Ejemplo indicadores de recursos	41
10	Ejemplo indicadores de procesos	42
11	Ejemplo indicadores de personal.....	42
12	Ejemplo indicador interfásico.....	43
13	Flujo del proceso de auditoría de gestión.....	45
14	Componentes del caso I	53
15	Descripción de simbología de los flujogramas	65
16	Simbología para flujogramas	69
17	Organigrama estructural	100
18	Programa de auditoria fase 3.....	159

ÍNDICE DE ANEXOS

No	TÍTULO	PÁG.
1	Acuerdo ministerial estatuto orgánico	207
2	Gasto corriente 2011	214
3	Sistema nacional de festividades y fiestas populares 2011.....	216
4	POA 2011.....	216
5	Proyecto nacional: La Cultura Se Toma El Pais.....	217
6	Sistema nacional de festivales 2011.....	218
7	Sistema nacional de auspicios.....	219

INTRODUCCIÓN

La República de Ecuador es un país que día a día consigue la superación y hace que todos aportemos con el desarrollo del mismo, por lo que deposita la confianza, fundamentalmente como un valor primordial, sustentado en el respeto, así como la honestidad, transparencia, vocación de servicio y el ejemplo, como fórmula probada para incentivar honestidad en el cumplimiento de las funciones y en el manejo de los recursos, aspectos que paulatinamente, han sido reconocidos por la sociedad ecuatoriana.

El Ministerio de Cultura, Institución pública que busca el desarrollo y el reconocimiento de todo tipo de culturas que existen en el país, se constituyó de conformidad al decreto Ejecutivo No. 5 del 15 de enero del 2007 declarado por el presidente de la República Rafael Correa. Posteriormente se crea la dirección de Cultura de Chimborazo, como persona jurídica, capaz de adquirir, retener, adquirir y enajenar bienes temporales para alcanzar sus propios fines.

El Ministerio de Cultura trabaja en diferentes ámbitos culturales que directamente con instituciones o grupos de organizaciones ya sean de origen indígena o mestiza quieren el adelanto y desarrollo de nuestros pueblos desde una perspectiva humana y cultural.

Es de gran responsabilidad apoyar a todas las organizaciones y persona que trabajan por la cultura, porque ha constituido una estrategia de impacto, para mejorar la concepción que hace en la sociedad de que la acción humanitaria constituya un instrumento que estimula el desarrollo con beneficios directos sobre la colectividad.

Es así que la Dirección de Cultura de Chimborazo es parte de uno de las instituciones gubernamentales dentro de la provincia, que promueve y aglomera a las diferentes manifestaciones artísticas culturales, entre ellos Músicos, Cantautores, pintores, gestores Culturales, etc.

por lo tanto el presente tema sobre AUDITORIA DE GESTIÓN EN LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE CULTURA EN LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO PERIODO 2011, se enfoca hacia ellos, y que

mediante estos resultados se de una mejor gestión; para ello la ejecución está basada en cuatro capítulos descritos a continuación:

El Primer Capítulo trata sobre las Generalidades de la Institución: Identificación, reseña histórica, base legal, objetivos institucionales, competencias, estructura organizacional, misión, visión, y autoridades.

El Segundo Capítulo describe el Marco Conceptual que comprende los Fundamentos de Auditoría y Auditoría de Gestión; siendo una base para la ejecución del trabajo en estudio.

El Tercer Capítulo, trata el desarrollo de la Auditoría de Gestión en base a las Fases como son: Conocimiento Preliminar, Planificación, Ejecución, Comunicación de Resultados.

El Cuarto Capítulo, el último, del desarrollo del Informe señala las Conclusiones y Recomendaciones respectivas.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE CULTURA DE CHIMBORAZO. ANTECEDENTES.

1.1 IDENTIFICACIÓN DE LA INSTITUCIÓN.

➤ NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN:

DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE CULTURA DE CHIMBORAZO

Gráfico 1 Logotipo Institucional



- **TIPO DE INSTITUCIÓN:** SERVICIOS
- **PAÍS:** ECUADOR
- **PROVINCIA:** CHIMBORAZO
- **CIUDAD:** RIOBAMBA
- **PARROQUIA:** VELOZ
- **DIRECCIÓN:** Calles José de Veloz y Cristóbal Colon Edificio Milenium (3er piso)
- **TELÉFONO:** Tel. 03-2962-747
- **PAGINA WEB:** www.ministeriodecultura.gob.ec

TABLA 1 INFORMACIÓN GEOGRÁFICA

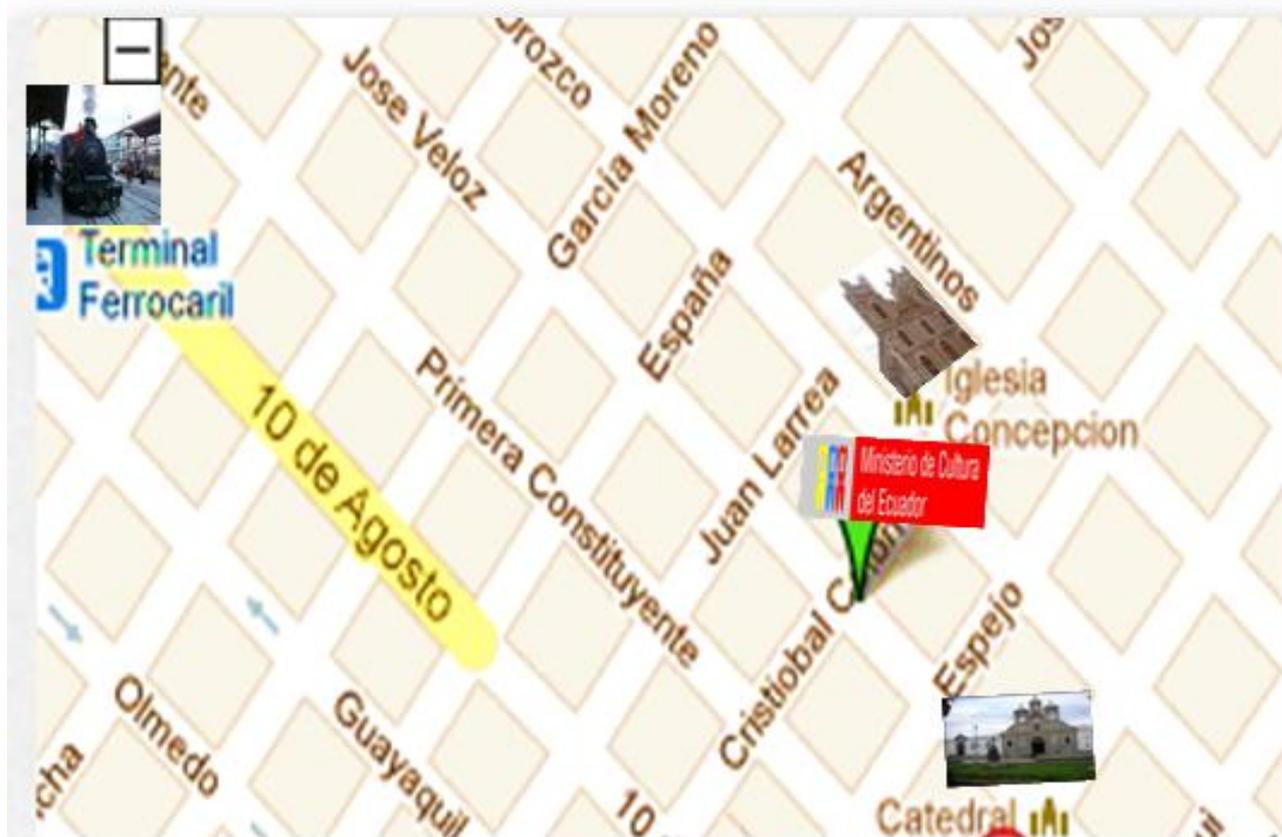
UBICACIÓN	Parte central de callejón interandino del Ecuador.
TEMPERATURA	Mínima 10° C Máxima 18° C
USO HORARIO	-5:00 GMT.
LIMITES	Norte con la provincia de Tungurahua Sur con las provincias de Cañar y Guayas Este con la provincia de Morona Santiago Y al Oeste con la provincia de Bolívar
EXTENSIÓN	6.600 kilómetros cuadrados
CAPITAL	Riobamba conocida como “Sultana de Los Andes”
SUPERFICIE	Desde los 320 m.s.n.m., en el subtrópico de Cumandá, hasta los 6310 m.s.n.m
CANTONES	Penipe, Guano, Riobamba, Chambo, Colta, Guamote, Pallatanga, Alausí, Chunchi, Cumandá

FUENTE: G.A.D.P.CH-PAGINA WEB
ELABORADO POR: Margarita Tiupul

➤ PLANO DE UBICACIÓN

DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE CULTURA DE CHIMBORAZO

Figura 1 Plano De Ubicación



FUENTE: Observación Dirección de Cultura
ELABORADO POR: Margarita Tiupul Carrillo

1.2 RESEÑA HISTÓRICA

El Presidente de la República, mediante Decreto Ejecutivo No. 05 de 15 de enero del 2007, publicado en el Registro Oficial No. 22 de 14 de febrero del 2007, declaró como política de Estado el desarrollo cultural del país y creó el Ministerio de Cultura, como organismo rector del ámbito cultural; Que, mediante Acuerdo Ministerial No. 018 del 28 de agosto del 2007, publicado en

el Registro Oficial No. 171 de 17 de septiembre del 2007, se promulgó el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Cultura; Que, en Oficio No. SENPLADES-SGDE-2011-0178 de 16 de septiembre del 2011, la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, SENPLADES, emite informe favorable al proceso de desconcentración y reestructuración organizativa del Ministerio de Cultura;

Que, en oficios Nos. MINFIN-DM-2011-0572 de 26 de diciembre de 2011 y No. MINFIN-DM-2012-0002 de 04 de enero de 2012, el Ministerio de Finanzas emite Dictamen Presupuestario Favorable al Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos; Que, mediante Oficio No. MRL-FI-2012 0281 de 16 de enero del 2012, el Ministerio de Relaciones Laborales emite "DICTAMEN FAVORABLE para que se expida el Acuerdo Ministerial que contiene el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Cultura, el mismo que deberá ser remitido para su publicación"; Que, mediante Resolución No. MRL-2012-0004 de 16 de enero del 2012, el Ministerio de Relaciones Laborales aprueba la estructura y cambio de denominación de algunos puestos del Ministerio de Cultura, en función de su nueva estructura orgánica; Que, el Ministerio de Cultura requiere contar con una estructura organizacional para cumplir y asumir con eficiencia y eficacia las competencias y atribuciones, con sujeción a las políticas nacionales y nuevo marco institucional del Estado, acorde establecen la Constitución de la República, leyes, reglamentos, resoluciones, acuerdos, instructivos y normatividad vigente; En uso de las atribuciones conferidas por el artículo 154 numeral 1 de la Constitución de la República, en concordancia con el artículo 17 del Estatuto del Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva.¹

El 08 de mayo del 2013 según decreto presidencial N° 1507 se suprime el Ministerio coordinador del Patrimonio, por lo tanto dicha institución se adscribe al Ministerio de Cultura formando una solo Ministerio que es el Ministerio de Cultura y Patrimonio.

¹ Decreto Ejecutivo No. 05 de 15 de enero del 2007, publicado en el Registro Oficial No. 22 de 14 de febrero del 2007

1.3 OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN

1. Posicionar al Ministerio de Cultura como la entidad rectora en el sector cultural en vínculo con los sectores sociales y con las instituciones culturales en el ámbito nacional.
2. Promover, desde el ámbito de la cultura, la inclusión social, intercultural y género de manera equitativa y participativa.
3. Descolonizar la sociedad y el Estado en el ámbito cultural para materializar el Buen Vivir.
4. Generar en la ciudadanía la capacidad para el ejercicio digno y sostenido de los derechos culturales y la democratización y revitalización del espacio público.
5. Promover y difundir la creación, producción, acceso y disfrute de bienes y servicios culturales, a la memoria social y el patrimonio cultural, protegiendo la diversidad de las expresiones culturales, el estudio y generación de nuevos públicos.
6. Promover y fortalecer las industrias culturales para articular la cultura con la economía.
7. Impulsar prácticas culturales que posibiliten nuevas relaciones del ser humano con la naturaleza para alcanzar el buen vivir²

1.4 BASE LEGAL

El marco legal que regula el accionar de la Dirección Provincial del Ministerio de Cultura y Patrimonio en Chimborazo, lo conforman las siguientes disposiciones legales:

1. La Constitución de la República del Ecuador.
2. Las Normas de Control Interno.
3. La Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.
4. Ley Orgánica del Servicio Público.
5. Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.
6. Ley de Régimen Tributario Interno
7. Ley de las Finanzas públicas.
8. Código de trabajo

² ACUERDO MINISTERIAL No DM-2012-004-Erika Sylva Charvet-MINISTRA DE CULTURA

9. Reglamento general de bienes del sector público.
10. Ley orgánica de transparencia y acceso a la información pública
11. Otras disposiciones legales, reglamentos e instructivos internos.

1.5 FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

1.5.1 LA MISIÓN

FIGURA 2 MISIÓN INSTITUCIONAL

El Ministerio de Cultura ejerce la rectoría del Sistema Nacional de Cultura para fortalecer la identidad nacional y la interculturalidad; proteger y promover la diversidad de las expresiones culturales; incentivar la libre creación artística y la producción, difusión, distribución y disfrute de bienes y servicios culturales; y salvaguarda de la memoria social y el patrimonio cultural, garantizando el ejercicio pleno de los derechos culturales; a partir de la descolonización del saber y del poder; y, de una nueva relación entre el ser humano y la naturaleza, contribuyendo a la materialización del Buen Vivir.

1.5.2 LA VISIÓN

FIGURA 3 VISIÓN INSTITUCIONAL

El Ministerio de Cultura ejercerá la rectoría de las políticas públicas culturales y del Sistema Nacional de Cultura; garantizará el ejercicio de los derechos culturales e incidirá en la integración simbólica del Ecuador y en el cambio cultural de la sociedad

1.6 PRINCIPIOS INSTITUCIONALES

- Afirmación y respeto de la diversidad cultural.
- Posibilidad de desarrollo de múltiples identidades culturales.
- Libertad de creación y expresión.
- Reconocimiento de los derechos culturales como parte central de los derechos humanos.

- Preservación, enriquecimiento y difusión del patrimonio e identidad de los distintos grupos de ciudadanos.
- Fortalecimiento del diálogo entre las culturas locales y las globales

1.7 VALORES DE LA INSTITUCIÓN

El Ministerio de Cultura mantiene un serio compromiso con la sociedad ecuatoriana como es el de posicionar a esta Cartera de Estado, como la entidad rectora en el ámbito cultural en vínculo con los sectores sociales y con las instituciones del ámbito cultural. La Constitución plantea por primera vez la necesidad de establecer una estructura sistémica que atienda a las grandes necesidades culturales para la construcción de un Estado y una sociedad justa, democrática, intercultural y plurinacionales.

El equipo humano del Ministerio se caracteriza por los siguientes valores:

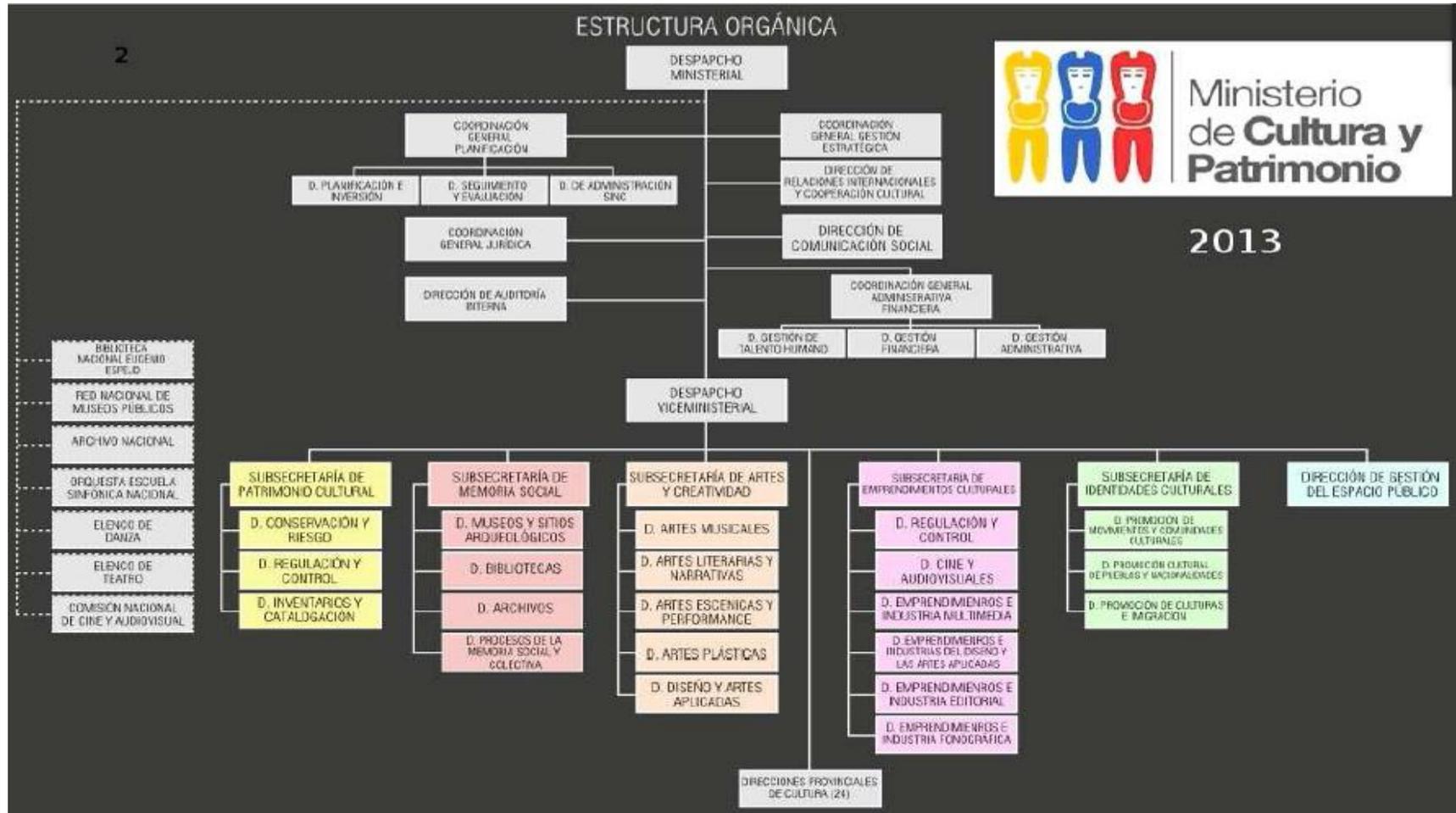
- **TRANSPARENCIA:**
- **LIDERAZGO**
- **RESPONSABILIDAD**
- **EFICIENCIA**
- **Y SENTIDO DE LA EQUIDAD**

1.8 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

La estructura organizacional por procesos del Ministerio de Cultura y Patrimonio, se alinea con su misión consagrada en la Constitución de la República y se sustenta en la filosofía y enfoque de productos, servicios y procesos, con el propósito de asegurar su ordenamiento orgánico.

Los puestos directivos establecidos en la estructura organizacional son: Ministro/a, Viceministro/a, Subsecretarios/as de Estado, Coordinadores Generales, Directores Nacionales, Directores Provinciales.

FIGURA 4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL POR PROCESOS



Fuente: www.ministeriodecultura.gob.ec

Elaborado por: Margarita Tiupul Carrillo

1.9 ESTRUCTURA OPERACIONAL

En las direcciones provinciales se estructuran de la siguiente manera:

PROCESOS DESCONCENTRADOS

4.1 DIRECCIONES ZONALES Y PROVINCIALES

RESPONSABLE: Director/a Provincial

4.1.1 DIRECCIONES PROVINCIALES SEDE ZONAL

4.1.1.1 Planificación y Coordinación

4.1.2 DIRECCIONES PROVINCIALES

4.1.2.1 Planificación

4.1.2.2 Gestión de Procesos de Asesoría y Apoyo

4.1.2.2.1 Gestión Administrativa Financiera

4.1.2.2.1.1 Gestión Administrativa

4.1.2.2.1.2 Gestión Financiera

4.1.2.2.1.3 Gestión de Comunicación Social

4.1.2.2.2 Asesoría Jurídica y Gestión del Talento Humano

4.1.2.2.2.1 Asesoría Jurídica

4.1.2.2.2.2 Gestión del Talento Humano

4.1.2.3 Coordinación de Gestión Técnica (Patrimonio Cultural; Memoria Social, Artes y Creatividad, Emprendimientos Culturales; y, Gestión del Espacio Público)

4.1.2.3.1 Gestión de Patrimonio Cultural, Memoria Social y Colectiva

4.1.2.3.1.1 Gestión de Patrimonio

4.1.2.3.1.2 Gestión de la Memoria Social

4.1.2.3.1.3 Procesos de la Memoria Social y Colectiva

4.1.2.3.2 Gestión de Artes y Creatividad y Emprendimientos Culturales

4.1.2.3.2.1 Gestión de Artes y Creatividad

4.1.2.3.2.2 Gestión de Emprendimientos e Industrias Culturales

4.1.2.3.3 Fortalecimiento de las Identidades Culturales y Gestión del Espacio Público

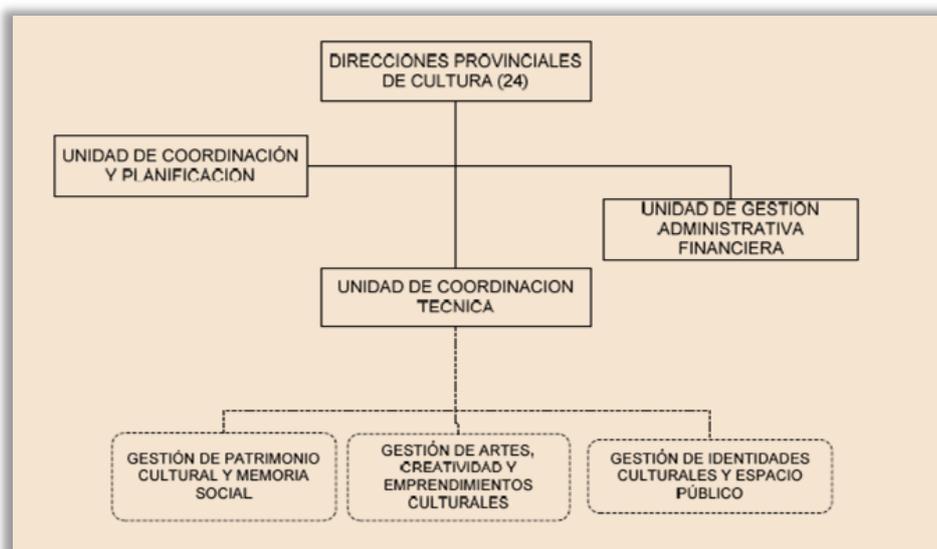
4.1.2.3.3.1 Fortalecimiento de las identidades culturales

4.1.2.3.3.2 Gestión del Espacio Público

ESTRUCTURA: DIRECCIONES PROVINCIALES DE CULTURA CON SEDE ZONAL³

De las 24 Direcciones Provinciales de Cultura, 8 de ellas según la estructura siguiente se les atribuye como Direcciones Provinciales de Cultura, con sede zonal y se gestionarán adicionalmente con una Unidad de Coordinación y Planificación.

FIGURA 5 DIRECCIONES PROVINCIALES DE CULTURA⁴



Fuente: www.ministeriodecultura.gob.ec

Elaborado por: Margarita Tiupul Carrillo

Actualmente el Ministerio de Cultura está representado por el Comunicador Social Francisco Velazco, y en su representación en Chimborazo el Lic. Luis Malán Muñoz como Director Provincial.

³ Acuerdo ministerial estatuto orgánico del ministerio de cultura

⁴ Acuerdo ministerial estatuto orgánico del ministerio de cultura

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. AUDITORÍA DE GESTIÓN

2.1.1 Definición

Antes de describir que es una auditoría de gestión, me permitiré mencionar algunos conceptos que conllevan a definir y entender con mayor claridad su definición:

Según Slosse, Carlos Alberto en el libro, Auditoria un enfoque Empresarial menciona lo siguiente;

Auditoría: Es el examen de información por parte de una tercera persona, distinta de la que la preparó y del usuario, con la intención de establecer su razonabilidad dando a conocer los resultados de su examen, a fin de aumentar la utilidad que tal información posee.⁵

Gestión: es un proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos, lo que busca fundamentalmente la supervivencia y crecimiento de la entidad, su desarrollo dentro del marco determinado por los objetivos y políticas establecidos por el plan de desarrollo estratégico e involucra a todos los niveles de responsabilidad de la entidad. Además comprende todas las actividades de una organización que implica el establecimiento de metas y objetivos, así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento, además del desarrollo de una estrategia que garantice la supervivencia.

Para entender el concepto de auditoría de gestión es necesario conocer los conceptos tradicionales de auditoría administrativa y auditoría operacional que fueron reemplazados por este último.

Según William P. Leonard presenta la siguiente definición de Auditoría administrativa:

⁵ Slosse, Carlos Alberto, Auditoria un Nuevo Enfoque Empresarial

La Auditoría administrativa puede definirse como el examen comprensivo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa de una institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales. ⁶

Según Joaquín Rodríguez Valencia plantea una definición de Auditoría Operacional así:

Se define como una técnica para evaluar sistemáticamente la efectividad de una función o una unidad con referencia a normas de la empresa, utilizando personal especializado en el área de estudio, con el objeto de asegurar a la administración que sus objetivos se cumplan, y determinar qué condiciones pueden mejorarse.⁷

Según William P. Leonard, Auditoria Administrativa

Los dos anteriores conceptos se han venido manejando de manera tal que se hacía una diferenciación entre auditoría administrativa y auditoría operacional, cuando en la realidad eran dos nombres para un mismo proceso. La auditoría de gestión se origina y fundamenta en la auditoría operacional, porque constituye una auditoría integral y perfeccionada.

A continuación me internaré en conceptos y definiciones de la Auditoría de Gestión, punto principal de este proyecto investigativo, para el efecto indico que:

Auditoría de gestión: es un proceso que permite examinar y evaluar las actividades realizadas de una organización, sector, programa, proyecto u operación. Es la actividad que sobre la base de criterios permite medir el grado de eficiencia, eficacia y calidad en la utilización de recursos disponibles, el desarrollo de procesos y la entrega de productos o de servicios, a conformidad con las necesidades de los clientes.

Entre conceptos de varios actores, se puede enfocar las siguientes definiciones:

⁶William P. Leonard, Auditoria Administrativa

⁷ Joaquín Rodríguez Valencia, Auditoria Operacional

Según la Contraloría General del Estado de la República del Ecuador en su Manual de Auditoría de Gestión dice:

“Examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la gestión operativa y sus resultados, así como, la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía, efectividad y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; establecer los valores éticos de la organización y, el control y prevención de la afectación ecológica; y medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos, y, el impacto socio-económico derivado de sus actividades”.⁸

“La evaluación de todo o parte de los procesos de una organización en términos de eficiencia, efectividad, economía ética y ecología con la finalidad de informar los resultados obtenidos y proponer recomendaciones para optimizar la gestión institucional en el corto, mediano y largo plazo, en cumplimiento con su visión y misión institucional”⁹

“Examen completo de una unidad de operación o de una organización completa para evaluar sus sistemas, controles y desempeños en la forma medida por los objetivos de su gerencia. Se centra en la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones” (O. Ray Whittington – Kurt Pany)

“Auditoría de gestión es una técnica relativamente nueva de asesoramiento que ayuda a analizar, diagnosticar y establecer recomendaciones a las empresas, con el fin de conseguir con éxito una estrategia. Uno de los motivos principales por el cual una empresa puede decidir emprender una auditoría de gestión es el cambio que se hace indispensable para reajustar la gestión o la organización de la misma.”¹⁰

⁸ Manual de Auditoría de Gestión, Contraloría General del Estado de la República del Ecuador

⁹ Esparza, Fernando, guía didáctica Auditoría de Gestión- ESPOCH 2010

¹⁰ Rafael Redondo Durán-Xavier Llopert Pérez-Dunia Durán Juvie, Auditoría de Gestión.

2.1.2 OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN:

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

Al ejecutar una auditoría de gestión se realizan estudios para determinar insuficiencias causantes de dificultades, actuaciones o acciones equivocadas, irregularidades y una falta general de conocimientos o desdén de lo que es una buena organización. En muchos de los casos sucede que al perder espacios de tiempos muy grandes, empeore la situación de la empresa o entidad por la falta de un control adecuado.

El auditor durante la ejecución de una auditoría (trabajo), debe determinar y exponer todas las fallas y procesos defectuosos encontrados en la operación o desempeño de la empresa, esto con respecto a la planeación y cumplimiento de objetivos de la organización.

La eficiencia operativa de la función o área sometida a estudio, puede determinarse mediante una comparación de las condiciones vigentes, con las requeridas por los planes, políticas etc.

Además el auditor tiene la gran responsabilidad de una vez encontrados fallas, cuellos de botella, entre otros, recomendar mejoras a cada departamento o sección para que se implanten las correcciones necesarias.

Una vez indicado el objetivo de una auditoría de gestión, puedo indicar los siguientes como algunos de los objetivos principales:

Una auditoría de gestión tiene que:

- Verificar si la entidad posee objetivos claros, con planes que sean coherentes y sobre todo apegados a la realidad de la empresa.
- Vigilar que cuenten con las políticas adecuadas y su cumplimiento.
- Justificar que los recursos de la entidad, estén siendo utilizados en forma adecuada, para esto verificará que los procedimientos sean los adecuados y en forma eficiente.
- Establecer el grado en que la entidad y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados
- Comprobar que las actividades que se ejecutan o servicios que se ofrecen sean a satisfacción del cliente o usuario.

2.1.3 ALCANCE DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN: La auditoría de gestión puede ser de una área específica, un departamento o grupo de departamentos, en algunas ocasiones la auditoría de abarca una combinación de dos o más áreas o departamentos.

En lo que respecta a la auditoría de gestión de una entidad pública:

La auditoría de gestión, puede abarcar a toda una entidad o parte de ella, ejemplo: proceso, actividad, etc., para examinar en forma minuciosa los aspectos operativos, administrativos y financieras, tiene los siguientes propósitos y objetivos:

Propósitos:

- Determinar si todos los servicios prestados, obras y bienes, son necesarios y si es procedente desarrollar nuevos.

- Determinar la existencia de objetivos y planes coherentes, existencia y cumplimiento de políticas adecuadas, eficacia y eficiencia de métodos y procedimientos adecuados y confiabilidad de información y controles establecidos.
- Comprobar si la entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiencia.
- Identificar si se alcanzó los objetivos y metas previstas de manera eficaz, así como si son eficaces los procedimientos de operación y controles internos.
- Conocer las causas de ineficiencia.

Objetivos:

- Verificar manejo eficiente de recursos.
- Determinar grado de cumplimiento de objetivos de planes estratégicos y planes operativos.
- Satisfacer las necesidades de la población.
- Promover aumento de productividad, procurando la administración del patrimonio público en forma correcta.

2.1.4 CLASIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA

2.1.4.1 Por La Procedencia Del Auditor

AUDITORÍA INTERNA: Es aquella actividad que llevan a cabo profesionales que ejercen su actividad en el seno de su empresa, normalmente en un departamento, bajo la dependencia de la máxima autoridad de la misma, pudiéndose definir ésta como una función de valoración independiente establecida en el seno de una organización dirigida a examinar y evaluar sus actividades, así como el sistema de control interno, con la finalidad de garantizar la integridad de su patrimonio, la veracidad de la información suministrada por los distintos sistemas existentes en la misma y la eficacia de sus sistemas de gestión.¹¹

¹¹ IBID 11: Pág. 6

AUDITORÍA EXTERNA: Es el examen o verificación de las transacciones, cuentas, informaciones, o estados financieros, correspondientes a un periodo, evaluando la conformidad o cumplimiento de las disposiciones legales o internas vigentes en el sistema de control interno contable. Se practica por profesionales facultados, que no son empleados de la organización cuyas afirmaciones o declaraciones auditan.

Además, examina y evalúa la planificación, organización, dirección y control interno administrativo, la economía y eficiencia con que se han empleado los recursos humanos, materiales y financieros, así como el resultado de las operaciones previstas a fin de determinar si se han alcanzado las metas propuestas.¹²

2.1.4.2 POR SU ÁREA DE APLICACIÓN

AUDITORÍA FINANCIERA: El objetivo de una auditoría a los estados financieros es permitir al auditor expresar una opinión si los estados financieros están preparados, en todos los aspectos importantes, de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados por la profesión contable o por una autoridad competente.¹³

La frase usada para expresar la opinión de auditor es “presenta razonablemente, en todos los aspectos materiales”.

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA: Evalúa el adecuado cumplimiento de las funciones, operaciones y actividades de la empresa principalmente en el aspecto administrativo.

Es la revisión sistemática y exhaustiva que se realiza en la actividad administrativa de una empresa, en cuanto a su organización, las relaciones entre sus integrantes y el cumplimiento de las funciones y actividades que regulan sus operaciones.

¹² Madariaga Gorocica, Juan. Manual Práctico De Auditoría. Ediciones Deusto. España, 2004. Pág. 18.

¹³ Contraloría General Del Estado. (2001). Manual De Auditoría Financiera. Pág. 337. (www.contraloria. gob.ec).

AUDITORÍA DE GESTIÓN: Es el examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; y, de medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos, y, el impacto socioeconómico derivado de sus actividades.¹⁴

AUDITORÍA OPERACIONAL: Tiene como objeto de estudio el proceso administrativo y las operaciones de las organizaciones, con miras a emitir opinión sobre la habilidad de la gerencia para manejar el proceso administrativo y el grado de economicidad, eficiencia y efectividad de las operaciones del ente auditado.

EXÁMENES ESPECIALES: Comprende la revisión y análisis de una parte de las operaciones o transacciones efectuadas con posterioridad a su ejecución, con el objeto de verificar aspectos presupuestales o de gestión, el cumplimiento de los dispositivos legales y reglamentarios aplicables y elaborar el correspondiente informe que incluya observaciones, conclusiones y recomendaciones. El Examen Especial puede incluir una combinación de objetivos financieros y operativos, o restringirse a sólo uno de ellos, dentro de un área limitada o asunto específico de las operaciones.¹⁵

2.1.5 BENEFICIOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Al realizar una auditoría de gestión, la empresa se beneficiará de distintas maneras, debido a que obtendrá al final, recomendaciones que ayudarán al cumplimiento de todas y cada una de las metas y objetivos propuestos por los administradores o directivos de la entidad.

Ayudará a mejorar aquellos procedimientos en donde se hayan encontrado anormalidades, dificultades, problemas, etc., y a fortalecer aquellos procesos que hayan estado cumpliéndose tal cual son.

Una auditoría de gestión ayuda a economizar recursos sin dejar de cumplir metas para las que fue creada la empresa, pero en forma eficiente.

¹⁴ Contraloría General Del Estado. (2001). Manual De Auditoría De Gestión. Pág. 36. (www.contraloria.gob.ec).

¹⁵ Buenas Tareas. Examen Especial De Auditoría. (www.buenastareas.com).

2.1.6 RIESGOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Cuando se ejecuta o realiza una auditoría de gestión no se está exenta de errores y omisiones importantes, que puedan afectar los resultados finales del informe, para lo que se deberá planificar la auditoría a fin de que permita detectar los errores con relativa importancia, esto a partir de: criterio profesional de auditor, regulaciones legales y profesionales y de identificar errores con efectos significativos.

Es importante además no olvidar los tres componentes de riesgo:

- **Riesgo inherente:** posibilidad de un error material en una afirmación antes de evaluar el control interno. Riesgo de que ocurran errores importantes generados por las características de la entidad.
- **Riesgo de control:** de que el control interno del cliente no haya evitado o detectado un error material en forma oportuna. Riesgo de que el sistema interno prevenga o corrija tales errores.
- **Riesgo de detección:** riesgo de que el auditor no descubra los errores.

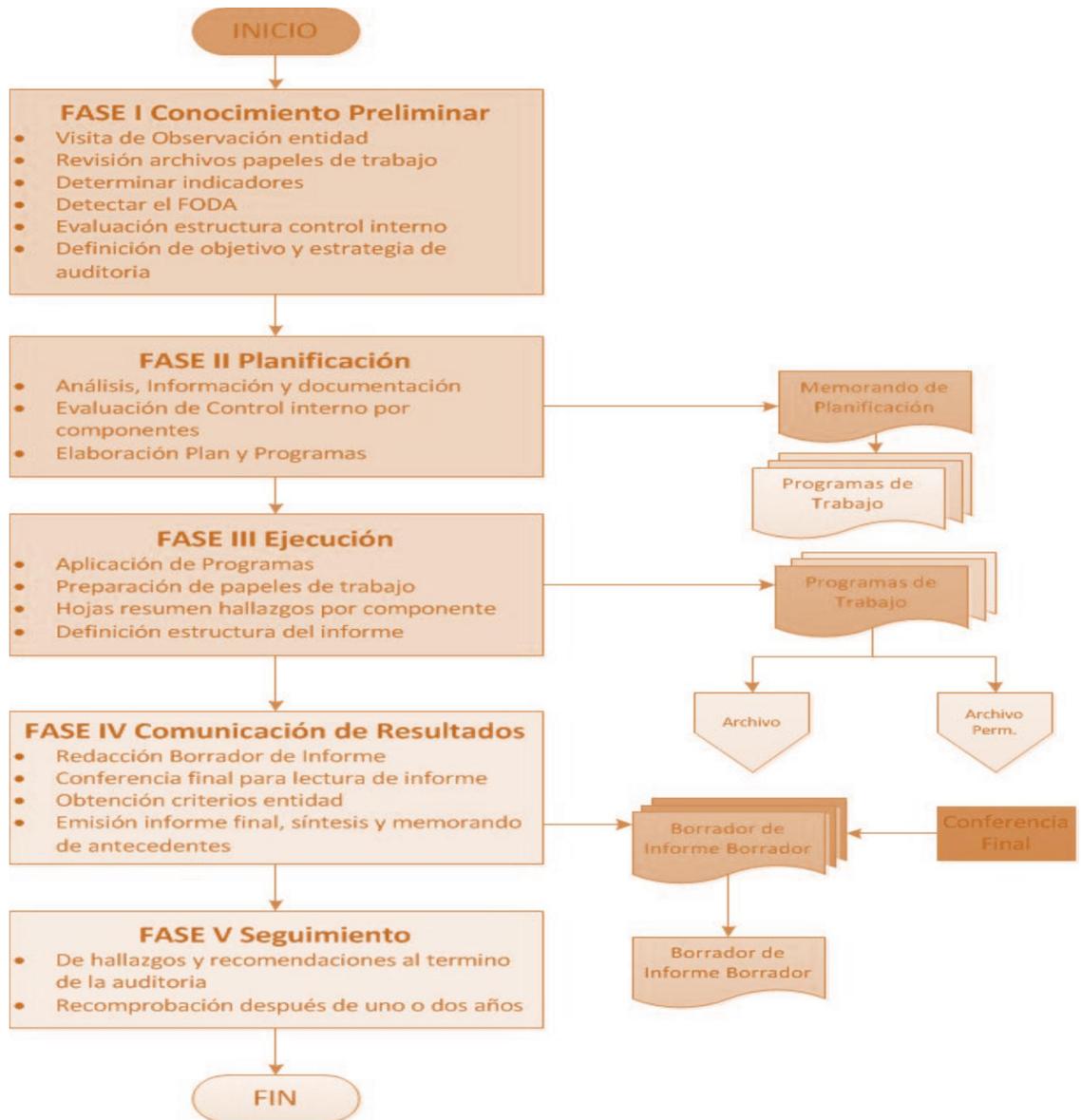
Para evaluar la existencia o no de riesgos de la auditoría de gestión debemos:

- Conocer y reconocer los riesgos propios de la actividad, del entorno y de la naturaleza propia de la información.
- Considerar la adecuación del diseño y probar la eficacia de los procedimientos de control interno.
- Determinar procedimientos sustantivos contenidos en el programa a aplicar, luego de haber evaluado el Sistema de Control Interno.
- Extensión de las pruebas sustantivas aplicables a la Empresa hacia terceros vinculados.

