



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**  
**PREVIO A LA OBTENCIÓN DE TÍTULO**  
**INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.**

**TEMA:**

“AUDITORÍA OPERACIONAL AL DEPARTAMENTO FINANCIERO  
DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
DEL CANTÓN ALAUSÍ PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO  
2014”

**AUTORA:**

**SYLVIA DEL CARMEN NARVÁEZ RODRÍGUEZ**

**RIOBAMBA – ECUADOR**

**2015**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el tema “**AUDITORÍA OPERACIONAL AL DEPARTAMENTO FINANCIERO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN ALAUSÍ PROVINCIA CHIMBORAZO, PERÍODO 2014**” previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría C.P.A., ha sido desarrollado por la Srta. Sylvia del Carmen Narváez Rodríguez, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Eco. Marco Antonio González Chávez

Ing. Cecilia Elizabeth Machado Cisneros

**DIRECTOR**

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **SYLVIA DEL CARMEN NARVÁEZ RODRÍGUEZ**, estudiante de la Escuela de Contabilidad y Auditoría de la Facultad de Administración de Empresas, declaro que el trabajo de titulación que presento es auténtico y original. Soy responsable de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Sylvia del Carmen Narváez Rodríguez

**AUTORA**

## DEDICATORIA

*A mi Dios y Virgen del cielo por permitirme que este día tan anhelado haya llegado por darme salud y culminar esta parte importante de mi vida un objetivo más cumplido con esfuerzo dedicación.*

*A mi madre, que sin su ayuda incondicional y desinteresada no estaría cumpliendo mi meta tan anhelada, su esfuerzo, su apoyo sus consejos por ser mejor en la vida, mi madre mi inspiración más grande.*

*A mi padre, por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor.*

*A mi tío, que sin su apoyo, sus palabras de aliento que me ha brindado en este largo camino estudiantil, ser un pilar fundamental en este desarrollo y meta cumplida.*

*A mi hermano, por ser un ejemplo de hermano mayor, por tu perseverancia en salir adelante y ser un excelente profesional un gran ser humano un gran padre has sido mi inspiración para que este día llegue.*

*A todos mis familiares quienes han aportado un granito de arena en mi realización profesional y así poder culminar con éxito mi tesis.*

*A ti mi amor y a tu familia por ser mi apoyo brindarme paciencia y consejos por culminar mi tesis*

*A mis queridos profesores por impartir sus conocimientos y brindarme su apoyo desinteresado para la culminación de mi desarrollo profesional.*

## AGRADECIMIENTO

*Al finalizar un trabajo tan laborioso y lleno de dificultades como es la elaboración de una tesis, es inevitable no sentirse orgullosa de tan increíble Azaña y entonces empezamos a recordar por todo los sacrificios por lo que tuvimos que pasar. En este momento de finalización existen sentimientos encontrados pero mi principal agradecimiento a mis padres Celestiales que son mi fuente de sabiduría, esfuerzo, paciencia para culminar tan laborioso trabajo investigativo, que me ayudaron a no desfallecer en los problemas que se me presentaron*

*A mis padres darles las gracias infinitas por su invaluable trabajo diario por sacarnos adelante a mí y hermano por querer siempre lo mejor para nosotros y hacer de nosotros los mejores seres humanos y grandes profesionales, inculcados con valores, virtudes y sobre todo la humildad que nos han sabido transmitir de ustedes es mi éxito y objetivo alcanzado padres queridos.*

*A mi tío que sería de mí sin su cariño sin su apoyo desinteresado gracias a Dios por enviarme un Ángel que ha sabido protegerme, apoyarme, cuidarme gracias tío mi éxito se lo dedico.*

*A mi hermano gracias por tus regaños y querer lo mejor para mí en la culminación de este arduo camino y desarrollo profesional lo he sabido comprender te lo agradezco.*

*A mi familia gracias infinitas por brindarme su apoyo cada uno de ustedes me han demostrado ejemplos de perseverancia y superación.*

*A ti mi amor, gracias por ser un impulso en el desarrollo de mi tesis que con tu apoyo, comprensión y amor incondicional ha sido amigo y consejero en todo momento.*

*A la ESPOCH, FADE, EICA, mi segunda casa formándome como profesional, para la contribución de una mejor sociedad en el desarrollo de problemas y brindar solución a las mismas.*

*Al Eco. Marco Gonzales, Mi Tutor de Tesis, profundamente agradecida por sus mejores aportes académicos, su guía, apoyo y paciencia.*

*A la Ing. Cecilia Machado, Miembro del Tribunal, por la ayuda prestada durante el desarrollo de la presente Tesis.*

*A mis profesores, quienes impartieron sus conocimientos en cada uno de los niveles culminados por su apoyo, por hacer de nosotros los mejores profesionales.*

*Al GADM del Cantón Alausí por abrirme las puertas de tan prestigiosa institución para la elaboración de mi trabajo investigativo gracias por la colaboración prestada.*

*A mis amigos y compañeros, a los que pude conocer en este largo camino profesional con quienes hemos pasado momentos de felicidad, tristeza la cual nos ha sido retribuida, gracias por su compañía y ánimos mutuos en este transitar.*

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo investigativo se desarrolló en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Alausí, periodo 2014, elaborando una Auditoría Operacional al Departamento Financiero en las áreas de tesorería y presupuestos la misma que consiste en determinar si se toman medidas de control y seguimiento así como procedimientos adecuados en las dos áreas, mediante un conocimiento y evaluación previa. El marco teórico es una recopilación bibliográfica y referencias web de varios autores que ayuden a profundizar cada uno de los conocimientos para un mejor soporte en el desarrollo investigativo. Este estudio es de tipo descriptivo sustentado y realizado en una investigación de campo que permite la obtención de información real en el lugar mismo y con el personal del GADMCA que pertinente utilizar técnicas de observación y entrevista logrando obtener información suficiente, competente y pertinente sobre la presente evaluación.

A su vez la detección de falencias en los procesos administrativos y financieros con la utilización de técnicas y procedimientos de auditoría, que contribuyen a llegar al desarrollo y emisión del informe de Auditoría Operacional, con sus respectivas conclusiones y recomendaciones para el mejoramiento y toma acertada de decisiones dentro de la entidad.

## **SUMMARY**

The following research was carried out at the Municipality of Alausi Canton, during the period 2014. An Operational Audit for the financial Department was carried out especially for treasury and budget areas in order to determine if control and monitoring measures are established, as well as appropriate procedures for both areas by means of a previous evaluation.

The theoretical frame is based on a bibliographic compilation and web references of different authors which help to deepen all the knowledge to have a better support for the research.

This is a descriptive study based on a field-trip research which allowed obtaining real information of the place and staff GADMCA (Alausi Canton Decentralized and Autonomous Government), for this it was necessary to use observation techniques and interviews in order to get appropriate and suitable information for the research.

In addition, it was possible to detect the Administrative and Financial procedures errors which help to develop and emit the Operational Audit Report containing the corresponding conclusions and recommendations for the improvement and decision making in the institution.



## INDICE DE CONTENIDO

Portada.....	i
Certificación del Tribunal.....	ii
Certificado de Responsabilidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Resumen.....	vii
Summary.....	viii
Índice de Contenido.....	ix
Índice de Gráfico.....	xii
Índice de Tablas.....	xiv
Índice de Anexos.....	xv
Introducción.....	1
<b>CAPITULO I: EL PROBLEMA.....</b>	<b>2</b>
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.2. Sistematización.....	4
1.1.3. Delimitación Del Problema.....	4
1.2. OBJETIVOS.....	4
1.2.1. Objetivo general.....	4
1.2.2. Objetivos específicos.....	4
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	5
1.4. ANTECEDENTES DEL MUNICIPIO.....	6
1.4.2. Misión.....	8
1.4.3. Visión.....	8
1.4.4. Objetivos.....	9
1.4.5. Políticas.....	10
1.4.6. Principios y Valores.....	10
1.4.7. Servicios que ofrece la municipalidad.....	11
1.5. ANÁLISIS INSTITUCIONAL.....	12
1.5.1. Cadena de valor.....	12
1.5.1. Cadena de valor área de tesorería.....	13
1.5.1.1. Matriz De Valor.....	14
1.5.1.2. Ponderación Matriz De Valor.....	15
1.5.2. Área de presupuestos.....	16

1.5.2.1. Matriz de valor .....	17
1.5.2.2. Ponderación matriz de valor.....	18
1.5.3. Mapa de Procesos.....	19
1.6. ANÁLISIS FODA.....	22
1.6.1. Matriz de correlación Fo .....	24
1.6.1.1. Matriz de correlación Da.....	25
1.6.1.2. Perfil estratégico interno .....	26
1.6.1.3. Estratégico externo.....	28
1.7. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL: GOBIERNO AUTÓNOMO DESENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN ALAUSÍ .....	30
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO .....	31
2.1. Auditoría .....	31
2.1.1. Evolución de la Auditoría .....	31
2.1.2. Concepto De Auditoría .....	32
2.1.3. Tipos de Auditoría .....	32
2.2. HISTORIA DE LA AUDITORIA OPERATIVA.....	34
2.2.1. Definición de auditoria operacional .....	35
2.2.2. Objetivos de la auditoria operacional.....	35
2.2.3. Alcance.....	36
2.2.4. Características de la auditoría operacional.....	36
2.2.5. Importancia .....	37
2.2.6. Campo De Aplicación.....	37
2.2.7. Fases de la auditoria operativa .....	38
2.2.8. Auditoria operacional como la auditoría de las tres “E”.....	40
2.2.9. Diferencia entre Auditoria Financiera y Auditoria Operacional.....	41
2.2.10. Perfil del auditor operacional.....	42
2.2.11. Normas Que Regulan La Actuación De Quienes Realizan La Auditoría .....	43
2.2.12. Técnicas de auditoria operativa.....	44
2.2.13. Procedimientos de auditoria operativa .....	45
2.2.14. Programa de auditoria .....	45
2.2.15. Estructura formal del programa de trabajo.....	45
2.2.16. Hallazgos de auditoria.....	47
2.2.17. Informe de auditoria.....	47
2.3. SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....	48
2.3.1. Coso I.....	48
2.3.2. Coso II.....	49

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....	51
3.1.Hipótesis General .....	51
3.1.1.Hipótesis Específica .....	51
3.2. VARIABLES .....	51
3.2.1. Variable independiente.....	51
3.2.2. Variable Dependiente.....	52
3.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	52
3.3.1. Tipos de estudios de investigación.....	52
3.4. MÉTODOS TÉCNICAS INSTRUMENTOS .....	53
3.5. INSTRUMENTOS .....	54
3.6. POBLACIÓN.....	55
3.6.1. Población del Departamento Financiero del GAD Municipal del Cantón Alausí.....	55
3.7. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS .....	69
3.7.1. Formulación de las Hipótesis .....	69
CAPITULO IV: AUDITORÍA OPERATIVA AL DEPARTAMENTO FINANCIERO EN LAS ÁREAS DE TESORERÍA Y PRESUPUESTOS DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN ALAU SÍ PERÍODO 2014.....	
4.1. ARCHIVO PERMANENTE.....	74
4.1.1. Propuesta de servicios .....	78
4.1.2. Contrato de trabajo.....	81
4.1.3. Orden de trabajo.....	83
4.1.4. Notificación de inicio del examen.....	84
4.2. ARCHIVO CORRIENTE .....	85
4.2.1. Fase I: Familiarización y planeación.....	86
4.2.1.1. Programa de auditoría .....	86
4.2.1.2. Memorando de planificación.....	89
4.2.2. Fase II: Evaluación del control interno .....	91
4.2.2.1. Ejecución de la auditoría operacional .....	91
4.2.3. Fase III: Evaluación de áreas críticas.....	109
4.2.3.1. Análisis y propuesta de manual de funciones y organigrama estructural .....	109
4.2.3.1.1. Organigrama estructural propuesto .....	110
4.2.3.1.2. Propuesta de manual de funciones .....	111
4.2.3.2. Flujogramas de procesos .....	122
4.2.3.3. Indicadores de gestión.....	124
4.2.3.4. Hoja de hallazgos .....	126
4.2.4. Fase IV: Comunicación de resultados.....	139

4.2.4.1. Carta de presentación .....	139
4.2.4.2. Informe de auditoría operacional .....	140
4.2.5. Fase V: Monitoreo estratégico de recomendaciones .....	153
4.2.5.1. Matriz propuesto de monitoreo estratégico de recomendaciones .....	153
CONCLUSIONES .....	154
RECOMENDACIONES .....	155
BIBLIOGRAFÍA .....	156
LINKOGRAFÍA .....	156
ANEXOS .....	157

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Cadena de valor.....	12
Gráfico N° 2: Mapa de procesos.....	20
Gráfico N° 3: Perfil del auditor.....	42
Gráfico N° 4: Estructura coso I.....	49
Gráfico N° 5: Estructura coso II.....	49
Gráfico N° 6 Pregunta 1.....	56
Gráfico N° 7 Pregunta 2.....	57
Gráfico N° 8 Pregunta 3.....	58
Gráfico N° 9 Pregunta 4.....	59
Gráfico N° 10 Pregunta 5.....	60
Gráfico N° 11 Pregunta 6.....	61
Gráfico N° 12 Pregunta 7.....	62
Gráfico N° 13 Pregunta 8.....	63
Gráfico N° 14 Pregunta 9.....	64
Gráfico N° 15 Pregunta 10.....	65
Gráfico N° 16 Pregunta 11.....	66
Gráfico N° 17 Pregunta 12.....	67
Gráfico N° 18 Pregunta 13.....	68

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1: Personal departamental.....	55
Tabla N° 2 Pregunta 1.....	56
Tabla N° 3 Pregunta 2.....	57
Tabla N° 4 Pregunta 3.....	58
Tabla N° 5 Pregunta 4.....	59
Tabla N° 6 Pregunta 5.....	60
Tabla N° 7 Pregunta 6.....	61
Tabla N° 8 Pregunta 7.....	62
Tabla N° 9 Pregunta 8.....	63
Tabla N° 10 Pregunta 9.....	64
Tabla N° 11 Pregunta 10.....	65
Tabla N° 12 Pregunta 11.....	66
Tabla N° 13 Pregunta 12.....	67
Tabla N° 14 Pregunta 13.....	68
Tabla N° 15 Matriz de contingencia.....	69
Tabla N° 16 Matriz de ponderación.....	71
Tabla N° 17 Chi – cuadrado.....	72
Tabla N° 18 Chi – cuadrado calculado.....	73

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Modelo de guía de entrevista.....	165
Anexo 2 Modelo de guía de entrevista.....	168
Anexo 3 Modelo de guía de entrevista.....	170

## INTRODUCCIÓN

Las municipalidades en la actualidad desempeñan un rol fundamental en los pueblos hoy en día ya que debido a la emisión de nuevas leyes y disposiciones derivadas del Gobierno central que contribuyen en gran medida al engrandecimiento y desarrollo cantonal, es por ello que dicho departamento requiere de un análisis minucioso a los procedimientos administrativos y financieros porque son el pilar fundamental de la municipal.

En el primer capítulo se realiza una descripción general de la entidad, su normativa legal, sus competencias, sus objetivos y las leyes a las que se encuentra sujeta. Además consta del planteamiento del problema con su justificación y objetivos generales y específicos, además se desarrolló un análisis de sus debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades del departamento sujeto a estudio.

En el segundo capítulo se elabora una descripción del Marco Teórico el cual contiene una breve información de auditoría, los antecedentes de la auditoría operacional, conceptos y suficiente información a la cual debe estar sujeta la investigación.

En el tercer capítulo se encuentra el Marco metodológico en el cual se visualiza la hipótesis general y específica, los métodos que han sido utilizados en el desarrollo de la investigación con sus respectivas representaciones gráficas. A su vez se encuentra la verificación de las hipótesis tanto independiente como dependiente demostrando así la veracidad y consistencia en la realización del tema.

El cuarto capítulo comprende la Auditoría Operacional realizando el programa general de auditoría con cada una de las actividades que se van a desarrollar, los cuestionarios de control interno a las respectivas áreas puestas a evaluación con sus debidos resultados y tabulaciones. Se emite el informe de auditoría detallando las conclusiones y recomendaciones direccionadas al departamento.

Como última parte tenemos las conclusiones y recomendaciones generales dirigidas al personal y sus autoridades.



## **CAPITULO I: EL PROBLEMA**

### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón “Alausí”, pertenece a la Provincia de Chimborazo, es una entidad Pública con personería jurídica, autonomía administrativa y financiera, con fondos propios y provenientes del Gobierno Central. La municipalidad está integrada por siete Concejales Legislativos y quien preside como máxima autoridad administrativa el Alcalde Ejecutivo Sr. Manuel Vargas, todos ellos elegidos por votación popular. El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón “Alausí” se encuentra ubicado en las calles Av. 5 de Junio y Ricaurte en el Cantón Alausí, Provincia de Chimborazo.

Toda organización necesita de un análisis minucioso de sus procedimientos, para conocer si son eficientes y eficaces, cabe destacar que son varios los recursos que intervienen en la organización y cada uno de ellos guarda estrecha vinculación entre sí, por lo que es necesario verificar si cada procedimiento se lo realiza acorde a las normativas a las que están regidas las instituciones del sector público.

El GAD Municipal del Cantón Alausí, presenta inconvenientes, entre los que podemos citar: inadecuada gestión administrativa debido a que existe demora en tramites interdepartamentales provocando liquidaciones tardías a proveedores, además se pudo detectar que cierta partida presupuestaria destinada para fines de desarrollo del cantón fue utilizada para las festividades de cantonización, erogación que no compete al municipio asumirla, y mucho menos destinar una partida presupuestaria no autorizada.

En el GAD Municipal del cantón Alausí, hasta el momento no se ha realizado una Auditoría Operacional que permita examinar: la gestión operativa, el modo como se evalúa el sistema de control interno, el grado de aplicación de leyes y reglamentos; y, el nivel de cumplimiento de la eficiencia, eficacia y calidad en el manejo de los recursos municipales.

Otro de los inconvenientes que se advierte en el GAD Municipal es la falta de un adecuado proceso de reclutamiento, selección y capacitación del personal acorde a lo que determina la normativa existente, situación que desencadena en la contratación de personal sin que cuente con el perfil, ni las competencias necesarias para los cargos ofertados.

Asimismo, otro de los problemas identificados en el GAD Municipal es el constante cambio de personal, lo que provoca una serie de problemas operativos, situación que incide en una baja productividad y en el incumplimiento de los grandes objetivos institucionales.

El GAD Municipal no cuenta con un Manual de Funciones y Responsabilidades dando origen a la duplicidad de tareas y por ende el incumplimiento de los objetivos institucionales, lo que desencadena en sanciones administrativas, civiles o penales conforme a las faltas cometidas.

Además no se han invertido en proyectos de desarrollo tecnológico que permitan una mejor optimización de recursos y agilidad en los procesos administrativos contables, no existe un adecuado seguimiento y control de los recursos destinados para la mejora cantonal

Todos los problemas citados anteriormente, tienen como raíz el inadecuado manejo de procedimientos, aparte de una inapropiada toma de decisiones de sus máximas autoridades en todos los órdenes, circunstancias que motivan el emprendimiento de la presente auditoría operacional a fin de determinar con mayor precisión y objetividad los problemas y las causas de éstos.

### **1.1.1. Formulación Del Problema**

¿Cómo la auditoría operacional al Departamento Financiero del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Alausí, Provincia de Chimborazo, periodo 2014 contribuirá al mejoramiento de los procedimientos administrativos y financieros?

### **1.1.2. Sistematización**

¿De qué manera la presente investigación contribuirá al mejoramiento del GAD MUNICIPAL ALAUSÍ?

¿Cómo se mejoraran los procedimientos administrativos y financieros?

¿Qué herramientas se utilizaran para la realización de la presente investigación?

### **1.1.3. Delimitación Del Problema**

Auditoria Operacional al GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN ALAUSÍ Provincia de Chimborazo, periodo 2014.

En los siguientes parámetros se delimita el proyecto de investigación.

**Campo:** Auditoria

**Área:** Auditoria Operativa

**Temporal:** Periodo 2014

**Espacial:** Departamento Financiero en las áreas de tesorería y presupuestos.

## **1.2. OBJETIVOS**

### **1.2.1. Objetivo general**

Realizar una auditoría operacional al departamento financiero del GAD municipal del Cantón Alausí, Provincia de Chimborazo periodo 2014, con la aplicación de procesos de planeación, control y evaluación que contribuyan al mejoramiento de los procedimientos administrativos y financieros.

### **1.2.2. Objetivos específicos**

- Aplicar los contenidos teórico - conceptuales que sirvan de sustento para el desarrollo de la presente auditoría.

- Utilizar herramientas estratégicas como el FODA Institucional y la cadena de valor y técnicas de auditoría mediante el uso de la planeación, cuestionarios, entrevistas y flujos de procesos de tal forma que la información obtenida ayude a la identificación de riesgos que permitan el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Aplicar el método COSO I y COSO II que permita evaluar si está ejecutando de manera adecuada el sistema de control interno del GAD municipal del Cantón Alausí.
- Presentar conclusiones y recomendaciones que se conviertan en una herramienta de gestión para mejorar la toma de decisiones y erradicar los problemas que afectan a esta entidad municipal, de tal manera que generen valor agregado que es fin esencial de una auditoría

### **1.3. JUSTIFICACIÓN**

La presente auditoría operativa a realizarse tiene como meta un examen objetivo y sistemático con el fin de medir el desempeño y efectividad de cada uno de los sistemas de administración y de control Interno de los procesos que se llevan a cabo en el GAD Municipal Alausí, recabando la suficiente información para detectar fallas y riesgos que afecten el buen desempeño de la Institución y al final elaborar un dictamen de Auditoría.

La presente investigación permitirá justificar su realización al pretender aprovechar todo el sustento teórico existente sobre el control interno a fin de adaptarlo a las necesidades de la presente auditoría operacional y de esta forma darle el contenido y sustento conceptual necesario, de tal forma que los resultados de la misma sean confiables.

Desde el punto de vista metodológico, la presente auditoría operacional se justifica su emprendimiento, ya que se utilizarán la mayor cantidad posible de métodos, técnicas y herramientas de investigación existentes a fin de aplicarlas a la presente investigación, de tal forma que la información recabada sea lo más objetiva, veraz y oportuna y que sus resultados luego del análisis y tabulación respectiva sean el fiel reflejo de la situación imperante al interior del GAD Municipal.

Desde la perspectiva académica, el presente trabajo investigativo es de importancia, ya que servirá para poner en práctica los conocimientos adquiridos e impartidos por los docentes dentro de las aulas de clase, y ayudar a la institución a la solución de falencias y errores emitiendo una opinión clara, oportuna y veraz; paralelamente servirá para adquirir nuevos conocimientos fruto de la práctica y la vida real. Asimismo, sin dejar de ser menos importante esta investigación servirá como un prerrequisito para la incorporación como nueva profesional de la República.

Finalmente, desde el ámbito práctico, la presente investigación abre posibilidades de mejoramiento de los procedimientos de control y un adecuado cruce de información entre los diferentes departamentos, permitiendo de esta manera elaborar un trabajo eficiente y eficaz tanto en lo operativo como en lo administrativo que será resumido en un informe de auditoría con sus respectivas conclusiones y recomendaciones; documento que puede convertirse en una herramienta de gestión para que las máximas autoridades del GAD Municipal puedan mejorar la toma de decisiones.

#### **1.4. ANTECEDENTES DEL MUNICIPIO<sup>1</sup>**

La actitud, valiente y decidida de los hijos de Alausí valió para que un 11 de Noviembre de 1811 no solo fuera elevada a la categoría de Villa, sino con su jurisdicción se convirtiera en Corregimiento, teniendo derecho a un Cabildo Civil, que no se construyó debido a las complicadas circunstancias que atravesó la junta suprema de Quito, con la llegada del Comisario Regional don Carlos Montufar, el triunfo y la restauración de antigua, desconociéndose todos los cambios introducidos por el gobierno revolucionario. El 13 de Noviembre de 1820 a las doce y media de la noche Alausí proclamó su libertad política nombró como su corregidor, con amplia atribuciones al Capitán José Antonio Pontón dentro de esta Acta se hace constar lo siguiente, para proclamar la libertad civil de la Nación como en efecto la proclamó a voz común y general , en este mismo día; para proceder a todas las providencias que se necesitan en su nuevo establecimiento según las concurrencia que existen en la rentas públicas necesarias de para sostener los gastos comunes” (GADMCA, 2012)

---

<sup>1</sup> Gobierno Autónomo Descentralizado Cantón Alausí.

Dirigió este ayuntamiento participándole que en la misma fecha había proclamado ese pueblo generoso, su libertad política nombraron por tal uniformemente a don Justo Guerrero, confiriéndole toda la facultad necesaria en echo y juntamente nombraron a un mismo tiempo, sin perjuicio del nombramiento de corregidor, hecho en este día, en el Sr. Don José Pontón; para todo lo económico y gubernativo de la Provincia y otro cuerpo compuesto de un Sr. Alcalde José de Orozco, y cuatro individuos, Don Mariano Ortiz de Cevallos, don Escolástico Izquierdo y don Mariano Paredes, para que estos hagan Juntas cuantas veces lo requieran, lo hagan con anuencia del Pueblo y de nombrar empleados y demás sub alternos para el manejo de las rentas públicas, que a si mismo se atiende a toda necesidad, según lo pidiera el tiempo; que igualmente se exija todos los documentos que pueda prestar conocimientos para el manejo de las rentas a fin que sigan la costumbre antecedente.

Fue fundada el 29 de junio de 1534 y se considera fue la primera población en la Real Audiencia de Quito.

Durante el periodo de supervivencia del Estado de Quito, Alausí fue una de las ocho ciudades que enviaron se representante al Supremo Congreso que se instaló el 11 de octubre de 1811 en el Palacio Real de Quito; obteniendo la diputación el doctor José Antonio Pontón.

La llegada del ferrocarril el 8 de septiembre de 1902 constituyó una prometedora realidad para el desarrollo urbano, arquitectónico y social de Alausí.

El Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón “Alausí”, es una entidad pública perteneciente a la provincia de Chimborazo, sus ingresos de autogestión están constituidos principalmente por la recaudación de impuestos, tasas, por el alquiler en bienes que posee como son la casona municipal, el mismo edificio del municipio para arriendo de locales comerciales.

Mediante ordenanza en sesiones del Concejo Municipal del Cantón Alausí, y firmado por el Sr Alcalde de la época Clemente Taday Lema, el Gobierno Municipal del Cantón el 15 de febrero del 2011 fue denominado como “GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN ALAUSÍ”

### **1.4.1. Base Legal<sup>2</sup>**

El “GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN ALAUSÍ” se rige principalmente por diferentes leyes y códigos que el estado ecuatoriano ha realizado en torno a los temas de participación y funciones que deben cumplir los GADS Cantonales están sujetos a las siguientes normativas legales:

Constitución de la República del Ecuador, Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización , Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, Ley Orgánica de Servicio Público, Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, Código del Trabajo, Código Tributario, Ley de la Seguridad Social, Ley de Régimen Tributario Interno, Código Civil, Ley de Gestión Ambiental, Ley de Aguas, Ley de Caminos, Normas de Control Interno, Ordenanzas Municipales, Resoluciones y Acuerdos, etc.

### **1.4.2. Misión**

Planificar, formular, coordinar, gestionar e impulsar el desarrollo del cantón en el marco del Buen Vivir y de los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo, utilizando a la planificación como una herramienta democrática de gestión que asegure el desarrollo territorial intercultural sostenible, equitativo y competitivo a través de espacios de concertación y participación ciudadana enmarcada en valores éticos y morales, optimizando los recursos existentes en el marco de un modelo de gestión que involucre estratégicamente a actores institucionales, públicos y privados.

### **1.4.3. Visión<sup>3</sup>**

En el año 2019, las comunidades indígenas del cantón Alausí y las organizaciones sociales de la parroquia matriz disponen del 100% de servicios básicos de calidad y de proyectos estratégicos de gran impacto social, económico, productivo, cultural y político, en los ejes de turismo patrimonial, atención a los sectores económicos menos favorecidos y a los grupos de atención vulnerable, propuestas sostenibles del valor agregado de la producción, manejo y conservación de los recursos naturales, vialidad

---

<sup>2</sup> Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por procesos

<sup>3</sup> Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por procesos

intercomunitaria e intercantonal, que han mejorado las condiciones de vida de la población. Se han institucionalizado mecanismos y espacios de participación ciudadana en torno a las propuestas sociales y productivas del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial orientadas al crecimiento del ser humano y al ejercicio de la democracia participativa, incidiendo en los procesos de formulación, ejecución y evaluación de los planes, programas y proyectos ejecutados y a la consecución de los objetivos, productos y resultados propuestos para el desarrollo integral cantonal.

#### **1.4.4. Objetivos**

- Planificar y promover el desarrollo social, económico, ambiental, turístico y cultural del Cantón para garantizar el acceso a mejores condiciones de vida de la población.
- Coordinar la participación social en la planificación y ejecución del Plan de Desarrollo y Ordenamiento territorial Cantonal en articulación con los PDOT Parroquiales y Provincial, con el objeto de favorecer el desarrollo sociocultural, cantonal y preservar los ecosistemas naturales y el derecho a vivir en un territorio organizado.
- Establecer un modelo de gestión que haga viable la ejecución de los planes, programas y proyectos prioritarios del cantón mediante el aporte de recursos desde las entidades públicas, privadas y de cooperación internacional.
- Organizar, planificar y regular el tránsito y transporte terrestre en el Cantón, para ofrecer sistemas de conectividad eficientes, cómodos, seguros, equitativos y menos contaminantes, en función de las disposiciones oficiales para el ejercicio de la competencia de tránsito.
- Generar y aplicar políticas que permitan desarrollar programas y proyectos sociales, productivos, ambientales, educativos, culturales y deportivos orientados a lograr el desarrollo humano de la población.
- Establecer prioridades de acción para la mitigación de efectos e impactos de factores de riesgo territorial como instrumento necesario para la preservación de la vida de la población localizada en sectores de incidencia.
- Sistematizar los valores patrimoniales territoriales tangibles e intangibles a fin de establecer ejes de identidad cultural que identifiquen las propuestas



estratégicas de desarrollo cantonal y su posicionamiento a nivel nacional e internacional.

- Implementar acciones y procedimientos que permitan el ejercicio intercultural de la población en las acciones de desarrollo del GAD Cantonal.

#### **1.4.5. Políticas<sup>4</sup>**

- Auspiciar los procesos de planificación participativa orientados a eliminar las inequidades territoriales en favor de los sectores menos favorecidos.
- Favorecer la elaboración de presupuestos participativos plurianuales en función exclusiva de ejes de desarrollo y proyectos de gran impacto territorial en beneficio de los sectores rurales y urbanos del cantón.
- Establecer mecanismos y procedimientos de relación intercultural entre los actores poblacionales rurales y urbanos involucrados en el desarrollo cantonal.
- Favorecer la asociatividad de los productores rurales y urbanos del cantón a fin de establecer procesos de agregación de valor de la producción primaria, necesarios para el mejoramiento de la productividad y de los ingresos familiares de la población.
- Implementar programas y proyectos de gran impacto en el manejo, conservación y recuperación de los recursos naturales del cantón, con énfasis en los ecosistemas de páramo, recursos hídricos y cubierta vegetal, a fin de asegurar la sostenibilidad ambiental para las futuras generaciones y la mitigación de los efectos del calentamiento global.

#### **1.4.6. Principios y Valores**

El GAD Municipal Alausí cuenta con valores institucionales que determinen las acciones de sus colaboradores, además de cada uno de los valores y acciones propias de cada uno de ellos, se orienta por los siguientes valores:

Voluntad política y liderazgo, Trabajo en equipo, Eficacia, Eficiencia, Transparencia, Honestidad, Equidad.

---

<sup>4</sup> Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por procesos

#### 1.4.7. Servicios que ofrece la municipalidad

Entre los diferentes servicios que ofrece la municipalidad se ha destacado el más significativo y de servicio ciudadano, los siguientes:

- **OBRAS Y SERVICIOS PÚBLICOS:** Satisfacer las necesidades primordiales de la ciudadanía a su vez el engrandecimiento del cantón con el mejoramiento de servicios básicos, obras viales, etc.
- **PLANIFICACIÓN URBANA Y RURAL:** realizar una correcta utilización y distribución del uso del suelo, planificación adecuada y permisos de construcción.
- **AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y DESECHOS SÓLIDOS:** prestación de un adecuado manejo de desechos sólidos del cantón, como a su vez ofrecer a la ciudadanía servicios de agua potable y alcantarillado de calidad.
- **PROYECTOS:** este departamento es el encargado elaborar proyectos de desarrollo cantonal mediante recursos provenientes del Gobierno Central y donaciones o acuerdos internacionales con la finalidad de alcanzar el SUMAK KAWSAY
- **AVALÚOS Y CATASTROS:** mediante la expedición de ordenanzas que determinen el precio de nuevos pagos catastrales. Este departamento es el encargado de realizar avalúos, actualización de predios urbanos y su posterior recaudación a la ciudadanía.
- **TURISMO:** departamento encargado de realizar una adecuada conservación de los bienes patrimoniales, generando a su vez el desarrollo y promoción del turismo potencial que posee el cantón.

## 1.5. ANÁLISIS INSTITUCIONAL

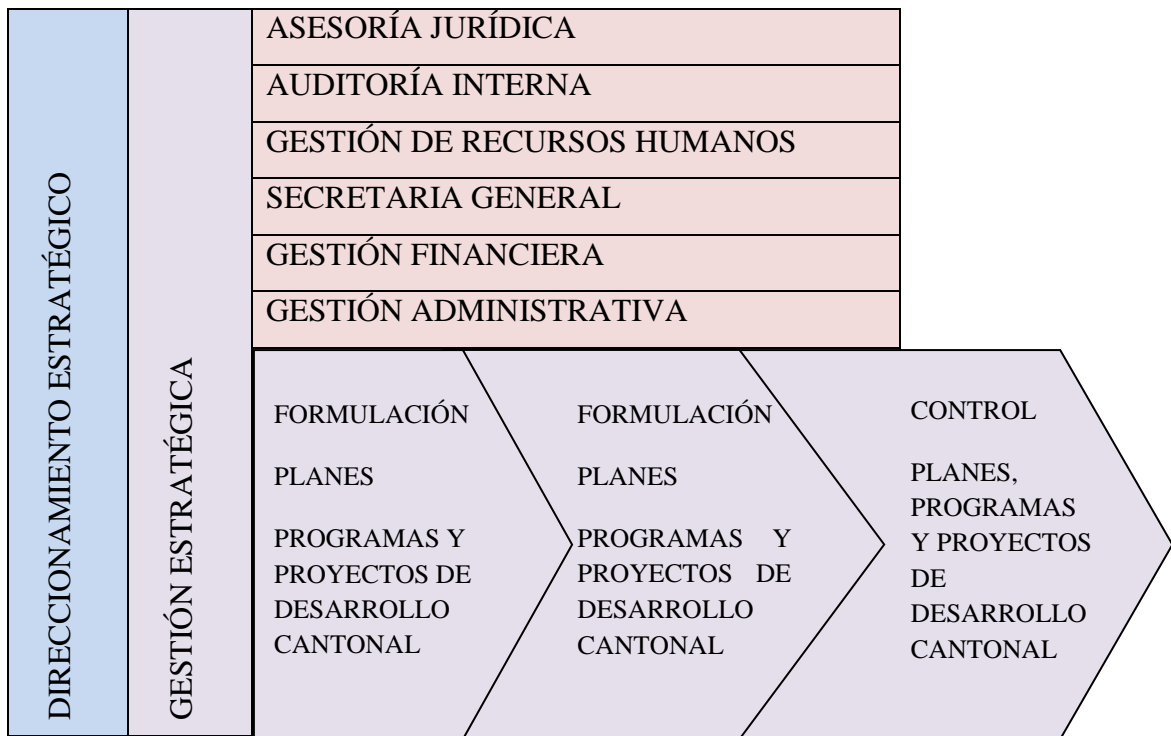
El **GAD MUNICIPAL ALAUSÍ** están constituido por los siguientes procesos generadores de valor:

### 1.5.1. Cadena de valor

La cadena de valor es un análisis minucioso de cómo se maneja la actividad operativa y estratégica de la entidad, identificando cuales son los factores o procesos de valor agregado que genera la entidad.

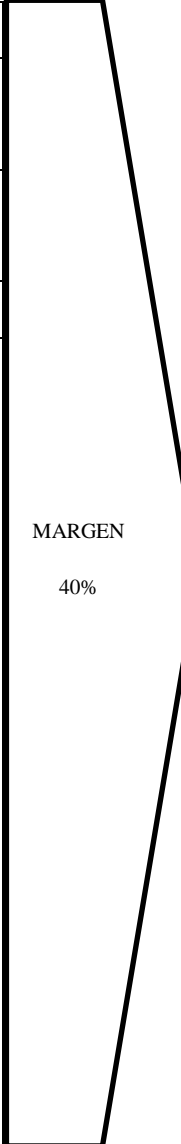
Por consiguiente se identifica cuáles son las actividades que generan el **GAD MUNICIPAL ALAUSÍ** y cada uno de sus departamentos, generando así un valor final de servicio y satisfacción de necesidades de la población.