2.2. PROCESOS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

El manual de auditoría de gestión de la Contraloría General del Estado, presenta un flujo de proceso de la auditoría de gestión:

Figura 6 Flujo del Proceso de Auditoría de Gestión¹⁶



Fuente: Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado del Ecuador

Elaborado por: Margarita Tiupul

¹⁶ Manual de Auditoría de Gestión, Contraloría General del Estado. Pag 128 . (www.contraloria.gob.ec)

2.2.1 FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR O DIAGNÓSTICO

Objetivo: el conocimiento preliminar tiene como objetivo principal, el tener un conocimiento a fondo del objeto de la empresa a la que se le realizará la auditoría de gestión, poniendo énfasis a la actividad principal, con esto podremos tener una buena planificación, ejecución y consecución de resultados, con el costo y plazo justo y razonable.

Dentro de esta fase, debemos cumplir con las siguientes actividades:

- 1) Visita de observación a la entidad, con la que conoceremos las actividades, operaciones y funcionamiento en conjunto.
- 2) Revisión archivo papeles de trabajo, ubicar papeles de trabajo de auditorías anteriores que permitan encontrar problemas existentes con anterioridad, además se debe actualizar tal documentación a fin de comprender el avance o estancamiento de los objetivos atrasados.
- 3) Determinar indicadores, éstos constituyen puntos de referencia que serán comparados en lo posterior con resultados reales de sus operaciones, para determinar si los resultados son superiores, similares o inferiores a las expectativas. Al no disponer se debe desarrollar indicadores básicos.
- 4) Detectar el FODA, que permita obtener ventajas de las fuerzas y oportunidades y reducir impactos negativos de las debilidades y amenazas.
- 5) Evaluación estructura control interno, información sobre el funcionamiento de los controles existentes para identificar a los componentes relevantes para la evaluación del control interno, que en las siguientes fases serán sometidas a pruebas y procedimientos de auditoría.
- 6) Definición de objetivo y estrategia de auditoría, se debe definir en forma correcta cual será el objetivo principal de la auditoría que permita cumplir

con los objetivos específicos y definir cuál será la estrategia a utilizar para el desarrollo de la misma.

2.2.2 FASE II: PLANIFICACIÓN

Es la fase más importante porque es con la que se puede determinar exactamente hacia donde se quiere llegar y en qué forma se logrará hacerlo, la planificación debe definir sus objetivos y la manera de lograrlos. Cualquier actividad a cumplir debe tener un plan que determine la efectividad de la acción y evitar improvisación.

Se considera que la planificación y el control interno siempre deben ir juntos, porque no se puede controlar lo que no se planifica y una planificación sin control, no tendría ningún sentido.

Objetivo: precisar objetivos específicos y el alcance de trabajo a desarrollar, además de determinar los recursos necesarios tanto en número como en calidad del equipo que trabajará. Así también indicar los resultados de la auditoría esperados.

La tercera Norma de Auditoría Generalmente Aceptadas, relativa a la ejecución del trabajo en el campo “PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA”, expresa:

“Los planes de auditoría deben prepararse tanto para las actividades institucionales como las actividades de auditoría y en este último caso deben tenerse en cuenta las particularidades y los objetivos específicos que implica cada uno de los trabajos.

La planificación de la auditoría debe estar basada en la comprensión del ente o área a examinar, la naturaleza de sus transacciones, el ambiente de control y los sistemas de información.

La planificación de cada auditoría comprenderá la planificación preliminar que facilite un enfoque general de la auditoría y la planificación específica dirigida a obtener una programación completa e integral del examen.”¹⁷

Dentro de esa fase podemos determinar los dos tipos de planificación que son necesarias antes de la ejecución de la auditoría de gestión:

- **Planificación preliminar:** encaminada a obtener un conocimiento global del trabajo que se va a ejecutar.

“Mediante esta etapa el auditor se familiariza con el entorno interno y externo de la organización observando de forma más directa el área, proceso o actividad a evaluar, con el objeto de apreciar a simple vista los problemas que enfrentan los involucrados ya que los mismos le servirán para el diagnóstico de puntos críticos.”¹⁸

- **Planificación específica:** trabajo específico, selecciona componentes que será examinados, procedimientos a aplicarse y alcance de la auditoría. Evalúa el riesgo inherente y de control para cada afirmación y cada componente.

La planificación específica es la fase en la que se define la estrategia a seguir en el trabajo de campo. Con fundamento en la información obtenida durante la planificación preliminar llega a tener incidencia en la eficiente utilización de recursos y el logro de metas y objetivos definidos por el equipo de auditoría.

El principal propósito de esta evaluación, es evaluar el control interno y cuantificar los riesgos de auditoría, esto permite seleccionar los procedimientos de auditoría a ser aplicados. En esta fase se elaboran los programas de trabajo en los que se establecen responsabilidades y control de tiempos.

¹⁷ Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS).

¹⁸ Franklin, Benjamín “Auditoría Administrativa”. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana S.A.

ACTIVIDADES DE LA FASE DE LA PLANIFICACIÓN¹⁹

- 1) Análisis, información y documentación, fue obtenida en la primera fase y es necesaria para la evaluación del control interno y la planificación de la auditoría de gestión.
- 2) Evaluación de control interno por componentes, recolectar información respecto al funcionamiento de los controles existentes, para identificar aquellos asuntos que requieran tiempo y esfuerzos adicionales en la fase de ejecución. Esta evaluación contiene calificación de los riesgos de la auditoría: riesgo inherente, riesgo de control, riesgo de detección y otra clase de riesgos. Aquellos resultados permitirán: planificar la auditoría de gestión y preparar informe sobre control interno.
- 3) Elaboración, plan y programas, van de acuerdo a los objetivos trazados, dentro del programa de auditoría debe ir como mínimo objetivos y procedimientos específicos con la respectiva calificación de riesgos por cada componente.
- 4) El Programa de Auditoría es el documento en el que se especifica el procedimiento a seguir durante el examen de auditoría. Su contenido debe ser flexible, sencillo y conciso de tal manera que los procedimientos empleados en la auditoría estén de acuerdo con las circunstancias del examen y que su aplicación permita alcanzar los objetivos del mismo.

2.2.3 FASE III: EJECUCIÓN

Fase en donde se ejecuta apropiadamente la auditoría, aquí se desarrolla los hallazgos y obtiene evidencias necesarias en cantidad y calidad apropiada (suficiente, competente y relevante), que debe estar basado en criterios de auditoría y en los procedimientos definidos en cada programa, que servirán para sustentar las conclusiones y recomendaciones de los informes.²⁰

¹⁹http://200.93.128.215/Audite/3__Planeaci_N_De_La_Auditor%C3%Ada/Dise_Ar_Programas_De_Auditor%C3%Ada.Htm
²⁰ Manual de Auditoría de Gestión –Contraloría General del Estado de la república del Ecuador

También se define a esta fase de la siguiente forma, “fase que involucra la recopilación de evidencias suficientes, competentes y pertinentes sobre los asuntos más importantes para la realización de las pruebas y análisis de las evidencias, para asegurar el éxito de la auditoría, de modo de acumular bases suficientes para la formulación de observaciones, conclusiones y/o recomendaciones efectivas y debidamente respaldadas, así como para acreditar haber llevado a cabo el examen de acuerdo con los requerimientos previamente establecidos”²¹

En conclusión, la ejecución no es más que la aplicación de los programas y estándares definidos en la fase de Planificación, la misma que contendrá programas detallados y flexibles para cada actividad del proceso a examinarse, y técnicas de auditoría tradicionales, tales como: inspección física, observación, cálculo, indagación, análisis, teniendo como resultado la aplicación y comprobación de indicadores de Eficiencia, Eficacia y Economía por cada actividad a examinarse. Todo esto para recabar evidencia que fundamentará los resultados de la auditoría presentados en el informe, y que será documentada en papeles de trabajo.

Además se resumen los hallazgos significativos por cada componente examinado, expresados en los comentarios.

Dentro de esta fase, existen las siguientes actividades:

- 1) Además de aplicar los programados de trabajo, se debe realizar la preparación de los papeles de trabajo, que son los que contienen la evidencia, suficiente, competente y relevante de la auditoría.
- 2) La elaboración de hojas resúmenes, es otra actividad de la fase de ejecución en donde estarán los hallazgos más significativos, con sus respectivos comentarios que deberán ser comunicados en forma oportuna, para luego definir la estructura del informe con las respectivas referencias a

²¹Guía didáctica-auditoría de gestión II-EICA ESPOCH

los papeles de trabajo y hojas resumen de comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Es necesario señalar que esta fase de ejecución, contempla los siguientes pasos:

- a) Evaluación o revisión del sistema de control interno
- b) Aplicación y desarrollo de los programas de auditoría.
- c) Elaboración y obtención de los papeles de trabajo.
- d) Comunicación permanente con funcionarios responsables.

2.2.4 FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

Dentro de esta fase se pueden hacer comunicación de los resultados, mediante informes parciales y con el informe final de la auditoría de gestión.

El informe debe relevar las deficiencias existentes en la entidad, así como aquellos hallazgos positivos. Un informe de auditoría de gestión debe contener conclusiones como el informe de las demás auditorías, sumando el precio de incumplimiento con su efecto económico y las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía, tanto en la gestión como el uso de recursos de la entidad.

El informe está dirigido a la máxima autoridad de la entidad, el cual podrá tomar decisiones correctivas en caso de así necesitarse.

La comunicación de resultados principalmente incluye la revelación de conclusiones y el planteo de recomendaciones que ayuden a la gerencia a mejorar las falencias internas detectadas por el equipo de auditoría.

Para el cumplimiento de esta fase, se debe realizar las siguientes actividades:

- **Redacción borrador del informe.-** es redactado una vez terminado el trabajo de auditoría y se lo realiza conjuntamente por el auditor y el equipo de trabajo, incluye información suficiente sobre observaciones,

conclusiones de hechos significativos, así como recomendaciones constructivas para superar las debilidades en cuanto a políticas, procedimientos, cumplimiento de actividades y otras deficiencias de control interno detectadas durante el examen. Su redacción debe ser comprensible, no incluir terminología especializada, párrafos largos y complicados ni expresiones confusas.

Este informe contribuye al cumplimiento de metas y objetivos planteados por la entidad,

- **Conferencia final para lectura de informe.-** se la lleva a cabo con los directivos de la entidad y los funcionarios de niveles altos, en donde se informa sobre el trabajo de la auditoría de gestión realizada. Esta conferencia permite reforzar y perfeccionar sus comentarios, conclusiones y recomendaciones así como permitir expresar puntos de vista y defensas. Además permite que antes de emitir el informe final de la auditoría de gestión, los funcionarios responsables puedan justificar o ahondar en situaciones encontradas durante la evaluación.

- **Emisión informe final.-** una vez realizada la conferencia, discutido todos los puntos de vista y justificado lo justificable respecto a los encuentros realizados, se emitirá el informe final a la autoridad correspondiente.

Se debe considerar que antes de emitir definitivamente el informe, es necesario revisarlo en forma adecuada y de esta manera salvaguardar la efectividad de los resultados de la auditoría de gestión, así como el prestigio del auditor. Este informe debe ir de acuerdo a las normas de auditorías vigentes, normas y políticas de la entidad, etc.

El informe debe explicar de forma constructiva, oportuna y sencilla los hallazgos encontrados de manera que las recomendaciones planteadas en el mismo sean consideradas por la gerencia como opciones reales de mejora para el departamento o proceso evaluado.

2.2.5 FASE V: SEGUIMIENTO

“Con posterioridad y como consecuencia de la auditoría de gestión realizada, los auditores internos y en su ausencia los auditores externos que ejecutaron la auditoría, deberán realizar el seguimiento correspondiente”.²²

El trabajo de auditoría es un proceso continuo, se debe entender que no serviría de nada el trabajo de auditoría si no se comprueba que las acciones correctivas tomadas por la gerencia, se están realizando, para esto, se debe tener un programa de seguimiento, esto dependerá del carácter crítico de las observaciones de auditoría.

Su principal objetivo es asegurar el cumplimiento de las recomendaciones mediante un compromiso con todo el personal involucrado, mediante el cual garantiza que el trabajo del auditor se implementa en beneficio de la organización.

El nivel de revisión de seguimiento del auditor dependerá de diversos factores, en algunos casos el auditor tal vez solo necesite indagar la situación actual, en otros casos tendrá que hacer una revisión más técnica.

Esta última fase tiene las siguientes actividades:

- **De hallazgos y recomendaciones al término de la auditoría.-** los auditores efectuarán el seguimiento de las recomendaciones emitidas en el informe final, para de esta manera comprobar si las autoridades de la entidad están cumpliendo con aquellas recomendaciones y hasta qué punto receptaron los comentarios.

²² Manual de Auditoría de Gestión, Contraloría General del Estado de la República del Ecuador

Recomprobación después de uno o dos años, se la debe realizar dependiendo de los resultados que se presentaron en el informe.

Así también se debe considerar:

- **Responsables Asignados.-** se refiere al personal responsable de realizar la revisión de las recomendaciones planteadas en el informe de auditoría, por parte del auditor hacia la administración sujeta a examen.

Las personas de cada área o departamento de la entidad son los responsables de llevar a cabo las recomendaciones planteadas.

- **Medición de Resultados.-** se refiere a los métodos que utilizará el auditor para verificar si se ha llevado o no, las recomendaciones planteadas en el informe de auditoría, así como también analizar cuál es el aporte que esas recomendaciones han impactado dentro de la institución, en términos de:
 - Calidad y cantidad.
 - Costo y beneficio, y
 - Disminución de debilidades y aumento de fortalezas.

Informes Emitidos: después de haber comunicado los resultados a los principales funcionarios de la entidad, por lo regular, con la presentación de comentarios, opiniones y, recomendaciones, amerita su revisión y la actualización del borrador del informe.

Comunicación de Ajustes Finales.- se refiere a realizar una revisión de eventos subsecuentes, posterior a la revisión de las recomendaciones planteadas en el informe de auditoría y manifestar ajustes si se encontraran sucesos que afecten de a las conclusiones emitidas anteriormente, pues la finalidad de los ajustes finales es buscar la uniformidad de los registros después de realizada la auditoría.

2.3 INFORME DE AUDITORÍA

El informe de auditoría es el producto final del trabajo del auditor en el cual él presenta sus comentarios sobre los hallazgos, sus conclusiones y recomendaciones y en el caso del examen a los estados financieros el correspondiente dictamen.

Mediante el informe de auditoría, el auditor pone en conocimiento de la entidad examinada, otros organismos nacionales e internacionales, instituciones financieras, instituciones gubernamentales que tengan relación con la entidad y los funcionarios de la empresa y funcionarios públicos apropiados de los niveles más altos del gobierno que merezcan conocer los resultados de su trabajo.

El informe de auditoría debe contener la expresión de juicios fundamentados en las evidencias obtenidas sin ocultar o desvirtuar los hechos que puedan inducir a error.

Fundamentalmente este documento permite tomar las acciones correctivas necesarias por los funcionarios apropiados y en forma oportuna en la gestión de la entidad auditada.

2.3.1 CARACTERÍSTICAS DEL INFORME

El informe de auditoría debe ser elaborado con un alto grado de profesionalismo para alcanzar eficazmente los objetivos de la comunicación de los resultados de la auditoría. Es importante que cada informe en lo posible sea un trabajo preciso y perfecto que merezca la lectura y acción por los altos funcionarios de la entidad, así como de los organismos e instituciones internacionales y del gobierno.

2.3.2 REGLAS GENERALES PARA LA ELABORACIÓN DEL INFORME

Debido a la importancia que tienen los informes de auditoría es indispensable que sean bien redactados, completos, claros, y fáciles de entender.

Para lograrlo es necesario que los informes se elaboren empleando algunas reglas generales tales como:

- Redacte en lenguaje corriente y evitando el uso de terminología muy especializada
- Evite los párrafos largos y complicados Incluya la información suficiente
- Revise su contenido detenidamente antes de que se emita
- Conserve la estructura preestablecida
- Concluya su redacción durante el trabajo de campo

- Redacte en forma sencilla, concisa y clara
- Incluya solo aspectos significativos
- Asegure una fácil comprensión al lector
- Mantenga un tono constructivo
- Asegure una emisión y entrega oportuna
- Verifique que exista evidencia suficiente y adecuada detallada en los papeles de trabajo
- Identifique asuntos que requieran acción correctiva y presente las recomendaciones correspondientes
- Incluya la mención de logros sobresalientes
- Considere en el contenido los atributos del hallazgo

2.4. INDICADORES PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

2.4.1 DEFINICIÓN

Los indicadores de gestión son un instrumento de control de gestión, que permiten medir el cumplimiento de metas y objetivos, antes de aplicar estos indicadores es necesario que dentro de la entidad se encuentres implementado el control interno, y que se tenga conocimiento de lo que son y cuál es su importancia, ya que son herramientas claves al momento de la evaluación de la entidad.

Gráfico 2 Relación Control Interno-Indicadores



Fuente: Manual de Auditoría de Gestión del Estado de la República del Ecuador

Elaborado por: Margarita Tiupul

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

Las actividades que se realizan en una organización requieren cuantificarse, es decir medirse; esa medida refleja en que grado las actividades que se ejecutan dentro de un proceso o los resultados del proceso, se han alcanzado, para medir una actividad lo importante es saber:

Gráfico 3 Relación Control Interno-Indicadores

¿QUE MEDIR?
¿DÓNDE MEDIR?



¿CUANTO MEDIR?
¿CONTRA QUE MEDIR?

Esas medidas deben relacionarse con la MISIÓN de la organización



Fuente: Manual de Auditoría de Gestión del Estado de la República del Ecuador

Elaborado por: Margarita Tiupul

2.4.2 USO DE INDICADORES EN AUDITORIA DE GESTIÓN

El uso de indicadores en la auditoría de gestión permite medir:

- La eficiencia y economía en el manejo de los recursos
- Las cualidades y características de los bienes producidos o servicios prestados (eficacia)

- El grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios o clientes a quienes van dirigidos (Calidad)
- Todos estos aspectos deben ser medidos considerando su relación con la misión, los objetivos y las metas planteadas por la organización.

Al indicador se le define como, la referencia numérica generada a partir de una o varias variables, que muestra aspectos de desempeño de la unidad auditada. Esa referencia, al ser comparada con un valor estándar, interno o externo a la organización, podrá indicar posibles desviaciones con respecto a las cuales la administración deberá tomar acciones.

Al evaluar o elaborar un indicador es importante determinar si se dispone de información confiable y oportuna, que permita una comparación entre la situación real y referencias históricas, similares o programadas.

2.4.3 PROPÓSITOS Y BENEFICIOS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

Podría decirse que el objetivo de los sistemas de medición es aportar a la empresa un camino correcto para que ésta logre cumplir con las metas establecidas.²³ Todo sistema de medición debe satisfacer los siguientes objetivos:

- Comunicar la estrategia.
- Comunicar las metas.
- Identificar problemas y oportunidades.
- Diagnosticar problemas.
- Entender procesos.
- Definir responsabilidades.
- Mejorar el control de la empresa.
- Identificar iniciativas y acciones necesarias.
- Medir comportamientos.
- Facilitar la delegación en las personas.
- Integrar la compensación con la actuación.

²³ <http://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-de-gestion/indicadores-de-gestion2.shtml#indicad>

2.4.4 VENTAJAS QUE TIENE CONTAR CON INDICADORES DE GESTIÓN

La ventaja fundamental del uso de indicadores de gestión es la “reducción drástica de la incertidumbre, de la angustia y la subjetividad, con el consecuente incremento de la efectividad de la organización y el bienestar de todos”.²⁴

Listado de ventajas relacionadas al uso de indicadores de gestión:

1. Motivar a los miembros del equipo para alcanzar metas retadoras y generar un proceso de mantenimiento continuo que haga que su proceso sea líder.
2. Estimular y promover el trabajo en equipo.
3. Contribuir al desarrollo y crecimiento tanto personal como del equipo dentro de la organización.
4. Generar un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario.
5. Impulsar la eficiencia, eficacia y productividad de las actividades de cada uno de los negocios.
6. Disponer de una herramienta de información sobre la gestión del negocio, para determinar que tan bien se están logrando los objetivos y metas propuestas.
7. Identificar oportunidades de mejoramiento en actividades que por su comportamiento requieren reforzar o reorientar esfuerzos.
8. Identificar fortalezas en las diversas actividades, que puedan ser utilizadas para reforzar comportamientos proactivos.
9. Contar con información que permita priorizar actividades basadas en la necesidad de cumplimiento, de objetivos de corto, mediano y largo plazo.

²⁴ Beltran Jaramillo Jesús Mauricio- Indicadores de Gestión.

10. Disponer de información corporativa que permita con patrones para establecer prioridades de acuerdo con los factores críticos de éxito y las necesidades y expectativas de los clientes de la organización.
11. Establecer una gerencia basados en datos y hechos.
12. Evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de las actividades clave de la organización y la gestión general de las unidades del negocio con respecto al cumplimiento de sus metas.
13. Reorientar políticas y estrategias, con respecto a la gestión de la organización.

2.4.5 CLASIFICACIÓN DE LOS INDICADORES

Según el manual de auditoría de gestión de la Contraloría General del Estado, los indicadores de gestión se clasifican:

- Cuantitativos y Cualitativos.
- De uso universal
- Globales, Funcionales y Específicos.

Cuantitativos y Cualitativos

- a) **Indicadores Cuantitativos:** valores y cifras que son establecidos en forma periódica que acuerdo a los resultados de las operaciones, son instrumentos básicos.
- b) **Indicadores cualitativos:** permiten tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional, así como evaluar con un enfoque de planeación estratégica la capacidad de gestión de la dirección y más niveles de la entidad.

De uso universal

Son indicadores de gestión, que son utilizados para medir la eficiencia, eficacia, metas, objetivos y cumplimiento de misión, y se clasifican de la siguiente manera:

- a) **Indicadores de resultado por área y desarrollo de información:** estos indicadores muestran la capacidad administrativa de la entidad que tienen para observar, medir, evaluar los aspectos de organización, calidad, oportunidad y disponibilidad respecto a la información y arreglos para la retroalimentación y mejoramiento continuo. Se basan en dos aspectos la información del desarrollo de la gestión que se adelanta y los resultados operativos y financieros de la gestión.

Calculo del indicador de mantenimiento a equipos de computación:

Figura 7 Ejemplo Indicadores De Resultados Por Área Y Desarrollo De Información

$$\frac{\text{Número de equipos a los que se ha hecho mantenimiento durante el 2011}}{\text{Número total de equipos que recibirán mantenimiento durante el 2011}}$$

Elaborado Margarita Tiupul

- b) **Indicadores estructurales:** permiten identificar los niveles de dirección y mando, también su grado de responsabilidad, y sirven para establecer y medir los siguientes aspectos:
- Participación de los grupos de conducción institucional frente a los grupos de servicios, operativos y productivos.
 - Las unidades organizacionales formales e informales que participan en la misión de la institución.

- Unidades administrativas, económicas, productivas y demás que permiten el desenvolvimiento eficiente hacia objetivos establecidos en la entidad

Figura 8 Ejemplo indicador estructural.

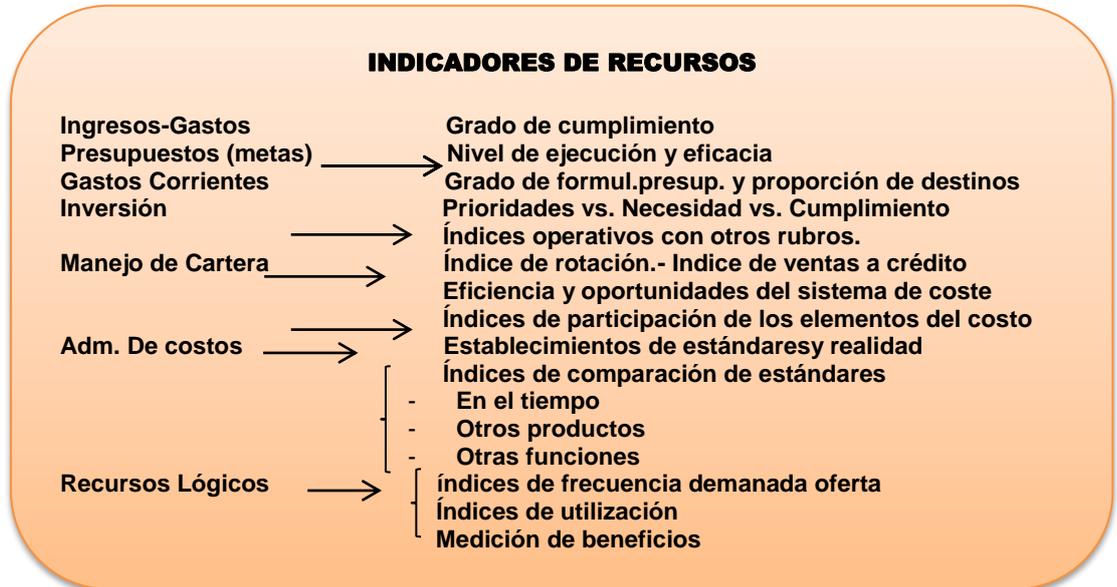
INDICADOR ESTRUCTURAL

$$\frac{\text{Nivel de funcionarios que ocupan cargos directivos}}{\text{Numero total de funcionarios del área a analizar}}$$

Elaborado por: Margarita Tiupul

- c) **Indicadores de recursos:** estos indicadores mantiene relación con la planificación de metas y objetivos, debido a que para planear se requiere tener recursos, sirven para medir y evaluar lo siguiente:
- Planificación de metas y grado de cumplimiento de los planes establecidos.
 - Formulación de presupuestos, metas y resultados del logro.
 - Presupuestos de grado corriente, en comparación con el presupuesto de inversión y otros.
 - Recaudación y administración de la cartera.
 - Administración de los recursos logísticos.

Figura 9 Ejemplo Indicadores De Recursos



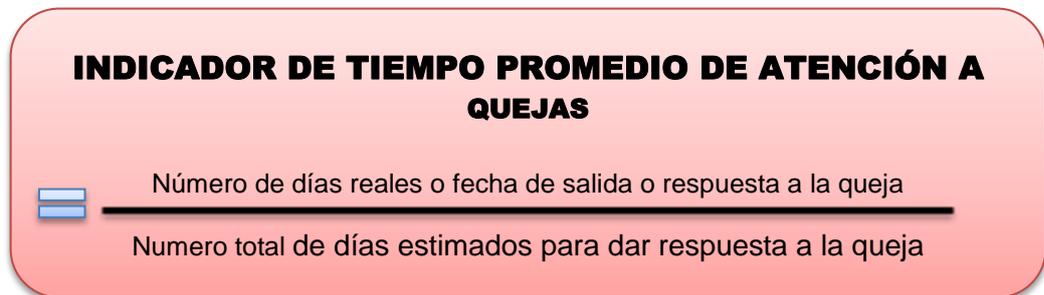
Fuente: Auditoria De Gestión-Contraloría General Del Estado De La República Del Ecuador

Elaborado por: Margarita Tupul

d) **Indicadores de proceso:** son aplicados a la función operativa de la entidad, respecto al cumplimiento de misión y objetivos sociales, además sirven para establecer el cumplimiento de etapas o fases de los procesos en cuanto a:

- Extensión y etapas de los procesos administrativos.
- Extensión y etapas de la planeación.
- Agilidad en la prestación de los servicios i generación de productos que indica la celeridad en el ciclo administrativo.
- Aplicaciones tecnológicas y su comparación evolutiva.

Figura 10 Ejemplo Indicadores De Procesos



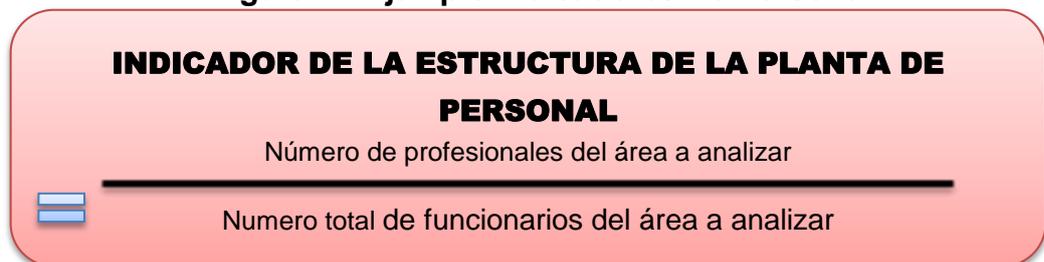
Fuente: auditoria de gestión-contraloría general del estado de la República del Ecuador

Elaborado por: Margarita Tiupul

Indicadores de personal: aplicados a las actividades del comportamiento de la administración de los recursos humanos, miden el grado de eficiencia y eficacia de recursos humanos, referente a:

- Condiciones de remuneración comparativas con otras entidades del sector.
- Comparación de la clase, calidad y cantidad de los servicios.
- Comparación de servicios per cápita.
- Rotación y administración de personal.
- Aplicación y existencia de políticas, elementos de inducción, motivación y promoción

Figura 11 Ejemplo Indicadores De Personal.



Fuente: auditoria de gestión-Contraloría General del Estado de la República del Ecuador

Elaborado por: Margarita Tiupul

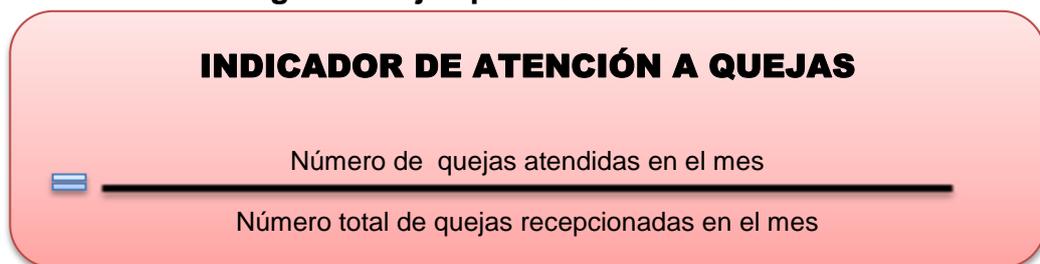
e) **Indicadores interfásicos:** estos indicadores se relacionan con el comportamiento de la entidad, respecto a usuarios externos, sean jurídicos o naturales, y sirven para:

- Velocidad y oportunidad de las respuestas al usuario.

- La demanda y la oferta en el tiempo.
- Transacciones con el público, referente a servicios corrientes y esporádicos.
- Satisfacción permanente de los usuarios.
- Calidad del servicio.
- Número de quejas, atención y corrección.
- Existencia y aplicabilidad de normas y reglamentos.
- Generan satisfacción o insatisfacción sobre índices de rentabilidad y competitividad.

Además estos indicadores se refieren a la atención al cliente o usuario, respecto a la velocidad de una respuesta y el comportamiento gerente público.

Figura 12 Ejemplo indicador interfásico.



Fuente: auditoría de gestión-Contraloría General del Estado de la República del Ecuador

Elaborado por: Margarita Tiupul

f) **Indicadores de aprendizaje y adaptación:** estos indicadores se refieren a la existencia de unidades de investigación y entrenamiento, estudios y tareas normales de adiestramiento, investigación para el mejoramiento y adaptación tecnológica y el mejoramiento de métodos, procedimientos y formatos, es decir se refieren al comportamiento del recurso humano frente a los procesos evolutivos tecnológicos, grupales y de identidad, son importantes porque se evalúa el recursos humano en forma constante, lo que permite verificar si la gestión va de acuerdo con la función asignada, metas, objetivos y demás. Los indicadores de aprendizaje y adaptación evalúan:

- Unidades de investigación.
- Unidades de entrenamiento.

- Unidades normales de adiestramiento.
- Estudios de investigación para el desarrollo.
- Estudio para innovación.

Globales, funcionales y específicos

Este tipo de indicadores, sirven para evaluar la gestión del todo, en forma global y cada uno de los componentes, para esto es necesario definir la misión, objetivos, meta de productividad y gestión de cada una, para es necesario el uso de los tres indicadores que a continuación describo:

Indicadores globales: estos indicadores miden los resultados en el ámbito de la institución y calidad del servicio, que se entrega al usuario. Ejemplos:

- Tiempo de respuesta a un trámite.
- Ejecución presupuestaria respecto al presupuesto asignado.

Estos indicados miden aspectos cuantitativos monetarios y no monetarios, es necesario tener en cuenta que para crear indicadores globales primero es necesario que la entidad haya definido los objetivos que orientan a la institución, para que sean traducidos a metas de corto, mediano y largo plazo. Es necesario indicar que las metas son las que dan origen a los indicadores, para ello se debe cumplir con los siguientes requisitos:

- 1) Que entregue información regular sobre la calidad de la gestión.
- 2) Que proporcione una buena base de confianza y seguridad.
- 3) Que incremente la autonomía y responsabilidad de los directivos.
- 4) Que revitalice espacios formales de planeación de metas.

Ejemplos de indicadores globales:

- a) Gasto social.
- b) Número de festivales ejecutados en todo el año.
- c) Cantidad de auspicios entregados

Esquema como se generan y controlan las metas

Figura 13 Flujo Del Proceso De Auditoría De Gestión



Fuente: Manual de Auditoría de Gestión-Contraloría General del Estado del Ecuador

Elaborado por: Margarita Tiupul

- a) **Indicadores funcionales o particulares:** estos indicadores deben tener presente la complejidad y variedad de las funciones que se desarrollen en cada entidad, es decir cada función debe ser medida en base a sus propias características, además de considerar el tipo de identidad, debo mencionar que los mismos indicadores globales son los que deben ser adaptados a las funciones específicas.

- b) **Indicadores específicos:** estos indicadores tienen los mismos aspectos de los indicadores globales, con la diferencia que se refieren a una función determinada, área o proceso en particular.

Ejemplos:

- a) Programas de capacitación ejecutados/programas presupuestado.
- b) Número de expedientes tramitados.

2.4.6 CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL SECTOR PÚBLICO

Como en mi caso particular la auditoría será realizada a una entidad pública, he creído necesario conocer el tema de la construcción e indicadores de gestión para el sector público, los que deben involucrar en forma democrática y participativa a todos los funcionarios implicados en la producción de un servicio, es decir deberán beneficiar a sus productos y a sus beneficiarios.

El contar con indicadores de gestión nos da las siguientes ventajas:

- 1) Introducir un proceso de participación en la responsabilidad que implica prestar el servicio, y de la misma manera compartir mérito que significa alcanzar niveles superiores de eficiencia.
- 2) Adecuar los procesos internos, detectando inconsistencias entre los objetivos de la institución y su quehacer cotidiano.
- 3) Apoyar el proceso de planificación de política de mediano y largo plazo, dando la oportunidad de que los implicados puedan analizar el qué y cómo de sus afanes cotidianos.
- 4) Mejorar la información respecto del uso de recursos públicos, sentando bases de compromiso y confianza entre los productores del servicio.
- 5) Integrar como elemento motivador del trabajo la satisfacción, expectativas, y necesidades de realizar como profesionales y en forma personal,

debiéndose introducir sistemas de reconocimiento al buen desempeño institucional, grupal e individual, de acuerdo a las bases objetivas, situación que todos tienen derecho.

Como se mencionó anteriormente los indicadores de gestión, nos permiten medir, evaluar y comparar, cuantitativamente y oblicualitativamente las variables asociadas a las metas, tiempo, comportamiento y posición relativa, pueden evaluar un todo así como las actividades que se ejecutan para cualquier función, área o rubro que se desee medir.

La construcción de estos indicadores, es de expresa responsabilidad de la administración de cada entidad, para lo que pueden aplicar la siguiente metodología:

- a) Definición de la entidad, función, área o rubro que se requiere medir.
- b) Definición del objetivo que se persigue con el indicador.
- c) Determinación de la fuente de los datos.
- d) Análisis de información
- e) Determinación de la periodicidad del medidor.
- f) Identificación del receptor del informe de gestión.
- g) Revisión de los indicadores.
- h) Usuarios de la información fuente.

2.5 ELEMENTOS DE LA GESTIÓN²⁵

El estado requiere de planificación estratégica y de parámetros e indicadores de gestión cuyo diseño e implantación es de responsabilidad de los administradores de las instituciones públicas en razón de su responsabilidad social de rendición de cuentas y de demostrar su gestión y sus resultados, y la del auditor

²⁵ IBID 15: Pág. 16

gubernamental evaluar la gestión en cuanto a las cinco E, esto es, ECONOMÍA, EFICIENCIA, EFICACIA, ECOLOGÍA Y ÉTICA que a continuación se definen:

- a) **Economía.-** Uso oportuno de los recursos idóneos en cantidad y calidad correctas en el momento previsto, en el lugar indicado, y al precio convenido; es decir, adquisición o producción al menor costo posible, con relación a los programas de la organización y a las condiciones y opciones que presenta el mercado, teniendo en cuenta la adecuada calidad.
- b) **Eficiencia.-** Consiste en lograr la utilización más productiva de bienes materiales y de recursos humanos y financieros. Su grado viene dado de la relación entre los bienes adquiridos o producidos o servicios prestados, con el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos para su obtención; incluye la relación de los recursos programados con los realmente utilizados para el cumplimiento de las actividades
- c) **Eficacia.-** Es la relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programados; es decir, entre los resultados esperados y los resultados reales de los proyectos, programas u otras actividades; por lo que la eficacia es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas u otro efectos que se había propuesto; tiene que ver con el resultado del proceso de trabajo de la entidad.
- d) **Ecología.-** Podrá definirse como el examen y evaluación al medio ambiente, el impacto al entorno y la propuesta de soluciones reales y potenciales.
- e) **Ética.-** Es un elemento básico de la gestión institucional, expresada en la moral y conducta individual y grupal, de los funcionarios y empleados de una entidad, basada en sus deberes, en su código de ética, las leyes, en las normas constitucionales, legales y consuetudinarias vigentes en una sociedad.