**Gráfico No. 1: Cadena de Valor**



**FUENTE:** Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por procesos

### 1.5.1. Cadena de valor área de tesorería

<b>INFRAESTRUCTURA</b>	Aplicación de leyes, planeación de actividades, aplicación de manuales.				
<b>RR.HH</b>	Implementación de un sistema de reclutamiento, capacitaciones de interés, incentivos al personal por cumplimiento en base a lo programado.				
<b>TECNOLOGÍA</b>	Implementación de sistemas informáticos y redes para la mejora de procesos.				
<b>ABASTECIMIENTO</b>	Adquisiciones útiles de oficina, mobiliario, útiles de aseo.				
<u><b>LOGÍSTICA INTERNA</b></u>  <u>Procesos operativos de control interno</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción de documentos para pago a proveedores</li> <li>• Admisión de reportes de ingresos y gastos</li> <li>• Ingreso de reportes de caja recaudadora</li> </ul>	<u><b>OPERACIONES</b></u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Emisión de documentos de respaldo</li> <li>• Contabilización y registro en el sistema</li> <li>• Elaboración de balances</li> <li>• Cruce de información de lo recaudado con lo recibido</li> </ul>	<u><b>LOGÍSTICA DE SALIDA</b></u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autorización y procedimiento de pago</li> <li>• Presentación de informes técnicos a jefe financiero y alcalde</li> <li>• Presentación de informe de ingresos</li> </ul>	<u><b>MERCADOTECA Y VENTA</b></u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar atención inmediata y oportuna al pago de proveedores</li> <li>• Adecuada comunicación interna</li> <li>• Capacitaciones</li> </ul>	<u><b>SERVICIO</b></u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión constante y minuciosa de información</li> <li>• Evaluación de cumplimiento de actividades</li> <li>• Evaluación de personal</li> <li>• Monitoreo de actividades</li> </ul>	

La ponderación se calificara en base a los siguientes parámetros

1. Correlación en pésimas condiciones
2. Correlación nada eficiente
3. Correlación poco eficiente
4. Correlación eficiente
5. Correlación muy eficiente

**1.5.1.1. Matriz De Valor**

	<b>INFRAESTRUCTURA</b>	<b>RR.HH</b>	<b>TECNOLOGÍA</b>	<b>ABASTECIMIENTO</b>
<b>LOGÍSTICA INTERNA</b>	4	2	3	3
<b>OPERACIONES</b>	4	3	2	3
<b>LOGÍSTICA DE SALIDA</b>	3	3	2	3
<b>MERCADOTECNIA</b>	3	2	2	3
<b>SERVICIO</b>	3	2	3	2

### 1.5.1.2. Ponderación Matriz De Valor

<b>ACTIVIDADES PRIMARIAS O FUNDAMENTALES</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
LOGÍSTICA INTERNA	12
OPERACIONES	12
LOGÍSTICA DE SALIDA	11
MERCADOTECNIA	10
SERVICIO	10
<b>ACTIVIDADES DE SOPORTE O SECUNDARIAS</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
INFRAESTRUCTURA	17
RR.HH	12
TECNOLOGÍA	12
ABASTECIMIENTO	14

#### **INTERPRETACIÓN:**

En base a la correlación efectuada en la matriz de valor se obtuvo los siguientes resultados donde se destaca las actividades primarias con menor puntaje a la mercadotecnia y servicios que tienen que ver con el pago oportuno a proveedores, una adecuada comunicación interna y capacitaciones al personal en áreas de interés. Además debe existir una minuciosa revisión de información, se debe evaluar constantemente al personal y el monitoreo continuo de actividades.

En cuanto a las actividades de soporte o secundarias el recurso humano y la tecnología obtuvieron menor puntaje por lo que es necesario la implementación de un eficiente sistema de reclutamiento, capacitaciones de interés e incentivos al personal para el cumplimiento de metas y objetivos.

El Recurso Humano no cuenta con una continua capacitación que contribuya al mejoramiento de la gestión de los procesos internos por lo que se requiere la asignación correcta de funciones y responsabilidades de los colaboradores evitando así la duplicidad de tareas. En la obtención del margen se determinó que las actividades no se cumplen en un 40% para lo cual el área de tesorería requiere desarrollar una estrategia de acción que le permita optimizar sus resultados y disminuir gastos innecesarios e incrementar acciones que le permitan el cumplimiento de planes, programas y proyectos.

### 1.5.2. Área de presupuestos

<b>INFRAESTRUCTURA</b>	Aplicación de leyes, edificación, PAC, POA, aplicación de manuales				
<b>RR.HH</b>	Implementación eficiente de reclutamiento, implementación de capacitaciones de interés, evaluaciones de desempeño				
<b>TECNOLOGÍA</b>	Implementación de tecnología, software mejorado, utilización de tecnología a la que se encuentra articulado los GADs.				
<b>ABASTECIMIENTO</b>	Compra de infraestructura tecnológica, mobiliario, útiles de aseo.				
<p style="text-align: center;"><b><u>LOGÍSTICA INTERNA</u></b></p> <p><u>Procesos operativos de control interno:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingreso de solicitudes de pedido para adquisición de bienes.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>OPERACIONES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de solicitudes de pedido</li> <li>• Revisión de disponibilidad en el sistema.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>LOGÍSTICA DE SALIDA</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Emisión de certificación presupuestaria</li> <li>• Proformas presupuestarias</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>MERCADOTECNIA Y VENTA</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación y ayuda entre colaboradores</li> <li>• Cumplimiento de disposiciones de superiores.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>SERVICIO</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualización constante de los sistemas de información</li> <li>• Generación de una nueva reforma presupuestaria</li> <li>• Monitoreo de actividades</li> </ul>	<b>MARGEN</b> 49%

La ponderación se calificara en base a los siguientes parámetros:

1. Correlación en pésimas condiciones
2. Correlación nada eficiente
3. Correlación poco eficiente
4. Correlación eficiente
5. Correlación muy eficiente

#### 1.5.2.1. Matriz de valor

	<b>INFRAESTRUCTURA</b>	<b>RR.HH</b>	<b>TECNOLOGÍA</b>	<b>ABASTECIMIENTO</b>
<b>LOGÍSTICA INTERNA</b>	3	2	3	3
<b>OPERACIONES</b>	3	2	2	3
<b>LOGÍSTICA DE SALIDA</b>	4	3	3	3
<b>MERCADOTECNIA</b>	3	2	2	3
<b>SERVICIO</b>	3	2	2	3



### 1.5.2.2. Ponderación matriz de valor

<b>ACTIVIDADES PRIMARIAS O FUNDAMENTALES</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
LOGÍSTICA INTERNA	11
OPERACIONES	10
LOGÍSTICA DE SALIDA	13
MERCADOTECNIA	10
SERVICIO	10
<b>ACTIVIDADES DE SOPORTE O SECUNDARIAS</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
INFRAESTRUCTURA	16
RR.HH	11
TECNOLOGÍA	12
ABASTECIMIENTO	15

#### **INTERPRETACIÓN:**

En base a la correlación efectuada en la matriz de valor se obtuvo los siguientes resultados donde se destaca las actividades primarias con menor puntaje las operaciones de mercadotecnia y servicios en donde se realiza la revisión de solicitudes de pago y la disponibilidad de recursos en el sistema. En cuanto a la mercadotecnia se busca que exista una adecuada coordinación entre colaboradores y el cumplimiento de disposiciones emitidas de los superiores.

En cuanto a las actividades de soporte o secundarias el recurso humano y la tecnología obtuvieron menor puntaje por lo que es importante que exista un sistema de reclutamiento de personal y una constante capacitación a los colaboradores de acuerdo a las necesidades que se presenten y el desarrollo de evaluaciones de desempeño.

Se debe tomar en consideración los parámetros antes mencionados ya que contribuirán al mejoramiento de procedimientos y actividades.

Mediante un análisis y la determinación adecuada de procedimientos se pudo obtener un margen del 49% el mismo que nos indica que las actividades no se están cumpliendo en su totalidad por lo que el área de presupuestos debería tomar medidas correctivas que ayuden al mejor desarrollo de actividades.

### **1.5.3. Mapa de Procesos**

El mapa de procesos es una perspectiva global de la institución, permite identificar claramente los individuos que intervienen en dicho proceso además de las tareas que realizan, de qué manera y a quienes afectan cuando su trabajo no es realizado de manera correcta así como el valor que genera su tarea y en la contribución en cada proceso.

Procesos Gobernantes.

- Direccionamiento estratégico municipal. (CONCEJO)
- Gestión estratégica municipal. (ALCALDE)

Procesos Básicos o Agregadores de Valor

- Obras y servicios públicos.
- Proyectos.
- Justicia, policía y vigilancia.

Procesos Asesoría y de Apoyo.

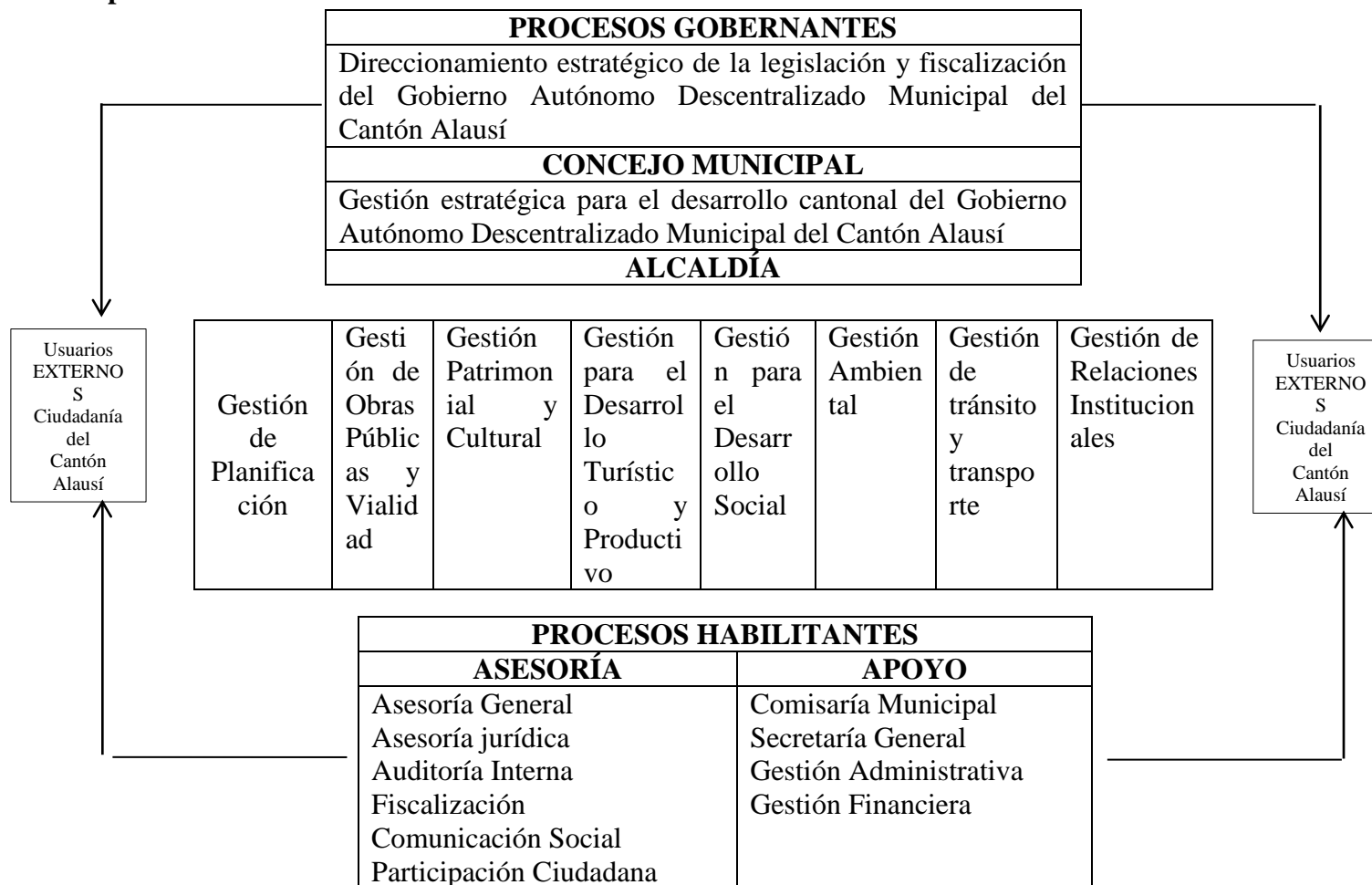
#### **Procesos Asesoría:**

- Asesoría jurídica.
- Auditoría interna.

#### **Apoyo:**

- Gestión de recursos humanos
- Secretaria general.
- Gestión financiera.
- Gestión administrativa.

**Gráfico N°. 2: Mapa De Procesos**



**FUENTE:** Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por proceso

Mediante la elaboración y reconocimiento de direccionamiento y gestión estratégica como a su vez procesos de apoyo, asesoría el GAD Municipal Alausí cuenta con procesos que brindan valor agregado a la institución buscando el desarrollo tanto institucional como el de su fin primordial de progreso cantonal. El direccionamiento estratégico es encargado de determinar políticas, a las cuales deben regirse hacia donde debe ir, cuál es su razón de ser, para la consecución de objetivos. Por otro lado la Gestión estratégica mediante la disposición de, leyes, normativas expedidas por el consejo Municipal tomara decisiones, impartirá y delegara competencias a sus subalternos mediante la coordinación supervisión y acatamiento de los mismos, para un logro eficiente efectivo y oportuno de las diligencias. Los procesos de asesoría brindan directrices a seguir por parte de quienes conforman el GAD Municipal Alausí, para una correcta aplicación de leyes y disposiciones impuestas por el estado ecuatoriano, además de brindar una asesoría técnica, realiza un adecuado control de los bienes, recursos, procesos, que cada una de las actividades sean realizadas de manera correcta mediante la observación de falencias y corrección de las mismas a través de recomendaciones y acatamiento por parte de quienes integran la entidad, para la toma acertada de decisiones.

El GAD Municipal Alausí mediante un análisis de todos y cada uno de los procesos que la constituyen busco identificar ventajas o actividades generadoras de valor que propenda la satisfacción de necesidades mediante formulación ejecución y control de planes, programas, proyectos de desarrollo cantonal. Este modelo considera una serie de actividades primarias y de apoyo realizadas por cada departamento generando así procesos agregadores o generadores de valor que basados en un direccionamiento y gestión estratégico buscan la satisfacción final de los usuarios externos.

## **1.6. ANÁLISIS FODA**

El análisis FODA está diseñado para ayudar a la empresa o entidad ya sea pública o privada a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

Mediante la aplicación de una entrevista a los colaboradores del Departamento Financiero del GAD Municipal Alausí se estructura el presente análisis FODA que permitirá identificar y analizar las Fortalezas y Debilidades de la Institución, así como también las Oportunidades y Amenazas de acuerdo a la información arrojada por las entrevistas flexibilizando los procesos internos y minimizando así el impacto. Se debe utilizar y desarrollar un plan estratégico que dé solución específica a los problemas optimizando los recursos disponibles.

## ANÁLISIS FODA DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<b>F1:</b> Políticas impuestas por el COOTAD adecuado para el manejo de los recursos disponibles.	<b>O1:</b> Avances tecnológicos
<b>F2:</b> Dispone de software articulado para todos los GADs	<b>O2:</b> Nuevo Marco Jurídico que contribuye a la participación ciudadana.
<b>F3:</b> Cuentan con personal que cubre las diferentes áreas del GAD.	<b>O3:</b> Capacitación constante del personal.
<b>F4:</b> Infraestructura propia y adecuada	<b>O4:</b> Donaciones extranjeras.
<b>F5:</b> Transferencias electrónicas	<b>O5:</b> Mejora de políticas institucionales.
<b>F6:</b> Oportuna planificación de operaciones financieras.	<b>O6:</b> Asesoramiento en cuanto a nuevos cambios y disposiciones de contraloría
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>D1:</b> Falta de seguimiento al destino de fondos	<b>A1:</b> Inestabilidad política y económica.
<b>D2:</b> Inexistencia de Organigrama Estructural departamental @ HH 6/13	<b>A2:</b> Demora de transferencias por parte del Estado.
<b>D3:</b> Inexistencia de un Sistema Contable que permita automatizar los procedimientos contables.	<b>A3:</b> Inadecuada aplicación de la Normativa Legal Vigente según lo dispone la COOTAD.
<b>D4:</b> Inexistencia de un manual de funciones @ HH 1/13	<b>A4:</b> Fraude informático
<b>D5:</b> Pago impuntual a proveedores @ HH 2/13	<b>A5:</b> Utilización de fondos para otro tipo de actividades
<b>D6:</b> Ausencia de procesos de control interno	<b>A6:</b> Incremento de las necesidades de la población

@ Hallazgo

### 1.6.1. Matriz de correlación Fo

F O		F1	F2	F3	F4	F5	F6	TOTAL
		Políticas impuestas por el COOTAD adecuado para el manejo de los recursos disponibles	Dispone de software articulado para todos los GADs	Cuentan con personal que cubre las diferentes áreas del GAD.	Infraestructura propia y adecuada	Transferencias electrónicas	Oportuna planificación de operaciones financieras.	
O1	Gran avance tecnológico	1	5	3	5	5	5	24
O2	Dispone de un nuevo Marco Jurídico que contribuye a la participación ciudadana.	5	1	5	3	3	5	22
O3	Capacitación constante del personal que permita agilizar los procedimientos internos.	5	3	5	3	5	5	26
O4	Donaciones extranjeras que contribuyen al desarrollo económico social, generando fuentes de progreso cantonal.	3	1	3	1	5	5	18
O5	Mejora de políticas institucionales	5	3	5	1	3	5	22
O6	Asesoramiento en cuanto a nuevos cambios y disposiciones de contraloría	3	1	3	1	1	5	14
<b>TOTAL</b>		22	14	24	14	22	30	

Relación entre fortalezas y oportunidades sea ALTA es: 5

Relación entre fortalezas y oportunidades sea MEDIA es: 3

Relación entre fortalezas y oportunidades sea BAJA es: 1

### 1.6.1.1. Matriz de correlación Da

D A		D1	D2	D3	D4	D5	D6	TOTAL
		Falta de seguimiento al destino de fondos.	Inexistencia de Organigrama Estructural departamental	Inexistencia de un Sistema Contable que permita automatizar los procedimientos contables.	Inexistencia de un manual de funciones	Pago impuntual a proveedores	Ausencia de procesos de control interno	
<b>A1</b>	Inestabilidad política y económica	1	3	1	1	5	1	<b>12</b>
<b>A2</b>	no cumplimiento, demora de pago de haberes por parte del Estado	5	1	5	1	1	3	<b>20</b>
<b>A3</b>	No correcta aplicación de la Normativa Legal Vigente según lo dispone la COOTAD.	1	5	3	5	3	5	<b>22</b>
<b>A4</b>	Fraude informático	5	5	5	5	1	3	<b>22</b>
<b>A5</b>	Utilización de fondos para otro tipo de actividades	3	1	3	3	5	5	<b>22</b>
<b>A6</b>	Incremento de la inflación	1	3	1	1	5	1	<b>12</b>
<b>TOTAL</b>		16	18	18	16	20	<b>18</b>	

Relación entre debilidades y amenazas sea ALTA es: 5

Relación entre debilidades y amenazas sea MEDIA es: 3

Relación entre debilidades y amenazas sea BAJA es: 1



### 1.6.1.2. Perfil estratégico interno

ASPECTOS INTERNOS	CLASIFICACIÓN / IMPACTO				
	DEBILIDAD		NORMAL	FORTALEZA	
	Gran Debilidad	Debilidad	Equilibrio	Gran Fortaleza	Fortaleza
	1	2	3	4	5
<b>D1:</b> Falta de seguimiento al destino de fondos.	•				
<b>D2:</b> Deficiente Estructura Organizacional	•				
<b>D3:</b> Inexistencia de un Sistema Contable que permita automatizar los procedimientos contables.		•			
<b>D4:</b> Inexistencia de un manual de funciones	•				
<b>D5:</b> Pago impuntual a proveedores	•				
<b>D6:</b> Ausencia de procesos de control interno	•				
<b>F1:</b> Políticas impuestas por el COOTAD adecuado para el manejo de los recursos disponibles				•	
<b>F2:</b> Dispone de software articulado para todos los GADs					•
<b>F3:</b> Cuenta con personal que cubre las diferentes áreas del GAD.					•
<b>F4:</b> Infraestructura propia y adecuada			•		
<b>F5:</b> Transferencias electrónicas				•	
<b>F6:</b> Oportuna planificación de operaciones financieras				•	
<b>TOTAL</b>	5	1	1	3	2
<b>PORCENTAJE</b>	42%	8%	8%	25%	17%

## **INTERPRETACIÓN:**

Mediante la realización del diagnóstico interno se puede identificar un alto nivel de debilidades que debe poner mayor énfasis, son situaciones que se pueden dar solución mediante la colaboración de todos quienes integran el departamento dando sugerencias estratégicas que contribuyan a la toma de decisiones acertadas.