2.6 HERRAMIENTAS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

2.6.1 EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO

Antes de la ejecución de una auditoría de gestión es necesario conformar un equipo multidisciplinario, que está organizado por profesionales de varias disciplinas académicas que brinden puntos de vista diferentes en relación con los aspectos objeto de estudio y de sus especialidades para realizar análisis efectivos.

El personal (auditores) que conformen el equipo multidisciplinario deben:

- Estar capacitado en las técnicas de Auditoría de Gestión
- Tener debido cuidado en la aplicación de las técnicas
- Ser capaz de diseñar e investigar los indicadores que se utilizan
- Tomar decisiones acerca de los tipos y cantidades de evidencia
- Evaluar la correspondencia de la información recopilada
- Ser competentes para llegar a una conclusión adecuada con base en el análisis de las evidencias.

De los profesionales que conforman el equipo, se designará al jefe y supervisor quienes tendrán la máxima responsabilidad de la auditoría, para lo que será necesario que sean los más experimentados.

2.6.2. CONTROL INTERNO

Evaluación del Sistema de Control Interno

Definición: El control interno es el sistema conformado por métodos y procedimientos que aseguran que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos, que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente y que se cumple según las directrices marcadas por la dirección.²⁶

²⁶ estatico.buenosaires.gov.ar/areas/sindicatura/biblioteca/auditoria_gestion_empresas_soc_estado.pdf

Para fines de la Auditoría de Gestión, se denomina estructura de Control Interno al conjunto el auditor deberá relevar y evaluar el sistema de control interno del ente auditado, con el objeto de medir el grado de eficiencia de los sistemas de control para determinar el nivel de confianza de tales sistemas y, consecuentemente, identificar eventuales deficiencias de relevancia que requieran un mayor alcance de las pruebas a efectuar, con el objetivo de:

- Proteger activos de la organización, evitando pérdidas por fraudes o negligencias.
- Garantizar la razonabilidad y confiabilidad de la información contable y la integridad de los sistemas de información.
- Asegurar el cumplimiento de la normativa aplicable.
- Promover la eficiencia operativa.
- Estimular el seguimiento de las prácticas ordenadas por la administración.
- Garantizar el cumplimiento de metas y objetivos programados.

Tipos de Control Interno

Los tipos de Control Interno se clasifican en Administrativos y Contables:

Control Administrativo

Este tipo de control se lo conoce como operativo y está relacionado con la eficiencia en las operaciones conjuntamente con las políticas de la dirección. Este tipo de control contempla las diferentes acciones de los empleados que influyen en la eficiencia operativa y que llevan al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Este control se clasifica en:

- a) **Control operativo:** está relacionado con las actividades que realiza el personal para poder alcanzar eficiencia, eficacia y economía, es decir

alcanzar objetivos maximizando la utilización de recursos y al menor costo.

- b) **Control estratégico:** está relacionado con la formulación de estrategias que aporten para poder conseguir los objetivos organizacionales.

Control Contable

Este tipo de control logra establecer si los estados financieros de una entidad reflejan razonablemente el resultado de sus operaciones y los cambios en su situación financiera, comprobando que en todo el proceso contable se observó y cumplió las normas prescritas por las autoridades competentes y los Principios de Contabilidad generalmente aceptados.

2.6.2.1 MODELO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO COSO I

En 1992, COSO publicó el Sistema Integrado de Control Interno, un informe que establece una definición común de control interno y proporciona un estándar mediante el cual las organizaciones pueden evaluar y mejorar sus sistemas de control.²⁷

Plasma los resultados de la tarea realizada durante más de cinco años por el grupo de trabajo que la TREADWAY COMMISSION, NATIONAL COMMISSION ON FRAUDULENT FINANCIAL REPORTING creó en Estados Unidos en 1985 bajo la sigla COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS).

Este trabajo materializa un objetivo fundamental: definir un nuevo marco conceptual del control interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre este tema, logrando así que, al nivel de las organizaciones públicas o privadas, de la auditoría interna o externa, o de los niveles académicos o legislativos, se cuente con un marco conceptual común, una visión integradora que satisfaga las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados.

²⁷ <http://www.slideshare.net/jaimecuador/el-mtodo-coso>

Definición y objetivos

Es un proceso que involucra a todos los integrantes de la organización sin excepción, diseñado para dar un grado razonable de apoyo en cuanto a la obtención de los objetivos en las siguientes categorías:²⁸

- Eficacia y eficiencia de las operaciones (O)
- Fiabilidad de la información financiera (F)
- Cumplimiento de las leyes y normas que son aplicables(C)

Las tres categorías se relacionan entre sí.

Completan la definición algunos conceptos fundamentales:

- a) El control interno es un proceso, es decir un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo.
- b) Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles, no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos.
- c) Sólo puede aportar un grado de seguridad razonable y por lo tanto no absoluto.
- d) Está pensado para facilitar la consecución de objetivos en una o más de las categorías
- e) señaladas las que, al mismo tiempo, suelen tener puntos en común.

Conclusión: El Control Interno favorece entonces que una empresa consiga sus objetivos de rentabilidad, rendimiento y minimice las pérdidas de recursos; favorece que la empresa disponga de información fiable y a tiempo; y por ultimo favorece que la empresa cumpla con la ley y otras normas que le son de aplicación.

²⁸ www.lawebdeauditoria.com

Para analizar cada componente partiremos del concepto dado en el Informe COSO sobre control interno: “**el control interno se define como un proceso, efectuado por el personal de una entidad, diseñado para conseguir unos objetivos específicos. La definición es amplia y cubre todos los aspectos de control de un negocio, pero al mismo tiempo permite centrarse en objetivos específicos. El control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí que son inherentes al estilo de gestión de la empresa. Estos componentes interrelacionados sirven como criterios para determinar si el sistema es eficaz**”, ayudando así a que la empresa dirija de mejor forma sus objetivos y ayuden a integrar a todo el personal en el proceso.²⁹

Ilustraremos de forma gráfica los cinco elementos que deben actuar en forma conjunta para que se pueda generar un efectivo control interno en las empresas.

Figura 14 Componentes Del Coso I



Fuente: internet-componente COSO I

Elaborado por: Margarita Tiupul

Aunque los cinco criterios deben cumplirse, esto no significa que cada componente haya de funcionar de forma idéntica, ni siquiera al mismo nivel, en

²⁹ http://www.degerencia.com/articulo/los_cinco_componentes_del_control_interno

distintas entidades. Puede existir una cierta compensación entre los distintos componentes, debido a que los controles pueden tener múltiples propósitos, los controles de un componente pueden cumplir el objetivo de controles que normalmente están presentes en otros componentes. Por otra parte, es posible que existan diferencias en cuanto al grado en que los distintos controles abarquen un riesgo específico, de modo que los controles complementarios, cada uno con un efecto limitado, pueden ser satisfactorios en su conjunto.

Existe una interrelación directa entre las tres categorías de objetivos, que son los que una entidad se esfuerza para conseguir, y los componentes, que representan lo que se necesitan para lograr dichos objetivos. Todos los componentes son relevantes para cada categoría de objetivo. Al examinar cualquier categoría por ejemplo, la eficacia y eficiencia de las operaciones, los cinco componentes han de estar presente y funcionando de forma apropiada para poder concluir que el control interno sobre las operaciones es eficaz.

2.7 COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO

2.7.1 ENTORNO DE CONTROL³⁰

El entorno de control marca la pauta del funcionamiento de una empresa e influye en la concienciación de sus empleados respecto al control. Es la base de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura. Los factores del entorno de control incluyen la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la empresa, la filosofía de dirección y el estilo de gestión, la manera en que la dirección asigna autoridad y las responsabilidades y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados y la atención y orientación que proporciona al consejo de administración.

“El núcleo de un negocio es su personal (sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la profesionalidad) y el entorno en que trabaja, los empleados son el motor que impulsa la entidad y los cimientos sobre los que descansa todo”.

³⁰ http://www.degerencia.com/articulo/los_cinco_componentes_del_control_interno

El Entorno de control propicia la estructura en la que se deben cumplir los objetivos y la preparación del hombre que hará que se cumplan.

Los principales factores del Entorno de control son:

1.1 Integridad y valores éticos.- La máxima autoridad y los directivos establecerán como parte de la cultura organizacional para que estos valores rijan la conducta de su personal, orientando su integridad y compromiso hacia la organización.

1.2 Administración Estratégica.- 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.

1.3 Políticas y prácticas de talento humano.- El talento humano es lo más valioso que posee la institución, por lo que debe ser tratado y conducido de forma tal que se consiga su más elevado rendimiento.

1.4 Estructura organizativa.- La máxima autoridad debe crear una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de su misión y apoye efectivamente el logro de los objetivos organizacionales, la realización de los procesos, las labores y la aplicación de los controles pertinentes.

1.5 Delegación de autoridad.- La asignación de responsabilidad, la delegación de autoridad y el establecimiento de políticas conexas, ofrecen una base para el seguimiento de las actividades, objetivos, funciones operativas y requisitos regulatorios, incluyendo la responsabilidad sobre los sistemas de información y autorizaciones para efectuar cambios.

1.6 Competencia Profesional.- La competencia incluye el conocimiento y habilidades necesarias para ayudar a asegurar una actuación ordenada, ética, eficaz y eficiente, al igual que un buen entendimiento de las responsabilidades individuales relacionadas con el control interno.

1.7 Adhesión a las políticas institucionales.- Los servidores observarán las políticas generales y las específicas aplicables a sus respectivas áreas de trabajo, que hayan sido emitidas y divulgadas por la máxima autoridad y directivos de la entidad, quienes además instaurarán medidas y mecanismos propicios para fomentar la adhesión a las políticas.

2.7.2 EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS

Las organizaciones, cualquiera sea su tamaño, se enfrentan a diversos riesgos de origen externos e internos que tienen que ser evaluados. Una condición previa a la evaluación del riesgo es la identificación de los objetivos a los distintos niveles, vinculados entre sí e internamente coherentes. La evaluación de los riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos. Debido a que las condiciones económicas, industriales, legislativas y operativas continuarán cambiando continuamente, es necesario disponer de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados con el cambio.

“La entidad debe conocer y abordar los riesgos con que se enfrenta, estableciendo mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos correspondientes en las distintas áreas”.³¹

Aunque para crecer es necesario asumir riesgos prudentes, la dirección debe identificar y analizar riesgos, cuantificarlos, y prever la probabilidad de que ocurran así como las posibles consecuencias.

La evaluación del riesgo no es una tarea a cumplir de una vez para siempre. Debe ser un proceso continuo, una actividad básica de la organización, como la evaluación continua de la utilización de los sistemas de información o la mejora continua de los procesos.

Los procesos de evaluación del riesgo deben estar orientados al futuro, permitiendo a la dirección anticipar los nuevos riesgos y adoptar las medidas

³¹ http://www.degerencia.com/articulo/los_cinco_componentes_del_control_interno

oportunas para minimizar y/o eliminar el impacto de los mismos en el logro de los resultados esperados. La evaluación del riesgo tiene un carácter preventivo y se debe convertir en parte natural del proceso de planificación de la empresa.

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

- Los objetivos deben ser establecidos y comunicados.
- Identificación de los riesgos internos y externos.
- Los planes deben incluir objetivos e indicadores de rendimiento.
- Evaluación del medio ambiente interno y externo.

2.7.3 ACTIVIDADES DE CONTROL

Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección de la empresa. Ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la empresa. Hay actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones.³²

“Deben establecerse y ajustarse políticas y procedimientos que ayuden a conseguir una seguridad razonable de que se llevan a cabo en forma eficaz las acciones consideradas necesarias para afrontar los riesgos que existen respecto a la consecución de los objetivos de la unidad”.

Las actividades de control existen a través de toda la organización y se dan en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones, e incluyen cosas tales como; aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, análisis de la eficacia operativa, seguridad de los activos, y segregación de funciones.

En algunos entornos, las actividades de control se clasifican en; controles preventivos, controles de detección, controles correctivos, controles manuales o de usuario, controles informáticos o de tecnología de información, y controles de

³² http://www.degerencia.com/articulo/los_cinco_componentes_del_control_interno

la dirección. Independientemente de la clasificación que se adopte, las actividades de control deben ser adecuadas para los riesgos.

Hay muchas posibilidades diferentes en lo relativo a actividades concretas de control, lo importante es que se combinen para formar una estructura coherente de control global.

Las empresas pueden llegar a padecer un exceso de controles hasta el punto que las actividades de control les impidan operar de manera eficiente, lo que disminuye la calidad del sistema de control. Por ejemplo, un proceso de aprobación que requiera firmas diferentes puede no ser tan eficaz como un proceso que requiera una o dos firmas autorizadas de funcionarios componentes que realmente verifiquen lo que están aprobando antes de estampar su firma. Un gran número de actividades de control o de personas que participan en ellas no asegura necesariamente la calidad del sistema de control.

Los elementos que constituyen las actividades o procedimientos de control son:

- Políticas para el logro de objetivos.
- Coordinación entre las dependencias de la entidad.
- Diseño de las actividades de control.

2.7.4 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Se debe identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades. Los sistemas informáticos producen informes que contienen información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permite dirigir y controlar el negocio de forma adecuada.³³

Dichos sistemas no sólo manejan datos generados internamente, sino también información sobre acontecimientos internos, actividades y condiciones relevantes para la toma de decisiones de gestión así como para la presentación de información a terceros. También debe haber una comunicación eficaz en un

³³ http://www.degerencia.com/articulo/los_cinco_componentes_del_control_interno

sentido más amplio, que fluya en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la organización, de arriba hacia abajo y a la inversa.

El mensaje por parte de la alta dirección a todo el personal ha de ser claro; las responsabilidades del control han de tomarse en serio. Los empleados tienen que comprender cuál es el papel en el sistema de control interno y como las actividades individuales estén relacionadas con el trabajo de los demás. Por otra parte, han de tener medios para comunicar la información significativa a los niveles superiores. Asimismo, tiene que haber una comunicación eficaz con terceros, como clientes, proveedores, organismos de control y accionistas.

En la actualidad nadie concibe la gestión de una empresa sin sistemas de información. La tecnología de información se ha convertido en algo tan corriente que se da por descontada. En muchas organizaciones los directores se quejan de que los voluminosos informes que reciben les exigen revisar demasiados datos para extraer la información pertinente.

En tales casos puede haber comunicación pero la información está presentada de manera que el individuo no la puede utilizar o no la utiliza real y efectivamente. Para ser verdaderamente efectiva la TI debe estar integrada en las operaciones de manera que soporte estrategias proactivas en lugar de reactivas.

Todo el personal, especialmente el que cumple importantes funciones operativas o financieras, debe recibir y entender el mensaje de la alta dirección, de que las obligaciones en materia de control deben tomarse en serio. Asimismo debe conocer su propio papel en el sistema de control interno, así como la forma en que sus actividades individuales se relacionan con el trabajo de los demás.

Si no se conoce el sistema de control, los cometidos específicos y las obligaciones en el sistema, es probable que surjan problemas. Los empleados también deben conocer cómo sus actividades se relacionan con el trabajo de los demás.

Debe existir una comunicación efectiva a través de toda la organización.

El libre flujo de ideas y el intercambio de información son vitales. La comunicación en sentido ascendente es con frecuencia la más difícil, especialmente en las organizaciones grandes. Sin embargo, es evidente la importancia que tiene.

Los empleados que trabajan en la primera línea cumpliendo delicadas funciones operativas e interactúan directamente con el público y las autoridades, son a menudo los mejor situados para reconocer y comunicar los problemas a medida que surgen.

El fomentar un ambiente adecuado para promover una comunicación abierta y efectiva está fuera del alcance de los manuales de políticas y procedimientos. Depende del ambiente que reina en la organización y del tono que da la alta dirección.

Los empleados deben saber que sus superiores desean enterarse de los problemas, y que no se limitarán a apoyar la idea y después adoptarán medidas contra los empleados que saquen a luz cosas negativas. En empresas o departamentos mal gestionados se busca la correspondiente información pero no se adoptan medidas y la persona que proporciona la información puede sufrir las consecuencias.

Además de la comunicación interna debe existir una comunicación efectiva con entidades externas tales como accionistas, autoridades, proveedores y clientes. Ello contribuye a que las entidades correspondientes comprendan lo que ocurre dentro de la organización y se mantengan bien informadas. Por otra parte, la información comunicada por entidades externas a menudo contiene datos importantes sobre el sistema de control interno.

Los elementos que conforman el sistema de información son:

- a) Identificación de información suficiente no solo de datos generados internamente sino por aquellos provenientes de actividades y condiciones externas, necesarios para la toma de decisiones.

- b) Información suficiente y relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales.
- c) Revisión de los sistemas de información.
- d) Las necesidades de información y los sistemas de información deben ser revisados cuando existan cambios en los objetivos o cuando se producen deficiencias significativas en los procesos de formulación de información.

2.7.5 SUPERVISIÓN O MONITOREO

Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La supervisión continuada se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerán esencialmente de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada. Las deficiencias detectadas en el control interno deberán ser notificadas a niveles superiores, mientras que la alta dirección y el consejo de administración deberán ser informados de los aspectos significativos observados.³⁴

“Todo el proceso debe ser supervisado, introduciéndose las modificaciones pertinentes cuando se estime necesario. De esta forma el sistema puede reaccionar ágilmente y cambiar de acuerdo a las circunstancias”.

Es preciso supervisar continuamente los controles internos para asegurarse de que el proceso funciona según lo previsto. Esto es muy importante porque a medida que cambian los factores internos y externos, controles que una vez resultaron idóneos y efectivos pueden dejar de ser adecuados y de dar a la dirección la razonable seguridad que ofrecían antes.

El alcance y frecuencia de las actividades de supervisión dependen de los riesgos a controlar y del grado de confianza que inspira a la dirección el proceso de control. La supervisión de los controles internos puede realizarse mediante actividades continuas incorporadas a los procesos empresariales y mediante evaluaciones separadas por parte de la dirección, de la función de auditoría interna o de personas independientes. Las actividades de supervisión continua destinadas a comprobar la eficacia de los controles internos incluyen las actividades periódicas de dirección y supervisión, comparaciones, conciliaciones, y otras acciones de rutina.

Luego del análisis de cada uno de los componentes, podemos sintetizar que éstos, vinculados entre sí:

Generan una sinergia y forman un sistema integrado que responde de una manera dinámica a las circunstancias cambiantes del entorno.

Son influidos e influyen en los métodos y estilos de dirección aplicables en las empresas e inciden directamente en el sistema de gestión, teniendo como premisa que el hombre es el activo más importante de toda organización y necesita tener una participación más activa en el proceso de dirección y sentirse parte integrante del Sistema de Control Interno que se aplique.

Están entrelazados con las actividades operativas de la entidad coadyuvando a la eficiencia y eficacia de las mismas.

Permiten mantener el control sobre todas las actividades.

Su funcionamiento eficaz proporciona un grado de seguridad razonable de que una o más de las categorías de objetivos establecidas van a cumplirse. Por consiguiente, estos componentes también son criterios para determinar si el control interno es eficaz.

Marcen una diferencia con el enfoque tradicional de control interno dirigido al área financiera.

Coadyuvan al cumplimiento de los objetivos organizacionales en sentido general.

Los elementos que conforman las actividades de monitoreo son:

- 1) Monitoreo del rendimiento.
- 2) Revisión de los supuestos que soportan los objetivos del control interno.
- 3) Aplicación de procedimientos de seguimiento.
- 4) Evaluación de la calidad del control interno

2.8 HERRAMIENTAS DEL CONTROL INTERNO

Existen diversos métodos para la documentar el conocimiento del Control Interno por parte del auditor, los cuales no son exclusivos y pueden ser utilizados en forma combinada para una mejor efectividad. Para la Auditoría de Gestión a la Dirección Provincial del Ministerio de Cultura en Chimborazo, se aplicarán los siguientes:

2.8.1 MÉTODO DESCRIPTIVO

Método que consiste en la elaboración de un papel de trabajo en el cual se resume o describe los procedimientos relacionados con el control interno del proceso auditado, los cuales pueden dividirse por actividades que pueden ser por departamentos, empleados, cargos o por registros contables.

Es necesario al final de la narración resaltar analíticamente las fortalezas y debilidades encontradas, señalando la efectividad de los controles existentes.

2.8.2 MÉTODO GRÁFICO

Es un método muy útil para evaluar el control interno y consiste en la preparación de flujogramas.

El flujograma es la representación gráfica secuencial del conjunto de operaciones relativas a una actividad o sistema determinado, su conformación se la realiza a través de símbolos convencionales, de manera que, quienes conozcan los símbolos puedan extraer información útil relativa al sistema.

Se denominan también diagramas de secuencia y constituyen una herramienta para levantar la información y evaluar en forma preliminar las actividades de control de los sistemas funcionales que operan en una organización, esta información debe representar todas las operaciones, movimientos, demoras y procedimientos de archivo concernientes al proceso descrito.

Los flujogramas permiten al auditor:

- Simplificar la tarea de identificar el proceso.
- Orientar la secuencia de las actividades con criterio lógico, pues sigue el curso normal de las operaciones.
- Unificar la exposición con la utilización de símbolos convencionales.
- Visualizar la ausencia o duplicación de controles, autorizaciones, registros, archivos, etc.
- Facilitar la supervisión a base de las características de claridad, simplicidad, ordenamiento lógico de la secuencia.
- Demostrar a las autoridades las razones que fundamentan observaciones y sugerencias para mejorar los sistemas o procedimientos financieros.

Figura 15 Descripción de Simbología de los Flujogramas

Nombre	Símbolo	Función
Terminal		Indica el inicio o la terminación del flujo, puede ser acción o lugar; además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
Entrada / salida		Utilizado para ubicar un conector de otra página, para indicar información que ingresa o sale del diagrama de flujo.
Proceso		Cualquier tipo de operación, bien sea realizada manualmente, mecánicamente o por computador. Con frecuencia se utiliza también con el símbolo del proceso manual.
Decisión		Indica operaciones lógicas o de comparación entre datos (normalmente dos) y en función del resultado de la misma determina (normalmente si y no) cual de los distintos caminos alternativos del programa se debe seguir
Conector Misma Página		Salida hacia, o entrada desde otra parte del diagrama de flujo. Se utiliza para evitar un cruce excesivo de líneas de flujo. Los conectores de salida y de entrada contienen claves de letras o números.
Indicador de dirección o línea de flujo		Indica el sentido de la ejecución de las operaciones
Documento		Cualquier documento de papel, que representa un pedazo de hoja y es usado para mostrar datos o resultados.
Conector entre diferentes páginas		Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
Proceso manual		Representa cualquier operación manual, como por ejemplo la preparación de una factura.

Fuente: Ray Whittington – Kurt Pany; “AUDITORÍA Un enfoque integral”; McGraw-Hill 12ª ed.

Elaborado por: Margarita Tiupul

2.8.3 MÉTODO DE CUESTIONARIOS

Los cuestionarios de control interno permiten evaluar el control interno a través de preguntas a los diferentes funcionarios de la empresa y básicamente consisten en un listado de preguntas a través de las cuales se puede evaluar las debilidades y fortalezas del mismo.

Con relación a los cuestionarios de control interno debe considerarse los siguientes aspectos:

- a) Aplicar a cada una de las áreas en las cuales el auditor dividió los rubros a examinar, enfocándose en los funcionarios relacionados con el componente auditado e incluyendo personal de todo nivel administrativo.
- b) Para elaborar las preguntas, el auditor debe tener el conocimiento pleno de los puntos donde pueden existir deficiencias para así formular la pregunta clave que permita la evaluación del sistema en vigencia en la empresa.
- c) Se debe diseñar con preguntas relacionadas y repreguntas para establecer la consistencia de las respuestas. Generalmente el cuestionario se diseña para que las respuestas negativas indiquen una deficiencia de control interno.
- d) Algunas de las preguntas pueden ser de tipos generales y aplicables a cualquier empresa, pero la mayoría deben ser específicas para cada organización en particular y se deben relacionar con su objeto social.

La aplicación de cuestionarios ayudará a determinar las áreas críticas de una manera uniforme y confiable.

2.8.4 MÉTODO MIXTO

Ninguno de los métodos por si solos, permiten la evaluación eficiente de la estructura de control interno, pues se requiere la aplicación combinada de métodos. Este tipo de evaluación es la aplicación combinada de los métodos antes señalados.

2.9 EVALUACIÓN DE LOS RIESGO

Es importante que toda entidad realice una evaluación de los riesgos, para de esta forma tener presente a los riesgos con los que se enfrenta, fijando objetivos, integrando actividades, a fin de que la entidad funcione en forma coordinada, sin dejar de establecer mecanismos que permitan identificar, analizar y tratar los riesgos correspondientes.

Toda entidad debe hacer frente a una serie de riesgos que son de origen interno y externo mismos que deben ser evaluados. La evaluación de un riesgo consiste en identificar y analizar factores que podrían afectar el cumplimiento de objetivos, con lo que se determina la forma en que estos riesgos deben ser subsanados. Los riesgos afectan la habilidad de cada entidad para sobrevivir, competir con éxito, mantener posición financiera, imagen pública positiva y calidad en sus bienes o servicios.

En la práctica no existe ninguna forma de eliminar los riesgos, por lo que es necesario que en la entidad se determinen los niveles de riesgo aceptables.

Para evaluar los riesgos forman parte los siguientes elementos:

- a) Identificación de los objetivos del control interno.
- b) Identificación de riesgos internos y externos.
- c) Los planes deben incluir objetivos e indicadores de rendimiento.
- d) Evaluación del medio ambiente y externo.

e) Identificación de los objetivos del control interno, estos deben ser a nivel identidad, considerando:

Externos: los siguientes factores tecnológicos, necesidades del cliente, competencia, etc.

Internos: factores como daños en sistemas, calidad de empleados, motivación, etc.

Métodos de evaluación

La evaluación del control interno, podemos utilizar diversos métodos entre ellos tenemos:

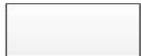
Cuestionarios: para el diseño de cuestionarios, se debe diseñar preguntas las que deben ser contestadas por los funcionarios y personal responsable de la entidad auditada.

Se debe tener mucho cuidado al momento de elaborar las preguntas, porque estas tienen que proporcionarnos respuestas de tal forma que si obtenemos una respuesta positiva indique el punto óptimo de la estructura del control interno; y, si la respuesta es negativa indique la debilidad y un aspecto no muy confiable. No necesariamente la respuesta debe ser un Sí o un No, sino que tratar de obtener la mayor evidencia posible, para luego validar las respuestas y respaldarlas en forma apropiada y documentadamente.

Flujogramas: éste es un método más técnico y remediable, tiene las siguientes ventajas permite efectuar el revelamiento siguiendo una secuencia lógica y ordenada, así como ver de un solo golpe de vista el circuito en su conjunto, facilitando la identificación o ausencia de controles. Para preparar flujogramas debemos seguir los siguientes pasos:

1. Determinar la simbología.
2. Diseñar el flujograma
3. Explicar cada proceso junto al flujo o en hojas adicionales

Figura 16 Simbología para Flujogramas

SIMBOLOGIA	DESCRIPCION
	PROCESO
	PROCESO CON CONTROL
	DECISION
	DOCUMENTO
	DOCUMENTO PRENUMERADO
	REGISTROS (Libro, Tarjetas, etc.)
	TARJETA PERFORADA
	PAPEL PERFORADO
	ARCHIVO
	DESPLAZA UN DOCUMENTO PARA EXPLICAR DESVIACIONES DEL SISTEMA

Fuente: www.monografias.com

Elaborado por: Margarita Tiupul

Matrices: éste método permite una mejor localización de debilidades de control interno, para su elaboración, debemos seguir los siguientes procedimientos:

- a) Completar un cuestionario segregado por áreas básicas, indicando el nombre de los funcionarios y empleados y el tipo de funciones que desempeñan.
- b) Evaluación colateral del control interno.

Los tres métodos deben ser combinados para que la evaluación sea eficiente, ya que en forma individual generan una evaluación correcta.

2.10 MUESTREO DE LA AUDITORÍA

Son las evidencias que obtiene el auditor al momento de realizar la auditoría, estas muestras deben ser confiables y pertinentes, porque son sobre las cuales se emiten el informe. Los procedimientos de auditoría que brindan esa evidencia no pueden aplicarse a la totalidad de las operaciones, sino que se restringen a algunos de ellos, este conjunto de operaciones constituye una “muestra”.³⁵

El muestreo es un proceso que nos permite determinar una muestra representativa, es decir que esta sea equivalente al comportamiento del universo considerando elementos como el riesgo. En auditoría la aplicación del muestreo, tiene los siguientes objetivos:

- a) Obtener evidencia del cumplimiento de los procedimientos de control establecidos.
- b) Obtener evidencia directa sobre la veracidad de las operaciones que se incluye en los registros y controles.

Al ejecutar la auditoría de gestión, como auditores es necesario decidirse por el método para seleccionar la muestra y su tamaño, debido a que abarcar la totalidad de las operaciones es imposible. Es necesario mencionar que el tamaño

³⁵ <http://es.scribd.com/search?query=auditoria+de+gestion>

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

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

De depreciación o no estadísticos: es la técnica más utilizada, está basada únicamente en juicio o criterio personal del auditor, aquí el tamaño, selección y evaluación de las muestras son subjetivas.

Estadísticos: este modo aplica técnicas estadísticas, aquí el diseño, selección y evaluación de las muestras, provee una medición cuantitativa de su riesgo. Además ayuda a diseñar una muestra eficiente, medir la eficiencia de la evidencia y evaluar los resultados de la muestra.

2.11 EVIDENCIAS SUFICIENTES Y COMPETENTES

Las evidencias son elementos de prueba, que son obtenidos por el auditor una vez examinada la entidad, y cuando sean suficientes y competentes se convierten en el respaldo del examen y el sustento del contenido del informe, por tal razón el auditor dedica la mayor parte de su trabajo a la obtención o elaboración de evidencias, que se logra con la aplicación de las técnicas de auditoría.

Para que sea una evidencia de auditoría, es necesario que se unan los siguientes elementos: la evidencia suficiente, que tiene características cuantitativas y la evidencia competente, que tiene características cualitativas.

Las evidencias pueden ser:

- 1) **Físicas:** obtenida por medio de una inspección y observación directa de actividades, documentos y registros.
- 2) **Documental:** son los documentos logrados de fuente externa o ajena a la entidad.
- 3) **Testimonial:** obtenidas en entrevistas cuyas respuestas son verbales y escritas, con el fin de autenticidad de un hecho.
- 4) **Analítica:** resulta de computaciones, comparaciones con disposiciones legales, raciocinio y análisis.

Finalmente es necesaria la confiabilidad de las evidencias, para lo que ésta debe ser creíble y confiable, considerando que puede variar según la fuente que la origina.

2.12 TÉCNICAS MÁS UTILIZADAS

Al realizar una auditoría, es importantísimo que para la utilización y combinación de las técnicas sea el auditor quien emita su criterio, para de esta manera lograr obtener evidencias suficientes, competentes y pertinentes, que permitan obtener una base objetiva y profesional, para fundamentar y sustentar las conclusiones y recomendaciones emitidas.

Estas son algunas de las técnicas más utilizadas, que en forma breve explico:

- **Comparación.-** determinación de similitud o diferencias existentes en dos o más hechos u operaciones. Fases: ejecución y comunicación de resultados.
- **Observación.-** verificación visual, durante la ejecución de una actividad o proceso para examinar aspectos físicas, ejecutada por el auditor. Fases: conocimiento preliminar, planificación y ejecución.
- **Rastreo.-** seguimiento y control de una operación, dentro de un proceso. Fases: conocimiento preliminar y ejecución.
- **Indagación.-** información verbal mediante averiguaciones o conversaciones directas con funcionarios, respecto a hechos sin documentos. Fases: conocimiento preliminar y ejecución.
- **Entrevista.-** realiza a funcionarios de la entidad y terceros. Fases: conocimiento preliminar y ejecución.

- **Encuesta.-** realizadas en forma directa o correo, para recibir información de un universo desde funcionarios de la entidad. Fases: ejecución.
- **Análisis.-** separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos que conforman una operación. Fases: conocimiento preliminar, planificación, ejecución y seguimiento.
- **Conciliación.-** hacer que concuerden dos conjuntos de datos relacionados, separados e independientes. Fases: ejecución.
- **Confirmación.-** comunicación independiente y por escrito, de los funcionarios a la entidad auditada, para comprobar autenticidad de registros y documentos sujetos al examen. Fases: ejecución.
- **Tabulación.-** agrupar los resultados más importantes que se han obtenido en áreas, lo que ayudan a las conclusiones. Fases: ejecución.
- **Comprobación.-** verificar existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones ejecutadas por la entidad. Fases: conocimiento preliminar y ejecución.
- **Calculo.-** verificación de la exactitud y corrección aritmética de un resultado. Fases: ejecución.
- **Revisión selectiva.-** revisión de una parte del universo de operaciones, para separar y analizar los aspectos que no son normales y que requieren atención especial y evaluación durante la auditoría. Fases: conocimiento preliminar y ejecución.
- **Inspección.-** es una técnica que implica un examen físico y ocular de activos, documentos, etc., para establecer su existencia y autenticidad. Fases: ejecución.

- **Verificación.-** asegura que las cosas son como deben ser. Fases: planeación y ejecución.
- **Investigación.-** examina acciones, condiciones y acumulaciones y procesamientos de activos y pasivos. Fases: conocimiento preliminar, planificación, ejecución y seguimiento.
- **Evaluación.-** proceso de llegar a las conclusiones a base de evidencias disponibles. Fases: en todas especialmente en comunicación de resultados.

Así mismo dentro de una auditoría de gestión, podemos aplicar las siguientes prácticas:

- **Síntomas.-** permite al auditor darse cuenta de la existencia de áreas críticas para de esta manera hacer mayor énfasis en ciertas áreas, ya que esta práctica da indicios de que algo está sucediendo. Fases: conocimiento preliminar, planificación y ejecución.
- **Intuición.-** capacidad de reacción rápida por parte del auditor, frente a ciertos síntomas que inducen a pensar la posibilidad de un hallazgo. Fases: conocimiento y ejecución.
- **Sospecha.-** acto de desconfiar de cierta información que no otorgue el crédito suficiente, por tanto la sospecha obliga al auditor a obtener documentación probativa. Fases: conocimiento preliminar y ejecución.
- **Síntesis.-** resumen de hechos, operaciones, documentos administrativos, etc. Fases: conocimiento preliminar y ejecución.
- **Muestreo estadístico.-** aplicar procedimientos de auditoría a una parte de las operaciones de la entidad auditada, para evaluar las características y relacionarlas con toda la entidad. Fases: ejecución.

2.10 PAPELES DE TRABAJO

Son un 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.³⁶

Propósitos:

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

Características:

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

Objetivos: principales y secundarios.

Principales

- a. Respalda el contenido del informe de auditoría.

³⁶ <http://es.scribd.com/doc/56757724/Indicadores-de-gestión>

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

Secundarios

- a. Sustentar el desarrollo de trabajo del auditor.
- b. Acumular evidencias de los procedimientos aplicados y de las muestras seleccionadas.
- c. Facilitar la supervisión y permitir que el trabajo ejecutado sea revisado por un tercero.
- d. Constituir un elemento importante para la programación de exámenes posteriores de la misma entidad u otras similares.
- e. Informar a la entidad sobre las deficiencias observadas.
- f. Sirven como defensa en posibles litigios o cargos en contra del auditor.

Los papeles de trabajo son de propiedad de las unidades de auditoría de la contraloría y entidades públicas, las mismas que tienen la responsabilidad de la custodia en un archivo activo por un lapso de cinco años y en un archivo pasivo por hasta veinte y cinco años, únicamente pueden ser exhibidos y entregados por requerimiento judicial. Estos deben ser archivados en forma sistemática, sea preparando legajos carpetas o archivos.

Los papeles de trabajo se mantendrán en tres archivos: permanente, de planificación y corriente.

- **Archivo Permanente.-** Es la base para la planificación y programación de la auditoría, permite optimizar el tiempo de los auditores, es necesario que el auditor cuente con un archivo permanente estructurado, de tal manera que facilite la utilización de la amplia información acumulada. Se debe mantener un archivo permanente por cada empresa auditada (auditorías recurrentes).

El archivo permanente es considerado como una de las principales fuentes de información para ejecutar una auditoría, su información se actualizará de manera continua, durante cada auditoría al cliente (empresa).

- **Archivo de Planificación.**- Este tipo de archivo reúne la información de la planificación de cada auditoría, es decir, habrá un archivo de planificación de cada auditoría realizada, a diferencia del archivo permanente que se actualizará con cada nueva auditoría pero que solo existirá un único archivo permanente.

Archivo Corriente.- En estos archivos corrientes se guardan los papeles de trabajo relacionados con la auditoría específica de un período. La cantidad de legajos o carpetas que forman parte de este archivo de un período dado varía de una auditoría a otra y aun tratándose de la misma entidad auditada. Este archivo a su vez se divide en dos legajos o carpetas, una con información general y la otra con documentación específica por componentes.

Los papeles de trabajo son la esencia misma donde se encuentra el trabajo realizado por el auditor, por tanto deben ser debidamente identificados a fin de que sean de fácil manejo y permitan de igual manera un buen uso de su información, es para esto que se debe utilizar índices, referencias y marcas de auditoría.

2.13 MARCAS, ÍNDICES Y REFERENCIACIÓN DE AUDITORÍA

Índices: En auditoría se denominan índices a aquellos símbolos utilizados en la separación de los papeles de trabajo, con el objeto de que queden ordenados de una manera lógica y faciliten, de esta forma, su manejo y archivo.

Referencias: El informe de auditoría, que maneje el equipo de auditores, deberá contener las referencias que señalen en qué papeles de trabajo se sustenta cada comentario.

Además, es de suma importancia el manejar la referenciación cruzada entre los papeles de trabajo que consiste en que junto a un determinado dato, comentario o valor, optimizar el manejo y recuperación de información.

Por considerarse de importancia se señalará el índice del papel de trabajo del que proviene o al que pasa y deberán ir en color rojo.

Marcas de auditoría: Los procedimientos de auditoría efectuados se indican mediante símbolos de auditoría que deben ser explicados en los papeles de trabajo. Aunque no exista un sistema de marcas estándar, a menudo se utiliza una escala limitada de estandarización de símbolos para una línea de auditoría o para grupos específicos de cuentas, mediante el uso de leyendas o marcas en cédulas determinadas.

Las marcas deben ser distintivas y en color (generalmente rojo) para facilitar su ubicación en el cuerpo de un papel de trabajo compuesto de anotaciones y cifras escritas en lápiz.

2.14 HALLAZGOS DE AUDITORÍA³⁷

La palabra hallazgo en la Auditoría de Gestión se lo emplea para referirse a cualquier situación deficiente y relevante que se determine por medio de la aplicación de los diferentes componentes de auditoría en los diferentes componentes, debiendo ser estructurado de acuerdo a sus atributos (condición, criterio, causa, efecto) y obviamente según el interés para la organización auditada.

³⁷ FERNÁNDEZ, Eduardo. Centro de Formación Técnica SOEDUC. El Proceso de Auditoría. Hallazgos de Auditoría. Chile (www.soeduc.cl)

ATRIBUTOS DEL HALLAZGO

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

CRITERIO.- Cómo debe ser (la norma, la ley, el reglamento).

Son las normas o parámetros con los cuales el auditor mide, la condición es decir son las unidades de medida que permiten la evaluación de la condición actual.

CAUSA.- Qué originó la diferencia encontrada.

EFEECTO.- Qué efectos puede ocasionar la diferencia encontrada.

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

Al plasmar el hallazgo el auditor primeramente indicará el título del hallazgo, luego los atributos, a continuación indicarán la opinión de las personas auditadas sobre el hallazgo encontrado, posteriormente indicarán su conclusión sobre el hallazgo y finalmente hará las recomendaciones pertinentes. Es conveniente que los hallazgos sean presentados en hojas individuales.

CAPÍTULO III

AUDITORIA DE GESTIÓN EN LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE CULTURA EN CHIMBORAZO

ALCANCE

La Auditoría de Gestión a la Dirección Provincial del ministerio de Cultura en la Provincia de Chimborazo comprende el periodo desde 1 de enero al 31 de diciembre del 2011, en un tiempo estimado de 100 horas, durante el tiempo comprendido del 03 de junio al 28 de junio del 2013.

OBJETIVO GENERAL

Realizar una Auditoría de Gestión a los procesos de las áreas de trabajo de la Dirección Provincial del Ministerio de Cultura y Patrimonio en Chimborazo, para evaluar los niveles de eficiencia, eficacia y economía, los mismos que permitan determinar falencias e identificar oportunidades de mejora con la finalidad de ayudar a estas áreas a lograr mejores procesos que contribuyan a generar avance en la institución.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Evaluar el sistema de control interno de las áreas de trabajo de la Dirección Provincial del Ministerio de Cultura y Patrimonio en Chimborazo, con la finalidad de determinar las debilidades y fortalezas de estos.
- Identificar aspectos que son importantes en los procesos bajo examen para concentrar en ellos la mayor atención, y a través de la aplicación de indicadores de gestión determinar los niveles de eficiencia, eficacia y economía.
- Determinar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias que rigen el buen y correcto funcionamiento de la Dirección Provincial.
- Verificar el cumplimiento de los objetivos de la Dirección Provincial del Ministerio de Cultura y Patrimonio en Chimborazo
- Establecer conclusiones y recomendaciones en las áreas analizadas mediante la entrega de un informe de auditoría.

HOJA DE MARCAS

Σ Sumatoria

√ Revisado o verificado

★ Hallazgo

ABREVIATURAS

ABREV.	SIGNIFICADO
P A	Programa De Auditoria
C D	Carta A La Dirección
E A	Entrevista A La Autoridad
E F	Entrevista A Los Funcionarios
V I	Visita A Las Instalaciones
A D	Antecedentes De La Dirección
P E	Planificación Estratégica
I G P	Informe General Del Personal
I G	Indicadores De Gestión
M F	Matriz FODA
C C I	Cuestionario De Control Interno
A M V	Análisis Misión Y Visión
A M F	Análisis Matriz FODA
A C I	Análisis Control Interno
A I G	Análisis Indicadores De Gestión
M P E	Memorándum De Planificación Estratégica
E A C	Evaluación Áreas Críticas
H H	Hoja De Hallazgos
C I F D	Carta Del Informe Final Al Director
A C F	Acta Conferencia Final
I F A G	Informe Final De Auditoria De Gestión

3.1 CONOCIMIENTO PRELIMINAR

Tabla 2 PROGRAMA DE AUDITORIA FASE 1

“DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE CULTURA DE CHIMBORAZO” AUDITORIA DE GESTIÓN Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2011 PROGRAMA PRELIMINAR DE AUDITORIA				
		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> P A P 1/1 </div>		
Objetivo: Obtener un conocimiento integral de la Dirección Provincial del Ministerio de Cultura en Chimborazo, y efectuar la evaluación de la estructura organizacional con el propósito de determinar los procedimientos de auditoría a aplicarse.				
N°	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	PREPARADO POR:	FECHA
1	Realice una Carta al Director, con el fin de dar a conocer el Trabajo a realizar y solicitar facilidades para la obtención de la información pertinente	C D	M.T.C	25/05/2013
2	Entrevista a la autoridad y activistas culturales	E A E F	M.T.C	28/05/2013
3	Visitar las instalaciones físicas, para observar, inspeccionar y verificar el funcionamiento de las tareas a auditar.	V I	M.T.C	03/06/2013
4	Obtener Información de los antecedentes de la Dirección Provincial del Ministerio de Cultura	A D	M.T.C	03/06/2013
5	Solicitar la base legal, los organigramas tanto estructural como funcional de la Dirección Provincial del Ministerio de Cultura.	A D	M.T.C	03/06/2013
7	Obtener la Planificación Estratégica con el fin de conocer la misión, visión y objetivos del nivel de apoyo a la gestión.	P E	M.T.C	03/06/2013
8	Solicitar información general del director y funcionarios de la Dirección Provincial del Ministerio de Cultura.	I G P	M.T.C	03/06/2013
8	Determinar los indicadores de gestión a analizarse.	I G	M.T.C	03/06/2013
9	Realizar o verificar si la institución posee un análisis FODA para obtener información.	M F	M.T.C	03/06/2013
10	Diseñar y aplicar el cuestionario interno por el Método COSO I y realizar la matriz de ponderación con el fin de realizar un análisis del mismo.	C C I M P	M.T.C	05/06/2013 08/06/2013
Elaborado por: Margarita Tiupul Revisado por: Ing. Cesar Villa		Fecha: 25/05/2013 Fecha: 28/05/2013		

3. 1.1 CARTA A LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE CULTURA DE CHIMBORAZO

Riobamba, 25 de mayo del 2013

Lic.

Luis Malán

DIRECTOR PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE CULTURA DE CHIMBORAZO

Presente.-

De nuestra consideración:

Junto con un cordial saludo, me permito dirigir ante usted en referencia a la solicitud que hice en meses pasados para la realización de la AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE CULTURA EN LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2011, misma que fue aprobada por usted, y en virtud de ello, informarle que una vez concluidos los requisitos previos al inicio de este trabajo, he planificado empezar el desarrollo de esta actividad desde el día 31 de mayo del 2013.

Para lo cual solicito de la manera más comedida se me permita acceder a la respectiva documentación, la misma que me ayudara a ejecutar eficientemente el trabajo, por el periodo determinado.

Seguros de contar con su valiosa colaboración,

Atentamente,

Margarita Tiupul Carrillo

EGRESADA-ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

Elaborado por: M.T.C	Fecha: 25/05/2013
Revisado por: C.A.V.M	Fecha: 28/06/2012

3.1.2 ENTREVISTA CON LA AUTORIDAD Y ACTIVISTAS CULTURALES

3.1.2.1 ENTREVISTA AL DIRECTOR PROVINCIAL

1. Denominación

DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE CULTURA EN LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO

2. Domicilio

Ciudad Riobamba, Provincia Chimborazo, Calles José de Veloz y Cristóbal Colon Edificio Milenium (3er piso)

3. Teléfonos

032941689

4. Horario de atención

Desde las 08H00 hasta las 16h30

5. Objetivo Principal de la Institución

Establecer un modelo participativo de gestión, que contribuya al cumplimiento de la misión y objetivos estratégicos institucionales.

6.Cuál es la Actividad a la que se dedica la institución?

La actividad a la que se dedica la institución es al fortalecimiento cultural de nuestra provincia y del país.

7. Opinión acerca de la situación actual de la Dirección Provincial del Ministerio de Cultura en Chimborazo que preside?

En forma general, manifiesta que la situación de la Dirección Provincial es regular, debido a que no se ha podido mejorar en gran magnitud, debido a que los recursos económicos no lo permiten, él ha realizado varias gestiones en diferentes Instituciones del Estado, lo que ha ayudado a mejorar en cierta forma a la Dirección.

Elaborado por: M.T.C	Fecha: 28/05/2013
Revisado por: CA.V.M	Fecha: 03/06/2013

Durante esta administración se ha considerado mucho todas las nuevas disposiciones legales, así como las ya existentes, tratando de acatarlas al 100%.

Finalmente expresa su optimismo referente al mejoramiento de la situación mediante procesos de coordinación y alianzas estratégicas.

8. Principales fortalezas y debilidades existentes en la Dirección Provincial del Ministerio de Cultura en Chimborazo?

Las principales fortalezas con que cuenta esta Institución son: los procesos de alianza estratégica y ciertos funcionarios, que tienen el conocimiento necesario y sobre todo la disponibilidad de ayudar a sacar adelante a la Dirección de cultura.

En cuanto a las debilidades sin lugar a duda son: la falta de recursos económicos y la inconciencia de cierto personal.

9. Cuáles son los organismos que controla y supervisa la institución?

Los organismos que controla y supervisa la institución son varios, entre ellos son: Contraloría General del Estado, Ministerio de Relaciones Laborales, y demás instituciones que dispone la ley.

10. Conflictos en el área de trabajo, y como lo soluciona el problema?

Al momento en la que existe conflicto en la Dirección, se soluciona mediante diversos criterios de planificación y conversaciones con todos los involucrados.

11. Manual de funciones y de descripción de cargos, además de reglamento de trabajo interno debidamente establecido?

En la actualidad la Dirección Provincial no cuenta con un manual de funciones, pero se labora en base a las existentes en planta central del Ministerio de Cultura en Quito, así mismo a las leyes existentes, y disposiciones de la Contraloría General del Estado y demás. 

12. Procedimiento para el reclutamiento del personal?

No, la Dirección Provincial de Cultura no cuenta con ningún procedimiento, establecido por la Institución, el reclutamiento se lo realiza bajo las disposiciones de la Contraloría General del Estado, el Ministerio de Relaciones laborales, entre otras.

Elaborado por: M.T.C	Fecha: 28/05/2013
Revisado por: C.A.V.M	Fecha: 31/05/2013

13. Procesos de capacitación del personal?

La Dirección Provincial de Cultura mediante el Departamento de Recursos Humanos en Planta Central realiza un plan de capacitación anual, misma que va de acuerdo a los requerimientos de cada Dirección, pero por lo general no se aplica por quienes son los encargados de que éste se ejecute. 

14. A qué poblaciones llegan sus servicios?

El Ministerio de Cultura para cumplir con sus objetivos se encuentra en todas las provincias del Ecuador, entre ellas en la provincia de Chimborazo que abarca a todos sus cantones para el fortalecimiento cultural.

15. Se han realizado auditorías de Gestión en periodos pasados?

Anteriormente si se han realizado auditorías a la institución en general, osea a todo el Ministerio de Cultura del Ecuador, en la que pidieron información a todos las Direcciones, pero una auditoria específicamente a la Dirección Provincial de Cultura en Chimborazo en ninguna ocasión se lo ha realizado.

Elaborado por: M.T.C	Fecha: 28/05/2013
Revisado por: C.A.V.M	Fecha: 31/05/2013

ENCUESTA SOBRE PROCESOS Y ÁREAS FUNCIONALES AL DIRECTOR

OBJETIVO: Recolectar información trascendental para identificar la situación interna de la institución.

1. División del trabajo administrativo

- Cuenta con personal que toma decisiones de orden administrativo sin consultarlo a usted.
- La mayor parte de las decisiones de orden administrativo las toma usted, sin consultarlas abiertamente con alguno/s de sus empleados
- Si usted no está, no se toman decisiones.

2. Estabilidad del personal

- La mayor parte de su personal es estable o mantiene relaciones regulares de trabajo con su institución.
- La mayor parte de su personal es temporal o su número se incrementa por campañas.
- No cuenta con personal estable y toma muy pocos temporales.

3. Estructura organizacional

- Hay una definición clara de las funciones de cada miembro de la institución.
- Existe teóricamente la estructura organizacional pero no se utiliza.
- No existe.

4. Control contable

- Cuenta con un contador que trabaja de manera regular, emite comprobantes y realiza declaraciones tributarias.
- Lleva algunos controles regularmente y recurre al contador sólo cuando tiene problemas.
- No tiene contabilidad regular.

5. Uso principal de la información contable

- Utiliza regularmente razones financieras para realizar la marcha de la gestión y tomar decisiones.
- La información contable se utiliza a efectos de controlar gastos o fijar precios.
- La información se usa para cumplir con los requisitos de la formalidad.

6. Equipamiento

- Además de equipos básicos cuenta con equipo especializados.
- Tiene los principales equipos básicos.
- Sólo cuenta con herramientas y algunos de los equipos básicos.

7. Eficiencia

- La institución hace un buen uso de los recursos (calidad, desechos).
- La institución hace un uso normal de los recursos.
- La institución no hace un buen uso de los recursos.

8. Control de Bienes

- Existe un sistema de cámaras para evitar los fraudes o robos
- El área de efectivo tiene seguridad, es un área restringida
- No existe

Elaborado por: M.T.C	Fecha: 28/05/2013
Revisado por: C.A.V.M	Fecha: 31/05/2013

ENTREVISTA SOBRE POLÍTICA DE CALIDAD AL DIRECTOR

MOTIVO DEL EXAMEN: Medir el grado de conocimiento y entendimiento de la Política, Objetivos de Calidad y responsabilidad del personal de la institución.

1. ¿Da a conocer usted la Política de Calidad de La Dirección Provincial del Ministerio de Cultura en Chimborazo?

- a) Si
- b) No

2. ¿Cómo aplica usted la Política de Calidad en su trabajo y/o aporta a su cumplimiento?

De acuerdo al trabajo por resultados.

3. ¿Cómo comunica la Política y los Objetivos de Calidad de La Dirección Provincial del Ministerio de Cultura en Chimborazo?

- a. Capacitaciones
- b. Afiches y/o carteleras informativas
- c. Oficios
- d. Charlas
- e. Todas las anteriores

4. ¿Qué otros medios sugiere para comunicar la anterior información?

Ruedas de Prensa

5. ¿A cuál Objetivo(s) de Calidad apunta su proceso?

- Administrar y operar con eficiencia el sistema Cultural y patrimonial, mediante el fortalecimiento de las actividades.
- Contribuir al desarrollo cultural del país, mediante el fortalecimiento de participación colectiva en la que fomenten la cultura.
- Cumplir los objetivos institucionales, con orientación a la mejora continua.

6. Explique con sus propias palabras que entiende de los objetivos de calidad

Cumplir lo Planificado con menos presupuesto

Elaborado por: M.T.C	Fecha: 28/05/2013
Revisado por: C.A.V.M	Fecha: 31/05/2013

3.1.2.2 ENTREVISTAS CON LOS FUNCIONARIOS

“DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE CULTURA DE CHIMBORAZO” AUDITORÍA DE GESTIÓN Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2011 ENTREVISTA CON EL FUNCIONARIO		E F 1/6
		
Nombre del Entrevistado: Rosa Osejo Cargo: Administrativo Asistente Área de Trabajo: Administrativo Tiempo de trabajo: 6 años Objetivo: Recolectar información trascendental de la institución.	Fecha: 03/06/2013 Hora: 09h00 Lugar: oficinas de la institución Entrevistador: Margarita Tiupul	
<p>¿Cuál es la actividad a la que se dedica usted dentro de la institución? Administración y Secretaria.</p> <p>¿Cuáles son los organismos que controla y supervisa a usted y a la institución? Al momento la institución se encuentra en una etapa de transición porque tienen que unirse al Ministerio de Cultura otras entidades como INPC, Casa de la Cultura.</p> <p>¿Cuál es su opinión acerca de la situación actual de la Dirección Provincial del Ministerio de Cultura en Chimborazo? Al ser una entidad nueva, ha realizado bastante, pese a que los recursos económicos sean un factor importante para el buen desarrollo de la dirección y dependamos mucho de la planificación de la Planta Central.</p> <p>¿Cuáles considera usted que son las principales fortalezas y debilidades existentes en la Dirección Provincial del Ministerio de Cultura en Chimborazo? FORTALEZA.- de que es una entidad abierta para todo el público, y cubre a todas las artes. DEBILIDAD.- estar a la espera de decisiones ejecutivos por ser nuevos.</p> <p>¿Cuándo existe conflicto en su área de trabajo, como soluciona el problema? Se soluciona comunicando al encargado de la Dirección, y de no haber atención o solución se procede a comunicar a la planta central.</p> <p>¿Existe un manual de funciones y de descripción de cargos, además de reglamento de trabajo interno debidamente establecido? si</p> <p>¿La Dirección Provincial del Ministerio de Cultura, tiene algún procedimiento para el reclutamiento del personal? si</p> <p>¿Cómo se lleva a cabo el proceso de capacitación del personal? La capacitación va acorde al puesto, y por lo general no llega a todos siempre va direccionado.</p> <p>¿Cuál es la expectativa que usted tiene de esta auditoria? De que se emita un criterio técnico, verídico, para que tener conocimiento de las falencias.</p>		
Elaborado por: Margarita Tiupul Carrillo Fecha: 03/06/2013 Revisado por: Ing. Cesar Villa Fecha: 28/06/2013		

“DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE CULTURA DE CHIMBORAZO”



AUDITORÍA DE GESTIÓN

Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2011

EF
2/6

ENTREVISTA CON EL FUNCIONARIO

Nombre del Entrevistado: Patricio Cárdenas **Fecha:** 03/06/2013
Cargo: Activista Cultural **Hora:** 18h00
Área de Trabajo: Activista y Encargado Financiero **Lugar:** oficinas de la Dirección
Tiempo de trabajo: 5 años **Entrevistador:** Margarita Tiupul
Objetivo: Recolectar información trascendental de la institución.

¿Cuál es la actividad a la que se dedica usted dentro de la institución?
Gestión, Seguimiento, y control de proyectos externos, pago de servicios y tributación

¿Cuáles son los organismos que controla y supervisa a su trabajo y a la institución?
Contraloría General del Estado, Ministerio de Relaciones Laborales.

¿Cuál es su opinión acerca de la situación actual de la Dirección Provincial del Ministerio de Cultura en Chimborazo que usted preside?
Es una institución seria, eficiente y eficaz que ha venido consolidando su gestión a través de estos cinco años.

¿Cuáles considera usted que son las principales fortalezas y debilidades existentes en la Dirección Provincial del Ministerio de Cultura en Chimborazo?
Fortaleza.- unidad en proceso de desconcentración
Debilidad.- Falta de personal encargado en el área de finanzas 
Deficiencias en procesos permanentes de capacitación

¿Cuándo existe conflicto en su área de trabajo, como soluciona el problema?
Mediante una reunión de planificación, analizamos las opciones, y por consenso escogemos la más efectiva.

¿Existe un manual de funciones y de descripción de cargos, además de reglamento de trabajo interno debidamente establecido?
No existe

¿La Dirección Provincial del Ministerio de Cultura, tiene algún procedimiento para el reclutamiento del personal?
No existe

¿Cómo se lleva a cabo el proceso de capacitación del personal?
Es una de nuestras debilidades, solo se capacita cuando la necesidad es evidente y solo a una persona.

¿Cuál es la expectativa que usted tiene de esta auditoria?
Conocer nuestras falencias para poder superarlas.

Elaborado por: **Margarita Tiupul Carrillo** Fecha: **03/06/2013**
Revisado por: **Ing. Cesar Villa** Fecha: **28/06/2013**

“DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE CULTURA DE CHIMBORAZO”



AUDITORÍA DE GESTIÓN

Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2011

E F
3/6

ENTREVISTA CON EL FUNCIONARIO

Nombre del Entrevistado: Elsa Fuentes
Cargo: Activista Cultural
Área de Trabajo: Actividad Cultural
Tiempo de trabajo: seis años
Objetivo: Recolectar información trascendental de la institución.

Fecha: 03/06/2013
Hora: 10h00
Lugar: Oficina de la institución
Entrevistador: Margarita Tiupul

¿Cuál es la actividad a la que se dedica usted dentro de la institución?
Actividad Cultural

¿Cuáles son los organismos que controla y supervisa a su trabajo y a la institución?
Contraloría General del Estado.

¿Cuál es su opinión acerca de la situación actual de la Dirección Provincial del Ministerio de Cultura en Chimborazo que usted preside?
A nivel de la provincia se ha venido trabajando para el desarrollo cultural, y si se ha podido poseionar a nivel provincial a la dirección a través de la actividad y el presupuesto invertido.

¿Cuáles considera usted que son las principales fortalezas y debilidades existentes en la Dirección Provincial del Ministerio de Cultura en Chimborazo?
FORTALEZA: Coordinación interinstitucional
DEBILIDAD: Deficiencias en procesos permanentes de capacitación

¿Cuándo existe conflicto en su área de trabajo, como soluciona el problema?
Los problemas se solucionan planificando y coordinando cada actividad.

¿Existe un manual de funciones y de descripción de cargos, además de reglamento de trabajo interno debidamente establecido?
si

¿La Dirección Provincial del Ministerio de Cultura, tiene algún procedimiento para el reclutamiento del personal?
La Dirección Provincial de Cultura en Chimborazo no tiene ya que el reclutamiento del personal o el contrato se lo realiza por el departamento de Recursos humanos de planta central.

¿Cómo se lleva a cabo el proceso de capacitación del personal?
Constantemente planta central realiza procesos de capacitación para cada actividad a desarrollarse.

¿Cuál es la expectativa que usted tiene de esta auditoria?
El resultado que genere esta auditoria refleje el estado o situación actual de la Dirección en Chimborazo.

Elaborado por: Margarita Tiupul Carrillo **Fecha:** 03/06/2013
Revisado por: Ing. Cesar Villa **Fecha:** 28/06/2013

“DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE CULTURA DE CHIMBORAZO”



AUDITORÍA DE GESTIÓN

Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2011

E F
4/6

ENTREVISTA CON EL FUNCIONARIO

Nombre del Entrevistado: Javier Aguilar

Fecha: 03/06/2013

Cargo: Activista Cultural

Hora: 15H30

Área de Trabajo: control del personal y activismo

Lugar: oficina de la institución

Tiempo de trabajo: 5 años 8 meses

Entrevistador: Margarita Tiupul

Objetivo: Recolectar información trascendental de la institución.

¿Cuál es la actividad a la que se dedica usted dentro de la institución?

Actividades Culturales, ya que la institución es una entidad rectora de la cultura.

¿Cuáles son los organismos que controla y supervisa a usted y a la institución?

Contraloría General del estado, Ministerio de Relaciones Laborales, Veeduría Ciudadana.

¿Cuál es su opinión acerca de la situación actual de la Dirección Provincial del Ministerio de Cultura en Chimborazo?

Que trabaja por el desarrollo cultural de los pueblos.

¿Cuáles considera usted que son las principales fortalezas y debilidades existentes en la Dirección Provincial del Ministerio de Cultura en Chimborazo?

FORTALEZA: la institución tiene bien definida sus políticas

DEBILIDADES: falta mayor articulación con las demás instituciones.

¿Cuándo existe conflicto en su área de trabajo, como soluciona el problema?

Se establece el origen del problema con los involucrados y luego se procede al dialogo para superarlo.

¿Existe un manual de funciones y de descripción de cargos, además de reglamento de trabajo interno debidamente establecido?

Si existe

¿La Dirección Provincial del Ministerio de Cultura, tiene algún procedimiento para el reclutamiento del personal?

Está plenamente definidos los procesos de contaminación.

¿Cómo se lleva a cabo el proceso de capacitación del personal?

Se procede de acuerdo a los requerimientos de los diferentes programas, y convocan desde planta central.

¿Cuál es la expectativa que usted tiene de esta auditoria?

Que se pueda establecer mejoras o soluciones.

Elaborado por: Margarita Tiupul Carrillo **Fecha:** 03/06/2013

Revisado por: Ing. Cesar Villa

Fecha: 28/06/2013

“DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE CULTURA DE CHIMBORAZO”



AUDITORÍA DE GESTIÓN

Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2011

E F
5/6

ENTREVISTA CON EL FUNCIONARIO

Nombre del Entrevistado: Patricio Tapia

Fecha: 03/06/2013

Cargo: Activista Cultural

Hora: 10h00

Área de Trabajo: Ejecución y seguimiento de proyectos

Lugar: oficinas de la institución

Tiempo de trabajo: 5 años 7 meses

Entrevistador: Margarita Tiupul

Objetivo: Recolectar información trascendental de la institución.

¿Cuál es la actividad a la que se dedica usted dentro de la institución?

Gestión y ejecución de las políticas culturales públicas.

¿Cuáles son los organismos que controla y supervisa a usted y a la institución?

Contraloría General del Estado, Ministerio de Relaciones Laborales.

¿Cuál es su opinión acerca de la situación actual de la Dirección Provincial del Ministerio de Cultura en Chimborazo?

Está inmerso dentro de un proceso de posicionamiento.

¿Cuáles considera usted que son las principales fortalezas y debilidades existentes en la Dirección Provincial del Ministerio de Cultura en Chimborazo?

FORTALEZA: personal eficiente y preparado.

DEBILIDAD: escaso presupuesto.

¿Cuándo existe conflicto en su área de trabajo, como soluciona el problema?

Los problemas se soluciona mediante el dialogo y promoviendo consensos.

¿Existe un manual de funciones y de descripción de cargos, además de reglamento de trabajo interno debidamente establecido?

Existen directrices de carácter general sujetas a reglas y reglamentos aplicadas por planta central.

¿La Dirección Provincial del Ministerio de Cultura, tiene algún procedimiento para el reclutamiento del personal?

La oficina provincial no tiene potestad para reclutar personal alguno.

¿Cómo se lleva a cabo el proceso de capacitación del personal?

De acuerdo a la viabilidad y recursos disponibles

¿Cuál es la expectativa que usted tiene de esta auditoria?

Que aporte al mejoramiento de la gestión que realizamos para beneficio de la comunidad provincial.

Elaborado por: Margarita Tiupul Carrillo **Fecha:** 03/06/2013

Revisado por: Ing. Cesar Villa

Fecha: 28/06/2013

“DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE CULTURA DE CHIMBORAZO”



AUDITORÍA DE GESTIÓN

Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2011

**EF
6/6**

ENTREVISTA CON EL FUNCIONARIO

Nombre del Entrevistado: LLeny Andramuño **Fecha:** 03/06/2013
Cargo: Activista Cultural **Hora:** 16H00
Área de Trabajo: Comunicación y activismo **Lugar:** oficina de la institución
Tiempo de trabajo: 5 años **Entrevistador:** Margarita Tiupul
Objetivo: Recolectar información trascendental de la institución.

¿Cuál es la actividad a la que se dedica usted dentro de la institución?

Actividades de comunicación institucional

¿Cuáles son los organismos que controla y supervisa a la institución?

Contraloría General del Estado, Ministerio de Relaciones Laborales, y planta central del Ministerio de Cultura y Patrimonio.

¿Cuál es su opinión acerca de la situación actual de la Dirección Provincial del Ministerio de Cultura en Chimborazo?

Que trabaja por el desarrollo de la cultura en la provincia.

¿Cuáles considera usted que son las principales fortalezas y debilidades existentes en la Dirección Provincial del Ministerio de Cultura en Chimborazo?

FORTALEZA: aceptación a todos los proyectos de los gestores, artistas y público en general.

DEBILIDAD: Deficiencias en procesos permanentes de capacitación

¿Cuándo existe conflicto en su área de trabajo, como soluciona el problema?

Se soluciona con diálogo.

¿Existe un manual de funciones y de descripción de cargos, además de reglamento de trabajo interno debidamente establecido?

si

¿La Dirección Provincial del Ministerio de Cultura, tiene algún procedimiento para el reclutamiento del personal?

No tiene competencia en este asunto la dirección provincial.

¿Cómo se lleva a cabo el proceso de capacitación del personal?

Mediante los resultados de la auditoria al personal.

¿Cuál es la expectativa que usted tiene de esta auditoria?

Mejoramiento en las actividades.

Elaborado por: Margarita Tiupul Carrillo **Fecha:** 03/06/2013

Revisado por: Ing. Cesar Villa **Fecha:** 28/06/2013

3.1.3 VISITA A LAS INSTALACIONES

El día 03 de junio del 2013, siendo las 14H00 horas se realizó la visita a las instalaciones de la Dirección Provincial del Ministerio de Cultura y Patrimonio del Ecuador, que está ubicado en la Calle José de Veloz , en compañía del activista del activista cultural Patricio Cárdenas, quien iba haciendo una explicación de cada área visitada. De esta visita se pudo deducir que la dirección provincial cuenta con una infraestructura principal, un edificio en la ciudad de Quito, y como direcciones provinciales en cada una de las provincias a nivel de las 24 provincias, actualmente la Dirección Provincial en la Provincia de Chimborazo tiene una infraestructura con 4 oficinas en el edificio Milenium (3er piso) que se encuentran distribuidos para el funcionamiento y bienestar de la siguiente manera:.

OFICINA UNO- dentro de ella se encuentra atendida por dos personas, el Director Provincial y la secretaria de la institución, también se encuentran equipadas con recursos Materiales como:

DIRECTOR: una computadora, un conter, sillas, una papelerera y un teléfono fax.

SECRETARIA: una computadora, 1 impresora, 1 copiadora, equipos, Documentos Archivados, sillas, y un buzón de sugerencias.

OFICINA DOS.- Sala de activistas donde se encuentran laborando 3 funcionarios, los mismos que cuentan con muebles de oficina y equipo de cómputo asignado a cada uno de ellos.

OFICINA TRES.- Sala de activistas, es donde se encuentran laborando 2 funcionarios, en la que para su trabajo cuentan con muebles de oficina y equipo de cómputo para cada uno, así mismo en esta sala se encuentra una biblioteca cultural.

Elaborado por: M.T.C.	Fecha: 03/06/2013
Revisado por: C.A.V.M	Fecha: 28/06/2013

OFICINA CUATRO.- Sala de reuniones, es donde se realiza los talleres para ejecución de proyectos o también donde se realizan algunas reuniones que se presentan durante las labores diarias o ejecución de los proyectos, también dentro de ella se encuentra un pequeño museo con objetos antiguos, y libros pertenecientes a la dirección.

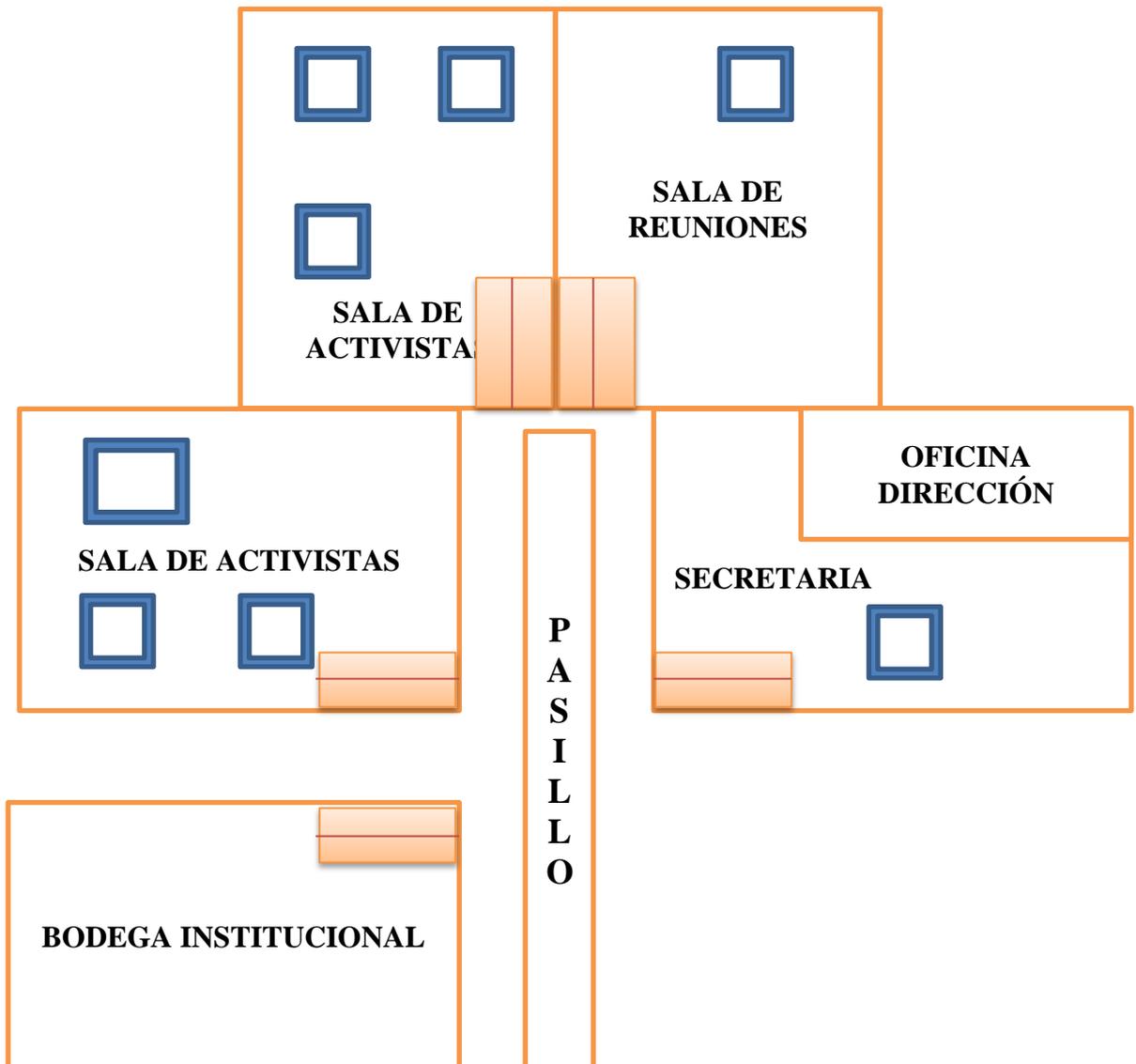
OFICINA CINCO.- Bodega institucional, es el lugar donde se encuentran todos los materiales y equipos necesarios para ocasiones especiales.

Los horarios de trabajo son: desde la 08h00 hasta las 16h30 una sola jornada, pero cada funcionario dispone media hora designada para el almuerzo, esto es a decisión del funcionario la hora de salida al almuerzo que puede ser en cualquier momento desde las 12h00 hasta las 14h00. Por lo tanto la atención al público es permanente todo el día sin interrupciones.

Siendo las 17:00 horas, se finaliza la visita a las instalaciones, observando aspectos necesarios para realizar el trabajo de auditoría, y con la colaboración de todo el personal mientras se realizaba el recorrido.}

Elaborado por: M.T.C.	Fecha: 03/06/2013
Revisado por: C.A.V.M	Fecha: 28/06/2013

INFRAESTRUCTURA DE LA INSTITUCIÓN
DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE CULTURA DE CHIMBORAZO
EDIFICIO MILENIUM 3er Piso
(Calles Veloz y Cristóbal Colon)



Elaborado por: M.T.C.	Fecha: 03/06/2013
Revisado por: C.A.V.M	Fecha: 28/06/2013

3.1.4 ANTECEDENTES DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE CULTURA DE CHIMBORAZO ✓

El Presidente de la República, mediante Decreto Ejecutivo No. 05 de 15 de enero del 2007, publicado en el Registro Oficial No. 22 de 14 de febrero del 2007, declaró como política de Estado el desarrollo cultural del país y creó el Ministerio de Cultura, como organismo rector del ámbito cultural; Que, mediante Acuerdo Ministerial No. 018 del 28 de agosto del 2007, publicado en el Registro Oficial No. 171 de 17 de septiembre del 2007, se promulgó el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Cultura; Que, en Oficio No. SENPLADES-SGDE-2011-0178 de 16 de septiembre del 2011, la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, SENPLADES, emite informe favorable al proceso de desconcentración y reestructuración organizativa del Ministerio de Cultura;

Que, en oficios Nos. MINFIN-DM-2011-0572 de 26 de diciembre de 2011 y No. MINFIN-DM-2012-0002 de 04 de enero de 2012, el Ministerio de Finanzas emite Dictamen Presupuestario Favorable al Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos; Que, mediante Oficio No. MRL-FI-2012 0281 de 16 de enero del 2012, el Ministerio de Relaciones Laborales emite "DICTAMEN FAVORABLE para que se expida el Acuerdo Ministerial que contiene el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Cultura, el mismo que deberá ser remitido para su publicación"; Que, mediante Resolución No. MRL-2012-0004 de 16 de enero del 2012, el Ministerio de Relaciones Laborales aprueba la estructura y cambio de denominación de algunos puestos del Ministerio de Cultura, en función de su nueva estructura orgánica; Que, el Ministerio de Cultura requiere contar con una estructura organizacional para cumplir y asumir con eficiencia y eficacia las competencias y atribuciones, con sujeción a las políticas nacionales y nuevo marco institucional del Estado, acorde establecen la Constitución de la República, leyes, reglamentos, resoluciones, acuerdos, instructivos y normatividad vigente;

Elaborado por: M.T.C.	Fecha: 03/06/2013
Revisado por: C.A.V.M	Fecha: 28/06/2013

En uso de las atribuciones conferidas por el artículo 154 numeral 1 de la Constitución de la República, en concordancia con el artículo 17 del Estatuto del Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva.

El 08 de mayo del 2013 según decreto presidencial N° 1507 se suprime el Ministerio coordinador del Patrimonio, por lo tanto dicha institución se adscribe al Ministerio de Cultura formando una solo Ministerio que es el Ministerio de Cultura y Patrimonio.