Se debe tomar tácticas de mejora en situaciones como el no contar con adecuado sistema informático que determine con exactitud el valor de cobro, la Deficiente Estructura Organizacional, la inexistencia de un Sistema Contable que permita automatizar los procedimientos contables, el pago impuntual a proveedores como a su vez el no contar con un adecuado manual de funciones que determine el desarrollo correcto de funciones, de la misma manera las recomendaciones de auditoría, dando solución a estas deficiencias encontradas la institución sería asertiva, eficiente y eficaz en cada uno de los procesos y actividades que realiza.

La institución cuenta con fortalezas significantes que son el pilar fundamental, para el mejoramiento continuo sin dejar de ser las menos importantes y mantenerlas en constante mejora y observación.

### 1.6.1.3. Estratégico externo

ASPECTOS EXTERNO	CLASIFICACIÓN / IMPACTO				
	AMENAZA		NORMAL	OPORTUNIDAD	
	Gran Amenaza	Amenaza	Equilibrio	Gran Oportunidades	Oportunidad
	1	2	3	4	5
A1: Inestabilidad política y económica	•				
A2: no cumplimiento, demora de pago de haberes por parte del Estado	•				
A3: No correcta aplicación de la Normativa Legal Vigente según lo dispone la COOTAD.		•			
A4: Fraude informático	•				
A5: Utilización de fondos para otro tipo de actividades	•				
A6: Incremento de la inflación		•			
O1: Grandes avances tecnológicos				•	
O2: Dispone de un nuevo Marco Jurídico que contribuye a la participación ciudadana.					•
O3: Capacitación constante del personal que permita agilizar los procedimientos internos.				•	
O4: Donaciones extranjeras que contribuyen al desarrollo económico social, generando fuentes de progreso cantonal.					•
O5: Mejora de políticas institucionales.					•
O6: Asesoramiento en cuanto a nuevos cambios y disposiciones de contraloría				•	
<b>TOTAL</b>	4	2	0	3	3
<b>PORCENTAJE</b>	33%	17%	0%	25%	25%

## **INTERPRETACIÓN:**

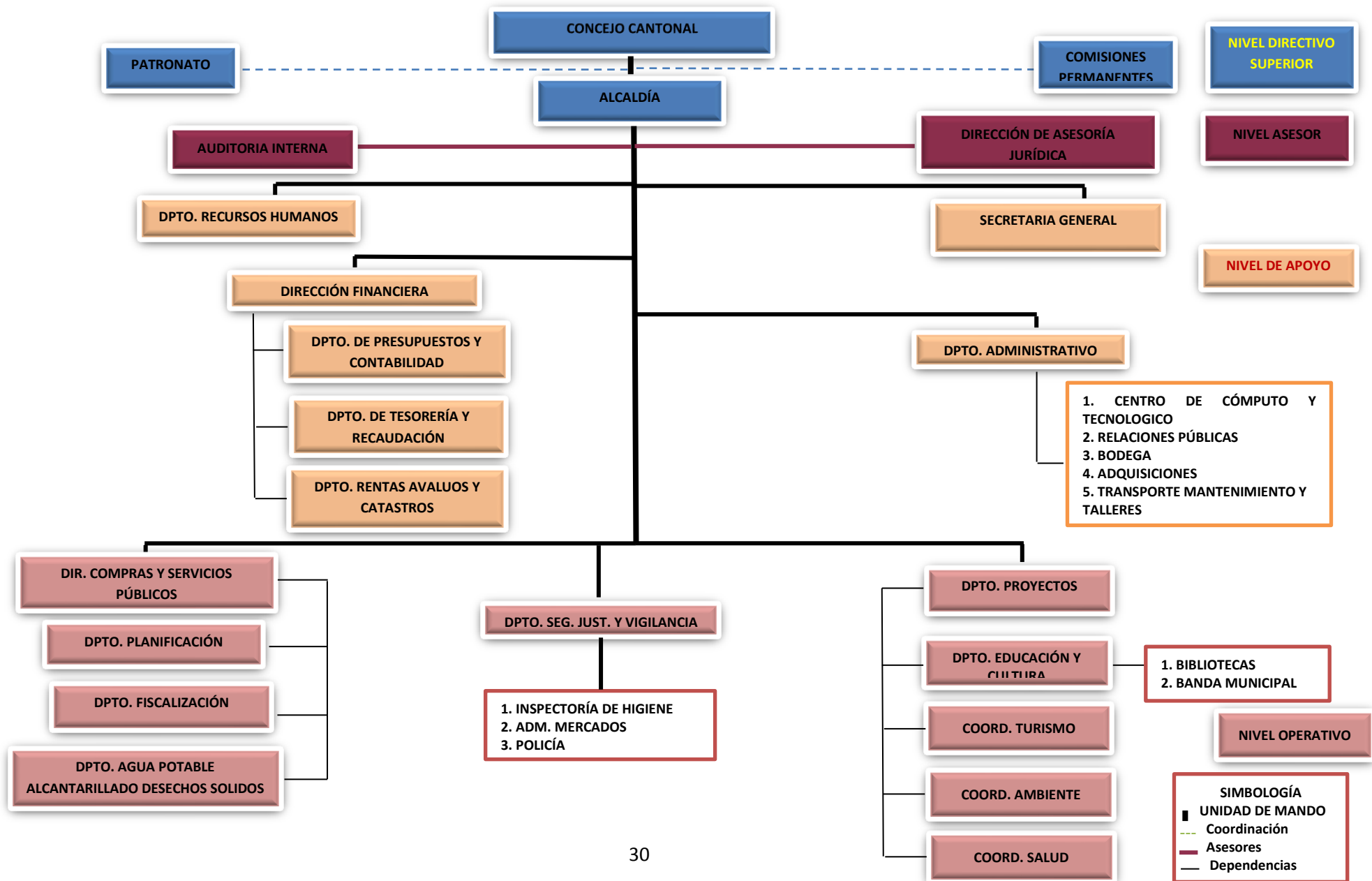
La matriz de perfil estratégico externo indica que las amenazas son mayor a las oportunidades, por ello se debería tomar medidas correctivas contra estas amenazas que al presentarse en conjunto y no encontrarse preparado podrían generar un gran impacto en la entidad.

La municipalidad a su vez debe aprovechar las oportunidades latentes que contribuyen a la mejora y fortalecimiento de las fortalezas ya existentes así como la minimización de debilidades y defenderse contra estas amenazas.

En el diagnostico situacional además de factores claves de éxito se considera la búsqueda de cuáles son los causantes primordiales u orígenes que generen las debilidades y conjuntamente las amenazas a las que la entidad está sujeta y darle soluciones acertadas mediante la utilización de métodos y estrategias existentes en la planeación estratégica, además de realizar una evaluación constante de su personal y de cada uno de los procesos que la integran.

Es por ello que mediante este análisis y visualización primordial, se pretende utilizar herramientas estratégicas y aplicación de métodos, técnicas de auditoria para dar solución a dichas falencias encontradas.

## 1.7. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL: GOBIERNO AUTÓNOMO DESENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN ALAUSÍ



## **CAPITULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Auditoría**

La auditoría es un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados. El fin del proceso consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, como determinar si dichos informes se han elaborado observando principios establecidos para el caso.

#### **2.1.1. Evolución de la Auditoría**

Los objetivos de la Auditoría y conceptos eran desconocidos en a inicios del siglo XX, se han realizado auditoria de diferentes tipos a través de la historia registrada del comercio y de las finanzas de los gobiernos. El significado de la palabra auditor fue “persona que oye” y fue aprobado para la época durante el cual los registros de contabilidad gubernamental eran aprobados después de la lectura pública.

Durante la Revolución Industrial, a medida que el tamaño de las empresas aumentaba, sus propietarios empezaron a utilizar los servicios de gerentes contratados. Con esta separación de grupos de propiedad y de gerencia, los propietarios ausentes acudieron cada vez con mayor frecuencia a los auditores para protegerse con el peligro de errores no intencionales, lo mismo que contra los fraudes cometidos por gerentes y empleados. Antes de 1900, de manera consecuente con este objetivo principal de detectar errores y fraudes, con frecuencia las auditorias incluían un estudio de todas, o casi todas, las transacciones registradas.

En la mitad del siglo XX, el enfoque del trabajo de auditoría tendió a alejarse de la detección de fraude y se dirigió hacia la nueva meta de determinar si los estados financieros presentaban un panorama completo y razonable de la posición financiera.

A medida que las entidades corporativas en gran escala se desarrollaban rápidamente en Gran Bretaña y Estados Unidos, los auditores empezaron a tomar muestras de transacciones seleccionadas, en lugar de estudiar todas las transacciones.

A partir de la década de 1960, en Estados Unidos la detección de fraude en gran escala asumió un papel más grande en el proceso de auditoría. Las normas profesionales, que utilizaron el término irregularidades en lugar de fraude, describieron la presentación de informes financieros fraudulentos y la malversación de activos.

En 1996, en respuesta a una brecha de expectativas continuas entre exigencias de los usuarios y el desempeño de los auditores, la Junta de Normas de Auditoría (Auditing Standards Board), emitió una guía para los auditores, requiriendo una evaluación explícita del riesgo en los estados financieros en todas las auditorías, debido al fraude. (Whittington, Ray& Pany, Kurt 2001)

### **2.1.2. Concepto De Auditoría**

Auditoría es sinónimo de examinar, verificar, investigar, consultar, revisar, comprobar y obtener evidencias sobre informaciones, registros, procesos, circuitos. La palabra auditoría se encuentra relacionada con diversos procesos de revisión o verificación que, aunque todos ellos tienen en común el estar de una u otra forma vinculados a la empresa, pueden diferenciarse en función de su finalidad económica inmediata. (De la Peña Gutiérrez 2009)

### **2.1.3. Tipos de Auditoría**

A continuación se señalan tres tipos de auditorías:

1. Auditoría Operacional
2. Auditoría de Cumplimiento
3. Auditoría de Estados Financieros

Una auditoría operacional evalúa la eficiencia y eficacia de cualquier parte de los procedimientos y métodos de operación de una organización. Las revisiones no se limitan únicamente a la contabilidad, pueden incluir la evaluación de la estructura organizacional, operaciones de computo, métodos de producción,

mercadotecnia y cualquier otra área en la que este calificado el auditor. La eficiencia y eficacia de operaciones son más difíciles de evaluar de forma objetiva que el cumplimiento o la presentación de estados financieros. La auditoría operacional es más como consultoría administrativa.

Auditoría de cumplimiento se realiza para determinar si la entidad auditada aplica correctamente los procedimientos, reglas o reglamentos específicos que una auditoría superior ha establecido. Una auditoría de cumplimiento de un negocio privado puede incluir:

- Determinar si el personal contable aplica los procedimientos que prescribió el contralor de la compañía.
- Revisar promedios de sueldos para que cumplan con la legislación laboral.
- Revisar los acuerdos contractuales con los banqueros y otros prestamistas para asegurarse de que la compañía cumple con los requerimientos legales.

Los resultados de las auditorías de cumplimiento se reportan a alguien dentro de la unidad organizacional auditada, en el lugar de ponerla en conocimiento de un amplio espectro de usuarios. La administración al contrario de los usuarios externos, es el grupo más preocupado por el grado de cumplimiento de ciertos procedimientos y reglamentos prescritos.

Auditoría de estados financieros se lleva a cabo para determinar si los estados financieros en general han sido elaborados de acuerdo con el criterio establecido. Para determinar si los estados financieros han sido declarados de manera adecuada, el auditor debe realizar las pruebas requeridas para determinar si los estados financieros contienen errores importantes u otras declaraciones erróneas. (Arens Alvin, Elder Randal & Beasley Mark 2007)



## **AUDITORÍA OPERACIONAL**

### **2.2. HISTORIA DE LA AUDITORIA OPERATIVA**

La auditoría operacional así como el resto de auditorías tiene el fin principal de corregir y detectar falencias pero cada una de ellas tiene un antecedente u origen que las caracteriza y define de manera diferente. Es así como la auditoría operacional remonta desde el año 1945 donde el Instituto de Auditores Internos Norteamericanos mediante una conferencia dada en este país ponen en discusión el alcance de la auditoría interna en operaciones técnicas para evaluar resultados de operacionales en conformidad con el cumplimiento de la misión y objetivos de un ente auditado. Además en el año de 1948 Arthur H. Kent auditor de la Standard Oil Company, de California, publica un artículo sobre auditoría de operaciones, en el que sostiene que la revisión de una empresa puede realizarse mediante el análisis de sus funciones. Para el año de 1956 en Instituto de Auditores Internos Norteamericanos publica un libro denominado Operaciones Auditables, en donde describe cada uno de los pasos, técnicas y métodos a seguir de esta gran ciencia que causa revuelo dentro de la comunidad por lo novedoso de la misma.

Por lo novedoso e inquietante de esta nueva rama de la auditoría encomiendan a Bradford Cadmus realizar una investigación y una propuesta formal sobre la auditoría operacional, es así que para el año de 1964 es publicado su libro denominado Manual de Auditoría Operacional en su primer capítulo la naturaleza y filosofía de la auditoría operacional como un análisis constructivo que debe llevar a cabo el auditor interno para coadyuvar en la mejora de las operaciones tendiendo a obtener mayor rentabilidad de ellas. Los siguientes capítulos se refieren a igual número de funciones, proporcionando un antecedente e información general sobre los objetivos de cada una de las mismas, su problemática, los controles que requieren y programas para auditarlas. Dichas funciones son: compras; tráfico y transportación; desperdicios, recuperaciones y material obsoleto; operaciones de recepción; inmuebles, maquinaria y equipo; publicidad y promoción de ventas; y programas de seguros. Concluye el libro sobre la perspectiva que avizoraba su autor sobre el futuro de la auditoría

operacional. Es así que mediante dicha investigación realiza por Bradford Cadmus lo describen como el padre de la auditoria operacional.

De la misma manera para el año de 1975 Roy A. Lindbergh y Theodore Cohn desarrollan el marco metodológico para instrumentar una auditoría de operaciones.

Es así como la auditoria operacional mediante investigaciones realizadas por los conocedores de esta nueva rama de la auditoria es que hoy en día la conocemos y aplicamos para dar una mejor solución a los procesos y actividades gerenciales y cada una de la partes que constituye la entidad mediante recomendaciones, conclusiones y utilización de métodos, técnicas que ayuden a la entidad a la toma acertada de decisiones. (Sotomayor, A 2008)

### **2.2.1. Definición de auditoria operacional**

El término auditoria operacional se refiere a un examen completo de una unidad de operación o de una organización completa para evaluar sus sistemas, controles y desempeño, en la forma medida por los objetivos de su gerencia. Mientras que una auditoría financiera se centra se centra en la medida de la posición financiera, en los resultados de las operaciones y en los flujos de efectivo de una entidad, una auditoría operacional se centra en la eficiencia, efectividad y economía de las operaciones. El auditor operacional evalúa los controles y sistemas de operación de la gerencia sobre actividades tan diversas como las compras, el procesamiento de datos, las entradas de mercancía, los despachos, los servicios administrativos, la publicidad y la ingeniería. (Whittington, Ray& Pany, Kurt 2001)

### **2.2.2. Objetivos de la auditoria operacional**

La alta gerencia necesita tener seguridad de que cada componente de una organización está trabajando para alcanzar las metas.

- Evaluaciones del desempeño de la unidad en relación con los objetivos de la gerencia u otros criterios apropiados.

- Seguridad de que sus planes son completos, consistentes y se conocen en los niveles de operación
- Información objetiva sobre que tan bien se llevan a cabo sus planes y políticas en todas las áreas de operaciones y sobre oportunidades para mejorar la efectividad, la eficiencia y la economía.
- Información sobre debilidades en los controles de operación, particularmente en lo que respecta a posibles fuentes de desperdicio.
- Reafirmación de que puede dependerse de todos los informes de operación como una base para tomar acciones.