3.1.5 BASE LEGAL, ESTRUCTURA OPERACIONAL Y ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL ✓

ESTRUCTURA OPERACIONAL

4.1.2 DIRECCIONES PROVINCIALES

4.1.2.1 Planificación

4.1.2.2 Gestión de Procesos de Asesoría y Apoyo

4.1.2.2.1 Gestión Administrativa Financiera

4.1.2.2.1.1 Gestión Administrativa

4.1.2.2.1.2 Gestión Financiera

4.1.2.2.1.3 Gestión de Comunicación Social

4.1.2.2.2 Asesoría Jurídica y Gestión del Talento Humano

4.1.2.2.2.1 Asesoría Jurídica

4.1.2.2.2.2 Gestión del Talento Humano

4.1.2.3 Coordinación de Gestión Técnica (Patrimonio Cultural; Memoria Social, Artes y Creatividad, Emprendimientos Culturales; y, Gestión del Espacio Público)

4.1.2.3.1 Gestión de Patrimonio Cultural, Memoria Social y Colectiva

4.1.2.3.1.1 Gestión de Patrimonio

4.1.2.3.1.2 Gestión de la Memoria Social

4.1.2.3.1.3 Procesos de la Memoria Social y Colectiva

Elaborado por: M.T.C.	Fecha: 03/06/2013
Revisado por: C.A.V.M	Fecha: 28/06/2013

4.1.2.3.2 Gestión de Artes y Creatividad y Emprendimientos Culturales

4.1.2.3.2.1 Gestión de Artes y Creatividad

4.1.2.3.2.2 Gestión de Emprendimientos e Industrias Culturales

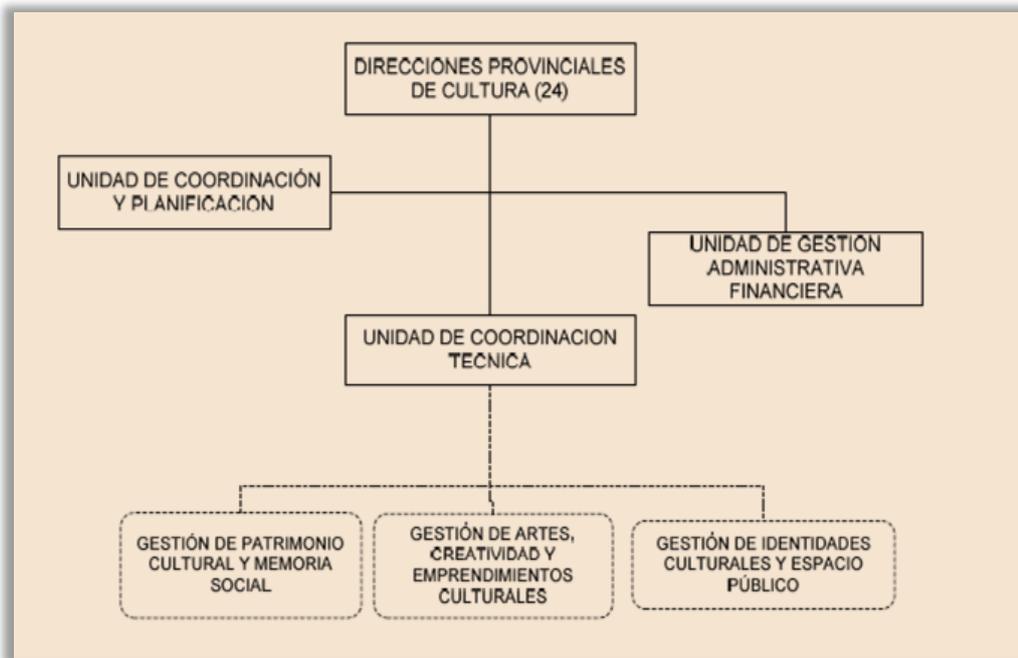
4.1.2.3.3 Fortalecimiento de las Identidades Culturales y Gestión del Espacio Público

4.1.2.3.3.1 Fortalecimiento de las identidades culturales

4.1.2.3.3.2 Gestión del Espacio Público

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE CULTURA EN CHIMBORAZO

Figura 17 Organigrama Estructural



Fuente: www.ministeriodecultura.gob.ec

Elaborado por: M.T.C.	Fecha: 03/06/2013
Revisado por: C.A.V.M	Fecha: 28/06/2013

BASE LEGAL A LA QUE SE RIGE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MINISTERIO DEL CULTURA

- Constitución de la República del Ecuador
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
- Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y de las Personas Jurídicas de Derecho Privado que Dispongan de Recursos Públicos
- Ley Orgánica del Servicio Público
- Ministerio de Relaciones Laborales
- ACUERDO MINISTERIAL No DM-2012-004-Ministerio de Cultura

Elaborado por: M.T.C.	Fecha: 03/06/2013
Revisado por: C.A.V..M	Fecha: 28/06/2013

3.1.6 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE CULTURA

MISIÓN

El Ministerio de Cultura ejerce la rectoría del Sistema Nacional de Cultura para fortalecer la identidad nacional y la interculturalidad; proteger y promover la diversidad de las expresiones culturales; incentivar la libre creación artística y la producción, difusión, distribución y disfrute de bienes y servicios culturales; y salvaguarda de la memoria social y el patrimonio cultural, garantizando el ejercicio pleno de los derechos culturales; a partir de la descolonización del saber y del poder; y, de una nueva relación entre el ser humano y la naturaleza, contribuyendo a la materialización del Buen Vivir

VISIÓN

El Ministerio de Cultura ejercerá la rectoría de las políticas públicas culturales y del Sistema Nacional de Cultura; garantizará el ejercicio de los derechos culturales e incidirá en la integración simbólica del Ecuador y en el cambio cultural de la sociedad.

Elaborado por: M.T.C.	Fecha: 03/06/2013
Revisado por: C.A.V.M	Fecha: 28/06/2013

OBJETIVOS

1. Posicionar al Ministerio de Cultura como la entidad rectora en el sector cultural en vínculo con los sectores sociales y con las instituciones culturales en el ámbito nacional.
2. Promover, desde el ámbito de la cultura, la inclusión social, intercultural y de género de manera equitativa y participativa.
3. Descolonizar la sociedad y el Estado en el ámbito cultural para materializar el Buen Vivir.
4. Generar en la ciudadanía la capacidad para el ejercicio digno y sostenido de los derechos culturales y la democratización y revitalización del espacio público.
5. Promover y difundir la creación, producción, acceso y disfrute de bienes y servicios culturales, a la memoria social y el patrimonio cultural, protegiendo
6. la diversidad de las expresiones culturales, el estudio y generación de nuevos públicos.
7. Promover y fortalecer las industrias culturales para articular la cultura con la economía.
8. Impulsar prácticas culturales que posibiliten nuevas relaciones del ser humano con la naturaleza para alcanzan el Buen Vivir.

Elaborado por: M.T.C.	Fecha: 03/06/2013
Revisado por: C.A.V.M	Fecha: 28/06/2013

3.1.7 INFORMACIÓN GENERAL DEL PERSONAL

¿Con cuántos funcionarios cuenta la Dirección Provincial del Ministerio de Cultura?

DIGNIDAD	N°
DIRECTOR PROVINCIAL	1
ACTIVISTAS CULTURALES	5
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	1
CHOFER INSTITUCIONAL	1
TOTAL	<u>8</u>

N°	FUNCIONARIOS	NOMBRE DEL PUESTO
1	Luis Alfonso Malán Muñoz	Director Provincial
2	Elsa Marlene Fuentes Samaniego	Activista Cultural
3	Juan Javier Aguilar Vintimilla	Activista Cultural
4	Edgar Patricio Cárdenas Herrera	Activista Cultural
5	Ernesto Patricio Tapia Rivadeneira	Activista Cultural
6	Lleny María Andramuño Durán	Activista Cultural
7	Rosa Edith Osejo Vallejo	Asistente administrativo
8	Edgar Marcelo Chávez	Chofer

Elaborado por: M.T.C.	Fecha: 03/06/2013
Revisado por: C.A.V.M	Fecha: 28/06/2013

3.1.8 INDICADORES DE GESTIÓN

Dentro de la institución se aplica diferentes Indicadores de Gestión entre ellos podemos citar los siguientes:

- **INDICADORES DE ECONOMÍA**
- **INDICADORES DE EFICIENCIA**
- **INDICADORES DE EFICACIA**
- **INDICADORES DE ECOLOGÍA**

Elaborado por: M.T.C.	Fecha: 03/06/2013
Revisado por: C.A.V.M	Fecha: 28/06/2013

3.1.9 MATRIZ FODA.- La institución cuenta con la siguiente matriz

Tabla 3 Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Personal con perfil profesional en el área cultural. ➤ Institución abierta a todo el público. ➤ Unidad en procesos de desconcentración. ➤ Ambiente de trabajo positivo. ➤ Coordinación interinstitucional para el desarrollo cultural comunitario. ➤ Alto conocimiento, y positiva imagen y posicionamiento. ➤ Políticas bien definidas. ➤ Fomento a la economía cultural. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Duplicidad de funciones en los empleados ➤ Falta de seguridad para la institución en general. ➤ Carece de políticas sobre administración del talento humano. ➤ Procesos de planificación considerando realidades locales. ➤ Escasa disponibilidad presupuestaria. ➤ Estar a la espera de decisiones superiores. ➤ Falta de personal idóneo para el área finanzas. ➤ Deficiencias en procesos permanentes de capacitación. ➤ Falta de compromiso en el trabajo.
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
EXTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diversidad cultural ➤ Espacios culturales ➤ Imagen institucional del Ministerio. ➤ Políticas de cambio implementadas por el gobierno. ➤ Población con cobertura social. ➤ Gestores culturales dispuestos a fortalecer la identidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Modelo centralista de la gestión pública. ➤ Incidencia de los medios de comunicación. ➤ Inestabilidad económica del país ➤ Factores climáticos impredecibles ➤ Intereses de gestores culturales ➤ Opinión pública sobre procesos-concursos

Elaborado por: M.T.C.	Fecha: 03/06/2013
Revisado por: C.A.V.M	Fecha: 28/06/2013

3.1.10 CUESTIONARIO DEL CONTROL INTERNO

Tabla 4 Ambiente De Control

“DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE CULTURA DE CHIMBORAZO”												
		AUDITORÍA DE GESTIÓN Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2011 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO AMBIENTE DE CONTROL								CI 1/13		
		DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE CULTURA										
N°	PREGUNTAS	DIRECCIÓN		ÁREAS DE GESTIÓN								OBSERVACIONES
				ADMINISTRATIVA		FINANCIERA		COMUNICACIÓN SOCIAL		TALENTO HUMANO		
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	La alta dirección de la entidad, ha establecido los principios de integridad y valores éticos?	1		1		1		1		1		
2	La máxima autoridad ha establecido por escrito el código de ética aplicable a todo el personal y sirve como referencia para su evaluación?		0	1			0	1		1		No existe suficiente difusión del código de ética por la Dirección. 
3	El código de ética considera los conflictos de intereses?		0	1		1		1		1		
5	Se informa periódicamente sobre las sanciones a que da lugar la falta de observancia?		0		0		0		0		0	
6	Se ha establecido por escrito políticas para		0		0		0	1		1		

	regular las relaciones de interacción, de la máxima autoridad con todo el personal encargado de la administración de la institución y con terceros relacionados?											
7	Se ha obligado, de acuerdo con la ley, a la presentación de la declaración patrimonial juramentada?	1		1		1		1		1		
8	Se difunde sobre los informes de auditoría interna sobre controles?		0		0	1		1		1		
TOTAL Σ		2	0	4	0	5	0	7	0	7	0	25
Elaborado por: Margarita Tiupul						Fecha: 05/06/2013						
Revisado por : Ing. Cesar Villa						Fecha: 28/06/2013						

MEDICIÓN DEL RIESGO

$$CP = \frac{CT}{40} = \frac{25}{40} = 62.50 \% \checkmark$$

Confianza = 62.50 %

Riesgo = 37.50 %

\checkmark Revisado

\star Hallazgo

Σ Sumatoria

“DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE CULTURA DE CHIMBORAZO”



AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2011
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
AMBIENTE DE CONTROL

CI
2/13

ALCANCE: ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

OBJETIVO: Determinar si la organización mantiene un 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.

N°	PREGUNTAS	DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE CULTURA										OBSERVACIONES	
		DIRECCIÓN		ÁREAS DE GESTIÓN									
		SI	NO	ADMINISTRATIVA		FINANCIERA		COMUNICACIÓN SOCIAL		TALENTO HUMANO			
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	La institución para su gestión, mantiene un sistema de planificación en funcionamiento y debidamente actualizado?	1			0	1		1		1			
2	El sistema de planificación de la entidad incluye un plan plurianual y planes operativos anuales?	1		1		1		1		1			
3	Se considera dentro del plan operativo anual la función, misión y visión institucionales y estas guardan consistencia con el plan nacional de desarrollo y con los lineamientos de organismos técnicos de planificación?	1		1		1		1		1			

4	En la formulación del plan operativo anual, se ha considerado el análisis pormenorizado de la situación y del entorno, en función de los resultados obtenidos en periodos anteriores, para satisfacer las necesidades de los usuarios en un marco de calidad?	1			0	1		1		1		
5	Los productos que se obtienen de las actividades de la planificación (formulación, ejecución, seguimiento y evaluación), se documentan y difunden a todos los niveles de organización y a la comunidad?	1		1		1		1		1		
TOTAL Σ		5	0	3	0	5	0	5	0	5	0	23
Elaborado por: Margarita Tiupul		Fecha: 05/06/2013										
Revisado por : Ing. Cesar Villa		Fecha: 28/06/2013										

MEDICIÓN DEL RIESGO

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{23}{25} = 92 \% \checkmark$$

$$CP = 25$$

$$\text{Confianza} = 92 \%$$

$$\text{Riesgo} = 8 \%$$

“DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE CULTURA DE CHIMBORAZO”



AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2011
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
AMBIENTE DE CONTROL

CI
3/13

ALCANCE: POLÍTICAS Y PRACTICAS DEL TALENTO HUMANO

OBJETIVO: Determinar las políticas y prácticas necesarias para asegurar que la administración del talento humano del nivel de apoyo, garantice el desarrollo profesional y asegure la transparencia, eficacia y vocación de servicio.

N°	PREGUNTAS	DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE CULTURA										OBSERVACIONES
		DIRECCIÓN		ÁREAS DE GESTIÓN								
		SI	NO	ADMINISTRATIVA		FINANCIERA		COMUNICACION SOCIAL		TALENTO HUMANO		
SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO			
1	Los puestos de la Dirección están ocupados por personal con la competencia, capacidad, integridad y experiencia profesional?		0		0	1		1		1		No todos cuentan con una experiencia.
2	Los mecanismos para el reclutamiento, evaluación y promoción del personal, son transparentes y se realizan con sujeción a la ley y a la normativa pertinente?		0		0	1		1		1		La dirección no cuenta con un departamento financiero, simplemente existe un funcionario quien es el encargado y puede tomar decisiones.
3	Los servidores están en conocimientos de estos mecanismos?		0	1		1				1		
4	Los servidores asignados para el reclutamiento de personal, se encuentran capacitados debidamente en las distintas materias a considerarse dentro del concurso?		0		0		0	1		1		Competencia planta central

5	Se han establecido procedimientos apropiados para verificar los requisitos y perfil requeridos de los candidatos?		0	1			0	1		1		Competencia planta central
6	Se informa al personal nuevo, de sus responsabilidades y de las expectativas de la máxima autoridad, de preferencia mediante una descripción detallada de sus puestos, que se mantendrá actualizada durante el tiempo en que preste sus servicios?		0	1			0	1		1		Competencia planta central
7	Para las evaluaciones del desempeño de los servidores, se aplican criterios de integridad y valores éticos?	1		1		1		1		1		
8	Se ha elaborado un plan de capacitación que contemple la orientación para el personal nuevo y la actualización de todos los servidores?		0	1		1		1		1		Se ha hecho la consulta pero no se ha visto su aplicación
9	La institución cuenta con un manual de funciones aprobado y actualizado?	1			0		0	1		1		
TOTAL Σ		2		5		5		9		9		30
Elaborado por: Margarita Tiupul						Fecha: 05/06/2013						
Revisado por: Ing. Cesar Villa						Fecha: 28/06/2013						

MEDICIÓN DEL RIESGO

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{30}{45} = 67 \% \checkmark$$

Confianza = 67 %

Riesgo = 33 %

“DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE CULTURA DE CHIMBORAZO”



AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2011
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
AMBIENTE DE CONTROL

CI
4/13

ALCANCE: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

OBJETIVO: Determinar si la organización cuenta con una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de su misión y apoye efectivamente el logro de los objetivos organizacionales y del nivel de apoyo.

N°	PREGUNTAS	DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE CULTURA										OBSERVACIONES
		DIRECCIÓN		ÁREAS DE GESTIÓN								
		SI	NO	ADMINISTRATIVA		FINANCIERA		COMUNICACION SOCIAL		TALENTO HUMANO		
SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO			
1	La institución cuenta con una estructura organizativa que muestre claramente las relaciones jerárquico-funcionales, a la vez que ejecute las unidades ejecutoras de cada programa o proyecto, que permita el flujo de información entre las distintas áreas de trabajo y que prevea un nivel de descentralización razonable?	1		1		1		1		1		
2	La estructura prevista es adecuada al tamaño y naturaleza de las operaciones vigentes de la entidad?	1		1		1		1		1		
3	Dentro de la estructura de la organización, se han establecido líneas claras para la	1		1		1		1		1		

	presentación de informes que abarquen las funciones y el personal de la entidad?										
4	Las funciones y responsabilidades se delegan por escrito, sobre las bases de las disposiciones legales, normativas y reglamentarias vigentes?	1		1		1		1		1	
5	La asignación de responsabilidades está directamente relacionada con los niveles de decisión?		0	1		1		1		1	
6	Se cuenta con un manual de procedimientos aprobado y actualizado?		0	1		1		1		1	
7	Los documentos mencionados han sido publicados para conocimiento de todos los servidores de la organización y de la comunidad?	1		1		1		1		1	
TOTAL		5		7		7		7		7	33
Elaborado por: Margarita Tiupul						Fecha: 05/06/2013					
Revisado por : Ing. Cesar Villa						Fecha: 28/06/2013					

MEDICIÓN DEL RIESGO

CP = CT = 33 = 94 % ✓

CP 35

Confianza = 94 %

Riesgo = 6 %

“DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE CULTURA DE CHIMBORAZO”



AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2011
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
AMBIENTE DE CONTROL

CI
5/13

ALCANCE: DELEGACIÓN DE AUTORIDAD

OBJETIVO: Determinar la existencia de la asignación de responsabilidad, delegación de autoridad y el establecimiento de políticas para cumplir con las actividades, objetivos y funciones operativas de la institución.

N°	PREGUNTAS	DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE CULTURA										OBSERVACIONES
		DIRECCIÓN		ÁREAS DE GESTIÓN								
		SI	NO	ADMINISTRATIVA		FINANCIERA		COMUNICACION SOCIAL		TALENTO HUMANO		
SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO			
1	¿Existe delegación de funciones?	1		1		1		1		1		
2	¿Se toma en cuenta la antigüedad de trabajo de los empleados para delegar responsabilidad y autoridad?	1			0		0		0	1		Más que la antigüedad la instrucción.
3	¿Los cargos más altos de la organización son cubiertos por personal con la competencia, capacidad, integridad y experiencia profesional?	1			0	1		1		1		
4	¿El delegado es responsable de las decisiones y omisiones que tome?	1			0	1		1		1		

5	¿Los coordinadores revisan si se está cumpliendo con las funciones designadas a los jefes de cada unidad?	1			0	1		1		1		
6	¿Existe el número adecuado de personal tomando encuenta la complejidad de las actividades y sistemas que se maneja?		0	1			0		0	1		
TOTAL Σ		5		2		4		4		6		21
Elaborado por: Margarita Tiupul						Fecha: 05/06/2013						
Revisado por : Ing. Cesar Villa						Fecha: 28/06/2013						

MEDICIÓN DEL RIESGO

$$CP = \frac{CT}{\text{Total}} = \frac{21}{30} = 70 \% \checkmark$$

$$CP = 30$$

$$\text{Confianza} = 70 \%$$

$$\text{Riesgo} = 30 \%$$

“DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE CULTURA DE CHIMBORAZO”



AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2011
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
AMBIENTE DE CONTROL

CI
6/13

ALCANCE: COMPETENCIA PROFESIONAL

OBJETIVO: Determinar si los directivos reconocen como elemento esencial, las competencias profesionales de los servidores, acordes con las funciones y responsabilidades asignadas.

N°	PREGUNTAS	DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE CULTURA										OBSERVACIONES
		DIRECCIÓN		ÁREAS DE GESTIÓN								
		SI	NO	ADMINISTRATIVA		FINANCIERA		COMUNICACIÓN SOCIAL		TALENTO HUMANO		
SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO			
1	¿Conoce usted las funciones a desarrollar en su cargo?	1		1		1		1		1		
2	¿Se encuentra usted realizando las tareas para las que fue contratado?	1		1			0	1		1		
3	¿El personal cumple con los requisitos del perfil del cargo que desempeña?	1		1		1		1		1		Por encargo hace el cargo de financiero pero no es el campo de trabajo
4	¿Ha asistido a capacitaciones que le permitan actualizar sus conocimientos y desarrollar de forma eficiente sus funciones?	1			0	1		1		1		
5	¿Se reconoce como elemento esencial las	1		1		1			0	1		

	competencias profesionales de los servidores?											
6	¿Los servidores tienen deseo de superarse para contribuir con la entidad?	1		1		1		1		1		
7	¿Sus habilidades son valoradas en la organización?	1			0	1		1		1		
TOTAL Σ		7	0	5	0	7	0	6	0	7	0	32
Elaborado por: Margarita Tiupul						Fecha: 05/06/2013						
Revisado por : Ing. Cesar Villa						Fecha: 28/06/2013						

MEDICIÓN DEL RIESGO

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{32}{35} = 91\% \checkmark$$

Confianza = 91 %

Riesgo = 9 %

“DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE CULTURA DE CHIMBORAZO”



AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2011
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
AMBIENTE DE CONTROL

CI
7/13

ALCANCE: ADHESIÓN DE LAS POLÍTICAS INSTITUCIONALES

OBJETIVO: Determinar si los servidores públicos del nivel de apoyo observarán las políticas institucionales y las específicas aplicables a sus respectivas áreas de trabajo.

N°	PREGUNTAS	DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE CULTURA Y PATRIMONIO										OBSERVACIONES		
		DIRECCIÓN		ÁREAS DE GESTIÓN										
		SI	NO	ADMINISTRATIVA		FINANCIERA		COMUNICACIÓN SOCIAL		TALENTO HUMANO				
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO			
1	¿Se han establecido políticas institucionales?		0	1		1		1		1				
2	¿Las políticas institucionales se encuentran difundidas en el personal?		0	1		1		1		1				
3	¿Se han implantado controles para la adhesión de las políticas?		0		0	1		1		1				
TOTAL Σ		0	0	2	0	3	0	3	0	3	0	3	0	11
Elaborado por: Margarita Tiupul		Fecha: 05/06/2013												
Revisado por: Ing. Cesar Villa		Fecha: 28/06/2013												

MEDICIÓN DEL RIESGO

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{11}{15} = 73\% \quad \checkmark$$

CONFIANZA = 73% RIESGO = 27%

Tabla 5 Cuestionario De Control Interno Sobre Evaluación De Riesgos

<p align="center">“DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE CULTURA DE CHIMBORAZO”</p> <p align="center">AUDITORÍA DE GESTIÓN Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2011 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</p> <p align="center">EVALUACIÓN DE RIESGOS</p>												
												<div style="border: 2px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> CI 8/13 </div>
		<p>ALCANCE: OBJETIVOS OBJETIVOS: Determinar que los objetivos de la institución se encuentren bien definidos que permitan realizar una adecuada valoración de riesgos y proponer actividades de control.</p>										
N°	PREGUNTAS	DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE CULTURA										OBSERVACIONES
		DIRECCIÓN		ÁREAS DE GESTIÓN								
		SI	NO	ADMINISTRATIVA		FINANCIERA		COMUNICACION SOCIAL		TALENTO HUMANO		
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	La entidad ha establecido los objetivos, considerando la misión, las actividades y la estrategia para alcanzarlos?	1		1		1		1		1		
2	Los objetivos son consistentes entre sí y con las regulaciones de la creación de la entidad?	1		1		1		1		1		
3	Las actividades principales, están orientadas al logro de los objetivos y se consideraron dentro del plan estratégico?	1		1		1		1		1		
4	Al definir los objetivos, se incluyó los indicadores institucionales y las metas de	1			00	1		1		1		

	producción?											
5	Se han determinado los recursos necesarios, para establecer las metas establecidas?		0	1		1			0		0	
TOTAL Σ		4	0	4	0	5	0	4	0	4	0	21
Elaborado por: Margarita Tiupul						Fecha: 05/06/2013						
Revisado por : Ing. Cesar Villa						Fecha: 28/06/2013						

MEDICIÓN DEL RIESGO

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{21}{25} = 84 \% \checkmark$$

Confianza = 84 %

Riesgo = 16 %

“DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE CULTURA DE CHIMBORAZO”



AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2011
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CI
9/13

EVALUACIÓN DE RIESGOS

ALCANCE: RIESGOS

OBJETIVO: Medir los posibles impactos y consecuencias de los riesgos identificados

N°	PREGUNTAS	DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE CULTURA										OBSERVACIONES
		DIRECCIÓN		ÁREAS DE GESTIÓN								
		SI	NO	ADMINISTRATIVA		FINANCIERA		COMUNICACION SOCIAL		TALENTO HUMANO		
SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO			
1	La institución ha realizado el mapa del riesgo considerando: factores internos y externos, puntos claves, interacción con terceros, objetivos generales y particulares, así como amenazas que se puedan afrontar?		0		0		0		0		0	
2	Los perfiles de riesgo y controles relacionados, han sido continuamente revisados para asegurar que el mapa de riesgo siga siendo válido?		0		0		0		0		0	
3	Existe un plan de mitigación de riesgos?		0		0		0		0		0	
4	La administración ha valorado los riesgos		0		00		0		0		0	La institución no cuenta

	considerando la probabilidad y el impacto?											con un plan para riesgos.
5	Existen los respaldos necesarios de la información de la institución en casos de desastres?	1			0		0		0		0	
TOTAL Σ		1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Elaborado por: Margarita Tiupul						Fecha: 05/06/2013						
Revisado por : Ing. Cesar Villa						Fecha: 28/06/2013						

MEDICIÓN DEL RIESGO

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{1}{25} = 4\% \checkmark$$

Confianza = 4 %

Riesgo = 96 %

 HALLAZGO

Σ SUMATORIA

\checkmark REVISADO

“DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE CULTURA DE CHIMBORAZO”



AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2011
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CI
10/13

EVALUACIÓN DE RIESGOS

ALCANCE: MANEJO DEL CAMBIO

OBJETIVO: Verificar si los ambientes económicos, políticos y reguladores cambian y envuelven la actividad en la institución.

N°	PREGUNTAS	DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE CULTURA										OBSERVACIONES
		DIRECCIÓN		ÁREAS DE GESTIÓN								
		SI	NO	ADMINISTRATIVA		FINANCIERA		COMUNICACION SOCIAL		TALENTO HUMANO		
SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO			
1	Se han adoptado medidas para superar debilidades de control interno, detectadas en auditoria anteriores?		0		0	1		1			0	
2	Las transacciones de la entidad, se sustentan con documentos originales y fotocopias?	1		1		1		1		1		
3	Se realizan transacciones sin las debidas autorizaciones?		0		0		0		0		0	
4	Se han asignado actividades de control a personal nuevo, sin ser capacitado debidamente?		0		0	1			0		0	
5	Se han instalado nuevos sistemas		0		0		0		0		0	

informáticos, sin efectuar las pruebas previas a su uso?												
TOTAL Σ	1	0	1	0	3	0	2	0	1	0	8	
Elaborado por: Margarita Tiupul	Fecha: 05/06/2013											
Revisado por : Ing. Cesar Villa	Fecha: 28/06/2013											

MEDICIÓN DEL RIESGO

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{8}{25} = 32\% \checkmark$$

Confianza = 32 %

Riesgo = 68 %

Tabla 6 Cuestionario De Control Interno De Las Actividades De Control

<p>“DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE CULTURA EN CHIMBORAZO”</p> <p>AUDITORIA DE GESTIÓN Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2011 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</p> <p>ACTIVIDADES DE CONTROL</p>												
										CI 11/13		
		<p>ALCANCE: TALENTO HUMANO OBJETIVO: Determinar si en el nivel de apoyo y en las funciones asignadas se aplican los controles preventivos, detectivos, manuales, computarizados y controles administrativos</p>										
N°	PREGUNTAS	DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE CULTURA										OBSERVACIONES
		DIRECCIÓN		ÁREAS DE GESTIÓN								
		SI	NO	ADMINISTRATIVA		FINANCIERA		COMUNICACION SOCIAL		TALENTO HUMANO		
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	Se han definido procedimientos de control, para cada uno de los riesgos significativos?		0		0	1			0		0	
2	Los procedimientos de control son aplicados apropiadamente y comprendidos por el personal de la entidad?		0		0	1			0	1		
3	Se realizan evaluaciones periódicas a los procedimientos de control?	1		1		1		1			0	
4	Se realiza un control por área de trabajo, de la ejecución o desempeño comparado con el presupuesto vigente y con los resultados de		0		00		0		0	1		

	ejercicios anteriores?										
5	Se realizan informes objetivos y oportunos de los resultados obtenidos por la aplicación de los distintos controles establecidos?		0	0	1		1		1		
6	Se ha establecido la rotación de labores, entre los servidores de la entidad?		0	0		0		0		0	Se están implementado
7	Existe la debida separación de funciones incompatibles entre la autorización, registro y custodia de bienes?	1		1			0		0	1	
8	Las operaciones de la entidad, se autorizan, efectúan y aprueban conforme a las disposiciones legales vigentes y a las instrucciones de las autoridades responsables de su administración.		0	0	1			1		1	
9	Se han impartido por escrito, las actividades de cada área de trabajo?	1			1	1		1		1	
10	Los directivos, han establecido procedimientos de supervisión de los procesos y operaciones de la entidad?	1			0	1		1		1	
11	La supervisión se realiza constantemente, con el fin de asegurar que se cumpla con las normas y regulaciones y medir la eficacia y	1			0	1		1		1	Una vez al año

	eficiencia de los objetivos institucionales?										
12	Existe un flujo de información adecuado, entre las distintas áreas de organización?	1		1			0		0	1	
13	La documentación de la estructura del sistema de control interno y de las operaciones significativas, se encuentra disponible y debidamente archivada para su revisión?	1		1		1		1		1	
14	La documentación de la estructura del sistema de control interno, incluye los controles automáticos de los sistemas informáticos?		0		0	1		1		1	
15	La documentación de las operaciones es completa, oportuna y facilita la revisión del proceso administrativo de principio a fin?	1		1		1		1		1	
16	La documentación tanto física como magnética es accesible a la alta dirección, a los niveles de jefatura y supervisión, para fines de evaluación?	1		1		1		1		1	
17	Los controles establecidos, aseguran que solo son operaciones válidas aquellas iniciadas y autorizadas, por los niveles con competencia para ello?		0		0	1		1		1	
18	La facultad de autorizar, ha sido notificada por escrito a los responsables?	1		1		1		1		1	

19	El registro de las operaciones es oportuno y se encuentra debidamente clasificado, para facilitar la emisión de informes financieros?	1		1		1		1		1		
20	Se han establecido medidas de protección para fondos, valores y bienes?		0		0		0		0	1		
21	Está debidamente controlado, el acceso a los sistemas de información?		0		0		0		0	1		
22	Se han establecido controles, que permitan detectar accesos no autorizados?		0		0		0		0	1		
TOTAL Σ		11	0	8	0	15	0	13	0	19	0	66
Elaborado por: Margarita Tiupul						Fecha: 05/06/2013						
Revisado por : Ing. Cesar Villa						Fecha: 28/06/2013						

MEDICIÓN DEL RIESGO

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{66}{110} = 60\% \checkmark$$

$$CP = 110$$

$$\text{Confianza} = 60\%$$

$$\text{Riesgo} = 40\%$$

Tabla 7 Cuestionario De Control Interno Sobre Información Y Comunicación

<p align="center">“DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE CULTURA DE CHIMBORAZO”</p> <p align="center">AUDITORÍA DE GESTIÓN Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2011 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</p> <p align="center">INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</p>												
												<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> CI 12/13 </div>
		<p>OBJETIVO: Capturar información pertinente, financiera y no financiera, relacionada con actividades tanto internas como externas.</p>										
N°	PREGUNTAS	DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE CULTURA										OBSERVACIONES
		DIRECCIÓN		ÁREAS DE GESTIÓN								
		SI	NO	ADMINISTRATIVA		FINANCIERA		COMUNICACION SOCIAL		TALENTO HUMANO		
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	El sistema de información computarizado, responden a las políticas que definen los aspectos de soporte técnico, mantenimiento y seguridad?	1		1		1		1		1		
2	El sistema de información, cuenta con programas, aplicaciones y procedimientos documentados, así como con una segregación de funciones entre las distintas áreas administrativas?	1		1		1		1		1		
3	Los sistemas de información y comunicación, permite a la máxima autoridad y a los directivos: identificar, capturar y comunicar información	1		1		1		1		1		

	oportuna, para facilitar a los servidores cumplir con sus responsabilidades?										
4	Los sistemas de información cuentan con controles adecuados?	1		1		1		1		1	
5	La organización ha establecido canales de comunicación abiertos para trasladar la información en forma segura?	1		1		1		1		1	
6	Existe un mensaje claro de parte de la alta dirección, sobre la importancia del sistema de control interno y las responsabilidades de los servidores y servidoras?	1		1		1		1		1	
7	Los mecanismos establecidos, garantizan la comunicación entre todos los niveles de organización?	1		1		0		1		1	
8	Se mantienen canales de comunicación, con terceros relacionados?		0	1		1		1		1	
TOTAL Σ		7	0	8	0	7	0	8	0	8	0
Elaborado por: Margarita Tiupul						Fecha: 05/06/2013					
Revisado por : Ing. Cesar Villa						Fecha: 28/06/2013					

MEDICIÓN DEL RIESGO

$$CP = \frac{CT}{\text{Total}} = \frac{38}{40} = 95 \% \checkmark$$

$$CP = 40$$

$$\text{Confianza} = 95 \%$$

$$\text{Riesgo} = 5 \%$$

Tabla 8 Cuestionario De Control Interno Sobre Seguimiento

“DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE CULTURA DE CHIMBORAZO”



AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2011
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CI
13/13

SEGUIMIENTO

OBJETIVO: Comparar las debilidades y oportunidades de mejoramiento del sistema de control, junto con la magnitud del riesgo y la probabilidad de ocurrencia.

N°	PREGUNTAS	DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE CULTURA										OBSERVACIONES
		DIRECCIÓN		ÁREAS DE GESTIÓN								
		SI	NO	ADMINISTRATIVA		FINANCIERA		COMUNICACION SOCIAL		TALENTO HUMANO		
SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO			
1	Se han efectuado las acciones correctivas, de las recomendaciones derivadas de los exámenes anteriores?		0		0	1		1		1		
2	Los informes de auditoría, se presentan a las autoridades superiores responsables de establecer las políticas?		0	1		1		1		1		
3	Se realiza el seguimiento y evaluación permanente del sistema de control interno, para determinar mejoras y ajustes		0	1		1		1		1		

	requeridos?										
4	Se utilizan indicadores para detectar ineficiencias, abusos o despilfarros?		0		00	1		1		1	
5	Se considera la información de terceros, para verificar datos generados en la entidad?			1		1		1		1	
6	Se verifica la eficacia de las actividades regulares de control, cuando se desarrollan y establecen nuevos sistemas de información?		0	1		1		1		1	
7	Se mejoran los sistemas de contabilidad e información, cuando el volumen y complejidad de las operaciones se incrementan significativamente?		0		0	1		1		1	
8	El personal está obligado a hacer constar con su firma, que se han efectuado actividades esenciales para el control interno?	1		1		1		1		1	
9	Se han definido herramientas de autoevaluación?		0		0		0	1		1	
10	Las deficiencias detectadas durante el		0	1		1		1			0

proceso de autoevaluación, son comunicadas inmediatamente a los niveles de decisión para su corrección oportuna?												
TOTAL Σ	1	0	6	0	9	0	10	0	9	0	35	
Elaborado por: Margarita Tiupul						Fecha: 05/06/2013						
Revisado por : Ing. Cesar Villa						Fecha: 28/06/2013						

MEDICIÓN DEL RIESGO

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{35}{50} = 70 \% \checkmark$$

CP = 50

Confianza = 70 %

Riesgo = 30 %

EVALUACIÓN DEL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE CULTURA

PONDERACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

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

Elaborado por: MTC	Fecha: 08/06/2013
Revisado por: C.A.V.M	Fecha: 28/06/2013

RESUMEN DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

COMPONENTE	ALCANCE	PORCENTAJE	CALIFICACIÓN	
			CONFIANZA	RIESGO
AMBIENTE DE CONTROL	Integridad Y Valores Éticos	62,50 %	MODERADO	MODERADO
	Administración Estratégica	92 %	ALTA	BAJO
	Políticas Y Practicas Talento Humano	67 %	MODERADO	MODERADO
	Estructura Organizativa	94 %	ALTA	BAJO
	Delegación De Autoridad	70 %	MODERADO	MODERADO
	Competencia Profesional	91 %	ALTA	BAJO
	Adhesión A Las Políticas Institucionales	73 %	MODERADO	MODERADO
EVALUACIÓN DE RIESGOS	Objetivos	84 %	ALTA	BAJO
	Riesgos	4 %	BAJO	ALTO
	Manejo Del Cambio	32 %	BAJO	ALTO
ACTIVIDADES DE CONTROL		60 %	MODERADO	MODERADO
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN		95 %	ALTA	BAJO
SEGUIMIENTO		70 %	MODERADO	MODERADO

ANÁLISIS: En la aplicación del cuestionario de control interno, podemos observar que existe un alto grado de confianza moderada pero un riesgo bajo, lo que significa que si existe una mayor confianza y un menor riesgo en la Dirección Provincial del Ministerio de Cultura.