La auditoría operacional es especialmente aplicable a los programas gubernamentales donde la efectividad de los programas no puede ser evaluada en términos de utilidades; estos deben ser evaluados midiendo elementos. (Whittington, Ray& Pany, Kurt 2001)

### **2.2.3. Alcance**

El alcance de la auditoría operacional debe abarcar el examen y la evaluación de la suficiencia y efectividad del sistema de control interno de la organización y la calidad del desempeño al cumplir las responsabilidades asignadas. El propósito de la revisión de la suficiencia del sistema de control interno es comprobar si el sistema establecido da seguridad razonable de que se alcanzaría de manera eficiente y económica los objetivos y metas de la organización. (Cook & Winkle 1996)

### **2.2.4. Características de la auditoría operacional**

- Ayuda a tener una visión de largo plazo a quienes toman las decisiones, así ellos pueden planificar mejor.
- De acuerdo a las circunstancias puede practicarse la auditoría operativa en forma parcial, considerando una o más áreas específicas periódica y rotativamente.
- Ayuda a reformular los objetivos y políticas de la organización.
- Ayuda a la administración superior a evaluar y controlar las actividades de la organización.
- La Auditoría Operativa debe ser hecha por un grupo multidisciplinario, donde cada profesional se debe incorporar en la medida que se necesiten sus conocimientos.

- El Auditor Operativo, debe basar su preparación en administración general, teoría de la organización, auditoría, economía, costos, psicología general y social, comercialización, finanzas, administración de personal, producción política y estrategia de empresas entre otras más.
- No debe entorpecer las operaciones normales de la empresa.

Las características del medio externo y sus interrelaciones con la empresa, caen dentro del ámbito de la auditoría operacional. (Abella, A 2001)

### **2.2.5. Importancia**

Una auditoría operativa es importante ya que es un examen objetivo y sistemático de evidencias con el fin de proporcionar una evaluación independiente del desempeño de una Organización, programa, actividad o función gubernamental, la facilidad en el proceso de toma de decisiones por parte de los responsables de supervisar o iniciar acciones correctivas

La Auditoría operativa es importante porque es un instrumento de control que ayuda a la entidad a mejorar el manejo administrativo de cada una de las partes que la componen. Es de gran relevancia en la administración de recursos públicos para ayudar a determinar el grado de eficiencia, eficacia y economía dentro de la entidad. (Maldonado, M 2011)

### **2.2.6. Campo De Aplicación<sup>5</sup>**

Se han determinado como más frecuentes:

- a) Para aportar recomendaciones que resuelven un problema conocido.
- b) Cuando se tienen indicadores de ineficiencia pero se desconocen las razones,
- c) Para contar con un respaldo para la prevención de ineficiencias o para el sano crecimiento de las entidades.

---

<sup>5</sup> De León, A. (2011). Auditoría Operacional. [Versión de scribd]. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/59755945/Auditoria-Operacional-Trabajo-Final#scribd>.

- d) Proponer los objetivos y aplicar las políticas establecidas dentro de los objetivos generales de la empresa, vigilar y coordinar su cumplimiento.

Dentro de los campos de aplicación podemos mencionar: Producción, Compras, ventas, cobranzas, recursos humanos, otorgamiento de crédito, inventario, sistemas administrativos de información

### **2.2.7. Fases de la auditoría operativa**

Se detalla continuación las fases que el auditor operacional debe utilizar para la realización de su trabajo.

- **Estudio preliminar:** El fin principal en este primer estudio es recabar información general sobre aspectos de mayor relevancia institucional y de cada una de las partes que la componen, realizar observación e indagaciones para la obtención de información necesaria que sirva como herramienta de trabajo y realizar una planeación para las siguientes etapas. Esta revisión general se basa en todas las actividades a realizar dentro de la entidad, identificar los puntos importantes que serán puestos a examen, y su vez realizar planes para una revisión minuciosa de cada actividad
- **Revisión de documentación interna, normativa, leyes, objetivos:** el propósito es obtener una comprensión de la auditoría básica de la entidad o empresa, incluyendo los propósitos de alcance y objetivos de las actividades llevadas a cabo, la forma en que dichos objetivos se desarrollan y se financian así como el alcance de la autoridad y responsabilidad conferida a la misma por ley, por estatutos, reglamentos y otras disposiciones legales.

Para un rendimiento satisfactorio de la auditoría es necesario hasta el máximo posible comprender la intención del legislativo con respecto a la entidad y objetivos.

- **Revisión y evaluación del control interno.** El objetivo es evaluar su efectividad e identificar las posibles debilidades importantes en el sistema de Control Interno que puedan requerir un examen más detallado.

En algunos casos durante las primeras dos fases se habrán encontrado indicios de serias debilidades administrativas o importantes efectos adversos en determinada área o actividad. Durante la revisión y evaluación del Control Interno el auditor debe acumular información adicional sobre la operación de los controles internos existentes, lo cual será útil al identificar aquellos asuntos para los que requiera tiempo y esfuerzo al hacer un examen más profundo.

Con la información adicional obtenida en la revisión y evaluación de Control Interno el auditor encargado puede tomar decisiones más reales acerca de la naturaleza y alcance del examen profundo de las áreas críticas identificadas para lograr los objetivos establecidos.

- **Examen de áreas críticas:** es la revisión y evaluación del control interno descrita en la fase anterior es posible comprender la forma en que los procedimientos, prácticas y métodos de la entidad proporcionan un control sobre la actividad, operación o función bajo examen e identifican posibles áreas de debilidad.

El fin primordial de esta fase es evaluar los posibles hallazgos identificados en la revisión y evaluación del control interno, determinando si la situación requiere acción correctiva y si el asunto de tal importancia que merezca la acción, proporcionando así una buena base para informar sobre los resultados de auditorías.

- **Emisión de informes:** en la fase de informes, el auditor operacional expone los resultados de la auditoría y formula las recomendaciones que estime pertinentes de acuerdo con su criterio, su información profesional y su sentido de la ética.

1. **Informes de acción inmediata.** Los hallazgos, debidamente comprobados, analizados y discutidos con los interesados deben reportarse a la administración para que se cumpla una función de auditoría oportuna en materia de control preventivo.

2. **Informe final.** Este informe tiene por objeto presentar a la alta dirección de la organización una descripción global de los resultados de la auditoría. Los elementos que debe contener el informe son aquellos determinados durante la fase de revisión de las áreas críticas, las mismas que deben presentarse en forma clara y ordenada.

- **Seguimiento de recomendaciones:** el auditor operacional debe cerciorarse de la forma como se están implementando las recomendaciones sugeridas a la alta dirección de la organización para mejorar el sistema de control interno; los resultados esperados de la gestión. (Pinilla, J 1996)

### 2.2.8. Auditoria operacional como la auditoría de las tres “E” (Eficacia, Eficiencia Y Economía)

La auditoría a evolucionado con el pasar del tiempo siendo su objetivo primordial la evaluación de procedimientos, que permitan obtener un alto grado de eficiencia, eficacia y economía.

- **Eficiencia:** consiste en lograr la utilización más productiva de bienes materiales y recursos humanos y financieros.
- **Eficacia:** es el grado en que son alcanzados, en forma continua, los objetivos de los programas y los efectos esperados de una entidad. La eficacia operacional se refiere al logro de los resultados esperados pero relacionándolos con los sistemas de entrega de los bienes y servicios producidos y el rendimiento o eficiencia de dichos sistemas.
- **Economía:** uso de los recursos sin desperdicio innecesario y al mejor y menor costo posible. Especialmente, en épocas de crisis para empresas y gobiernos con problemas de escasez de recursos y altos costos, es imperioso el ahorro y uso económico de los bienes. (Maldonado, M 2011)

### 2.2.9. Diferencia entre la auditoría financiera y operacional

RESPECTO A	AUDITORÍA FINANCIERA	AUDITORÍA OPERATIVA
<b>Finalidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Emitir una opinión sobre cuentas anuales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar un análisis de los procedimientos para conseguir una mayor eficiencia</li> </ul>
<b>Profesional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Persona independiente que no ha participado en la elaboración de las cuentas anuales</li> <li>No puede pertenecer a la plantilla de la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Persona independiente de la dirección pero en staff, esto es, no tiene una posición jerárquica en el organigrama</li> <li>Puede pertenecer a la plantilla de la empresa o puede ser profesional independiente.</li> </ul>
<b>Productos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informe de auditoría independiente de cuentas anuales sobre si las mismas presentan la imagen fiel del patrimonio, de los resultados y de la posición financiera</li> <li>Informe acerca de las debilidades del sistema de control interno observadas en el transcurso de la auditoría</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informes sobre el funcionamiento del sistema de control interno, y sobre el resto de los sistemas de la empresa, dirigido a mejorar su eficiencia.</li> <li>Es privado queda en el ámbito interno de la empresa.</li> </ul>
<b>Metodología</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La realización de los trabajos de auditoría</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los procedimientos de auditoría interna son</li> </ul>



	financiera se desarrolla de acuerdo con normas y procedimientos internacionalmente homologados.	flexibles y dependen, en cada caso, de la empresa, de su gerencia y de los propios responsables del departamento de auditoría interna.
--	---	--

**FUENTE:** (De la Peña Gutiérrez, A 2009)

**ELABORADOR POR:** La Autora

### 2.2.10. Perfil del auditor operacional

La auditoría operacional es más exigente que la auditoría financiera, por lo que es necesario que el auditor contenga vastos conocimientos tanto teórico como práctico en administración de negocios. Por tal motivo el auditor operacional debe tener el siguiente perfil general:

**Gráfico N°. 3: Perfil del auditor**



**FUENTE:** (Pinilla, J 1996)

**ELABORADOR POR:** La Autora

### **2.2.11. Normas Que Regulan La Actuación De Quienes Realizan La Auditoría**

No existen normas específicas para la Auditoría Operacional, por lo que es aplicable las normas de la auditoría tradicional las cuales se detallan a continuación:

#### **1. Normas generales**

Esta norma se refiere a la actitud o naturaleza personal del auditor, la forma de realización de su trabajo. El profesional que realiza el trabajo debe tener:

1. Un entrenamiento técnico y capacidad profesional
2. Actitud mental independiente
3. Cuidado y diligencia profesional.

#### **2. Normas de ejecución del trabajo**

Se refiere a las técnicas y métodos del profesional para la ejecución de su trabajo, medidas de calidad para su elaboración.

1. Planificación y Supervisión
2. Evaluación del Sistema de Control Interno
3. Evidencia Suficiente y Competente

#### **3. Normas información y comunicación**

Presentación y emisión de informes con los resultados obtenidos mediante el trabajo de auditoría realizado. Debe contener:

1. Si se presentan acorde a principios de contabilidad generalmente aceptados
2. El informe contendrá si los principios son seguidos de manera uniforme en el periodo actual como en el periodo precedente.
3. Emisión de opinión mediante sustentación suficiente razones del porque se emite una opinión adversa, negativa o con salvedades. (Arens Alvin, Elder Randal & Beasley Mark 2007)

### 2.2.12. Técnicas de auditoría operativa

Para obtener información relacionada a una operación, función o tema en particular, es necesario considerar que la investigación de la auditoría conlleva una metodología definida. Es por tal motivo que el auditor debe planificar en base a metodología y conocimiento previo de la entidad que le coadyuve a emitir un juicio en base a la totalidad o una parte de la organización, sustentándose en evidencias claras que ayuden a respaldar la emisión de opinión o juicio dado por parte del mismo.

- **Entrevista:** Consiste en entablar una conversación con la finalidad de obtener información de una actividad. Esta conversación se realiza en forma directa con el personal indicando, preferentemente de nivel directivo, esto es, con el director o gerente, y en su caso con personal de niveles de superviso y operarios. En el empleo de esta técnica es recomendable crear una atmosfera de confianza que permita conseguir, sin mayores rodeos, información que refleje las inquietudes de la organización en sentido general o específico. El auditor deberá buscar la manera de que la entrevista se efectúe en forma cordial y amena, para ello es recomendable que se enfoque en cuestiones que aunque no sean de gran relevancia, ayuden a disminuir la ansiedad o presión del entrevistado, luego de lo cual ya es posible orientarla al tema específico.
- **Observación directa:** esta técnica es muy común ya que permite percibirse en forma directa, personal, abierta o indiscriminadamente, de lo que acontece en un medio determinado, y específicamente de las funciones, actividades, procedimientos, prácticas de trabajo, actitudes y disposición del trabajo de equipo.  
El auditor no se debe distraer en la observación directa, ya que su utilización se desvirtuaría; la atención debe estar centrada en el objetivo de la evaluación.
- **Cuestionario:** es un formulario diseñado ya sea con antelación o al momento de su utilización, Para recabar información sin límites, tanto del tema a evaluar como de aspectos generales de la organización, el contenido debe ser claro y asegurar una respuesta precisos. (Sotomayor, A 2008)
- **Graficad de Flujo:** un diagrama de flujo es u diagramas esquemático que utiliza símbolos estandarizados, líneas de flujo que se interconectan y

anotaciones que revelan los pasos comprendidos dentro del procesamiento de información a través del sistema contable. De manera alternativa, se pueden preparar graficas de flujo muy detalladas que representen al procesamiento de clases individuales de transacciones; por ejemplo, venta de acciones, entradas de efectivo, compras, salidas de efectivo nóminas y producción. (Kell, W & Bayton, W 1995)

### **2.2.13. Procedimientos de auditoria operativa**

No existen procedimientos específicos para la realización de la presente investigación por lo que se ha tomado en cuenta los procedimientos de auditoría tradicional, el auditor para formar un juicio acerca de la entidad puesta a examen debe recabar la suficiente información en base a técnicas, normas, procedimientos adecuadamente utilizados que coadyuve al auditor a generar una opinión clara, oportuna en beneficio de la entidad.

Es por ello que a continuación se presentan procedimientos que son de ayuda para la planificación y realización del trabajo del auditor.

### **2.2.14. Programa de auditoria**

En la realización de la auditoria operacional como actividad profesional, es imprescindible diseñar un programa de trabajo en el que quede establecido de manera sistemática la secuencia de las acciones a realizar, con base en una descripción generalizada o detallada.

Un programa de trabajo es el documento formal que utiliza el auditor como guía metodológica en la realización de sus labores; este incluye el nombre y objetivo del programa, los procedimientos apropiados, así como la calendarización prevista y el personal involucrado. (Sotomayor, A 2008).

### **2.2.15. Estructura formal del programa de trabajo**

El programa de trabajo está conformado por los siguientes elementos formales a los cuales debe sujetarse el auditor para la realización de su trabajo, favoreciendo su manejo y lectura.

Identificación: indica generalidades como:

- Nombre de la organización o entidad
- Nombre del programa o trabajo
- Área de aplicación
- Fechas previstas de inicio y terminación

**Objetivo:** expresa lo que se desea obtener al aplicar el programa, es decir, la razón de ser del mismo.

- General
- Especifico

**Procedimientos:** incluye el conjunto de pasos a seguir para el desarrollo de la auditoria. Por lo tanto, es necesario definir lo siguiente:

- Procedimientos
- Alcance
- Necesidad de ampliación

**Personal involucrado:** es el personal que participa en la realización de la auditoria, y que entra dentro de la siguiente jerarquía.

- Titular
- Supervisor
- Auditor

**Calendarización de actividades:** señala el tiempo para la realización de la auditoría. La calendarización se indicara en la forma siguiente:

- Diaria
- Semanal
- Quincenal
- Mensual. (Sotomayor, A 2008)

### 2.2.16. Hallazgos de auditoría

El desarrollo de los hallazgos constituye una labor dispendiosa en el proceso de obtención de evidencias para respaldar el informe de auditoría operacional.

Los atributos del hallazgo son:

**Condición:** está representado a través de la situación encontrada en el momento de ejecutar el proceso de auditoría. La condición refleja el grado en que se están logrando o no los criterios. El auditor puede encontrar que los criterios se están logrando en forma satisfactoria, que no se están logrando o que se están alcanzando parcialmente.

Se describe la forma como se están haciendo realmente las cosas o si se están haciendo bien, regular o mal. La identificación del hallazgo o de los hallazgos se hace cuando se está precisando el efecto y no antes. La aclaración permite evitar confusiones entre la condición y el efecto.

**Criterio:** está dado por normas o instrumentos con que el auditor mide o evalúa la condición hallada. Entre los criterios más usuales están las leyes, los reglamentos, los objetivos, políticas, el sentido común, la experiencia del auditor y las opiniones independientes de expertos. El criterio indica cómo se deben hacer las cosas.

**Causa, Efecto:** estos dos atributos tienen un significado diferente en el cual el uno determina la razón por la cual se originó tal motivo y poner mayor énfasis en el mismo, el efecto se refiere al resultado de no haber cumplido uno o más criterios. (Pinilla, J 1996)

### 2.2.17. Informe de auditoría

La auditoría concluye con el informe de auditoría, que constituye el medio a través del cual el auditor comunica de manera formal y directa el reporte final de la auditoría, junto con las recomendaciones correspondientes, a la empresa que solicitó los servicios, específicamente a la alta gerencia.

Este documento debe constar la colaboración del personal interno, sin la cual no hubiera sido posible culminar esta labor. El informe de auditoría es esperado con interés por el auditado, de manera que no se debe escatimar esfuerzo, tiempo y dedicación para su elaboración, revisión, reproceso y presentación final.

El informe de auditoría es el resultado final de todo el trabajo de campo realizado por el auditor al utilizar las técnicas y procedimientos necesarios para recabar la información pertinente para la emisión de un juicio pertinente acerca de los hechos de gran importancia analizados dentro de la entidad. (Sotomayor, A 2008)

### **2.3. SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

El control interno comprende el plan de organización, los métodos y procedimientos que tiene una institución para proporcionar seguridad razonable con el fin de cumplir tres objetivos fundamentales:

- Prevenir fraudes
- Descubrir hurtos o malversaciones
- Obtener información administrativa, contable y financiera confiable segura y oportuna
- Promover la eficiencia y eficacia de las operaciones.

El control interno debe garantizar la obtención de información correcta y segura, ya que la información es un elemento en la marcha de un negocio pues con base en ella se toman las decisiones y formulan los programas de acción futuros en las actividades. (Cardoso, H 2006)

#### **2.3.1. Coso I**

Hace más de una década el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, conocido como COSO, publicó el Internal Control - Integrated Framework (COSO I) para facilitar a las empresas a evaluar y mejorar sus sistemas de control interno. Desde entonces ésta metodología se incorporó en las políticas, reglas y regulaciones y ha sido utilizada por muchas compañías para mejorar sus actividades de control hacia el logro de sus objetivos.

**Gráfico N°. 4: Estructura Coso I**



**FUENTE:** (Sotomayor, A 2008)

**ELABORADO POR:** la Autora

**2.3.2. Coso II**

Hacia fines de Septiembre de 2004, como respuesta a una serie de escándalos, e irregularidades que provocaron pérdidas importante a inversionistas, empleados y otros grupos de interés, nuevamente el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, publicó el Enterprise Risk Management - Integrated Framework (COSO II) y sus Aplicaciones técnicas asociadas, el cual amplía el concepto de control interno, proporcionando un foco más robusto y extenso sobre la identificación, evaluación y gestión integral de riesgo.

**Gráfico N°. 5: Estructura Coso II**





Los 8 componentes del coso II están interrelacionados entre sí. Estos procesos deben ser efectuados por el director, la gerencia y los demás miembros del personal de la empresa a lo largo de su organización. Los 8 componentes están alineados con los 4 objetivos. Donde se consideran las actividades en todos los niveles de la organización (Auditool, s.f.)

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1. Hipótesis General**

- El mejoramiento de los procesos administrativos y financieros está en función de los resultados obtenidos de la auditoría operacional al departamento financiero del GAD Municipal del Cantón Alausí, provincia de Chimborazo, período 2014

#### **3.1.1. Hipótesis Específica**

- El sustento del presente trabajo investigativo está determinado por los contenidos teórico - conceptuales que sirvan de para el desarrollo de la presente auditoría.
- La utilización de herramientas estratégicas como el FODA Institucional, la cadena de valor, las técnicas de auditoría y el uso de la planeación, cuestionarios, entrevistas y flujos de procesos permitirán que la información obtenida ayude a la identificación de riesgos y factores relevantes en las actividades desarrolladas por el departamento y los procesos de control del departamento financiero que permitan el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- La utilización del control interno basado en el método COSO I y COSO II contribuirá a mejorar los procesos ejecutando de manera adecuada el sistema de control interno del GAD municipal del Cantón Alausí.
- La presentación de conclusiones y recomendaciones se convertirán en una herramienta de gestión para mejorar la toma de decisiones y erradicar los problemas que afectan a esta entidad municipal.

### **3.2. VARIABLES**

#### **3.2.1. Variable independiente**

Auditoría Operacional

### 3.2.2. Variable Dependiente

Mejora de procesos administrativos y financieros

### 3.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

El desarrollo del presente tema investigativo se elaborara bajo dos modalidades, **Investigación cualitativa** porque en base al empleo de diversas estrategias que ayuden a la mejor obtención de información pertinente, oportuna que garantice el desenvolvimiento eficaz de la investigación. El uso de estrategias de recolección de datos como son las entrevistas individuales en profundidad, análisis situacional de la institución, revisión de leyes vigentes conocimiento general del área o departamento puesto análisis, el uso de destrezas que permita dar a conocer aspectos importantes y diferentes de cada individuo o grupo puesto a investigación.

**Investigación cuantitativa** basado en el registro de datos observables que representan verdaderamente las variables o conceptos que se pusieron a investigación, para determinar de una manera más precisa y clara la situación real mediante la utilización de herramientas tales como cuestionarios, encuestas, mediciones y otros equipos para recoger información numérica o medible.

#### 3.3.1. Tipos de estudios de investigación

- **Descriptiva**

La investigación se efectuará al departamento financiero del GAD Municipal del cantón Alausí en las áreas de tesorería y presupuestos en donde se conocerán las actividades principales que realizan, así como el aporte o contribución para el mejoramiento de los procesos administrativos y financieros.

- **Campo**

Esta investigación consiste en analizar una situación en el lugar real donde se desarrolla algún problema determinado. Este tipo de estudio permite dar a conocer mediante

utilización de herramientas una observación minuciosa de quienes integran el lugar a examinarse, ya que son la fuente primordial para recabar información a ser analizada.

- **Documental**

La investigación se sustentara con información teórica de libros, internet para la ampliación y profundización fundamental que permita contribuir al desarrollo, sustentación del proyecto a realizarse.

### **3.4. MÉTODOS TÉCNICAS INSTRUMENTOS**

- **Método Inductivo – Deductivo**

El método inductivo permitirá una observación directa que permita conocer los diferentes procesos, actividades y la gestión del departamento, áreas puestas a estudio con el fin primordial de la presente investigación el mejoramiento de los procedimientos administrativos y financieros.

El método deductivo que mediante la observación previa de los diferentes procedimientos, actividades y recolección de datos se realizara un análisis sobre la situación inicial la cual no conduzca a un análisis de lo general a lo particular.

- **Método descriptivo**

La investigación descriptiva perteneciente a métodos cualitativos, consiste en describir y evaluar ciertas características de una situación particular en uno o más puntos del tiempo. La investigación descriptiva analiza datos reunidos para descubrir así, cuáles variables están relacionadas entre sí.

- **Técnicas**

Una técnica es un procedimiento que tiene como objetivo obtener un resultado determinado, mediante la recolección y procesamiento de datos.

- **Observación**

Esta técnica es la más utilizada debido que permite visualizar de manera directa el comportamiento, realización de actividades si son estas eficientes, eficaces que garanticen el cumplimiento de metas y objetivos institucionales.

- **Entrevista**

Esta técnica permite tener un contacto directo verbal conocer por el personal involucrado sobre información relevante que se desea conocer. Las entrevistas desarrolladas el Jefe Financiero, Tesorera y Presupuestos que permitieron tener una familiarización previa con el departamento y áreas a examen.

### **3.5. INSTRUMENTOS**

- **Guía de Observación**

Consiste en realizar una lista de los diferentes acontecimientos visualizados, tenerlos en mente o apuntados con el fin de contribuir con el objeto de tema de estudio.

- **Guía de entrevista**

Se realizaran un listado de preguntas concernientes a la investigación a realizarse o al caso a darse solución como a su vez tener una clara visión a que personas está dirigida la entrevista.

### 3.6. POBLACIÓN

El departamento puesto a investigación está integrado por 19 personas debido a que la población no es realmente extensa se ha tomado en cuenta al 100% del personal teniendo así información y evidencia más confiable.

#### 3.6.1. Población del Departamento Financiero del GAD Municipal del Cantón Alausí.

**Tabla N°. 1: Personal Departamental**

<b>CARGO</b>	<b>N° DE PERSONAS</b>
Jefe Financiero	1
Asistente administrativo	1
Tesorería	2
Presupuestos	1
Contabilidad	5
Rentas	3
Bodega	3
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>

**ELABORADO POR:** La Autora

**FUENTE:** Archivos del GAD Municipal del Cantón Alausí

## RESULTADOS OBTENIDOS DE LAS ENCUESTAS REALIZADA AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO DEL GAD MUNICIPAL ALAUSÍ

1. ¿Considera usted las recomendaciones emitidas por contraloría o la unidad de auditoria interna?

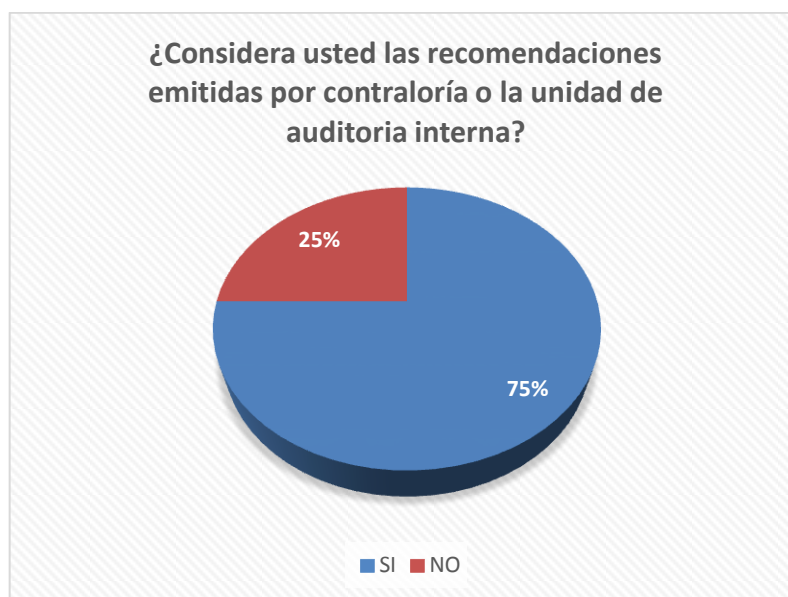
**Tabla N° 2 Pregunta 1**

ALTERNATIVA	N° ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	12	75%
NO	4	25%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

ELABORADO POR: La Autora

FUENTE: Encuestas realizadas

**Gráfico N° 6 Pregunta 1**



ELABORADO POR: La Autora

FUENTE: Encuestas realizadas

**INTERPRETACIÓN:** el 75% del personal toma en consideración las recomendaciones emitidas por contraloría o la unidad interna existente en la institución, mientras que el 25% no toma en cuenta dichas recomendaciones, dificultando así los procesos y progresos de mejora del departamento y a su vez de la institución.

2. ¿Se dirige y evalúa el cumplimiento de recomendaciones de auditoría externa de los departamentos responsables?

**Tabla N° 3 Pregunta 2**

ALTERNATIVA	N° ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	12	75%
NO	4	25%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**ELABORADO POR:** La Autora

**FUENTE:** Encuestas realizadas

**Gráfico N° 7 Pregunta 2**



**ELABORADO POR:** La Autora

**FUENTE:** Encuestas realizadas

**INTERPRETACIÓN:** el 75% del personal dirige y evalúa el cumplimiento de recomendaciones de auditoría externa de cada uno de los departamentos, mientras que el 25% manifestó que no se dirige y evalúa el cumplimiento de recomendaciones emitidas ocasionando demora en los procesos, incumpliendo así con las normas emitidas por contraloría



3. ¿Considera usted que la gestión realizada mediante procesos mejora la calidad de las actividades de la entidad?

**Tabla N° 4 Pregunta 3**

ALTERNATIVA	N° ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	16	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**ELABORADO POR:** La Autora

**FUENTE:** Encuestas realizadas

**Gráfico N° 8 Pregunta 3**



**ELABORADO POR:** La Autora

**FUENTE:** Encuestas realizadas

**INTERPRETACION:** el 100% considera que la gestión realizada mediante procesos mejora la calidad de las actividades departamentales contribuyendo a una mejor designación de actividades agilitando procesos administrativos financieros.

4. ¿Cuenta el departamento con diagramas de flujo de procesos?

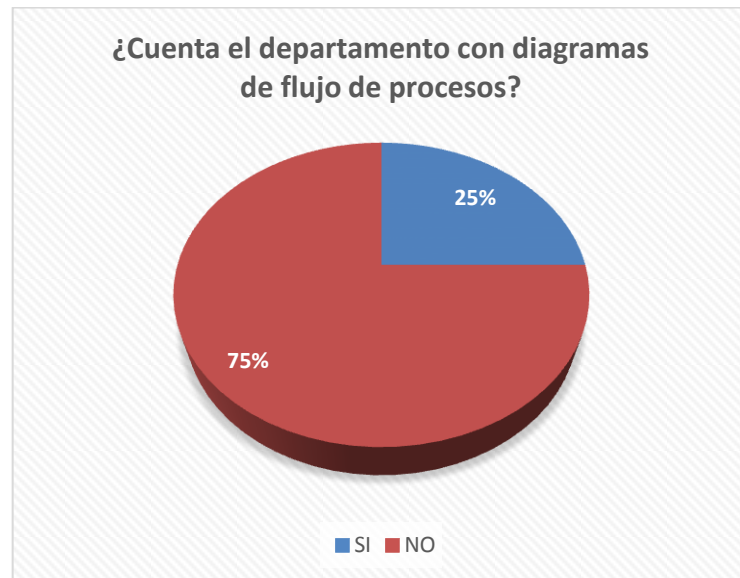
Tabla N° 5 Pregunta 4

ALTERNATIVA	N° ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	4	25%
NO	12	75%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

ELABORADO POR: La Autora

FUENTE: Encuestas realizadas

Gráfico N° 9 Pregunta 4



ELABORADO POR: La Autora

FUENTE: Encuestas realizadas

**INTERPRETACIÓN:** el 25% manifiesta que existen diagramas de flujos de procesos mientras que el 75% menciona que no existen, considerando así demora en las actividades departamentales.

5. ¿A qué tipo de problemas se enfrenta el departamento al no contar con flujo de procesos?

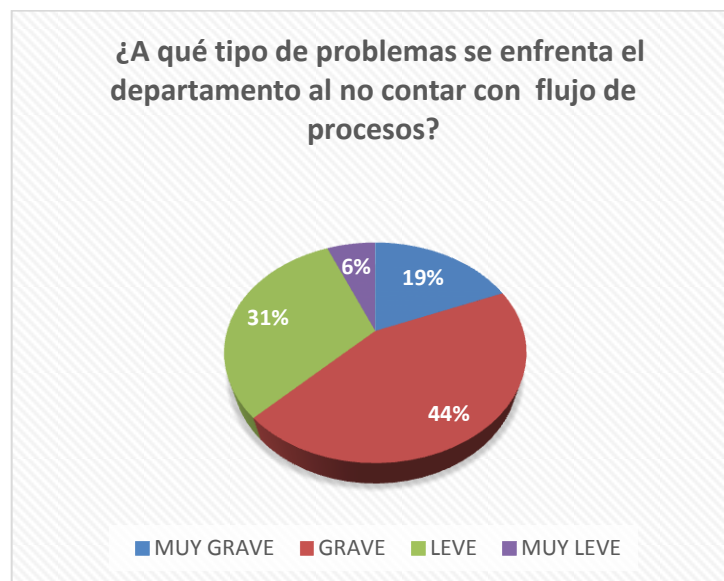
Tabla N° 6 Pregunta 5

ALTERNATIVA	N° ENCUESTADOS	PORCENTAJE
MUY GRAVE	3	18,75%
GRAVE	7	43,75%
LEVE	5	31,25%
MUY LEVE	1	6,25%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

ELABORADO POR: La Autora

FUENTE: Encuestas realizadas

Gráfico N° 10 Pregunta 5



ELABORADO POR: La Autora

FUENTE: Encuestas realizadas

**INTERPRETACIÓN:** el 19% lo califica como un problema muy grave, el 44% como grave, el 31% como leve y el 6% como muy leve llegando así como conclusión general que la mayor parte del personal considera que es un problema muy grave el no contar con diagramas de flujo.

6. ¿Cree usted que el seguimiento, análisis y evaluación de procesos es importante para el buen desempeño institucional?

Tabla N° 7 Pregunta 6

ALTERNATIVA	N° ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	16	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

ELABORADO POR: La Autora

FUENTE: Encuestas realizadas

Gráfico N° 11 Pregunta 6



ELABORADO POR: La Autora

FUENTE: Encuestas realizadas

**INTERPRETACIÓN:** el 100% del personal considero que el seguimiento, análisis y evaluación de procesos son parte importante para el buen desempeño de la institución.

**7. ¿Son relevantes el uso de indicadores de eficiencia, eficacia y economía para la evaluación de los procesos?**

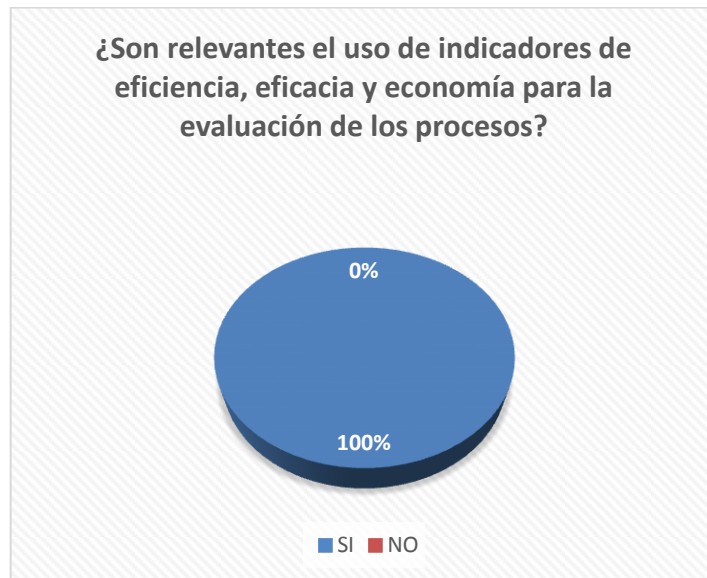
**Tabla N° 8 Pregunta 7**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>N° ENCUESTADOS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	16	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**ELABORADO POR:** La Autora

**FUENTE:** Encuestas realizadas

**Gráfico N° 12 Pregunta 7**



**ELABORADO POR:** La Autora

**FUENTE:** Encuestas realizadas

**INTERPRETACIÓN:** el 100% del personal califico como importantes el uso de indicadores de eficiencia, eficacia y economía para la evaluación de procesos departamentales.

**8. ¿Cree usted importante mejorar los procesos administrativos-financieros institucionales de manera continua?**

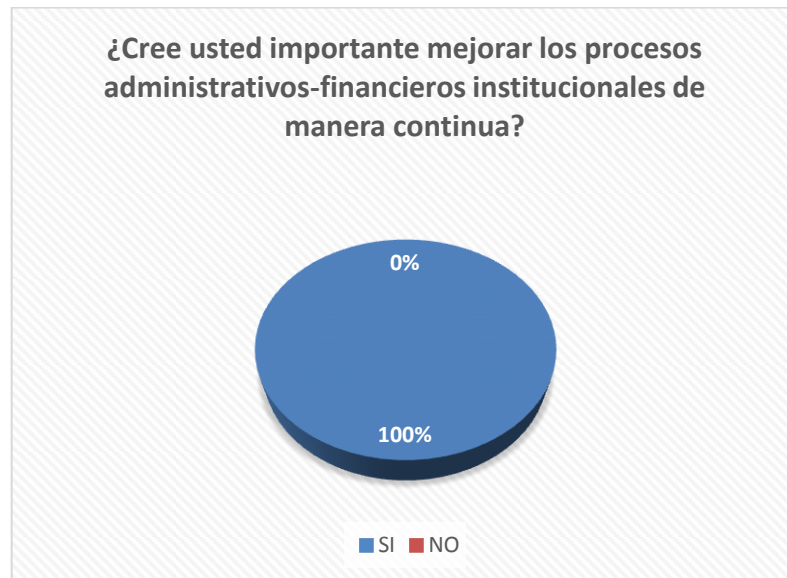
**Tabla N° 9 Pregunta 8**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>N° ENCUESTADOS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	16	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**ELABORADO POR:** La Autora

**FUENTE:** Encuestas realizadas

**Gráfico N° 13 Pregunta 8**



**ELABORADO POR:** La Autora

**FUENTE:** Encuestas realizadas

**INTERPRETACIÓN:** el 100% del personal considera importante mejorar los procesos administrativos financieros de manera continua.

9. ¿Considera usted que el plan estratégico es importante para realizar de una manera adecuada los procesos?