Elaborado por: MTC	Fecha: 08/06/2013
Revisado por: C.A.V.M	Fecha: 28/06/2013

FASE II

Tabla 9 Programa De Auditoria Fase 2

<p>“DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE CULTURA DE CHIMBORAZO”</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">  <p>YUPAKAMAYUK'S AUDITORES & CONSULTORES</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2011</p> <p>PROGRAMA DE AUDITORÍA</p> <p>PLANIFICACIÓN</p> <p>SEGUNDA FASE</p> </div> <div style="border: 2px solid black; padding: 5px; text-align: center; color: red; font-weight: bold;"> <p>PAP 1/1</p> </div> </div> <p>Objetivo: Analizar las unidades del Nivel de Apoyo a la Gestión con el fin de evaluar la organización, el sistema de control interno y el grado de cumplimiento de las leyes dentro de la institución.</p>				
N°	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	PREPARADO POR:	FECHA
1	Análisis y evaluación de la planificación estratégica de la institución.	A M V O	M.T.C	10/06/2013
2	Análisis y evaluación de la Matriz FODA	A M F	M.T.C	12/06/2013
3	Análisis del cuestionario de Control Interno por el método COSO	A C I	M.T.C	12/06/2013
4	Aplicación y análisis de indicadores de Gestión.	A I G	M.T.C	18/06/2013
5	Memorándum de Planificación específica.	M P E	M.T.C	18/06/2013
Elaborado por: Margarita Tiupul			Fecha: 10/06/2013	
Revisado por: Ing. Cesar Villa			Fecha: 15/06/2013	

3.2 PLANIFICACIÓN

3.2.1 EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

EVALUACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE CULTURA EN CHIMBORAZO

Para el análisis de la misión y la visión de la Dirección se han preparado dos cuestionarios, que al ser aplicados a 7 personas pertenecientes a la institución, establecieron los siguientes resultados:

MISIÓN

El Ministerio de Cultura ejerce la rectoría del Sistema Nacional de Cultura para fortalecer la identidad nacional y la interculturalidad; proteger y promover la diversidad de las expresiones culturales; incentivar la libre creación artística y la producción, difusión, distribución y disfrute de bienes y servicios culturales; y salvaguarda de la memoria social y el patrimonio cultural, garantizando el ejercicio pleno de los derechos culturales; a partir de la descolonización del saber y del poder; y, de una nueva relación entre el ser humano y la naturaleza, contribuyendo a la materialización del Buen Vivir.

VISIÓN

El Ministerio de Cultura ejercerá la rectoría de las políticas públicas culturales y del Sistema Nacional de Cultura; garantizará el ejercicio de los derechos culturales e incidirá en la integración simbólica del Ecuador y en el cambio cultural de la sociedad.

Elaborado por: M.T.C.A	Fecha: 10/06/2013
Revisado por: C.A.V.M	Fecha: 28/06/2013

CUESTIONARIO ANÁLISIS MISIÓN

Tabla 10 Cuestionario De Análisis Misión

“DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE CULTURA DE CHIMBORAZO” AUDITORIA DE GESTIÓN Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2011 ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA MISIÓN			
			AMVO 2/6
Objetivo: Conocer si la Misión de la institución contribuye a que el personal tenga claramente definida la orientación que debe seguir.			
N°	DESCRIPCIÓN	SI	NO
1	¿Tiene la institución un concepto de misión que claramente exprese su razón de ser?	7	0
2	¿El enunciado de la misión identifica el que hacer esencial de la empresa, cuyo propósito se cumple ante la sociedad?	7	0
3	¿El enunciado de la misión se ha formulado en términos claros, particularmente del personal?	7	0
4	¿La misión es difundida y se mantiene presente entre el personal de la institución?	7	0
5	¿Contiene el enunciado de misión elementos que distinguen a la institución de otras instituciones públicas?	7	0
6	¿Se mantiene entre el personal una directa orientación hacia la sociedad, con la idea de satisfacerlo y conquistarlo?	7	0
7	¿El personal mantiene latente la idea de tener resultados finales adecuados con la misión de la institución?	7	0
8	¿La alta dirección ha definido claramente el proceso de actividades de la institución?	5	2
TOTAL Σ		54	2

Elaborado por: M.T.C.A	Fecha: 10/06/2013
Revisado por: C.A.V.M	Fecha: 28/06/2013

$$\text{CONFIANZA } \frac{54}{56} = 0,96$$

CONFIANZA 96%

RIESGO 4%

RESULTADO ANÁLISIS DE LA MISIÓN DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE CULTURA



EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE LA MISIÓN DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE CULTURA

Al evaluar la misión de la Dirección Provincial del Ministerio de Cultura y Patrimonio, se ha determinado que su planteamiento aplicación y difusión, se encuentra en un 96% de confianza. Pero también se evidencia que existe un 4% del riesgo que representa el porcentaje de funcionarios que desconocen en su totalidad la existencia de la misión y no define claramente la dirección de sus esfuerzos, pero sin embargo el personal en general siente una directa orientación hacia el cumplimiento de la misma y mantiene clara la idea, lo único que falta de mejorar es el aspecto en los cambios que surgen y no se aplica a su debido momento dentro de la provincia porque todo viene direccionado desde Planta Central del Ministerio en la ciudad de Quito.

Elaborado por: M.T.C	Fecha: 10/06/2013
Revisado por: C.A.V.M	Fecha: 28/06/2013

**CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS DE VISIÓN DE LA DIRECCIÓN
PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE CULTURA**

Tabla 11 Cuestionario Análisis Visión

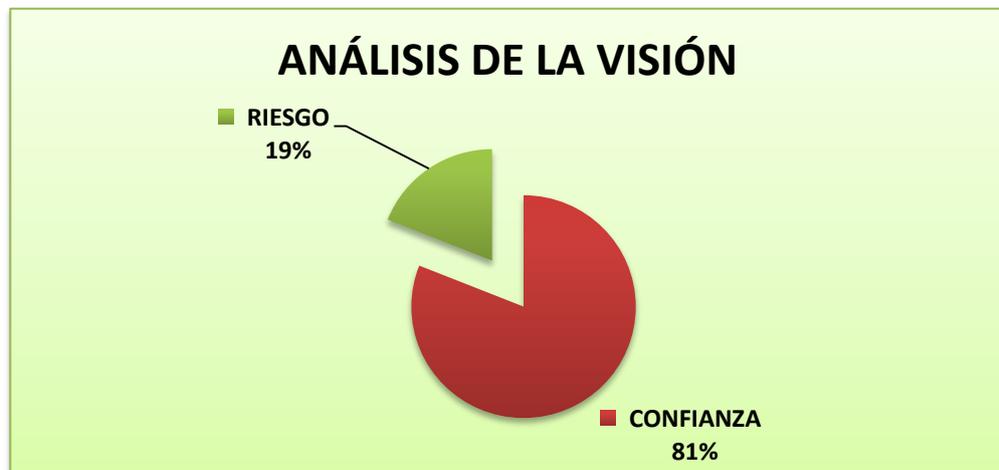
<p align="center">  “DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE CULTURA EN CHIMBORAZO” AUDITORIA DE GESTIÓN </p>			
		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> AMVO 4/6 </div>	
<p align="center">Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2011</p>			
<p align="center">ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA VISIÓN</p>			
<p>Objetivo: Conocer si la Visión que tiene la institución define claramente lo quiere ser a largo plazo.</p>			
N°	DESCRIPCIÓN	SI	NO
1	¿Tiene la institución una visión que defina claramente lo que quiere ser a largo plazo?	5	2
2	¿La visión se ha formalizado mediante un enunciado explícito?	6	1
3	¿El enunciado de visión contiene conceptos que denotan el valor que estará creando para sus diferentes partes interesadas?	6	1
4	¿La visión es difundida en forma permanente entre el personal de la institución?	6	1
5	¿La difusión de la visión en sus diferentes medios y formas es consistente y permanente a través del tiempo?	5	2
6	¿Los programas, acciones, estrategias y demás prácticas institucionales son adecuados con el contenido de la visión?	6	1
7	¿El enunciado de la visión facilita la creación de imagen mental?	6	1
8	¿La visión en sí misma es deseable por sus receptores particularmente personales, porque en ella identifican oportunidades de desarrollo y objetivos personales?	6	1
9	¿El contenido de la visión, su difusión y el desempeño de la alta dirección proyecta la idea de que es factible alcanzarla?	6	1
TOTAL Σ		52	11
Elaborado por: Margarita Tiupul Revisado por: Ing. Cesar Villa		Fecha: 10/06/2013 Fecha: 28/06/2013	

$$\text{CONFIANZA } \frac{52}{64} = 0,81$$

CONFIANZA 81%

RIESGO 19%

RESULTADO ANÁLISIS DE LA VISIÓN DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE CULTURA Y PATRIMONIO



EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE LA VISIÓN DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE CULTURA Y PATRIMONIO

Al evaluar la visión de la institución, se ha determinado que su planteamiento, aplicación y recepción del personal de cada área se encuentra en un 81% de confianza. Mientras que el 19% no conoce el planteamiento y existencia de la misma debido a que no es difundida y dada continuamente.

La visión debe ser difundida entre los funcionarios de la institución y debe ser planteada de tal forma que sea capaz de proyectar la imagen de lo que será en el futuro y su contenido proyecte la idea de que con la contribución de un trabajo en equipo, es factible alcanzarla.

Elaborado por: M.T.C.	Fecha: 10/06/2013
Revisado por: C.A.V.M	Fecha: 28/06/2013

ESTRUCTURA ORGÁNICA

Existe una nueva estructura orgánica que se presentó al inicio del presente mes de junio, esto por cambio de Ministro, se encuentra implantada en su mayoría, esta estructura ha permitido de manera clara identificar las áreas departamentales de la institución y la relación entre cada una de ellas, además que posee la distribución de la autoridad correspondiente y responsabilidad respectiva.

REGLAMENTOS, ACUERDO, MANUALES DE FUNCIONES

El Ministerio de Cultura y Patrimonio del Ecuador posee reglamentos generales para todas las direcciones en cada una de las provincias, esto indica que específicamente en la dirección provincial no existe uno propio, sin embargo la existente se encuentra legalizado e implementado, la cual permite normar las relaciones de trabajo y regular el desenvolvimiento de las actividades laborales de sus dependencias y sus funcionarios, cuyo conocimiento es de todos.

El ministerio en general cuenta con diferentes acuerdos en las que la mayoría van actualizándose, lo que permite cumplir con disposiciones existentes, los acuerdos han sido comunicados a los funcionarios y puestas en ejecución.

3.2.2 ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA MATRIZ FODA

DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE CULTURA EN LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO

MATRIZ DE MEDIOS INTERNOS

Para la evaluación del desenvolvimiento de la empresa la ponderación será la siguiente:

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 utilizaran son clasificados así:

1 = debilidad grave o muy importante

2 = debilidad menor

3 = fortaleza menor

4 = fortaleza importante

El resultado ponderado se obtiene entre la ponderación y el parámetro asignado. Se suma el resultado ponderado de cada uno de los factores. Para los resultados internos la calificación puede ser entre 4 máximo que implica que la empresa está estable y 1 mínimo que indica que la empresa tiene problemas, la media es igual a 2,5. Cuando el resultado es inferior al promedio se tiene más debilidades que fortalezas, y si el resultado es mayor al promedio se posee más fortalezas que debilidades.

Elaborado por: M.T.C.	Fecha: 12/06/2013
Revisado por: C.A.V.M	Fecha: 28/06/2013

IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DEL MEDIO INTERNO

N°	FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
FORTALEZAS				
1	Personal con perfil profesional en el área cultural.	0,10	3	0,30
2	Ambiente de trabajo positivo	0,10	3	0,30
3	Coordinación interinstitucional para el desarrollo cultural	0,10	4	0,40
4	Alto conocimiento, y positiva imagen y posicionamiento	0,10	3	0,30
5	Fomento a la economía cultural	0,10	4	0,40
DEBILIDADES				
6	Duplicidad de funciones en los funcionarios	0,10	2	0,20
7	Procesos de planificación considerando realidades locales	0,10	1	0,10
8	Escasa disponibilidad presupuestaria.	0,10	1	0,10
9	Deficiencias en procesos permanentes de capacitación	0,10	2	0,20
10	Falta de personal idóneo para el área finanzas	0,10	1	0,10
TOTAL Σ		1	24	2,40

Elaborado por: M.T.C	Fecha: 12/06/2013
Revisado por: C.A.V.M	Fecha: 28/06/2013

ANÁLISIS DE LOS FACTORES INTERNOS CLAVES

Al realizar el análisis de medios internos obtuvimos un resultado de 2.4 desciframos que en la Dirección Provincial del Ministerio de Cultura existe un pequeño desfase entre fortalezas y las debilidades, osea que hay más debilidades que fortalezas, por lo se requiere analizar y mejorar la estructura internamente en varios aspectos; poner más énfasis en la comunicación de la normativa institucional, evitar duplicidad de actividades y que su función sea acorde a su perfil profesional tanto en materia administrativa y operativa, contrarrestar la resistencia al cambio, capacitar y evaluar al personal constantemente de acuerdo a los requisitos que establece la ley, con el propósito de impulsar el cumplimiento de sus actividades de una forma eficiente y eficaz. Y manifestar que la planta central realice un proceso de planificación considerando las realidades locales de cada una de las provincias.

Persistir en las acciones que incrementan las fortalezas en la institución como: trabajo en equipo, clima laboral óptimo, que permita un mejor desempeño de todos los funcionarios de la institución.

Además se debe tener mayor cuidado y tomar acciones correctivas que permitan a la Institución alcanzar la misión, visión y objetivos institucionales, ya que la entidad está dedicada de lleno a la cultura por lo que es necesario tener unas políticas bien definidas y así fomentar a la economía cultural aprovechando la imagen que actualmente está en un posicionamiento alto.

Todo lo mencionado se deberá tomar en cuenta para la elaboración final del informe de la auditoría, ya que esto conlleva al no tener un sistema de control interno de acuerdo a las necesidades de la institución y falta de cumplimiento de políticas

Elaborado por: M.T.C	Fecha: 12/06/2013
Revisado por: C.A.V..M	Fecha: 28/06/2013

MATRIZ DE MEDIOS EXTERNOS

Para medir las influencias externas sobre la empresa, de cualquier cambio del medio externo que se experimente, se elabora la siguiente matriz. Se evaluará cada factor mediante una ponderación, la misma que fluctuará entre 0 hasta 1, por lo que la suma será igual a 1. La clasificación que se usará en los parámetros son:

- 1 = amenaza importante o mayor
- 2 = amenaza menor
- 3 = oportunidad menor
- 4 = oportunidad importante

El resultado ponderado se obtiene entre la ponderación y la clasificación. Se calcula la suma del resultado ponderado de cada uno de los factores. Para los resultados externos la calificación puede ser entre 4 máximo que implica que la entidad tiene mayores oportunidades y 1 mínimo que indica que la entidad enfrenta amenazas importantes, la media es igual a 2,5. Cuando el resultado es inferior al promedio se tiene más amenazas que oportunidades, y si el resultado es mayor al promedio se posee más oportunidades que amenazas.

Elaborado por: M.T.C	Fecha: 12/06/2013
Revisado por: C.A.V.M	Fecha: 28/06/2013

IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DEL MEDIO EXTERNO

N°	FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
1	Diversidad cultural	0,10	4	0,40
2	Espacios culturales	0,10	4	0,40
3	Imagen institucional del Ministerio	0,10	3	0,30
4	Políticas de cambio implementadas por el gobierno	0,10	4	0,40
5	Gestores culturales dispuestos a fortalecer la identidad	0,10	4	0,40
AMENAZAS				
6	Modelo centralista de la gestión pública	0,10	1	0,10
7	Incidencia de los medios de comunicación	0,10	2	0,20
8	Intereses de gestores culturales	0,10	1	0,10
9	Opinión pública sobre procesos-concursos	0,10	2	0,20
10	Ley de cultura-instancias de aprobación.	0,10	1	0,10
TOTAL Σ		1	26	2,40

Elaborado por: M.T.C	Fecha: 12/06/2013
Revisado por: C.A.V.M	Fecha: 28/06/2013

ANÁLISIS DE LOS FACTORES INTERNOS CLAVES

Al realizar el análisis de medios internos obtuvimos un resultado de 2.7 desciframos que la Dirección Provincial del Ministerio de Cultura y Patrimonio en la provincia de Chimborazo tiene un pequeño desfase entre oportunidades y las Amenazas. Es decir tiene más oportunidades que amenazas. Por lo tanto La entidad deberá aprovechar todas las oportunidades que se presenta para el mejoramiento continuo en los procesos que desarrolla, actuar de acuerdo a las disposiciones que dictan el gobierno y la sociedad, entre ellos; la diversidad cultural que pose nuestro país, el acumulado histórico nacional, el reconocimiento de la cultura como un elemento generador de desarrollo, la articulación del Ministerio de Cultura con otros organismos. A esto se debe sumarse la imagen institucional positiva que tiene el ministerio, la existencia de espacios culturales que pueden ser mejorados y aprovechados para el fomento de las expresiones culturales, en especial con la mayor demanda cultural de la ciudadanía.

En cuanto a las amenazas deberán ser muy cautos para tomar acciones acertadas, para que dichos factores no afecten de una manera considerable al desarrollo normal de las actividades, entre las cuales tenemos la existencia del modelo centralista de la gestión pública, en la que la asignación de recursos por parte del Gobierno Central no responde a la visión integral de cultura y sus necesidades. Se presentan posiciones de diversos gestores culturales que buscan responder a intereses individuales, la influencia internacional sobre las expresiones de cultura nacional y la demora en la aprobación de la Ley de Cultura. Adicionalmente, se planteó como amenaza la incidencia de los medios de comunicación en espacios regionales, con formatos y condiciones establecidas que restringen su capacidad de comunicación.

Elaborado por: M.T.C.	Fecha: 12/06/2013
Revisado por: C.A.V.M	Fecha: 28/06/2013

3.2.3 ANÁLISIS DEL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

1. AMBIENTE DE CONTROL

En cuanto al primer componente que es Ambiente de Control se evalúa que la institución no cuenta con un Código de Ética, formalmente establecido y difundido en el personal por lo que no han recibido capacitación a cerca de integridad y valores éticos. También no se ha establecido indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión.

La Institución mantiene su correspondiente organigrama estructural que no está definido en su totalidad y no está difundido en el personal porque esto conlleva a que Los servidores no mantienen un nivel de competencia que asegure una actuación ordenada, eficaz y eficiente en el desempeño de sus funciones.

2. EVALUACIÓN DEL RIESGO

Al realizar un análisis sobre el segundo componente del método COSO no se encuentran definidos los objetivos específicos para la Dirección, más bien es uno en general para todas las direcciones provinciales establecidas y que no se encuentren difundidos en su mayoría. Así mismo no se realiza un análisis de los riesgos en los que pueden incurrir la Dirección de Cultura y Patrimonio, no se clasifican de acuerdo a su importancia, no se toman acciones para mitigarlos, además no se involucra a todas las unidades para proponer medidas de precaución en el caso de ocurrencia, es así que los servidores no se encuentran preparados para reaccionar ante riesgos graves que se pueden suscitarse en la institución.

3. ACTIVIDADES DE CONTROL

No se ha definido un plan de talento humano específico para la Dirección.

La institución no dispone de un manual de clasificación de puestos.

No existe rotación del personal en las áreas.

4. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

La Dirección cuenta con sistemas de información automatizados, que permiten registrar, procesar, resumir e informar las operaciones efectuadas; No obstante también se lleva a través de archivos manuales, lo que provoca que cierta información se pueda extraviar, por lo tanto no se da a conocer en el momento preciso los aspectos relevantes del control interno adoptados en la institución.

5. SUPERVISIÓN Y MONITOREO

Las recomendaciones y observaciones emitidas por la Contraloría General del Estado son difundidas únicamente en las unidades que se deben emprender acciones urgentes, y los hallazgos de deficiencias solamente son comunicados a las autoridades cuando las debilidades son graves.

Elaborado por: MTC	Fecha: 18/06/2013
Revisado por: CA.V.M	Fecha: 28/06/2013

3.2.4 APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE CULTURA

INDICADORES DE ECONOMÍA

El indicador de economía, evalúa la capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en el logro de su misión institucional. La administración de los recursos de todo tipo, exige siempre el máximo de disciplina y cuidado en el manejo del presupuesto, y de la preservación del patrimonio.

1.- Gasto nomina promedio por funcionario

$$\text{GASTO NOMINA} = \frac{\text{Gasto Total Nomina}}{\text{Numero Total de funcionario}}$$

$$\text{GASTO NOMINA} = \frac{117100}{9}$$

$$\text{GASTO NOMINA} = 13011.11$$

Este indicador muestra el gasto nomina actual promedio por cada funcionario es de \$ 13011.11

2.- Cumplimiento del presupuesto en Gastos corrientes

$$\text{GASTOS CORRIENTES} = \frac{\text{PRESUPUESTO EJECUTADO}}{\text{PRESUPUESTO ASIGNADO}}$$

$$\text{GASTOS CORRIENTES} = \frac{12194,08}{13215,88}$$

$$\text{GASTOS CORRIENTES} = 92,27 \%$$

El resultado establece que se ha dado un buen cumplimiento en la ejecución del gasto corriente en un 92,27% correspondiente a bienes y servicios de consumo de la institución.

Elaborado por: MTC	Fecha: 18/06/2013
Revisado por: C.A.V.M	Fecha: 28/06/2013

3.- Gasto promedio de Capacitación

$$\text{GASTO CAPACITACIÓN} = \frac{\text{Gasto Capacitación}}{\text{Numero Total de funcionarios capacitados}}$$

$$\text{GASTO CAPACITACIÓN} = \frac{3500}{4}$$

$$\text{GASTO CAPACITACIÓN} = 875,00$$

Este indicador muestra el gasto promedio por cada funcionario en capacitación.

4.- Personal Capacitado

$$\text{PERSONAL CAPACITADO} = \frac{\text{N° total de funcionarios capacitados}}{\text{N° de funcionarios de la institución}}$$

$$\text{PERSONAL CAPACITADO} = \frac{5}{9}$$

$$\text{PERSONAL CAPACITADO} = 55.55\%$$

Este indicador muestra que tan solo el 55.55% del total del personal ha sido capacitado durante el año 2011.

Elaborado por: MTC	Fecha: 18/06/2013
Revisado por: C.A.V.M	Fecha: 28/06/2013

INDICADORES DE EFICIENCIA

Se define como el grado de eficiencia a aquel que viene dado de la relación entre los bienes adquiridos o producidos o servicios prestados, por un lado; y, el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos para su obtención, por otro; incluye la relación de los recursos programados con los realmente utilizados para el cumplimiento de las actividades

1.- Eficiencia Administrativa

EFICIENCIA ADMINISTRATIVA	=	$\frac{\text{GASTO FUNCIONAMIENTO}}{\text{N}^\circ \text{ USUARIOS ATENDIDOS POR SERVICIO}}$
EFICIENCIA ADMINISTRATIVA	=	$\frac{12194.08}{24}$
EFICIENCIA ADMINISTRATIVA	=	\$ 508,06

El monto de \$508,06 es el costo promedio de funcionamiento por cada uno de los proyectos de inversión ejecutados y estos relacionados con la población directamente beneficiaria.

Elaborado por: MTC	Fecha: 18/06/2013
Revisado por: C.A.V.M	Fecha: 28/06/2013

INDICADORES DE EFICACIA

Se define como la relación entre los servicios generados y los objetivos y metas programados.

1.- Grado de cumplimiento de la inversión

PRESUPUESTO	=	$\frac{\text{PROYECTOS EJECUTADOS}}{\text{PROYECTOS PROGRAMADOS}}$
PRESUPUESTO	=	$\frac{5}{5}$
PRESUPUESTO	=	100 %

Este indicador nos muestra que se han ejecutado todos los proyectos presupuestados para el año 2011.

2.- Personal Profesional

ESTRUCTURA DE PLANTA	=	$\frac{\text{NUMERO DE PROFESIONALES}}{\text{TOTAL FUNCIONARIOS}}$
ESTRUCTURA DE PLANTA	=	$\frac{8}{10}$
ESTRUCTURA DE PLANTA	=	80 %

Este indicador nos muestra que 80% del total del personal tiene un título profesional de tercer nivel.

Elaborado por: MTC	Fecha: 18/06/2013
Revisado por: C.A.V.M	Fecha: 28/06/2013

INDICADORES DE ECOLOGÍA

Según el manual de auditoría de gestión de la contraloría general del Estado uno de los indicadores ambientales de ejecución es la opinión pública, por lo que dentro de este estudio es necesario considerar que los usuarios son fuente trascendental de percepción, sobre el nivel de importancia y factibilidad de las actividades que la Dirección Provincial del Ministerio de Cultura en Chimborazo desarrolla para el cuidado del medio ambiente.

Acorde a la observación realizada durante el desarrollo de la Auditoría de Gestión, hemos determinado que la institución ciertamente no mantiene como uno de sus objetivos primordiales el cuidado del ambiente.

Las resmas de papel no son consumidas de una manera adecuada, puesto que se dañan muchas hojas y estas no son reutilizadas para ayudar al cuidado del planeta.

Elaborado por: MTC	Fecha: 18/06/2013
Revisado por: C.A.V.M	Fecha: 28/06/2013

3.2.5 MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN ESPECIFICA

Entidad: DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE CULTURA DE CHIMBORAZO

Período: Período Fiscal 2011

1. REQUERIMIENTO DE LA AUDITORÍA

Memorando de Antecedentes

Informe de Auditoría

3. FECHA DE INTERVENCIÓN Fecha Estimada

Inicio del trabajo de campo	03/06/2013
Finalización del trabajo de campo	20/06/2013
Presentación del informe	20/06/2013
Emisión del informe final de Auditoría	01/07/2013

3. EQUIPO DE AUDITORÍA

Egresada Escuela de Contabilidad y Auditoría-Margarita Tiupul Carrillo

4. DÍAS PRESUPUESTADOS

FASE I Conocimiento Preliminar	1 semanas
FASE II Planificación de la Auditoría	2 semanas
FASE III Ejecución de la Auditoría	1 semanas
FASE IV Informe de Resultados	1 semanas

5. ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

Auditoría de Gestión en la Dirección Provincial del Ministerio de Cultura, que permita verificar el cumplimiento de la misión, objetivos, planes, metas, y disposiciones normativas que regulan el desempeño, con la finalidad de detectar desviaciones e identificar posibles acciones correctivas.

Elaborado por: MTC	Fecha: 18/06/2013
Revisado por: C.V	Fecha: 28/06/2013

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Determinar el grado de cumplimiento de las funciones y actividades desempeñadas por la Dirección y los funcionarios en forma económica, eficiente, eficaz y ética.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico de la institución mediante un análisis FODA.
- Evaluar el sistema de control interno de la Dirección provincial
- Aplicar y analizar los procedimientos correspondientes a la administración.
- Aplicar indicadores de gestión a la administración.

ALCANCE

La Auditoría de Gestión a la Dirección Provincial del ministerio de Cultura y Patrimonio en la Provincia de Chimborazo, Periodo 2011.

Elaborado por: MTC	Fecha: 18/06/2013
Revisado por: C.A.V.M	Fecha: 28/06/2013

FASE III

Figura 18 Programa De Auditoría Fase 3

“DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE CULTURA EN CHIMBORAZO”				
AUDITORIA DE GESTIÓN				
Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2011				
PROGRAMA DE AUDITORÍA				
EJECUCIÓN				
TERCERA FASE				
Objetivo:				
<ul style="list-style-type: none">➤ Análisis y Evaluación de la áreas Críticas.➤ Desarrollar los hallazgos que sustenten las conclusiones y recomendaciones.				
N°	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	PREPARADO POR:	FECHA
1	Análisis y Evaluación de las áreas críticas de la Dirección Provincial del Ministerio de Cultura en Chimborazo.	A A C	M.T.C	20/06/2013
2	Elabore la Hoja de Hallazgos con el propósito de conocer las debilidades encontradas en el transcurso del trabajo realizado.	H H	M.T.C	20/06/2013
Elaborado por: Margarita Tiupul				
Revisado por: Ing. Cesar Villa				
Fecha: 18/06/2013			Fecha: 28/06/2013	

PA
1/1

3.3 EJECUCIÓN

3.3.1 EVALUACIÓN DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE CULTURA DE CHIMBORAZO

Tabla 12 Evaluación De Las Áreas Críticas de La Institución

ANÁLISIS DE FUNCIÓN EN LA DIRECCIÓN					
NOMBRE	CARGO	FUNCIONES QUE REALIZA	FUNCIONES ESTABLECIDAS SEGÚN EL ORGÁNICO FUNCIONAL DEL MINISTERIO	CUMPLE	
				SI	NO
LUIS ALFONSO MALAN MUÑOZ	DIRECTOR PROVINCIAL	Administra y dirige las actividades y proyectos de la Institución	Estudios territoriales que sirva de base para la planificación y gestión de la política cultural a nivel local;		X
			Planes de desarrollo cultural local de acuerdo a las locales y las líneas estratégicas institucionales;	X	
			Plan Estratégico local;	X	
		Delega actividades a los funcionarios	Cuadro de Mando Integral de la Dirección Provincial;		X
			Proforma del Plan Operativo Anual y del Presupuesto de la Dirección Provincial;	X	
			Plan operativo anual de la Direcciones Provinciales a nivel zonal consolidado – POA;	X	
		Gestiona con el sector público y privado para incentivar a la cultura	Plan Plurianual de las Dirección Provincial;	X	
			Proyectos provinciales para financiamiento con cooperación no reembolsable;	X	
			Paquete de indicadores de seguimiento y evaluación de la planificación operativa;		X
		Asiste a reuniones de coordinación con Diferentes instituciones	Reportes de seguimiento y evaluación de la gestión estratégica de la Dirección Provincial;		X

		Realiza reuniones con la máxima autoridad del Ministerio	Reportes de seguimiento y evaluación de la gestión operativa de la Dirección Provincial;	X	
		Revisa documentación para trámites administrativos	Reportes de ejecución de gasto de inversión y corriente en congruencia con la planificación;	X	
		Aprobar auspicios institucionales locales	Informes de los procesos de planificación provincial;	X	
		Participación en eventos culturales de la provincia	Informe de demandas territoriales de promoción cultural en la provincia de su competencia;	X	
		Realiza informes de su administración de acuerdo al requerimiento	Informes de asistencia técnica para la formulación de proyectos institucionales de inversión y cooperación;	X	
			Informe consolidado de seguimiento de programas y proyectos institucionales;	X	
			Información estadística para la toma de decisiones;	X	
			Informes de coordinación de reuniones intra e interinstitucionales; y,	X	
			Estudios de impacto y sostenibilidad sobre la gestión cultural.		
COMENTARIO: El Lic. Luis Malan fue designado como Director Provincial en el mes de agosto del año 2010 hasta la presente fecha. Su nombramiento es a libre remoción y esto depende del Ministro de Cultura y Patrimonio. Fue designado por la Ministra Erika Sylva Ministra de Cultura. Su nivel de responsabilidad es alto.					

ANÁLISIS DE FUNCIONES DEL PERSONAL		
REQUISITOS PARA EL INGRESO A LA CARRERA DEL SERVICIO PÚBLICO	CUMPLE	
	SI	NO
Ser mayor de 18 años y estar en el pleno ejercicio de los derechos previstos por la Constitución de la República y la Ley para el desempeño de una función pública	X	
No encontrarse en interdicción civil	X	
No estar comprendido en alguna de las causales de prohibición para ejercer cargos públicos	X	
Cumplir con los requerimientos de preparación académica	X	
Haber sufragado, cuando se tiene obligación de hacerlo, salvo las causas de excusa previstas en la Ley	X	
No encontrarse en mora del pago de créditos establecidos a favor de entidades u organismos del sector público	X	
Presentar la declaración patrimonial juramentada		
Haber sido declarado triunfador en el concurso de méritos y oposición, salvo en los casos de las servidoras y servidores públicos de elección popular o de libre nombramiento y remoción	X	
COMENTARIO: El Lic. Luis Malan Muñoz al cumplir con todos los requisitos, fue asignado como Director provincial con nombramiento de libre remoción.		

Elaborado por: MTC	Fecha: 20/06/2013
Revisado por: C.A.V.M	Fecha: 28/06/2013

ANÁLISIS DE FUNCIÓN EN EL ÁREA DE CONTRATACIÓN PÚBLICA					
NOMBRE	CARGO	FUNCIONES QUE REALIZA	FUNCIONES ESTABLECIDAS SEGÚN EL ORGÁNICO FUNCIONAL DEL MINISTERIO	CUMPLE	
				SI	NO
ELSA MARLENE FUENTES SAMANIEGO	ACTIVISTA CULTURAL Encargada del área de Contratación Pública	Seguimiento y Evaluación de Proyectos Culturales	Resoluciones de inicio de proceso;		X
			Resoluciones de adjudicación o declaratoria de desierto;		X
			Contratos para adquisición de bienes;		X
		Organización de actividades Culturales	Contratos para prestación de servicios;		X
			Contratos de consultorías;		X
		Coordinación con los GADS y otras instituciones en actividades culturales.	Contratos de ejecución de obras;		X
			Contratos de arrendamiento de bienes muebles e inmuebles;		X
			Contratos modificatorios y complementarios;		X
			Consultas al INCOP y organismos de control sobre procesos de contratación pública;		X
			Registro de contratos; y,		X
Formatos de actas;		X			
<p>COMENTARIO: La Lic. Elsa Marlene Fuentes labora 5 años 8 meses es decir desde que inicio lo que es el Ministerio de Cultura luego de que el presidente de la republica decretara su creación. Actualmente es asignada en la institución como Servidor Público 7. Su nivel de responsabilidad es alto, tiene la función de Activista Cultural pero también designada para el manejo de compras públicas, pero esto aún no se aplica todavía porque la institución se encuentra en una etapa de transición.</p>					

ANÁLISIS DE FUNCIÓN EN EL ÁREA DE TALENTO HUMANO						
NOMBRE	CARGO	FUNCIONES QUE REALIZA	FUNCIONES ESTABLECIDAS SEGÚN EL ORGÁNICO FUNCIONAL DEL MINISTERIO	CUMPLE		
				SI	NO	
JUAN JAVIER AGUILAR VINTIMILLA	ACTIVISTA CULTURAL Encargado del área de Talento Humano	Seguimiento y Evaluación de Proyectos Culturales	Informe de movimientos de personal;	X		
			Registros actualizados de movimientos de personal;	X		
			Expedientes físicos y digitales actualizados de las y los servidores de su jurisdicción; y,		X	
		Organización y ejecución de actividades y proyectos Culturales	Administración y custodia de archivos.		X	
			Control de asistencia;	X		
			Amonestaciones	X		
		Control del personal de la institución	Sumarios administrativos			X
			Resoluciones institucionales	X		
			Plan anual de vacaciones	X		
			Informe de ejecución del plan anual de vacaciones;	X		
		Acciones de Personal	X			
<p>COMENTARIO: El sr. Javier Aguilar labora cinco años 8 meses es decir desde que inicio lo que es el Ministerio de Cultura luego de que el presidente de la republica decretara su creación. Actualmente es designado en la institución como Servidor Público 5. Su nivel de responsabilidad es medio, tiene la función de Activista Cultural pero también designado para el anejo del Personal que labora dentro de la institución.</p>						

ANÁLISIS DE FUNCIÓN EN EL ÁREA FINANCIERO					
NOMBRE	CARGO	FUNCIONES QUE REALIZA	FUNCIONES ESTABLECIDAS SEGÚN EL ORGÁNICO FUNCIONAL DEL MINISTERIO	CUMPLE	
				SI	NO
EDGAR PATRICIO CÁRDENAS HERRERA	ACTIVISTA CULTURAL Encargado del área del área financiero	Seguimiento y Evaluación de Proyectos Culturales	Manejo informático e-SIGEF;	X	
			Proforma Presupuestaria;	X	
			Programación Indicativa Anual;	X	
		Organización, coordinación y ejecución de actividades y proyectos Culturales	Certificaciones de disponibilidad presupuestaria;	X	
			Comprobante único de registro del compromiso presupuestario;	X	
			Informe de situación presupuestaria;	X	
		Encargado de la Gestión financiera de la institución	Reforma y modificación presupuestaria;	X	
			Reprogramación presupuestaria cuatrimestral;	X	
			Control Previo;	X	
			Comprobante único de registro contable;	X	
			Fondo global de anticipos de viáticos;		X
			Adjudicación de Fondo de Caja Chica;	X	
			Informe de arqueos de caja chica;	X	
			Liquidación de Fondos a Rendir Cuentas;	X	
Comprobante único de registro contable por consumo interno de materiales y suministros;	X				
Comprobante único de registro de gasto devengado;	X				
Comprobante único de registro por la depreciación de los bienes de larga duración;	X				

		Comprobante único de registro contable de liquidación de viáticos, subsistencias y movilizaciones;	X	
		Comprobante único de registro de reposición de fondos de caja chica;		X
		Achico de documentos generados en pagos;		X
		Solicitud de pago de obligaciones;	X	
		Declaración de impuestos;	X	
		Ingresos por venta de productos culturales;		X
		Informe de devolución del IVA;		X
		Registro e informe del control y custodio de las garantías;		X
		Anexos transaccionales al SRI;	X	
		Registro de beneficiarios y proveedores con sus respectivas cuentas;	X	
		Informes y reportes de gastos;	X	
		Revisar y solventar pagos rechazados en el e-SIGEF;	X	
		Control y liquidación de viáticos; y,	X	
		Elaboración y entrega de comprobantes de retención a proveedores.	X	

COMENTARIO: El Ing. Edgar Patricio Cárdenas labora 5 años 8 meses es decir desde que inicio lo que es el Ministerio de Cultura luego de que el presidente de la republica decretara su creación. Actualmente es designado en la institución como Servidor Público 5. Su nivel de responsabilidad es medio, tiene la función de Activista Cultural pero también encargado para el manejo financiero de la institución.