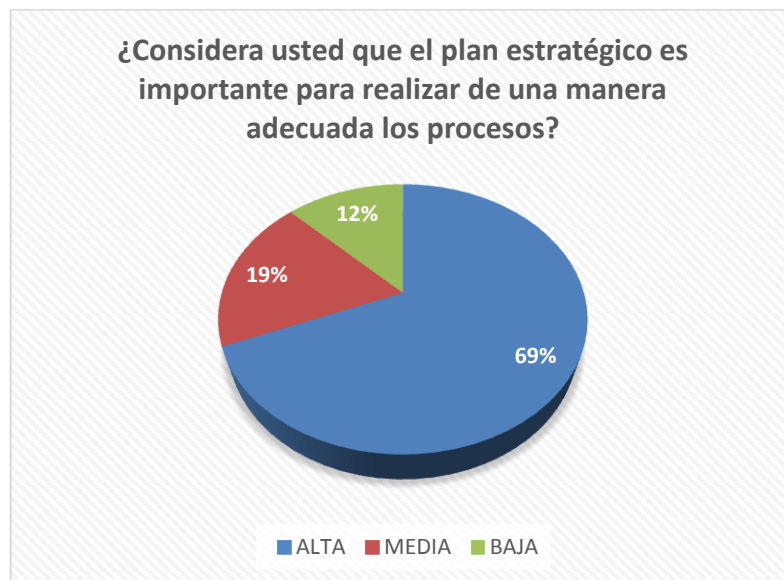
Tabla N° 10 Pregunta 9

ALTERNATIVA	N° ENCUESTADOS	PORCENTAJE
ALTA	11	68,75%
MEDIA	3	18,75%
BAJA	2	12,5%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

ELABORADO POR: La Autora

FUENTE: Encuestas realizadas

Gráfico N° 14 Pregunta 9



ELABORADO POR: La Autora

FUENTE: Encuestas realizadas

**INTERPRETACIÓN:** el 69% califico que el plan estratégico es importante para realizar de una manera adecuada los procesos, el 19% como media y el 12% baja llegando a la conclusión que mayor parte de encuestados considera que el plan estratégico es importante.

10. ¿Se ha realizado anteriormente al departamento una auditoria operacional?

Tabla N° 11 Pregunta 10

ALTERNATIVA	N° ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	4	25%
NO	12	75%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

ELABORADO POR: La Autora

FUENTE: Encuestas realizadas

Gráfico N° 15 Pregunta 10



ELABORADO POR: La Autora

FUENTE: Encuestas realizadas

**INTERPRETACIÓN:** el 75% del personal en las encuestas efectuadas manifestaron que no se ha realizado una auditoria operacional anteriormente ni tampoco se habían efectuado evaluaciones actualmente, considerando así factible el presente trabajo investigativo.



**11. ¿Considera usted importante el uso de indicadores de eficiencia, eficacia y economía para la evaluación de la gestión administrativa?**

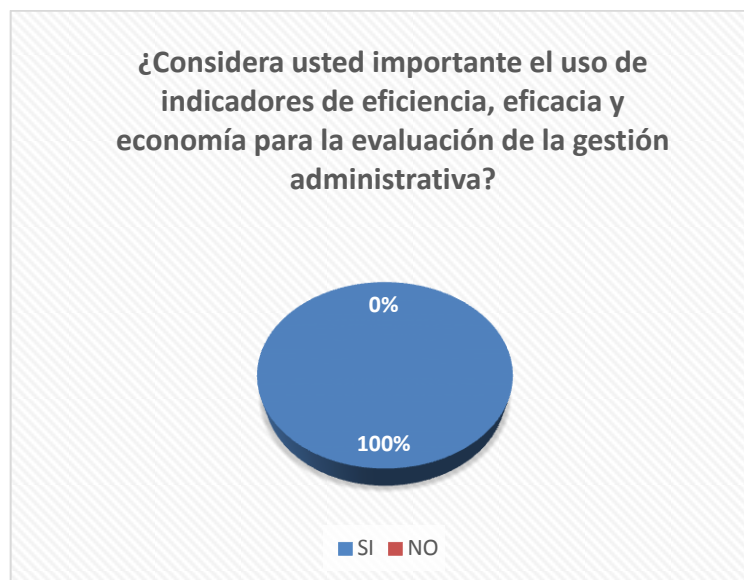
**Tabla N° 12 Pregunta 11**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>N° ENCUESTADOS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	16	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**ELABORADO POR:** La Autora

**FUENTE:** Encuestas realizadas

**Gráfico N° 16 Pregunta 11**



**ELABORADO POR:** La Autora

**FUENTE:** Encuestas realizadas

**INTERPRETACIÓN:** el 100% del personal considera importante el uso de indicadores considerando, siendo factible la hipótesis planteada.

**12. ¿Cree usted que la elaboración de la auditoría operacional contribuirá a mejorar los procesos administrativos-financieros de la institución?**

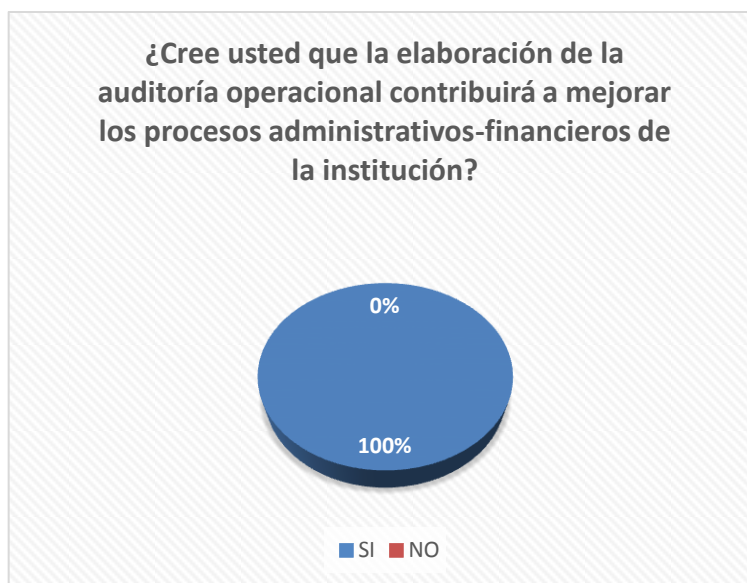
**Tabla N° 13 Pregunta 12**

ALTERNATIVA	N° ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	16	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**ELABORADO POR:** La Autora

**FUENTE:** Encuestas realizadas

**Gráfico N° 17 Pregunta 12**



**ELABORADO POR:** La Autora

**FUENTE:** Encuestas realizadas

**INTERPRETACIÓN:** el 100% considero que la realización de la auditoria operacional mejorara los procesos administrativos financieros de la institución ratificando la elaboración del presente trabajo.

13. ¿Considera usted importante que la emisión de un informe de auditoría operacional es una herramienta que contribuirá a la toma de decisiones adecuadas?

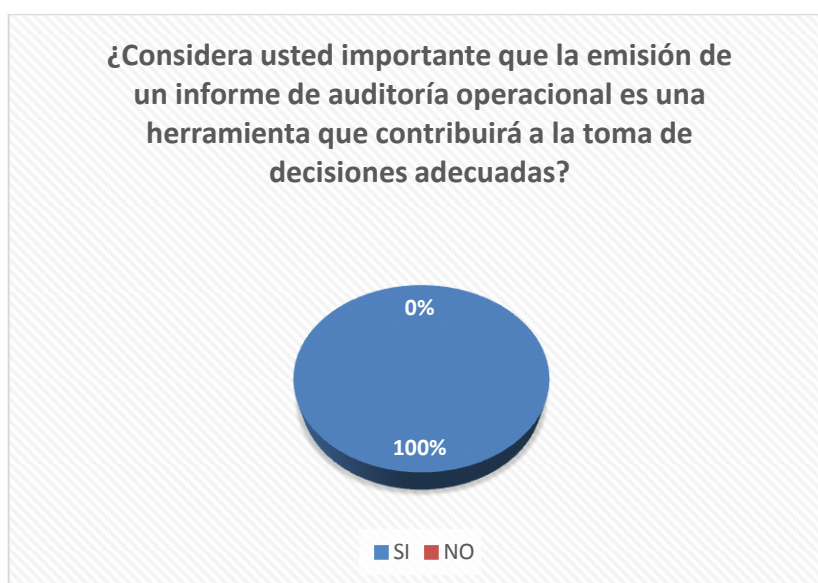
**Tabla N° 14 Pregunta 13**

ALTERNATIVA	N° ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	16	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

ELABORADO POR: La Autora

FUENTE: Encuestas realizadas

**Gráfico N° 18 Pregunta 13**



ELABORADO POR: La Autora

FUENTE: Encuestas realizadas

**INTERPRETACIÓN:** el 100% considero importante la emisión de un informe de auditoría operacional siendo una herramienta que contribuirá a la toma adecuada de decisiones adecuadas de sus funcionarios.

### 3.7. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

El objetivo primordial es verificar la hipótesis establecida a través de resultados obtenidos, que mediante la utilización del método estadístico Chi- cuadrado se determinará la relación entre variables y aceptación o rechazo de la hipótesis de trabajo.

Para verificar la hipótesis es necesario lo siguiente:

#### 3.7.1. Formulación de las Hipótesis

- **Hipótesis Nula (H0):** “La aplicación de la auditoria operacional al departamento financiero del GAD Municipal del Cantón Alausí, provincia de Chimborazo periodo 2014 no sería factible y a su vez no podrá contribuir en el mejoramiento de procesos administrativos y financieros”
- **Hipótesis de Trabajo (H1):** “La aplicación de la Auditoría operacional al departamento financiero del GAD Municipal del Cantón Alausí, provincia de Chimborazo, período 2014 será factible y contribuirá al mejoramiento de los procesos administrativos y financieros.

Para la determinación de la hipótesis se ha tomado datos recabados de encuestas realizadas al personal del departamento financiero del GAD Municipal Alausí resaltando la pregunta N° 10 **¿Se ha realizado anteriormente al departamento una auditoria operacional?** como variable independiente y la pregunta N°12 **¿Cree usted que la elaboración de la auditoría operacional contribuirá a mejorar los procesos administrativos-financieros de la institución?** siendo esta la variable dependiente. Datos detallados a continuación:

**Tabla N° 15 Matriz de Contingencia**

VARIABLES		SI	NO	TOTAL
<b>INDEPENDIENTE</b>	Auditoria Operacional	4	12	16
<b>DEPENDIENTE</b>	Mejoramiento de procesos administrativa-financiera	16	0	16
<b>TOTAL</b>		20	12	32

**ELABORADO POR:** La Autora  
**FUENTE:** Encuestas Realizadas

### **Hallar la frecuencia esperada**

Para obtener la frecuencia esperada se multiplicará el total de cada fila por el total de cada columna. Aplicando la siguiente formula:

$$E = \frac{TF * TC}{TG}$$

#### **Dónde:**

E= Frecuencia esperada

TF= Total de cada fila

TC= Total de cada columna

TG= Total general

$$E1 = \frac{16 * 20}{32} = \mathbf{10}$$

$$E2 = \frac{16 * 12}{32} = \mathbf{6}$$

$$E3 = \frac{16 * 20}{32} = \mathbf{10}$$

$$E4 = \frac{16 * 12}{32} = \mathbf{6}$$

**Tabla N° 16 Matriz de Ponderación**

VARIABLES		SI	NO	TOTAL
INDEPENDIENTE	Auditoria Operacional	10	6	16
DEPENDIENTE	Procesos de gestión administrativa-financiera	10	6	16
TOTAL		20	12	32

**ELABORADO POR:** La Autora

**FUENTE:** Encuestas realizadas

### **Hallar el Chi – Cuadrado tabla (X<sup>2</sup>t)**

Para identificar el chi-cuadrado tabla se debe determinar el grado de libertad y el nivel de confianza, y de acuerdo al cálculo realizado se escogerá el valor correspondiente.

$$GL = (F - 1)(C - 1)$$

$$GL = (2 - 1)(2 - 1) = 1$$

#### **Dónde:**

GL= Grados de libertad

F= Fila

C= Columna

**Tabla N° 17 Chi - Cuadrado**

Grados de libertad	Alfa				
	0,1	0,05	0,025	0,01	0,005
1	2,71	3,84	5,02	6,63	7,88
2	4,61	5,99	7,38	9,21	10,60

**ELABORADO POR:** La Autora

**Alfa:** El valor determinado es el nivel de confianza que queremos que tengan los cálculos de la prueba estadística, para este caso se tiene un nivel de confianza del 95%, a su vez si queremos obtener un complemento de porcentajes el valor de alfa debe ser del 0,05. Entonces Chi-cuadrado tabla  $(X^2_t) = 3,84$ .

La prueba estadística está dada así:

$$X^2 C = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

**Dónde:**

$X^2 C$  = Chi-cuadrado

$\Sigma$  = Sumatoria

$F_o$  = Frecuencia Observada de realización de un acontecimiento determinado

$F_e$  = Frecuencia Esperada o teórica

**Tabla N° 18 Chi – Cuadrado Calculado**

VARIABLES	O	E	$\frac{(fo - fe)^2}{fe}$
Si variable independiente	4	10	3,60
No variable independiente	12	6	6
Si variable dependiente	16	10	3,60
No variable dependiente	0	6	6
<b><math>X^2 C =</math></b>			<b>19,20</b>

ELABORADO POR: La Autora

FUENTE: Encuestas realizadas

**Decisión:**

Para tomar una decisión es importante recordar que:

$$X^2 C > X^2 t = \text{Hipótesis de trabajo}$$

$$X^2 C < X^2 t = \text{Hipótesis nula}$$

Debido a datos obtenidos y aplicación correcta de pruebas estadísticas se ha podido determinar que  $(X^2 C > X^2 t = 19,20 > 3,84)$  por lo que se acepta la hipótesis de trabajo y se rechaza la hipótesis nula, haciendo posible la elaboración de la Auditoría operacional al departamento financiero del GAD Municipal del Cantón Alausí, provincia de Chimborazo, período 2014 contribuyendo al mejoramiento de los procesos administrativos y financieros.



**CAPITULO IV: AUDITORÍA OPERATIVA AL DEPARTAMENTO  
FINANCIERO EN LAS ÁREAS DE TESORERÍA Y PRESUPUESTOS DEL  
GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN ALAUSÍ PERÍODO 2014**

**4.1. ARCHIVO PERMANENTE**



**GADMC  
ALAUSÍ**

<b>ENTIDAD:</b>	<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN ALAUSÍ</b>
<b>DIRECCIÓN:</b>	Av. 5 de junio y Ricaurte esquina
<b>NATURALEZA DEL TRABAJO:</b>	Auditoría Operacional
<b>PERÍODO:</b>	Enero – Diciembre 2014



GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
DEL CANTÓN ALAUSÍ.  
**ÍNDICE DE PAPELES DE TRABAJO**  
DEPARTAMENTO FINANCIERO  
ÁREA: TESORERÍA Y PRESUPUESTOS  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014

**IPT 1/2**

**ÍNDICE DE PAPELES DE TRABAJO**

ABREVIATURAS	SIGNIFICADO
<b>IPT</b>	Índice de papeles de trabajo
<b>IMA</b>	Índice de marcas de auditoría
<b>AP</b>	Archivo permanente
<b>AC</b>	Archivo corriente
<b>PA</b>	Programas de auditoría
<b>MP</b>	Memorándum de planificación
<b>HA</b>	Hoja de hallazgos
<b>MF</b>	Manual de Funciones
<b>OE</b>	Organigrama Estructural
<b>FP</b>	Flujogramas de procesos
<b>ET</b>	Entrevista
<b>CCI</b>	Cuestionario de Control Interno
<b>IG</b>	Indicadores de gestión
<b>CP</b>	Carta de presentación
<b>IA</b>	Informe de auditoría
<b>MM</b>	Matriz de monitoreo

<b>Elaborado por:</b>	<b>SCNR</b>	<b>Fecha:</b>	18/03/2015
<b>Revisado por:</b>	<b>MAGC</b>	<b>Fecha:</b>	12/04/2015



GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
DEL CANTÓN ALAUSÍ.  
ÍNDICE DE PAPELES DE TRABAJO  
DEPARTAMENTO FINANCIERO  
ÁREA: TESORERÍA Y PRESUPUESTOS  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014

IPT 2/2

ABREVIATURAS	SIGNIFICADO
MR	Matriz de Riesgos
S.C.N.R	Sylvia del Carmen Narváez Rodríguez
M.A.G.C	Marco Antonio Gonzales Chávez

Elaborado por:	SCNR	Fecha:	18/03/2015
Revisado por:	MAGC	Fecha:	12/04/2015



GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
DEL CANTÓN ALAUSÍ.  
ÍNDICE DE MARCAS DE AUDITORÍA  
DEPARTAMENTO FINANCIERO  
ÁREA: TESORERÍA Y PRESUPUESTOS  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014

IMA 1/1

MARCAS DE AUDITORÍA

MARCAS	SIGNIFICADO
✓	Revisado o verificado
@	Hallazgo
≠	Incumplimiento al proceso de archivo
¥	Inexistencia de manuales
∅	Inexistencia de organigramas
★	Evidencia

Elaborado por:	SCNR	Fecha:	18/03/2015
Revisado por:	MAGC	Fecha:	12/04/2015

#### 4.1.1. Propuesta de servicios

Riobamba, 12 de Enero del 2015

Sr. Manuel Vargas Villa

**ALCALDE DEL GAD MUNICIPAL ALAUSÍ**

Presente

De mi consideración:

Reciba un cordial y atento saludo, de quienes conformamos la Firma Auditora **S&N Auditores Independientes** (Nombre Ficticio). El motivo de la presente es para extenderle un agradecimiento por la apertura para efectuar el presente trabajo de investigación, proporcionándonos toda la información necesaria para la conclusión efectiva del mismo. La propuesta de trabajo comprende:

- Objetivos y Alcance
- Etapas en las que se ejecutará la revisión
- Enfoque general del trabajo
- Evaluación de Control Interno bajo Método COSO I, COSO II y normas de control Interno (Contraloría General del Estado)
- Revisión Legal
- Personal Asignado

El servicio será personalizado con alto valor profesional, cualquier aclaración a esta oferta no dude en contactarse con **S&N Auditores Independientes**.

Atentamente,

*Sylvia Narváez*

Sylvia Narváez

**AUDITOR**

## **OBJETIVOS Y ALCANCE DE LA AUDITORÍA**

El objetivo del presente trabajo es realizar una Auditoría Operacional al Departamento de Financiero direccionado a las áreas de tesorería y presupuestos del GAD Municipal Alausí, con el propósito de incrementar la eficiencia y eficacia en sus procesos, al establecer resultados correctivos que le permitan a la máxima autoridad tomar decisiones apropiadas, aplicando los procedimientos y normas de auditoría de general aceptación en el país.