ANÁLISIS DE FUNCIÓN EN EL ÁREA DE COMUNICACIÓN					
NOMBRE	CARGO	FUNCIONES QUE REALIZA	FUNCIONES ESTABLECIDAS SEGÚN EL ORGÁNICO FUNCIONAL DEL MINISTERIO	CUMPLE	
				SI	NO
LLENY MARIA ANDRAMUÑ O DURÁN	ACTIVISTA CULTURAL Encargado del área de Comunicación	Seguimiento y Evaluación de Proyectos Culturales	Plan Operativo de comunicación e información Local;		X
			Plan de promoción y difusión de la agenda cultural local con énfasis en la difusión de los proyectos culturales que apoya el ministerio de cultura	X	
			Plan de promoción y difusión de los logros y acciones institucionales a nivel local;	X	
		Organización y ejecución de actividades y proyectos Culturales	Análisis temáticos de tendencias informativas a nivel local.	X	
			Cartelera informativa de la gestión institucional a nivel local;	X	
			Manejo de medios alternativos a nivel local;	X	
			Intranet institucional a nivel local;		X
		Comunicación y difusión de todas las actividades que realiza la institución	Videos y producción de la gestión institucional a nivel local;		X
			Banco de videos de la gestión institucional a nivel local;	X	
			Archivo fotográfico digital a nivel local;	X	
Memoria gráfica, auditiva y visual de la gestión institucional a nivel local;	X				

			Informes de análisis de información difundida por los medios de comunicación y opinión pública a nivel local;	X	
			Ruedas de prensa y entrevistas a nivel local;	X	
			Material impreso, audio, video, multimedia, Internet, hemeroteca e informativo diario de opinión ciudadana a nivel local;	X	
			Agenda de protocolo institucional y relaciones públicas a nivel local; e,		X
			Informe de foros, talleres y seminarios que contribuyan al fortalecimiento de la imagen interna y externa a nivel local.	X	
<p>COMENTARIO: La Sra. Lileny Andramuño labora 5 años es decir después de lo que se creó el Ministerio de Cultura. Actualmente es designado en la institución como Servidor Público 4. Su nivel de responsabilidad es medio, tiene la función de Activista Cultural pero también encargado lo que es el área de comunicación.</p>					

Elaborado por: MTC	Fecha: 20/06/2013
Revisado por: C.A.V.M	Fecha: 28/06/2013

ANÁLISIS DE FUNCIÓN EN EL ÁREA LOGÍSTICO					
NOMBRE	CARGO	FUNCIONES QUE REALIZA	FUNCIONES ESTABLECIDAS SEGÚN EL ORGÁNICO FUNCIONAL DEL MINISTERIO	CUMPLE	
				SI	NO
ERNESTO PATRICIO TAPIA RIVADENEIR A	ACTIVISTA CULTURAL	Seguimiento y Evaluación de Proyectos Culturales	Programas de fortalecimiento de museos públicos y comunitarios a nivel local;		X
			Agenda de coordinación con organismos nacionales para la promoción y fortalecimiento de actividades en los museos de la Red a nivel local;	X	
			Agenda de coordinación en la itinerancia de exposiciones nacionales e internacionales a nivel local; y,		X
		Organización y ejecución de actividades y proyectos Culturales	Agenda de coordinación con GAD para la asesoría en temas museales a nivel local.	X	
			Agenda de coordinación con instituciones públicas y privadas para el fortalecimiento de archivos institucionales a nivel local;	X	
			Programas de control de flujos hacia el archivos intermedios;		X
			Programa de conservación emergente de los archivos a nivel local;	X	
		Apoyo logístico en todas las actividades de la institución y en cuanto a museos	Programa de conservación preventiva de acervos documentales a nivel local.	X	
			Plan de Conformación de Bibliotecas en redes a nivel local;		X
			Plan de Implementación del Sistema de Red para el SINABE a nivel local;	X	

			Agenda de coordinación con instituciones públicas y privadas, nacionales e internacionales para el fortalecimiento de colecciones bibliográficas a nivel local;	X	
			Programa local de Prácticas Lectoras;	X	
			Programa de conservación preventiva de acervos antiguos a nivel local; y,	X	
			Programa Nacional de colecciones electrónicas de descarga gratuita a nivel	X	

COMENTARIO: La Sr. Patricio Tapia es designado servidor público 4 por su nivel académico y experiencia. Su título tiene referencia al cargo que desempeña como activista cultural, y como encargado para el área de logística institucional.

Elaborado por: MTC	Fecha: 20/06/2013
Revisado por: C.A.V.M	Fecha: 28/06/2013

ANÁLISIS DE FUNCIÓN EN EL ÁREA ADMINISTRATIVO					
NOMBRE	CARGO	QUE REALIZA	FUNCIONES ESTABLECIDAS SEGÚN EL ORGÁNICO FUNCIONAL DEL MINISTERIO	CUMPLE	
				SI	NO
ROSA EDITH OSEJO VALLEJO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	Atención al Público	Trámites y control previo para el pago de servicios generales;	X	
			Plan de necesidades de servicios administrativos;	X	
			Informes de servicios contratados;		X
		Organización, coordinación y ejecución de actividades dentro de la institución	Planes de contingencia en casos de suministros;	X	
			Procesos de contrataciones de bienes, servicios, ejecución de obra, de acuerdo al monto de autorización de gasto, aprobadas por los órganos competentes del Ministerio de Cultura;		X
			Plan anual de adquisiciones y contrataciones;		X
			Informes de ejecución de plan anual de adquisiciones y contrataciones;		X
		Secretaria Administrativa	Utilización del banco de proveedores calificados por el INCOP, para la contratación de servicios o adquisición de bienes, suministros, materiales y equipos;		X

			Plan de adquisición de bienes, suministros, materiales y equipos;		X
			Informe de ejecución del plan de adquisiciones;		X
			Informe de cuadros comparativos de ofertas;	X	
			Informe de control de suministros y materiales;	X	
			Informe de administración de bodegas;	X	
			Informe de provisión de suministros y materiales;	X	
			Informe de recepción de suministros y materiales;	X	
			Actas de entrega recepción;	X	
			Administración del inventario de suministros y materiales;	X	
			Reporte de inventarios de equipos, bienes muebles e inmuebles;	X	
			Reporte de inventario de bienes sujetos a control administrativo;	X	
			Plan de mantenimiento de bienes muebles, inmuebles y equipos;	X	
			Ingresos y egresos de bodega de bienes de larga duración, suministros y materiales;	X	
			Ingresos y egresos de bodega de bienes sujetos a control administrativo;	X	
			Plan de mantenimiento de vehículos: preventivo y correctivo;		X

			Plan de mantenimiento de vehículos: preventivo y correctivo;		X
			Informe de ejecución del plan de mantenimiento de vehículos;		X
			Matriculación, SOAT y Pólizas de Seguro de vehículos.	X	
			Informe de siniestros para ejecución de Pólizas de Seguros;	X	
			Solicitudes para el pago por: utilización de combustibles, lubricantes, piezas y accesorios de vehículos;	X	
			Informe mensual de utilización y apoyo logístico de los vehículos.	X	
			Reporte de abastecimiento de combustible;	X	
			Informe de trabajo de choferes y auxiliares de servicio;	X	
			Informe de cauciones rendidas de servidores;	X	
			Informes de administración de pólizas de seguro;		X
			Cronogramas de viáticos en el país y exterior;	X	
			Reservación de pasajes;		X
			Emisión de itinerarios de viáticos; y,	X	
			Informe mensual de viáticos.	X	
<p>COMENTARIO: La Sra. Rosa Osejo labora 5 años 8 meses es decir desde que inicio lo que es el Ministerio de Cultura luego de que el presidente de la republica decretara su creación. Actualmente es designado en la institución como Servidor Público 2. Su nivel de responsabilidad es bajo, tiene la función de secretaria pero también encargado de los documentos de la institución.</p>					

ANÁLISIS DE LAS ÁREAS DE TRABAJO DE LA INSTITUCIÓN

Al efectuar el análisis administrativo de cada una de las áreas donde realizan sus funciones los servidores públicos de la Dirección Provincial del Ministerio de Cultura en Chimborazo con el orgánico funcional de la institución, se pudo determinar que los servidores cumplen con las funciones asignadas, pero también existen funciones que no se ha logrado debido a que el orgánico funcional es muy amplio y no existe suficiente personal o no existe delegación de funciones a otras personas por lo que no se ha definido claramente las funciones a cumplir, por no se cumple con lo establecido en el reglamento.

Ante esto La máxima autoridad de la Dirección deberá considerar las políticas que promuevan la responsabilidad de los funcionarios y la obligación de rendir cuenta de sus actos ante una autoridad superior y comunicar con respecto de sus deberes, grado de autoridad, responsabilidad, importancia de sus funciones y relaciones jerárquicas dentro de la estructura organizativa; y, aplicará sistemas de seguimiento e información para verificar si se cumplen estas disposiciones, a base de lo cual tomará las medidas correctivas que exijan las circunstancias.

Se definirán y establecerán los distintos niveles jerárquicos de los rangos y de los entes de la organización, estará a cargo del gerente y el jefe administrativo.

El ejecutivo máximo de la Dirección definirá y aprobará la estructura organizativa y funcional, separando las responsabilidades de cada unidad, de manera que se evite la concentración de funciones que creen riesgos de cometimiento de errores o irregularidades.

Se delegará las funciones tomando en consideración parámetros tales como la: la antigüedad, desenvolvimiento, grado de conocimiento.

Elaborado por: MTC	Fecha: 20/06/2013
Revisado por: C.A.V.M	Fecha: 28/06/2013

3.3.2 HALLAZGOS DE AUDITORÍA

Tabla 13 Hoja De Hallazgos

<p align="center">“DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE CULTURA DE CHIMBORAZO”</p> <p align="center">AUDITORIA DE GESTIÓN</p> <p align="center">Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2011</p> <p align="center">HOJA DE HALLAZGOS</p> <p align="center">TITULO: TRABAJO INESTABLE DONDE NO PREVALECE LA COMUNICACIÓN</p>					
REF P/T	N°	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO
	01	Se ha detectado un círculo de trabajo inestable, en el que no prevalece la comunicación con el personal, en cuanto a temas como la integridad y valores éticos que se deben fomentar para un trabajo apropiado.	<p>130-01 TITULO: HERRAMIENTAS PARA EVALUAR EL AMBIENTE DE CONTROL</p> <p>Integridad y Valores Éticos:</p> <p>La máxima autoridad Transmitirá el mensaje de que la integridad y los valores éticos no pueden, bajo ninguna circunstancia, ser contravenidos. Los empleados y funcionarios deben captar y entender dicho mensaje. El nivel directivo demostrará continuamente, mediante sus mensajes y su comportamiento, un compromiso con los valores éticos.</p>	<p>La máxima autoridad no difunde los valores dentro de la institución por lo que existe poca comunicación entre todos los funcionarios y el Director.</p>	<p>Desinterés al momento de realizar las actividades designadas. Que los empleados no demuestren valores éticos.</p>
<p>Elaborado por: Margarita Tiupul Revisado por : Ing. Cesar Villa</p>			<p>Fecha: 20/06/2013 Fecha: 28/06/2013</p>		

HA
1/7

“DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE CULTURA DE CHIMBORAZO”



AUDITORIA DE GESTIÓN

Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2011

HOJA DE HALLAZGOS

**HA
2/7**

TITULO: NO CUENTAN CON PERSONAL TITULAR EN EL ÁREA FINANCIERO

REF P/T	N°	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFFECTO
	02	La institución no cuenta con personal titular para el área financiero, es por ello que actualmente se encarga un activista asignado por el director.	130-01 TITULO: HERRAMIENTAS PARA EVALUAR EL AMBIENTE DE CONTROL Las políticas de recursos humanos son esenciales para el reclutamiento y el mantenimiento de personas competentes, que permitan llevar a cabo los planes de la entidad y lograr la consecución de sus objetivos. Esto para todas las áreas de trabajo.	La falta de recursos propios como para la contratación de una persona adicional, ha ocasionado en ciertas ocasiones la demora en la atención a solicitudes a pagos por servicios a proveedores y gastos corrientes de la institución.	Se expone a que existan retrasos en la gestión, ya que se tiene que acudir a planta central para que se dé una solución. Personal inconforme para los diferentes puestos de la institución.

Elaborado por: **Margarita Tiupul**
Revisado por : **Ing. Cesar Villa**

Fecha: **20/06/2013**
Fecha: **28/06/2013**

“DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE CULTURA DE CHIMBORAZO”



AUDITORIA DE GESTIÓN

Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2011

HOJA DE HALLAZGOS

TITULO: INEXISTENCIA DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

**HA
3/7**

REF P/T	N°	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO
	03	La Institución no cuenta con un plan de capacitación específico para la dirección. Solamente están a espera de llamadas por parte de Recursos Humanos de planta central en Quito.	300 – 04 TITULO: CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO PERMANENTE La máxima autoridad de cada entidad dispondrá que los servidores sean entrenados y capacitados en forma obligatoria, constante y progresiva, en función de las áreas de especialización y del cargo que desempeñan.	El Director no tomo en consideración la capacitación para sus funcionarios. No existieron cursos o capacitaciones que eran convenientes para el personal.	Personal que no tiene los Conocimientos adecuados Para cumplir con las tareas a él asignadas. Falta de motivación por parte del personal.

Elaborado por: **Margarita Tiupul**
Revisado por : **Ing. Cesar Villa**

Fecha: **20/06/2013**
Fecha: **28/06/2013**

“DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE CULTURA DE CHIMBORAZO”



AUDITORÍA DE GESTIÓN

Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2011

**HA
4/7**

HOJA DE HALLAZGO

TITULO: LA INSTITUCIÓN NO CUENTA CON MANUAL DE FUNCIONES

REF P/T	N°	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO
	04	La institución no cuenta con normativa interna, manual de funciones,	<p>110- 05 TITULO ACTITUD HACIA EL CAMBIO</p> <p>Toda entidad dispondrá de procedimientos capaces de captar e informar oportunamente los cambios registrados o inminentes en el ambiente interno y externo, con las posibilidades de alcanzar sus objetivos en las condiciones deseadas.</p> <p>A continuación se señalan algunas condiciones que merecen particular atención:</p> <p>Cambios en el contexto externo: legislación, reglamentos, programas de ajuste, tecnología, cambios de autoridades, entre otros.</p>	<p>Poca comunicación por parte de la Dirección sobre nuevas disposiciones a las diferentes áreas.</p> <p>Cambios en los diferentes indicadores por medio de los cuales se realiza esta normativa.</p>	<p>Los Funcionarios no conocen a cabalidad las funciones que deben realizar.</p> <p>Incumplimiento de las disposiciones</p>

Elaborado por: **Margarita Tiupul**
 Revisado por : **Ing. Cesar Villa**

Fecha: **20/06/2013**
 Fecha: **28/06/2013**

“DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE CULTURA DE CHIMBORAZO”



AUDITORÍA DE GESTIÓN

Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2011

HOJA DE HALLAZGOS

H A
5/7

TITULO: EXPEDIENTES DESACTUALIZADOS DE LOS SERVIDORES EN LA INSTITUCIÓN

REF P/T	N°	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO
	05	Expedientes desactualizados de los servidores en la Dirección Provincial	De acuerdo a la norma de Control Interno N° 407-10 INFORMACIÓN ACTUALIZADA DEL PERSONAL de la Contraloría General del Estado, señala que la unidad de administración de talento humano será responsable del control de los expedientes de las servidoras y servidores de la entidad, de su clasificación y Actualización.	La descoordinación de actividades en el área de Talento y la falta de colaboración de los Funcionarios no han permitido mantener información actualizada de los servidores.	Al no mantener actualizado los expedientes del personal, la administración de la institución no puede contar con Información veraz y oportuna para la toma de decisiones.

Elaborado por: **Margarita Tiupul**
Revisado por : **Ing. Cesar Villa**

Fecha: **20/06/2013**
Fecha: **28/06/2013**

“DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE CULTURA DE CHIMBORAZO”



AUDITORÍA DE GESTIÓN

Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2011

**HA
6/7**

HOJA DE HALLAZGOS

TITULO: NO EXISTE UN SEGURO PARA LA PROTECCIÓN DE BIENES DE LA INSTITUCIÓN

REF P/T	N°	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO
	06	Los materiales y equipos que se encuentran almacenados en la Bodega institucional no están debidamente protegidos por un seguro, ni tampoco las oficinas donde se encuentran todos los documentos y equipos de la institución.	110 TITULO: CONTROL ADMINISTRATIVO DE BIENES, – 13 VALORES Y DOCUMENTOS La máxima autoridad de cada entidad del sector público dispondrá la formulación de procedimientos que permitan el control administrativo de todas las operaciones que constituyan eventuales responsabilidades o derechos por bienes, valores, documentos, compromisos y garantías que no afecten su estructura patrimonial.	La falta de preocupación de los funcionarios, ha ocasionado que no se cuente con éste seguro, lo que en caso de siniestro se perderá todo lo almacenado.	Se expone a los materiales y bienes a algún siniestro o robo, que no podrán ser recuperados.

Elaborado por: **Margarita Tiupul**
Revisado por : **Ing. Cesar Villa**

Fecha: **20/06/2013**
Fecha: **28/06/2013**

“DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE CULTURA DE CHIMBORAZO”



AUDITORÍA DE GESTIÓN

Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2011

**HA
7/7**

HOJA DE HALLAZGOS

TITULO: EL DIRECTOR NO EFECTÚA UN CONTROL CONTINUO DEL DESEMPEÑO DE ACTIVIDADES A LOS FUNCIONARIOS

REF P/T	N°	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO
	07	El director no efectúa un control del desempeño de actividades a los funcionarios de la institución	<p>140 - 01 TITULO: DETERMINACIÓN DE RESPONSABILIDADES Y ORGANIZACIÓN.</p> <p>La máxima autoridad de cada entidad u organismo establecerá por escrito las políticas que promuevan la responsabilidad en los funcionarios o empleados y la obligación de rendir cuenta de sus actos ante una autoridad superior y comunicará a los servidores respecto de sus deberes, grado de autoridad, responsabilidad, importancia de sus funciones y relaciones jerárquicas dentro de la estructura organizativa; y, aplicará sistemas de seguimiento e información para verificar si se cumplen estas disposiciones, a base de lo cual tomará las medidas correctivas que exijan las circunstancias.</p>	No se efectúa un control continuo a las actividades por el Director a los funcionarios por lo que existe una desconfianza.	Al no tener un procedimiento de control en el desempeño de actividades de los funcionarios implica una disminución en el trabajo por resultados.

Elaborado por: **Margarita Tiupul**
 Revisado por : **Ing. Cesar Villa**

Fecha: **20/06/2013**
 Fecha: **28/06/2013**

Programa de Auditoría Fase IV

“DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE CULTURA DE CHIMBORAZO”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2011



PROGRAMA DE AUDITORÍA COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

**P A
1/1**

CUARTA FASE

Objetivo: Emitir las respectivas conclusiones y recomendaciones en el informe de auditoría.

N°	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	PREPARADO POR:	FECHA
1	Carta a la Dirección	C I F D	M.T.C	01/07/2013
2	Acta de conferencia final en el borrador	A C F	M.T.C	01/07/2013
3	Informe Final de Auditoría de Gestión a la Dirección Provincial del Ministerio de Cultura.	I F A G	M.T.C	01/07/2013
Elaborado por: Margarita Tiupul Revisado por : Ing. Cesar Villa			Fecha: 25/06/2013 Fecha: 01/07/2013	

3.4 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

3.4.1 CARTA A LA DIRECCIÓN

Riobamba, 01 de julio del 2013

Licenciado

Luis Malán Muñoz

DIRECTOR PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE CULTURA DE CHIMBORAZO

Presente.-

He efectuado el estudio y el análisis del desempeño a las áreas de trabajo, a través de varias técnicas de auditoría a la Dirección Provincial del Ministerio de Cultura en Chimborazo.

En el informe que se adjunta constan los resultados obtenidos en base a los análisis realizados, incluyendo las respectivas recomendaciones que de seguro serán de beneficio para la institución.

Atentamente,

Margarita Tiupul Carrillo

Egresada-Ing. Contabilidad y Auditoría

3.4.2 ACTA DE CONFERENCIA FINAL DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS CONTENIDOS EN EL BORRADOR DEL INFORME DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE CULTURA DE CHIMBORAZO

En la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, al 01 del mes de julio del año 2013, a las diez horas, suscribe la señorita Margarita Tiupul Carrillo, se constituyen en la sala de sesiones de la institución, con el objeto de dejar constancia de la lectura del borrador del informe de Auditoría de Gestión a la Dirección Provincial del Ministerio de Cultura en la Provincia de Chimborazo, periodo 2011, que fue realizado de conformidad a la carta enviada el veinte y cinco de mayo del 2013.

Se convocó mediante oficio al personal, para que asistan a la presente diligencia.

Al efecto, se procedió a la lectura del borrador del informe, se analizaron y discutieron los resultados de la auditoría, constantes en los comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Para constancia de lo actuado, las personas asistentes suscriben la presente acta en dos ejemplares de igual tenor.

Firma como acto de presencia a la presentación del informe.

3.4.3 INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011

DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE CULTURA EN LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO

Licenciado

Luis Malán Muñoz

DIRECTOR PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE CULTURA DE CHIMBORAZO

Presente.-

Señor Director:

Una vez que he realizado una auditoría de gestión a la Dirección Provincial en todas las áreas funcionales, con el objetivo de evaluar: la eficacia, eficiencia y economía, con que se desarrollan las actividades, por medio del presente tengo a bien comunicar lo siguiente:

El examen se realizó de acuerdo a las Normas de Auditoría, en lo que fue aplicable, en consecuencia incluyó técnicas y procedimientos de auditoría que se consideran necesarios en las circunstancias presentadas.

Para la evaluación de la gestión se utilizó parámetros propios de la Dirección Provincial y aquellos que se aplican en los procesos administrativos eficientes; con una planificación de 100 horas laborables, en el período mayo-junio del año 2013.

Debo comunicar que el informe contiene comentarios, conclusiones y recomendaciones para mejoras reales de la Dirección Provincial. Esperando que mi trabajo sea de gran ayuda para la Institución que usted preside, agradezco las facilidades brindadas para el desarrollo de mi trabajo de tesis.

INFORME DE AUDITORÍA

INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

➤ MOTIVOS DEL EXAMEN

La Auditoría de Gestión realizada a la Dirección Provincial del Ministerio de Cultura, específicamente a las áreas de gestión y apoyo, durante el período de enero a diciembre del año 2011, corresponde a un trabajo práctico de tesis previo a la obtención del título de ingeniera en Contabilidad y Auditoría; por esta razón se efectuará el examen cumpliendo con los parámetros establecidos y demás normas reglamentarias inherentes al desarrollo de una auditoría, que incluyen pruebas selectivas a los procesos y procedimientos de auditoría considerados necesarios de acuerdo a las circunstancias de estudio en la Dirección Provincial, para de esta forma determinar los niveles de eficiencia, eficacia y economía de sus procesos y actividades.

➤ OBJETIVOS DEL EXAMEN

OBJETIVO GENERAL

Realizar una Auditoría de Gestión a los procesos de las áreas de trabajo de la Dirección Provincial del Ministerio de Cultura y Patrimonio en Chimborazo, para evaluar los niveles de eficiencia, eficacia y economía, los mismos que permitan determinar falencias e identificar oportunidades de mejora con la finalidad de ayudar a estas áreas a lograr mejores procesos que contribuyan a generar avance en la institución.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Evaluar el sistema de control interno de las áreas de trabajo de la Dirección Provincial del Ministerio de Cultura en Chimborazo, con la finalidad de determinar las debilidades y fortalezas de estos.
- Identificar aspectos que son importantes en los procesos bajo examen para concentrar en ellos la mayor atención, y a través de la aplicación de indicadores de gestión determinar los niveles de eficiencia, eficacia, economía, y ecología.

- Determinar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias que rigen el buen y correcto funcionamiento de la Dirección Provincial.
- Verificar el cumplimiento de los objetivos de la Dirección Provincial del Ministerio de Cultura y Patrimonio en Chimborazo
- Evaluar los niveles de eficiencia, eficacia y economía en la utilización de los recursos humanos, materiales y tecnológicos.
- Establecer conclusiones y recomendaciones en las áreas analizadas mediante la entrega de un informe de auditoría.

ALCANCE

La Auditoría de Gestión a la Dirección Provincial del ministerio de Cultura y Patrimonio en la Provincia de Chimborazo cubrió el periodo desde 1 de enero al 31 de diciembre del 2011, en un tiempo estimado de 100 horas, durante el tiempo comprendido del 03 de junio al 28 de junio del 2013.

COMPONENTES AUDITADOS

Los componentes a ser evaluados son:

- Dirección
- Área Administrativa
- Área financiera
- Área Talento Humano
- Área de Comunicación

INDICADORES UTILIZADOS

Durante la ejecución de la auditoria se aplicaron los siguientes indicadores:

- Indicadores de Eficiencia
- Indicadores de Eficacia
- Indicadores de Economía
- Indicador de Ecología

INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

ANTECEDENTES

El Presidente de la República, mediante Decreto Ejecutivo No. 05 de 15 de enero del 2007, publicado en el Registro Oficial No. 22 de 14 de febrero del 2007, declaró como política de Estado el desarrollo cultural del país y creó el Ministerio de Cultura, como organismo rector del ámbito cultural; Que, mediante Acuerdo Ministerial No. 018 del 28 de agosto del 2007, publicado en el Registro Oficial No. 171 de 17 de septiembre del 2007, se promulgó el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Cultura; Que, en Oficio No. SENPLADES-SGDE-2011-0178 de 16 de septiembre del 2011, la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, SENPLADES, emite informe favorable al proceso de desconcentración y reestructuración organizativa del Ministerio de Cultura;

Que, en oficios Nos. MINFIN-DM-2011-0572 de 26 de diciembre de 2011 y No. MINFIN-DM-2012-0002 de 04 de enero de 2012, el Ministerio de Finanzas emite Dictamen Presupuestario Favorable al Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos; Que, mediante Oficio No. MRL-FI-2012 0281 de 16 de enero del 2012, el Ministerio de Relaciones Laborales emite "DICTAMEN FAVORABLE para que se expida el Acuerdo Ministerial que contiene el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Cultura, el mismo que deberá ser remitido para su publicación"; Que, mediante Resolución No. MRL-2012-0004 de 16 de enero del 2012,

el Ministerio de Relaciones Laborales aprueba la estructura y cambio de denominación de algunos puestos del Ministerio de Cultura, en función de su nueva estructura orgánica; Que, el Ministerio de Cultura requiere contar con una estructura organizacional para cumplir y asumir con eficiencia y eficacia las competencias y atribuciones, con sujeción a las políticas nacionales y nuevo marco institucional del Estado, acorde establecen la Constitución de la República, leyes, reglamentos, resoluciones, acuerdos, instructivos y normatividad vigente;

En uso de las atribuciones conferidas por el artículo 154 numeral 1 de la Constitución de la República, en concordancia con el artículo 17 del Estatuto del Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva.

MISIÓN INSTITUCIONAL

El Ministerio de Cultura ejerce la rectoría del Sistema Nacional de Cultura para fortalecer la identidad nacional y la interculturalidad; proteger y promover la diversidad de las expresiones culturales; incentivar la libre creación artística y la producción, difusión, distribución y disfrute de bienes y servicios culturales; y salvaguarda de la memoria social y el patrimonio cultural, garantizando el ejercicio pleno de los derechos culturales; a partir de la descolonización del saber y del poder; y, de una nueva relación entre el ser humano y la naturaleza, contribuyendo a la materialización del Buen Vivir.

VISIÓN INSTITUCIONAL

El Ministerio de Cultura ejercerá la rectoría de las políticas públicas culturales y del Sistema Nacional de Cultura; garantizará el ejercicio de los derechos culturales e incidirá en la integración simbólica del Ecuador y en el cambio cultural de la sociedad

OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN

- 8.** Posicionar al Ministerio de Cultura como la entidad rectora en el sector cultural en vínculo con los sectores sociales y con las instituciones culturales en el ámbito nacional.
- 9.** Promover, desde el ámbito de la cultura, la inclusión social, intercultural y género de manera equitativa y participativa.
- 10.** Descolonizar la sociedad y el Estado en el ámbito cultural para materializar el Buen Vivir.
- 11.** Generar en la ciudadanía la capacidad para el ejercicio digno y sostenido de los derechos culturales y la democratización y revitalización del espacio público.

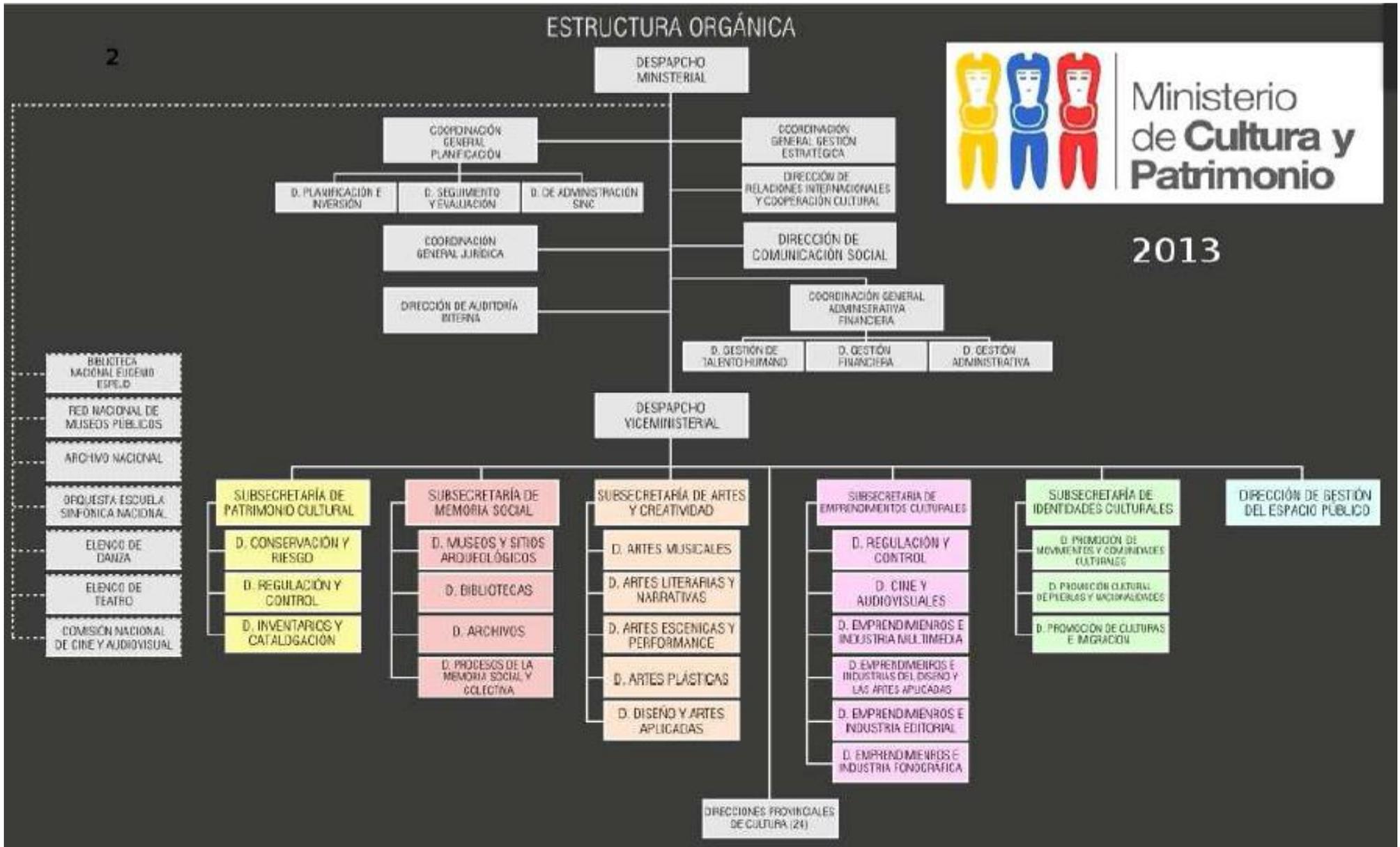
12. Promover y difundir la creación, producción, acceso y disfrute de bienes y servicios culturales, a la memoria social y el patrimonio cultural, protegiendo la diversidad de las expresiones culturales, el estudio y generación de nuevos públicos.
13. Promover y fortalecer las industrias culturales para articular la cultura con la economía.
14. Impulsar prácticas culturales que posibiliten nuevas relaciones del ser humano con la naturaleza para alcanzar el buen vivir

BASE LEGAL

El marco legal que regula el accionar de la Dirección Provincial del Ministerio de Cultura en Chimborazo, lo conforman las siguientes disposiciones legales:

1. La Constitución de la República del Ecuador.
2. Las Normas de Control Interno.
3. La Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.
4. Ley Orgánica del Servicio Público.
5. Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.
6. Ley de Régimen Tributario Interno
7. Ley de las Finanzas públicas.
8. Código de trabajo
9. Reglamento general de bienes del sector público.
10. Ley orgánica de transparencia y acceso a la información pública
11. Otras disposiciones legales, reglamentos e instructivos internos.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL MINISTERIO DE CULTURA



RESULTADOS ESPECÍFICOS POR HALLAZGO

➤ TRABAJO INESTABLE DONDE NO PREVALECE LA COMUNICACIÓN

Se ha detectado un círculo de trabajo inestable, en el que no prevalece la comunicación con el personal, en cuanto a temas como la integridad y valores éticos que se deben fomentar para un trabajo apropiado.

De acuerdo a la norma de control interno 130-01 TITULO: **HERRAMIENTAS PARA EVALUAR EL AMBIENTE DE CONTROL** de la Contraloría General señala que la Integridad y Valores Éticos: La máxima autoridad Transmitirá el mensaje de que la integridad y los valores éticos no pueden, bajo ninguna circunstancia, ser contravenidos. Los empleados y funcionarios deben captar y entender dicho mensaje. El nivel directivo demostrará continuamente, mediante sus mensajes y su comportamiento, un compromiso con los valores éticos. La máxima autoridad no difunde los valores dentro de la institución por lo que existe Poca comunicación entre todos los funcionarios y el Director.

Desinterés al momento de realizar las actividades designadas. Que los empleados no demuestren valores éticos.

Los empleados de la institución no realizan su trabajo con ganas, puesto que no existe comunicación con la persona que dirige.

RECOMENDACIÓN

El Director debería mejorar su comunicación con su personal y sembrar valores éticos y morales para que sus dirigidos realicen su trabajo con dedicación y se sientan a gusto en su lugar de trabajo.

➤ NO CUENTAN PERSONAL TITULAR EN EL AREA FINANCIERO

La dirección no cuenta con personal completo e idóneo para todas las áreas específicas de trabajo y para las actividades que realiza la institución.

De acuerdo a las normas de control interno 130-01 TITULO: HERRAMIENTAS PARA EVALUAR EL AMBIENTE DE CONTROL de la contraloría general señala que Las políticas de recursos humanos son esenciales para el reclutamiento y el

mantenimiento de personas competentes, que permitan llevar a cabo los planes de la entidad y lograr la consecución de sus objetivos. Esto para todas las áreas de trabajo.

La falta de recursos propios como para la contratación de una persona adicional, ha ocasionado en ciertas ocasiones la demora en la atención a solicitudes para actividades culturales.

Se expone a que existan retrasos en la gestión, ya que se tiene que acudir a planta central para que se dé una solución.

Personal no competente para los diferentes puestos de la institución.

La Dirección Provincial, no posee recursos propios para proporcionar un funcionario más, lo que impide cumplir al 100% con las actividades y la gestión correspondiente

RECOMENDACIÓN

Al Jefe de Recursos Humanos de planta central, disponer a personas idóneas para cada área y con su respectiva profesión acorde a las actividades que realice y que presten sus servicios con voluntad.

➤ INCUMPLIMIENTO A LA EJECUCIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

La Institución cuenta con un plan de capacitación anual, pero durante el tiempo transcurrido en esta evaluación se ha comprobado que no se cumple de manera cabal con el mismo.

De acuerdo a las normas de control interno 300 – 04 TITULO: CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO PERMANENTE de la Contraloría General señala que La máxima autoridad de cada entidad dispondrá que los servidores sean entrenados y capacitados en forma obligatoria, constante y progresiva, en función de las áreas de especialización y del cargo que desempeñan.

El Director no tomo en consideración la capacitación para sus funcionarios. Y no existió cursos o capacitación es que eran convenientes para el personal.

Personal que no tiene los conocimientos adecuados para cumplir con las tareas a él asignadas. Y falta de motivación por parte del personal.

El personal al no estar capacitado no se encuentra en capacidad de rendir al 100% de su capacidad.

RECOMENDACIÓN

Que el Director tome las medidas necesarias para que su personal se capacite siempre que se pueda para el bienestar de la institución que está a su cargo.

➤ **LA INSTITUCIÓN NO CUENTA CON MANUAL DE FUNCIONES ESPECÍFICOS PARA CADA ÁREA**

La institución cuenta con normativa interna, manual de funciones, pero este no es de conocimiento total de la institución, además que éste se encuentra desactualizado.

De acuerdo a la norma de control interno 110– 05 TITULO ACTITUD HACIA EL CAMBIO de la contraloría general señala que toda entidad dispondrá de procedimientos capaces de captar e informar oportunamente los cambios registrados o inminentes en el ambiente interno y externo, con las posibilidades de alcanzar sus objetivos en las condiciones deseadas.

A continuación se señalan algunas condiciones que merecen particular atención:

Cambios en el contexto externo: legislación, reglamentos, programas de ajuste, tecnología, cambios de autoridades, entre otros.

Poca comunicación por parte de la Dirección sobre nuevas disposiciones a las diferentes áreas. Cambios en los diferentes indicadores por medio de los cuales se realiza esta normativa.

Los Funcionarios no conocen a cabalidad las funciones que deben realizar.

Incumplimiento de las disposiciones

El Director no comunica a sus súbditos sobre las reformas de las leyes lo que causa desconcierto en sus dirigidos.

COMENTARIO

Al no existir un manual de funciones específico dentro de la institución la máxima autoridad conjuntamente con los funcionarios deben elaborar y luego tendrá la obligación de dar a conocer para su implementación y aplicación inmediata, para evitar problemas en un futuro.

Disponer al departamento de Recursos Humanos la implementación del manual de funciones, mismo que vaya de acuerdo a la estructura orgánica vigente y en donde se integren de manera global y detallada las funciones de cada uno de las áreas y puestos de trabajo actuales, de manera que este documento establezca la guía de trabajo, formalizando su aprobación y estableciendo la obligatoriedad de su uso.

➤ EXPEDIENTES DESACTUALIZADOS DE LOS SERVIDORES EN LA DIRECCIÓN PROVINCIAL

De acuerdo a la norma de Control Interno N° 407-10 INFORMACIÓN ACTUALIZADA DEL PERSONAL de la Contraloría General del Estado, señala que la unidad de administración de talento humano será responsable del control de los expedientes de las servidoras y servidores de la entidad, de su clasificación y Actualización.

La descoordinación de actividades en el área de Talento y la falta de colaboración de los Funcionarios no han permitido mantener información actualizada de los servidores.

Al no mantener actualizado los expedientes del personal, la administración de la institución no puede contar con información veraz y oportuna para la toma de decisiones.

La Dirección no controla el trabajo que realiza el área de talento humano ya que una de sus funciones es mantener información actualizada del personal tanto a nombramiento como a contrato.

RECOMENDACIÓN

A la Unidad de Talento Humano se le recomienda actualice los expedientes ya que deben contener la documentación general, laboral y profesional de cada una de las servidoras y servidores; la información relacionada con su ingreso, evaluaciones, ascensos, promociones y su retiro.

➤ NO EXISTE UN SEGURO PARA LA PROTECCIÓN DE BIENES DE LA INSTITUCIÓN

Los materiales y equipos que se encuentran almacenados en la Bodega institucional no están debidamente protegidos por un seguro, ni tampoco las oficinas donde se encuentran todos los documentos y equipos de la institución.

De acuerdo a las normas de control interno 110 TITULO: CONTROL ADMINISTRATIVO DE BIENES, – 13 VALORES Y DOCUMENTOS de la contraloría general señala que la máxima autoridad de cada entidad del sector público dispondrá la formulación de procedimientos que permitan el control administrativo de todas las operaciones que constituyan eventuales responsabilidades o derechos por bienes, valores, documentos, compromisos y garantías que no afecten su estructura patrimonial.

La falta de preocupación de los funcionarios, ha ocasionado que no se cuente con éste seguro, lo que en caso de siniestro se perderá todo lo almacenado.

Se expone a los materiales y bienes a algún siniestro o robo, que no podrán ser recuperados.

La falta de operatividad de los Directivos, ha ocasionado que los materiales y bienes adquiridos por la institución, se encuentren sin el seguro correspondiente.

COMENTARIO

El Director, deberá contratar la póliza correspondiente que cubra cualquier siniestro o robo de los materiales o bienes de la institución, misma que debe ser renovada en forma oportuna una vez que se adquiera.

➤ **EL DIRECTOR NO EFECTÚA UN CONTROL CONTINUO DEL DESEMPEÑO DE ACTIVIDADES A LOS FUNCIONARIOS**

El director no efectúa un control del desempeño de actividades a los funcionarios de la institución

Según las normas de Auditoria de Control interno 140 - 01 TITULO: DETERMINACIÓN DE RESPONSABILIDADES Y ORGANIZACIÓN.

La máxima autoridad de cada entidad u organismo establecerá por escrito las políticas que promuevan la responsabilidad en los funcionarios o empleados y la obligación de rendir cuenta de sus actos ante una autoridad superior y comunicará a los servidores respecto de sus deberes, grado de autoridad, responsabilidad, importancia de sus funciones y relaciones jerárquicas dentro de la estructura organizativa; y, aplicará sistemas de seguimiento e información para verificar si se cumplen estas disposiciones, a base de lo cual tomará las medidas correctivas que exijan las circunstancias.

No se efectúa un control continuo a las actividades por el Director a los funcionarios por lo que existe una desconfianza.

Al no tener un procedimiento de control en el desempeño de actividades de los funcionarios implica una disminución en el trabajo por resultados.

RECOMENDACIÓN

El director provincial deberá dialogar con todos los funcionarios para coordinar todas las actividades, y superar el desempeño en las actividades para demostrar un buen trabajo basado en resultados como dice la ley para las instituciones públicas GPR (Gestión por Resultados).

Atentamente,

Margarita Tiupul Carrillo

Egresada- Ing. Contabilidad y Auditoria

“DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE CULTURA DE CHIMBORAZO”



AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2011

I F A G
14/15

SEGUIMIENTO DE MATRIZ DE MONITOREO Y RECOMENDACIONES

N° DE RECOMENDACIONES	RECOMENDACIÓN	RESPONSABLE DE CUMPLIMIENTO	OBSERVACIONES	FIRMAS
1	Mejorar la comunicación con el personal y sembrar valores éticos y morales para que sus dirigidos realicen su trabajo con dedicación y se sientan a gusto en su lugar de trabajo	Director, secretaria, Activistas	Planificar una serie de charlas sobre los valores, que se puedan dar por lo menos cada 3 meses. Dentro de la misma realizar campañas sobre los valores éticos y la moral.	
2	Al Jefe de Recursos Humanos de planta central, disponer a personas idóneas para cada área y con su respectiva profesión acorde a las actividades que realice y que presten sus servicios con voluntad	Director, Encargado de Talento Humano	Realización de un concurso de merecimientos y oposición para escoger a la persona más idónea y contratarla para que ocupe el cargo	
3	Que el Director tome las medidas necesarias para que su personal se capacite siempre que se pueda para el bienestar de la institución que está a su cargo.	Director, Encargado de Talento Humano	Ejecución de cursos de capacitación al personal en periodos continuos, para la actualización de conocimientos y procedimientos	

“DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE CULTURA DE CHIMBORAZO”



AUDITORÍA DE GESTIÓN

Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2011

SEGUIMIENTO DE MATRIZ DE MONITOREO Y RECOMENDACIONES

**I F A G
15/15**

4	Al no existir un manual de funciones específico dentro de la institución la máxima autoridad conjuntamente con los funcionarios deben elaborar y luego tendrá la obligación de dar a conocer para su implementación y aplicación inmediata, para evitar problemas en un futuro.	Director, Activistas	Al implementar un manual de funciones para la institución, ayuda a mejorar las actividades que corresponden a cada área.
5	A la Unidad de Talento Humano se le recomienda actualice los expedientes ya que deben contener la documentación general, laboral y profesional de cada una de las servidoras y servidores; la información relacionada con su ingreso, evaluaciones, ascensos, promociones y su retiro	Director Encargado de Talento Humano	Actualizar los expedientes del personal, para tener un conocimiento general del trabajo que realizan.
6	El Director, deberá contratar la póliza correspondiente que cubra cualquier siniestro o robo de los materiales o bienes de la institución, misma que debe ser renovada en forma oportuna.	Director, Administrativo	Una vez que exista un seguro adecuado para la institución, no corre ningún riesgo en cuanto a desaparición de materiales y equipos.
7	El director provincial deberá dialogar con todos los funcionarios para coordinar todas las actividades, y superar el desempeño en las actividades para demostrar un buen trabajo basado en resultados como dice la ley para las instituciones públicas GPR (Gestión por Resultados)	Director Provincial, Funcionarios	Al existir una coordinación completa el Director con los funcionarios se reflejara un avance para el desarrollo de las actividades dentro de la institución cumpliendo la misión y visión institucional.

CAPÍTULO IV

4.1 CONCLUSIONES

- El objetivo general y los objetivos específicos propuestos planteado en mi trabajo de tesis de grado previa la obtención del título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría CPA. se cumplieron a cabalidad.

- La hipótesis planteada para determinar si en la dirección cumplen con las funciones y actividades en forma económica, eficiente, eficaz y ética, fue comprobada mediante el desarrollo de la Auditoría de Gestión a las áreas que son administrativo, financiero, comunicación, Talento Humano, y Dirección.

- El FODA realizado a la Dirección Provincial del Ministerio de Cultura determinó debilidades y amenazas que pueden ser contrarrestadas a través de una buena capacidad de gestión institucional (autoridad-funcionarios), administración eficiente de recursos.

- Mediante la aplicación de la Evaluación del Sistema de Control Interno se determinó que la Dirección Provincial del Ministerio de Cultura no mantienen un control eficiente debido a que no proporciona un grado de seguridad razonable, basado en el análisis del funcionamiento de los cinco componentes en su conjunto.

- Mediante la aplicación de pruebas de auditoría, indicadores de gestión y demás procedimientos pertinentes aplicadas a las áreas de trabajo se determinaron los hallazgos en las distintas dependencias que permitieron identificar las debilidades existentes.

- El informe final de auditoría de gestión constituirá una guía para la toma de decisiones por parte del nivel directivo de la institución, encaminadas a corregir el desempeño de los servidores públicos que son la base para el manejo de los recursos.

4.2 RECOMENDACIONES

- El personal debe sujetarse a la normativa vigente que le permitirá un correcto desenvolvimiento de las operaciones que realizan, evitando que en cada una de las dependencias exista incumplimiento de leyes, reglamentos y demás disposiciones legales, que son la base para un mejor desempeño de la gestión institucional.

- El Director de turno debe buscar mecanismos para corregir las debilidades y amenazas; y aprovechar las fortalezas y oportunidades favorables para cada la institución. Además mantener actualizados el Análisis FODA y el análisis respectivo de las variables controlables y no controlables.

- La Dirección debe aplicar mecanismos de control interno para la consecución de los objetivos de cada coordinación como los institucionales que proporcione una información fiable, eficiente y eficaz en las operaciones y el cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

- Analizar las debilidades y hallazgos detectados durante la ejecución de la auditoría y darlas a conocer a todos los activistas culturales, y diferentes áreas administrativas a la gestión, de modo que se busque compromiso y consenso con el personal para la búsqueda de soluciones y se efectúe el seguimiento pertinente de los mismos.

- La máxima autoridad de la institución conjuntamente con su equipo de trabajo deberán analizar las conclusiones y acatar las recomendaciones descritas en el informe final de auditoría, ya que permitirá mejorar la administración.

RESUMEN

La Presente Tesis se titula “Auditoria de Gestión en la Dirección Provincial del Ministerio de Cultura en la Provincia de Chimborazo, periodo 2011”. Esta investigación tiene como finalidad, analizar la situación actual y determinar la eficiencia, eficacia, economía y ecología de la gestión de los recursos y el cumplimiento de la planificación.

Para la realización de la auditoría se procedió con la recopilación de la información general de la institución, la aplicación del cuestionario del método COSO, el análisis de la institución y la aplicación de indicadores de gestión. Esto permitió obtener hallazgos y evidencias suficientes para elaborar un informe que contenga comentarios, conclusiones y recomendaciones.

De acuerdo al informe final de la Auditoría se obtuvo lo siguiente: a) trabajo inestable donde no prevalece la comunicación b) no cuentan con un personal titular para el área financiero c) incumplimiento a la ejecución del plan de capacitación d) la institución no cuenta con manual de funciones específicos para cada área de trabajo e) expedientes desactualizados de los servidores en la dirección provincial f) no existe un seguro para la protección de bienes de la institución g) la máxima autoridad no efectúa un control del desempeño de actividades a los funcionarios. Además se emite recomendaciones para cada uno de ellos, de modo que éstos se cumplan a cabalidad y en el tiempo estimado.

SUMMARY

The present thesis is titled "Audit of administration in the provincial Direction of de Ministry of Culture in the Chimborazo Province, period 2011." This investigation has as purpose, to analyze the current situation and to determine the efficiency, effectiveness, economy and ecology of the administration of the resources and the execution of the planning.

To carry out the audit is available with the summary of the general information of the institution, the application of the questionnaire of the method COSO, the analysis of the institution and the application of administration indicators. This allowed to obtain findings and enough evidences to elaborate a report that contains comments, summations and recommendations.

According to the final report of the audit it was obtained the following: a) unstable work where there communication doesn't prevail b) the don't have a regular personnel for the financial area c) failure to comply the execution of the training plan d) the institution does have specific manual of functions for each workspace e) outdated files of the servers in the provincial Direction f) an insurance doesn't exist for the protection of goods of the institution g) the main authority doesn't make a control from the acting of activities to the officials. It is also emitted recommendations for each of them, so these are respected full and the estimated time.

BIBLIOGRAFÍA

- Franklin Minkowsky, Enrique Benjamín. (2013) Auditoría Administrativa: Evaluación y diagnóstico empresarial. 3ra Ed. México, 464 p.
- Aguirre, Juan. (2005) Auditoría y Control interno. Ed. MMVI Ed. Cultural S.A Madrid.
- Maldonado E. Milton K, (2007) Auditoría de Gestión, Editorial 2a. Ed., Quito, Luz de América, 276 p.
- Franklin, Enrique Benjamín; (2007) Auditoría Administrativa: Gestión Estrategia del Cambio, Editorial, 2a. Ed., México, Pearson Prentice Hall, 453 p.
- Holmes, A. (1994) Auditorías Principios y Procedimientos, Editorial Hispanoamérica, 5a. Ed., México.
- Greco O, Diccionario Contable, 2a. Ed., Valeta Ediciones: 2000.
- Cepeda, Gustavo; (2002) Auditoría y Control Interno, Editorial McGraw-Hill, Bogotá, 326 p.
- Leonard, William; (1983) Auditoría Administrativa: Evaluación de los Métodos y Eficiencia Administrativa, México.
- Madariaga Gorocica, Juan. (2008), Manual Práctico de Auditoría, Ed Deusto, Madrid p 18

- Dávalos, N. & Córdova, G. (2006) Enciclopedia Básica de Administración, Contabilidad y Auditoría: 2ª ed. Quito, Corporación de Estudios y Publicaciones: p 831
- Rodríguez, J. (2010) Auditoría Administrativa: 9ª ed. México, Trillas: p 448
- Mantilla, S. (2009) Auditoría del Control Interno: 2ª ed. Bogotá, Ecoe: p 464

PAGINAS WEB

- ❖ <http://www.monografias.com/trabajos14/dictamen-auditor/dictamen.shtml>
- ❖ www.gestiopolis.com/canales/fin/defigaud.htm
- ❖ <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2009/mag2.htm>
- ❖ www.contraloria.gob.ec
- ❖ www.culturaypatrimonio.gob.ec

ANEXOS

Anexos 1.- ACUERDO MINISTERIAL ESTATUTO ORGÁNICO



Av. Colón ES-34 y Juan León Mera
Edif. Ministerio de Cultura
Telf. 02 381 4690
www.ministeriodecultura.gob.ec

ACUERDO MINISTERIAL No DM-2012-004

Erika Sylva Charvet
MINISTRA DE CULTURA

Considerando:

Que, el numeral 1 del artículo 154 de la Constitución de la República establece que a más de las atribuciones establecidas en la ley, a las Ministras y Ministros de Estado, les corresponde ejercer la rectoría de las políticas públicas del área a su cargo y expedir los acuerdos y resoluciones administrativas que requiera su gestión;

Que, el artículo 227 de la Constitución de la República dispone que la Administración Pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación;

Que, el artículo 377 de la Constitución de la República determina que el Sistema Nacional de Cultura tiene como finalidad fortalecer la identidad nacional, proteger y promover la diversidad de las expresiones culturales, garantizando el ejercicio pleno de los derechos culturales;

Que, el artículo 378 de la Constitución de la República dispone que el Estado ejercerá la rectoría del sistema a través del órgano competente, con respeto a la libertad de creación y expresión, a la interculturalidad y a la diversidad, y que será responsable de la gestión y promoción de la cultura, así como de la formulación e implementación de la política nacional en este campo;

Que, el artículo 17 del Estatuto de Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva determina que los Ministros de Estado son competentes para el despacho de todos los asuntos inherentes a sus ministerios, sin necesidad de autorización del Presidente de la República, salvo los casos expresamente señalados en leyes especiales;

Que, el Art. 1 del Decreto Ejecutivo No. 437 de 22 de junio de 2007, publicado en el Registro Oficial No. 120 de 5 de julio del mismo año, determina que será facultad expresa de los Ministros de Estado establecer la organización de cada uno de sus ministerios, en forma especial, la creación o supresión de Subsecretarías, sin que sea necesaria la expedición de un Decreto Ejecutivo;

Que, la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público - SENRES, mediante Resolución No. SENRES-PROC-2006-0000046 de 30 de marzo del 2006, publicada en el Registro Oficial No. 251 de 17 de abril del 2006, emite la Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos;



Que, mediante Decreto Ejecutivo No. 195 de 29 de diciembre del 2009, publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 111 de 19 de enero del 2010, el Presidente de la República emite los lineamientos estructurales para organizar las unidades administrativas en los niveles de dirección, asesoría, apoyo y operativo, de los ministerios de coordinación y sectoriales, secretarías e institutos nacionales pertenecientes a la Función Ejecutiva;

Que, el Presidente de la República, mediante Decreto Ejecutivo No. 05 de 15 de enero del 2007, publicado en el Registro Oficial No. 22 de 14 de febrero del 2007, declaró como política de Estado el desarrollo cultural del país y creó el Ministerio de Cultura, como organismo rector del ámbito cultural;

Que, mediante Acuerdo Ministerial No. 018 del 28 de agosto del 2007, publicado en el Registro Oficial No. 171 de 17 de septiembre del 2007, se promulgó el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Cultura;

Que, en Oficio No. SENPLADES-SGDE-2011-0178 de 16 de septiembre del 2011, la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, SENPLADES, emite informe favorable al proceso de desconcentración y reestructuración organizativa del Ministerio de Cultura;

Que, en oficios Nos. MINFIN-DM-2011-0572 de 26 de diciembre de 2011 y No. MINFIN-DM-2012-0002 de 04 de enero de 2012, el Ministerio de Finanzas emite Dictamen Presupuestario Favorable al Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos;

Que, mediante Oficio No. MRL-FI-2012 0281 de 16 de enero del 2012, el Ministerio de Relaciones Laborales emite "DICTAMEN FAVORABLE para que se expida el Acuerdo Ministerial que contiene el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Cultura, el mismo que deberá ser remitido para su publicación";

Que, mediante Resolución No. MRL-2012-0004 de 16 de enero del 2012, el Ministerio de Relaciones Laborales aprueba la estructura y cambio de denominación de algunos puestos del Ministerio de Cultura, en función de su nueva estructura orgánica;

Que, el Ministerio de Cultura requiere contar con una estructura organizacional para cumplir y asumir con eficiencia y eficacia las competencias y atribuciones, con sujeción a las políticas nacionales y nuevo marco institucional del Estado, acorde establecen la Constitución de la República, leyes, reglamentos, resoluciones, acuerdos, instructivos y normatividad vigente;

En uso de las atribuciones conferidas por el artículo 154 numeral 1 de la Constitución de la República, en concordancia con el artículo 17 del Estatuto del Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva,

ACUERDA:

1.- Expedir el presente Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Cultura, al tenor de los siguientes artículos:

CAPÍTULO I: DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL POR PROCESOS

Artículo 1.- Estructura organizacional por procesos.- La estructura organizacional por procesos del Ministerio de Cultura, se alinea con su misión consagrada en la Constitución de la República y se sustenta en la filosofía y enfoque de productos, servicios y procesos, con el propósito de asegurar su ordenamiento orgánico.

Artículo 2.- Procesos del Ministerio de Cultura.- Las actividades que se desarrollan en el Ministerio de Cultura, constituyen parte de un proceso necesario para generar un producto demandado por servidores públicos, ciudadanas y ciudadanos.

Los procesos del Ministerio de Cultura, se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión institucional.

Los procesos gobernantes orientan la gestión institucional a través de la formulación de políticas, la expedición de directrices, políticas, normas, procedimientos, planes estratégicos, acuerdos, resoluciones e instrumentos para el funcionamiento de la organización, la articulación, coordinación y establecimiento de mecanismos para la ejecución de los planes, programas, proyectos, directrices para el buen desempeño de la gestión cultural a nivel nacional.

Los procesos agregadores de valor o misionales son los responsables de generar, administrar y controlar el portafolio de productos y servicios primarios destinados satisfacer las demandas de los usuarios externos, los cuales permiten cumplir con la misión institucional, los objetivos estratégicos y constituyen la razón de ser de la Institución.

Los procesos habilitantes, que se clasifican en procesos de asesoría y procesos de apoyo, están encaminados a generar el portafolio de productos y servicios secundarios institucionales demandados por los procesos gobernantes, agregadores de valor y para sí mismos, viabilizando la gestión.

Los procesos desconcentrados, encaminados a generar productos y servicios directamente a ciudadanas y ciudadanos, en áreas geográficas establecidas conforme la planificación territorial, contribuyendo al cumplimiento de la misión institucional.

Artículo 3.- Puestos directivos.- Los puestos directivos establecidos en la estructura organizacional son: Ministro/a, Viceministro/a, Subsecretarios/as de Estado, Coordinadores Generales, Directores Nacionales, Directores Provinciales.

1.- Visión:

El Ministerio de Cultura ejercerá la rectoría de las políticas públicas culturales y del Sistema Nacional de Cultura; garantizará el ejercicio de los derechos culturales e incidirá en la integración simbólica del Ecuador y en el cambio cultural de la sociedad.

2.- Misión:

El Ministerio de Cultura ejerce la rectoría del Sistema Nacional de Cultura para fortalecer la identidad nacional y la interculturalidad; proteger y promover la diversidad de las expresiones culturales; incentivar la libre creación artística y la producción, difusión, distribución y disfrute de bienes y servicios culturales; y salvaguarda de la memoria social y el patrimonio cultural, garantizando el ejercicio pleno de los derechos culturales; a partir de la descolonización del saber y del poder; y, de una nueva relación entre el ser humano y la naturaleza, contribuyendo a la materialización del Buen Vivir.

3.- Objetivos Estratégicos:

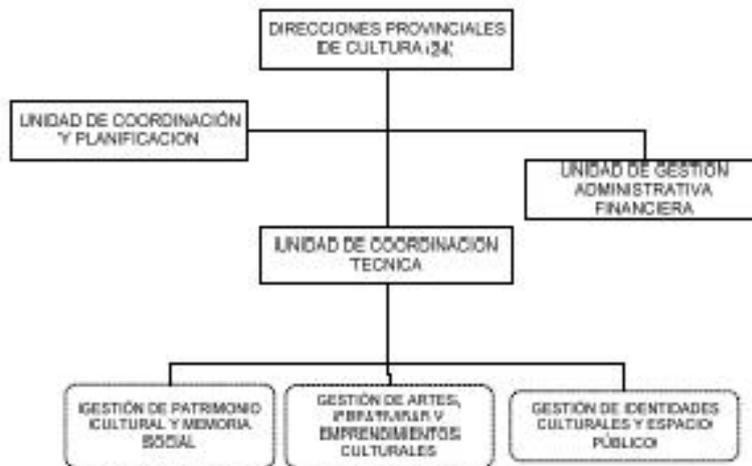
1. Posicionar al Ministerio de Cultura como la entidad rectora en el sector cultural en vínculo con los sectores sociales y con las instituciones culturales en el ámbito nacional.
2. Promover, desde el ámbito de la cultura, la inclusión social, intercultural y de género de manera equitativa y participativa.
3. Descolonizar la sociedad y el Estado en el ámbito cultural para materializar el Buen Vivir.
4. Generar en la ciudadanía la capacidad para el ejercicio digno y sostenido de los derechos culturales y la democratización y revitalización del espacio público.
5. Promover y difundir la creación, producción, acceso y disfrute de bienes y servicios culturales, a la memoria social y el patrimonio cultural, protegiendo la diversidad de las expresiones culturales, el estudio y generación de nuevos públicos.
6. Promover y fortalecer las industrias culturales para articular la cultura con la economía.
7. Impulsar prácticas culturales que posibiliten nuevas relaciones del ser humano con la naturaleza para alcanzar el buen vivir

Artículo 7.- Estructura básica alineada a la misión:

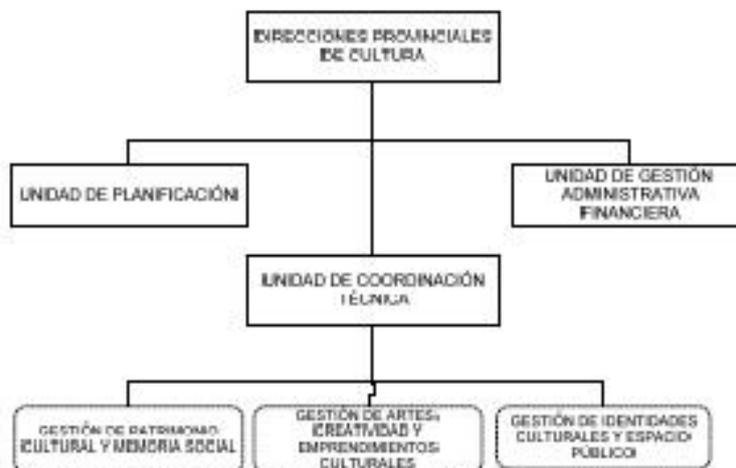
El Ministerio de Cultura, para el cumplimiento de su misión, objetivos y responsabilidades, desarrolla procesos internos y está conformado por:

c. ESTRUCTURA: DIRECCIONES PROVINCIALES DE CULTURA CON SEDE ZONAL

De las 24 Direcciones Provinciales de Cultura, 8 de ellas según la estructura siguiente se les atribuye como Direcciones Provinciales de Cultura, con sede zonal y se gestionarán adicionalmente con una Unidad de Coordinación y Planificación.



d. ESTRUCTURA: DIRECCIONES PROVINCIALES DE CULTURA



4.1 DIRECCIONES ZONALES Y PROVINCIALES

4.1.1 DIRECCIONES PROVINCIALES SEDE ZONAL

Misión:

Dirigir, planificar y gestionar los ámbitos del Patrimonio Cultural, Memoria Social, Artes y Creatividad, Emprendimientos Culturales, Identidades Culturales y espacio público, en la zona de su competencia, conforme el direccionamiento estratégico institucional y en el marco de la rectoría, regulación y control del Ministerio de Cultura, en coordinación con las unidades administrativas del Ministerio y las correspondientes, instituciones públicas y privadas del ámbito cultural en el territorio.

Atribuciones y responsabilidades:

- a) Coordinar, planificar, gestionar, monitorear y evaluar a las Direcciones Provinciales en el ámbito de su jurisdicción;
- b) Representar al Ministerio de Cultura en asuntos concernientes al ámbito cultural y a nivel zonal;
- c) Dirigir y coordinar los procesos de información a la comunidad de su jurisdicción sobre la gestión realizada por el Ministerio de Cultura;
- d) Coordinar acciones con las unidades administrativas del Ministerio de Cultura, para atender los requerimientos de la ciudadanía y de las entidades públicas y privadas en el ámbito de su jurisdicción;
- e) Asesorar a la ciudadanía, entidades seccionales, públicas y privadas así como a los organismos no gubernamentales, en los ámbitos de su competencia;
- f) Coordinar acciones con instituciones de derecho público o privado, que tengan relación con la misión institucional en los ámbitos propios de su gestión;
- g) Emitir lineamientos y controlar los procesos de definición e implementación de los planes estratégicos de las Direcciones Provinciales de su jurisdicción, en el marco de las políticas del Ministerio de Cultura;
- h) Dirigir la elaboración de estudios de diagnóstico y desarrollar e implementar propuestas para el mejoramiento continuo de la gestión de las Direcciones Provinciales de su jurisdicción;
- i) Dirigir la elaboración de propuestas e insumos que recojan la realidad regional y contribuyan a la formulación de políticas y estrategias del Ministerio de Cultura;
- j) Dirigir, coordinar y controlar la elaboración de planes, programas y proyectos zonales, así como establecer indicadores de gestión que permitan evaluar sus resultados;
- k) Ejercer las atribuciones que sean delegadas por el Ministro/a de Cultura;

- l) Desempeñar las demás funciones que le asignare la autoridad competente, las leyes y los reglamentos; y,
- m) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones emitidas por el Ministerio/a de Cultura.

Direcciones provinciales con Sedes Zonales.- Las Direcciones Provinciales con Sede Zonal se gestionará a través de las siguientes unidades o procesos:

- Planificación y Coordinación
- Gestión de Procesos de Asesoría y Apoyo
- Coordinación Técnica (Patrimonio Cultural; Memoria Social, Artes y Creatividad, Emprendimientos Culturales; y, Gestión del Espacio Público).

4.1.1.1 PLANIFICACIÓN Y COORDINACIÓN

Misión:

Coordinar y consolidar la planificación de las Direcciones Provinciales garantizando que los proyectos de inversión, los planes estratégicos, operativos y sus respectivos presupuestos permitan alcanzar el ejercicio de las políticas y los objetivos institucionales del Ministerio de Cultura en el territorio zonal y local; y, ejecutar los procesos de seguimiento y evaluación de la gestión.

Productos y servicios:

1. Estudios territoriales que sirva de base para la planificación y gestión de la política cultural a nivel zonal;
2. Planes de desarrollo cultural regional de acuerdo a las especificidades regionales y las líneas estratégicas institucionales;
3. Plan Estratégico zonal;
4. Cuadro de Mando Integral de las Direcciones Provinciales a nivel zonal;
5. Proforma del Plan Operativo Anual y del Presupuesto de las Direcciones Provinciales a nivel Zonal consolidada;
6. Plan operativo anual de la Direcciones Provinciales a nivel zonal consolidado - POA;
7. Plan Plurianual de las Direcciones Provinciales a nivel zonal;
8. Proyectos zonales para financiamiento con cooperación no reembolsable;
9. Paquete de indicadores de seguimiento y evaluación de la planificación operativa;
10. Reportes de seguimiento y evaluación de la gestión estratégica de las Direcciones Provinciales a nivel zonal;

Anexos 2.- GASTO CORRIENTE 2011

[PRODUCCION]
Ejecución de Gastos - Reportes - Información Agregada
Ejecucion del Presupuesto (Grupos Dinamicos)
 Expresado en Dólares

PAGINA : 1 DE 1
 FECHA : 11/06/2013
 HORA : 15:48.33
 REPORTE : R00804768.rpt

- Actividad - Grupo Gasto - Item -
 DEL MES DE ENERO AL MES DE DICIEMBRE

EJERCICIO: 2.011

DESCRIPCION	ASIGNADO	MODIFICADO	VIGENTE	MONTO CERTIFICADO	COMPROMETIDO	DEVENGADO	PAGADO	SALDO POR COMPROMETER	SALDO POR DEVENGAR	SALDO POR PAGAR	% EJEC
01 00 000 001	ADMINISTRACION SERVICIOS CULTURALES										
530000	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO										
530101	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
530104	0.00	330.00	330.00	0.00	258.48	258.48	258.48	71.52	71.52	0.00	78.33
530105	0.00	1,961.38	1,961.38	0.00	1,961.38	1,961.38	1,961.38	0.00	0.00	0.00	100.00
530106	0.00	440.00	440.00	0.00	357.47	357.47	357.47	82.53	82.53	0.00	81.24
530201	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
530204	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
530209	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
530290	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
530301	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
530303	0.00	1,384.50	1,384.50	0.00	1,384.50	1,384.50	1,384.50	0.00	0.00	0.00	100.00
530402	0.00	1,050.00	1,050.00	0.00	969.54	969.54	969.54	80.48	80.48	0.00	92.34
530405	0.00	400.00	400.00	0.00	177.32	177.32	177.32	222.68	222.68	0.00	44.33
530502	0.00	3,500.00	3,500.00	0.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	0.00	0.00	0.00	100.00
530801	0.00	3,550.00	3,550.00	0.00	3,055.00	3,055.00	3,055.00	495.00	495.00	0.00	86.06
530803	0.00	600.00	600.00	0.00	530.39	530.39	530.39	69.61	69.61	0.00	88.40
530804	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
530805	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL 530000 BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	0.00	13,215.88	13,215.88	0.00	12,194.08	12,194.08	12,194.08	1,021.80	1,021.80	0.00	
TOTAL 01 00 000 001 ADMINISTRACION SERVICIOS CULTURALES	0.00	13,215.88	13,215.88	0.00	12,194.08	12,194.08	12,194.08	1,021.80	1,021.80	0.00	



DIRECCIÓN PROVINCIAL DE CHIMBORAZO

INVERSIÓN 2011



Nº	COMPONENTE	MONTO	OBSERVACIONES
1	SISTEMA NACIONAL DE FESTIVIDADES Y FIESTAS POPULARES 2011	\$ 21.200,00	EJECUTADO
2	POA 2011	\$ 25.000,00	EJECUTADO
3	PROYECTO NACIONAL: LA CULTURA SE TOMA EL PAIS. VIVE, SIENTE, AMA: SOMOS CULTURA.	\$ 2.100,00	EJECUTADO
4	SISTEMA NACIONAL DE FESTIVALES 2011	\$ 70.000,00	EJECUTADO
5	SISTEMA NACIONAL DE AUSPICIOS	\$ 18.700,00	EJECUTADO
TOTAL		\$ 137.000,00	

Anexos 3.- SISTEMA NACIONAL DE FESTIVIDADES Y FIESTAS POPULARES 2011.

Se han ejecutado todas las festividades programadas en la provincia para el 2011, por un monto total de USD \$21.200,00.

CANTÓN	FESTIVIDAD	PRES. APROBADO	EJECUTADO
RIOBAMBA	INDEPENDENCIA DE RIOBAMBA (ABRIL)	\$ 4.980,00	X
RIOBAMBA	CARNAVAL POR LA VIDA (MARZO)	\$ 2.500,00	X
COLTA	VIRGENES DE COLTA (AGOSTO)	\$ 1.800,00	X
GUAMOTE	CARNAVAL (MARZO)	\$ 1.320,00	X
ALASI	FIESTAS DE LA COSECHA (AGOSTO)	\$ 1.700,00	X
CUMANDÁ	FESTIVIDADES DE LA DOLOROSA (SEPTIEMBRE)	\$ 2.530,00	X
PALLATANGA	CANTONIZACIÓN (MAYO)	\$ 2.530,00	X
CHAMBO	PASEO DEL CHAGRA (MARZO)	\$ 2.100,00	X
GUANO	SEMANA SANTA (ABRIL)	\$ 1.740,00	X
TOTAL		\$ 21.200,00	

Activista responsable: Patricio Cárdenas H.

Anexos 4- POA 2011.

Proyecto: ARTE, CULTURA E IDENTIDAD EN CHIMBORAZO.

Monto: \$25.000,00

Fecha de Ejecución: mayo – noviembre 2011.

Resumen: Ejecución de un ciclo de jornadas didácticas para el fortalecimiento y desarrollo de destrezas, capacidades y conocimientos de gestores culturales y productores artísticos, así como el desarrollo de programaciones de las diversas manifestaciones artísticas, mediante las cuales se pretende activar y promover el disfrute de los bienes y derechos culturales.



ACTIVIDADES	BENEFICIADOS	LUGAR
FESTIVAL DE MUSICA ANDINA, GASTRONOMIA Y ARTESANIA	5.000 ASISTENTES	PARQUE ECOLOGICO
FESTIVAL DE DANZA DE PROYECCION ANDINA	2.000 ASISTENTES	COLISEO TEODORO GALLEGOS
FESTIVAL DE MUSICA DE VANGUARDIA	800 ASISTENTES	LOMA DE QUITO
FESTIVAL DE CANTAUTORES	300 ASISTENTES	AUDITORIO CONSEJO PROVINCIAL
JORNADAS DE CAPACITACIÓN PARA MUSICOS	5 CAPACITACIONES, 250 ASISTENTES	I.T.MUS. VICENTE ANDA AGUIRRE
JORNADAS DE CAPACITACIÓN EN DANZA	5 CAPACITACIONES, 300 ASISTENTES	SALAS C.C.E DE CHIMBORAZO
PUBLICACIÓN DE UNA ANTOLOGIA DE ESCRITORES CHIMBORACENSES NACIDOS DESDE 1970	1000 EJEMPLARES	
PUBLICACIÓN DE UN CATALOGO DE ARTISTAS PLASTICOS CHIMBORACENSES	1000 EJEMPLARES	

Activista responsable: Javier Aguilar.

Anexos 5.- PROYECTO NACIONAL: LA CULTURA SE TOMA EL PAIS.

Festival “VIVE, SIENTE, AMA, SOMOS CULTURA”.

Lugar: Concha Acústica Parque Guayaquil, conocido como Parque Infantil.

Hora: 18h00.

Participan:

Artistas Locales:

- Ballet Folclórico “Ñucanchic Ecuador”.
- “Suyana Folclor”.
- “Inti Huayra, Música de Proyección Andina”.



Artistas Nacionales:

- Banda “24 de Mayo” desde Patate.
- Orquesta Show “Batahola” desde Quito.

Como parte del proyecto "La Cultura se toma el País", se realiza el Festival Artístico "VIVE, SIENTE, AMA SOMOS CULTURA", el cual convoca a aproximadamente 4.500 personas en la explanada del parque Guayaquil, la noche del 20 de abril de 2011, coincidiendo con las festividades cívicas de Riobamba. Debido a la gran expectativa creada por la promoción del evento, la Dirección Provincial de Chimborazo con apoyo de la Municipalidad de Guano, replica el VSA Somos Cultura en el cantón Guano, con la participación de Delfín Quishpe logrando una asistencia de aproximadamente 2.000 personas.

Activista responsable: Patricio Cárdenas H.

Anexos 6.- SISTEMA NACIONAL DE FESTIVALES 2011.

La convocatoria 2011 se ha promocionado en medios televisivos, radiales y escritos, se han convocado ruedas de prensa, entrevistas y reportajes especiales. Todos se encuentran ejecutados, en etapa de presentación de informes.

NOMBRE DEL BENEFICIARIO	PROCEDENCIA	NOMBRE DEL PROYECTO	MONTO
KELVI HEREDIA BRITO	Chimborazo	I Festival: pintemos, cantemos y bailemos en un Guamote Intercultural	\$ 10.000,00
MARCO ANDRÉS CEVALLOS PAREDES	Chimborazo	I Festival Cultural de ritos y ceremonias ancestrales, Pungalito 2011	\$ 10.000,00
EDISON FERNANDO PILCO LLUILEMA	Chimborazo	Festival de zampoñas y quenenas, edición Chimborazo	\$ 10.000,00
SAMUEL ALLAYCA TENESACA	Chimborazo	Festival intercultural de Música y Danza Ancestral Ñucanchick Kawasaymanta Shamuychick Takishum 2011	\$ 10.000,00
INSTITUTO TECNOLÓGICO JOSÉ ORTEGA Y GASSET	Chimborazo	IV Festival DOCUFEST 2011	\$ 20.000,00
MARTIN MALÁN CARANQUI	Chimborazo	Festival intercultural los Bocineros de Chimpa -Razu Kamakkunapa Taky	\$ 10.000,00
TOTAL			\$ 70.000,00

Responsable: Equipo de Activistas.

Anexos 7.- SISTEMA NACIONAL DE AUSPICIOS.

Para el presente año, se han otorgado 2 auspicios:

- Proyecto “Conclusión del Mural Carnaval de Guamote”, propuesto por el artista plástico Salvador Bacón, por un monto de \$6.270,00 dólares.
Se encuentra realizado un 80% del mural. Se desarrolló también un Taller de Dibujo y Pintura con el artista Salvador Bacón, con 40 jóvenes talentosos del cantón Guamote, en las instalaciones del Colegio Nacional “Velasco Ibarra”, los días 22, 23 y 24 de junio del presente.
- Proyecto “Participación del Coro Infanto-Juvenil ENSUEÑOS, en el Festival Internacional de Coros en Margarita-Venezuela”, por un monto de \$12.500,00 dólares. Su participación en el festival internacional se realizó en el mes de junio, obteniendo el 2º lugar en su categoría (Coros infanto-juveniles) y el 1º lugar en la categoría “Mejor Canción Popular”. Se ha coordinado con su director, una serie de presentaciones populares para difundir el trabajo coral en la provincia.

Activista responsable: Patricio Cárdenas H.

1. 1º CONCURSO NACIONAL DE CARTEL ARTESANAL “ARTE-REVOLUCIÓN-ARTE”.

Se inscriben 65 unidades educativas de toda la provincia. Se presentan 53 trabajos. 9 carteles son seleccionados para el Catálogo, 4 según lo estipulado en las bases, y 5 menciones de honor debido a la favorable acogida del concurso en la provincia.

Activista Responsable: Elsa Fuentes.

Lic. Luis Malán Muñoz.
**DIRECTOR DE CULTURA
DE CHIMBORAZO**

LM/pc