Esta investigación comprende la Auditoría Operacional que se realizará al Departamento de Financiero del GAD Municipal del Cantón Alausí, provincia de Chimborazo, periodo 2014

## **ETAPAS EN LAS QUE SE EJECUTARÁ LA AUDITORÍA**

- ✓ Conocimiento previo de la institución.
- ✓ Definir puntos críticos de las áreas de tesorería y presupuestos
- ✓ Revisión de la documentación.
- ✓ Análisis a pago de proveedores
- ✓ Preparar los informes finales

## **EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

La estructura del control interno dentro del GAD Municipal del Cantón Alausí, debe estar orientada a la consecución de los objetivos estratégicos; por tanto se revisarán que los controles internos se orienten a ese sentido de acuerdo a las normas de control Interno orientadas a las áreas específicas puestas a estudio

## **COLABORACIÓN DE LA INSTITUCIÓN**

Para el desarrollo eficiente, concreto y oportuno el GAD Municipal del Cantón Alausí, en especial el personal del Departamento de Financiero, se compromete a prestar ayuda necesaria al auditor, esta consistirá en proveer toda aquella información que sea necesaria para el adecuado desarrollo de la Auditoría Operacional a aplicarse.

#### 4.1.2. Contrato de trabajo

##### **Comparecientes:**

En la ciudad de Riobamba, el 19 de enero del 2015, el GAD Municipal del Cantón Alausí, que en adelante se le denominará Contratante, representada por su Alcalde el Sr. Manuel Vargas y por otra parte la firma de Auditores *S&N Auditores Independientes*, a la que en adelante se denominará Contratista, convienen en celebrar el presente contrato de Prestación de Servicios de Auditoría Operacional al Departamento Financiero del GAD Municipal del Cantón Alausí , por el período 2014, conteniendo las siguientes cláusulas:

##### **PRIMERA: Antecedentes**

La firma Contratista, presentó un oficio al Sr. Alcalde del GAD Municipal del Cantón Alausí, para solicitar se brinde la apertura necesaria para realizar el trabajo de investigación previo a la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría CPA, siendo su respuesta favorable, por lo que se puso en marcha el presente trabajo.

##### **SEGUNDA: Objeto del Contrato**

Por medio del presente contrato, el Contratista se compromete con la institución Contratante, a realizar la Auditoría Operacional al Departamento Financiero en las áreas de tesorería y presupuestos de la institución, a través de la revisión y evaluación del control interno, actividades que se llevarán a cabo con profesionalismo y eficacia. El examen a practicarse y sus resultados concluirán con la presentación del informe correspondiente de acuerdo a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, en la ley y su reglamento de la Contraloría General del Estado el mismo que será de conocimiento y uso exclusivo del Gerente de la institución Contratante, para efecto de lo anterior, el Contratante proporcionará al Contratista los instrumentos necesarios para el buen desempeño de sus actividades, los cuales quedan bajo custodia hasta la terminación de este contrato. **TERCERA: TERMINACIÓN**



Las partes convienen en que se puede dar por terminado el contrato en cualquier momento. El incumplimiento a lo establecido en el presente contrato dará motivo a su anulación y a la aplicación de las disposiciones legales correspondientes.

---

Sylvia Narváez

**AUDITOR**

---

Sr. Manuel Vargas

**ALCALDE GADMC ALAUSÍ**

### 4.1.3. Orden de trabajo

**SECCIÓN:** AUDITORÍA

**ASUNTO:** ORDEN DE TRABAJO

Riobamba, 20 de Enero del 2015

Señores

**S&N AUDITORES INDEPENDIENTES**

Presente

En cumplimiento al contrato suscrito con el GAD Municipal del Cantón Alausí autorizo a usted para que realice una Auditoría Operacional, al Departamento Financiero en las áreas de tesorería y presupuestos de la Institución, por el período 2014.

#### **OBJETIVOS:**

- ✓ Evaluar el grado de cumplimiento de la misión, objetivos, políticas, planes, programas proyectos y procedimientos.
- ✓ Evaluar las disposiciones legales y normativas de la entidad con el propósito de sugerir cambios, modificaciones y adiciones.
- ✓ Revisar y determinar medidas para salvaguardar los recursos.
- ✓ Determinar el grado de confiabilidad de la estructura de control interno.
- ✓ Formular comentarios, conclusiones y recomendaciones tendientes a mejorar los procedimientos relativos a la gestión.

Atentamente,

*Sylvia Narváez*

Sylvia Narváez

**AUDITOR**

#### 4.1.4. Notificación de inicio del examen

**SECCIÓN:** AUDITORÍA

**ASUNTO:** NOTIFICACIÓN DE INICIO DE EXAMEN

Riobamba, 22 de Enero del 2015

Señores

**FUNCIONARIOS DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO DEL GAD  
MUNICIPAL DEL CANTÓN ALAUSÍ**

Presente

De nuestra consideración:

De conformidad a lo dispuesto en la cláusula tercera del Convenio de Servicios Profesionales celebrados para la ejecución de la auditoría, notifico a usted, se está realizando la Auditoría Operacional al Departamento Financiero del GAD Municipal del Cantón Alausí, por el periodo 2014, con el propósito de que se sirvan dar las facilidades necesarias para la ejecución del trabajo y colaborar con su presencia de ser necesario para el desarrollo de nuestra actividad.

Atentamente,

*Silvia Narváez*

Silvia Narváez

**AUDITOR**

## 4.2. ARCHIVO CORRIENTE

<b>ENTIDAD:</b>	<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN ALASÍ</b>
<b>DIRECCIÓN:</b>	Av. 5 de junio y Ricaurte esquina
<b>NATURALEZA DEL TRABAJO:</b>	Auditoría Operacional
<b>PERÍODO:</b>	Enero – Diciembre 2014



**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
DEL CANTÓN ALAUSÍ.  
PROGRAMA DE AUDITORÍA  
DEPARTAMENTO FINANCIERO  
ÁREA: TESORERÍA Y PRESUPUESTOS  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**PA 1/3**

**4.2.1. Fase II: Familiarización y planeación**

**4.2.1.1. Programa de auditoría**

<b>PROGRAMA GENERAL DE AUDITORÍA</b>					
<b>Entidad:</b>		GAD Municipal del Cantón Alausí			
<b>Tipo de Auditoría:</b>		Operacional			
<b>Período:</b>		Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2014			
<b>OBJETIVOS:</b>					
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Familiarizar con la entidad teniendo en cuenta una perspectiva breve de la entidad y de su área puesta a análisis.</li> <li>2. Evaluar el sistema de control interno.</li> <li>3. Determinar si los procesos administrativos y financieros se desarrollan oportunamente.</li> <li>4. Determinar si se cumplen con las leyes, disposiciones y normativa legal vigente.</li> <li>5. Emitir un informe con las respectivas conclusiones y recomendaciones.</li> </ol>					
N°	PROCEDIMIENTOS	REF. P/T	ELAB. POR	FECHA	OBSERVACIONES
<b>FASE I FAMILIARIZACIÓN Y PLANEACIÓN</b>					
1	Elabore el archivo permanente con la documentación necesaria de inicio del examen al personal involucrado.	<b>AP 1/7</b>	SCNR	12/01/2015 19/01/2015 20/01/2015 22/01/2015	
2	Efectué una visita a las instalaciones de la Institución y solicite la misión, visión, objetivos, estructura orgánica, manuales y normas	<b>VP</b>	SCNR	22/10/2014 27/01/2015	Se efectuó una visita y entrevista previa con el personal
3	Elabore el memorándum de planificación.	<b>MP 1/2</b>	SCNR	10/02/2015	
4	Realice una entrevista al Jefe Financiero, tesorera y de presupuestos.	<b>ET</b>	SCNR	24/02/2015	
5	Construya un archivo corriente que sirva como base para la ejecución de la auditoría.	<b>AC</b>	SCNR	26/02/2015	

<b>Elaborado por:</b>	<b>SCNR</b>	<b>Fecha:</b>	22/01/2015
<b>Revisado por:</b>	<b>MAGC</b>	<b>Fecha:</b>	13/02/2015



**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
DEL CANTÓN ALAUSÍ.  
PROGRAMA DE AUDITORÍA  
DEPARTAMENTO FINANCIERO  
ÁREA: TESORERÍA Y PRESUPUESTOS  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**PA 2/3**

<b>PROGRAMA GENERAL DE AUDITORÍA</b>					
<b>Entidad:</b>		GAD Municipal del Cantón Alausí			
<b>Tipo de Auditoría:</b>		Operacional			
<b>Período:</b>		Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2014			
N°	PROCEDIMIENTOS	REF. P/T	ELAB. POR	FECHA	OBSERVACIONES
<b>FASE II EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO</b>					
1	Evalué el sistema de Control Interno mediante cuestionarios aplicando normas de Control de la Contraloría General del Estado a las áreas de tesorería y presupuestos	<b>CCI 1/16 CCI 16/16</b>	SCNR	4/03/2015 5/03/2015 10/03/2015 11/03/2015	
2	Elaboración de una matriz de riesgos	<b>MR 1/4</b>	SCNR	11/03/2015	
<b>FASE III EVALUACIÓN DE PROCESOS</b>					
1	Efectué un análisis del organigrama del departamento y manual de funciones	<b>OE 1/1 MF 1/11</b>	SCNR	17/03/2015	
2	Elabore los flujogramas de procesos de las áreas de tesorería y presupuestos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flujograma de proceso de pago a proveedores</li> <li>• Flujograma de emisión de certificación presupuestaria.</li> </ul>	<b>FP 1/2</b>	SCNR	23/03/2015 31/03/2015	
3	Aplique indicadores de Gestión. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia</li> <li>• Eficacia</li> <li>• Economía</li> </ul>	<b>IG 1/2</b>	SCNR	14/04/2015	
4	Elabore la Hoja de Hallazgos.	<b>HA 1/13</b>	SCNR	23/04/2015	

<b>Elaborado por:</b>	<b>SCNR</b>	<b>Fecha:</b>	22/01/2015
<b>Revisado por:</b>	<b>MAGC</b>	<b>Fecha:</b>	13/02/2015



**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
 DEL CANTÓN ALAUSÍ.  
 PROGRAMA DE AUDITORÍA  
 DEPARTAMENTO FINANCIERO  
 ÁREA: TESORERÍA Y PRESUPUESTOS  
 DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

PA 3/3

<b>PROGRAMA GENERAL DE AUDITORÍA</b>					
<b>Entidad:</b> GAD Municipal del Cantón Alausí					
<b>Tipo de Auditoría:</b> Operacional					
<b>Período:</b> Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2014					
N°	PROCEDIMIENTOS	REF. P/T	ELAB. POR	FECHA	OBSERVACIONES
<b>FASE IV COMUNICACIÓN DE RESULTADOS</b>					
1	Elabore la Carta de presentación.	<b>CP 1/1</b>	SCNR	27/04/2015	
2	Elabore el informe de Auditoría	<b>IA 1/11</b>	SCNR	4/05/2015	
3	Elabore el acta de comunicación de resultados	<b>AC 1/2</b>	SCNR	4/05/2015	
<b>FASE V MONITOREO ESTRATÉGICO DE RECOMENDACIONES</b>					
1	Proponer una matriz de monitoreo estratégico de recomendaciones	<b>MM 1/7</b>	SCNR	6/05/2015	

<b>Elaborado por:</b>	SCNR	<b>Fecha:</b>	22/01/2015
<b>Revisado por:</b>	MAGC	<b>Fecha:</b>	13/02/2015



GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
DEL CANTÓN ALAUSÍ.  
MEMORANDUM DE PLANIFICACIÓN  
DEPARTAMENTO FINANCIERO  
ÁREA: TESORERÍA Y PRESUPUESTOS  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014

MP 1/2

#### 4.2.1.2. Memorando de planificación

Riobamba, 10 de Febrero del 2015

**ENTIDAD:** GAD Municipal del Cantón Alausí

**NATURALEZA DEL TRABAJO:** Auditoría Operacional

**PERÍODO:** Año 2014

##### 1. Motivo de la auditoría

Auditoría operacional al GAD Municipal del Cantón Alausí en las áreas de presupuestos y tesorería periodo 2014, que se desarrollará en base a la carta de presentación.

##### 2. Objetivos de la auditoría

###### a. Objetivo general

Realizar una auditoría operacional al departamento financiero del GAD municipal del Cantón Alausí, Provincia de Chimborazo periodo 2014, con la aplicación de procesos de planeación, control y evaluación que contribuyan al mejoramiento de los procedimientos administrativos y financieros.

###### b. Objetivo específico

1. Aplicar los contenidos teórico - conceptuales que sirvan de sustento para el desarrollo de la presente auditoría.
2. Utilizar herramientas estratégicas como el FODA Institucional y la cadena de valor y técnicas de auditoría mediante el uso de la planeación, cuestionarios, entrevistas y flujos de procesos de tal forma que la información obtenida ayude a la identificación de riesgos que permitan el cumplimiento de los objetivos institucionales.
3. Aplicar el método COSO I y COSO II que permita evaluar si está ejecutando de manera adecuada el sistema de control interno del GAD municipal del Cantón Alausí.

Elaborado por:	SCNR	Fecha:	10/02/2015
Revisado por:	MAGC	Fecha:	13/02/2015





**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
DEL CANTÓN ALAUSÍ.  
MEMORANDUM DE PLANIFICACIÓN  
DEPARTAMENTO FINANCIERO  
ÁREA: TESORERÍA Y PRESUPUESTOS  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**MP 2/2**

### 3. Alcance

El período a examinar comprende del 1 de enero al 31 de Diciembre del 2014, período del cual se examinará los respectivos procedimientos, planes, programas, manuales, para determinar la extensión y oportunidad de la aplicación de las pruebas de auditoría a través de técnicas necesarias para los programas de auditorías planteadas por los auditores.

La auditoría operacional examina de forma detallada cada uno de los aspectos operativos por lo que debe considerarse el logro de los objetivos, la estructura organizacional y la participación de cada colaborador que contribuya al mejoramiento de procesos administrativos y financieros eficientes.

### 4. Personal encargado

<b>Cargo</b>	<b>Nombre</b>
Supervisor	Eco. Marco González
Auditor	Sylvia Narváez

### 5. Metodología a utilizar

- Normas de control Interno de la Contraloría (Coso I y II) para realizar el control interno.
- Aplicación de técnicas de auditoría para determinar áreas críticas
- Observación de evidencias documentaria que sustente el informe de auditoría

*Sylvia Narváez*

---

Sylvia Narváez (Auditor)

<b>Elaborado por:</b>	<b>SCNR</b>	<b>Fecha:</b>	<b>10/02/2015</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>MAGC</b>	<b>Fecha:</b>	<b>13/02/2015</b>



**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
DEL CANTÓN ALAUSÍ.  
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO  
DEPARTAMENTO FINANCIERO  
ÁREA: TESORERÍA  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**CCI 1/14**

**4.2.2. Fase II: Evaluación del control interno**

**4.2.2.1. Ejecución de la auditoría operacional**

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	N/A	
1	¿El departamento implementa estrategias para la optimización de recursos financieros?	X			Dispone de dinero del estado
2	¿Los ingresos obtenidos por las cajas recaudadoras ya sea en efectivo, cheque certificado o cruzado son revisados, depositados y registrados de manera intacta y completa en las cuentas rotativas de ingresos en el transcurso del día o al día hábil siguiente?	X			Se deposita el mismo día o al día hábil siguiente
3	¿Se prepara diariamente a manera de resumen un reporte de los valores recaudados?	X			Se realiza el cierre de caja y reporte de cierres
4	¿Se llevan registros sobre la emisión, venta y baja de las especies valoradas, son controladas mediante cuentas de orden?	X			No al instante pero se da de baja

Elaborado por:	SCNR	Fecha:	04/03/2015
Revisado por:	MAGC	Fecha:	12/04/2015



**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
DEL CANTÓN ALAUSÍ.  
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO  
DEPARTAMENTO FINANCIERO  
ÁREA: TESORERÍA  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**CCI 2/14**

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**



Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	N/A	
<b>5</b>	¿Se evalúa permanentemente la eficiencia y eficacia los procesos de	<b>X</b>			
<b>6</b>	¿Se realizan conciliaciones bancarias de manera regular y periódica o por lo menos una vez al mes?	<b>X</b>			Una vez al mes
<b>7</b>	¿Cuenta el departamento con un manual de adquisiciones?		<b>X</b>		Al momento el dept. no dispone @ HH 3/13 
<b>8</b>	¿Las obligaciones y compromisos contraídos son cancelados en las fechas convenidas?		<b>X</b>		No se cumple en la fecha exacta @ HH 2/13
<b>9</b>	¿Se han originado gastos adicionales por concepto de intereses o multas por mora injustificada en el pago de obligaciones?	<b>X</b>			
<b>10</b>	¿En la programación financiera se elabora el flujo de caja con el fin de optimizar los recursos y en qué periodo lo elaboran? (trimestral cuatrimestral anual o diario).		<b>X</b>		De acuerdo a proyecciones se evalúa. @ HH 4/13 

<b>Elaborado por:</b>	SCNR	<b>Fecha:</b>	04/03/2015
<b>Revisado por:</b>	MAGC	<b>Fecha:</b>	12/04/2015

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
DEL CANTÓN ALAUSÍ.  
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO  
DEPARTAMENTO FINANCIERO  
ÁREA: TESORERÍA  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**CCI 3/14**

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	N/A	
<b>11</b>	Al celebrarse contratos ya sean estos por adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras prestación de servicios se exigen garantías según la ley y montos señalados en la ley orgánica de contratación publica	<b>X</b>			
<b>12</b>	¿Dispone el departamento de capacidad operativa, (tecnología, financieros y humanos) para atender con eficiencia, eficacia cada uno de los procesos designados?		<b>X</b>		Falta equipo para cumplir de manera correcta las actividades. @ HH 5/13  
<b>13</b>	¿Considera usted que se cumplen a cabalidad cada uno de los procesos, de manera ordenada y siguiendo un estricto control y revisión minuciosa de los mismos?	<b>X</b>			
<b>14</b>	¿Cuenta el departamento con organigrama estructural departamental?		<b>X</b>		@ HH 6/13  
<b>15</b>	El personal encargado del manejo de los fondos públicos entrega las correspondientes cauciones de acuerdo a lo que dispone la ley?	<b>X</b>			

<b>Elaborado por:</b>	<b>SCNR</b>	<b>Fecha:</b>	<b>04/03/2015</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>MAGC</b>	<b>Fecha:</b>	<b>12/04/2015</b>



**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
DEL CANTÓN ALAUSÍ.  
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO  
DEPARTAMENTO FINANCIERO  
ÁREA: TESORERÍA  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**CCI 4/14**

**MATRIZ DE CALIFICACIÓN**

N°	PREGUNTAS	RESPUESTA	
		SI	NO
1	¿El departamento implementa estrategias para la optimización de recursos financieros?	<b>1</b>	
2	Los ingresos obtenidos por las cajas recaudadoras ya sea en efectivo, cheque certificado o cruzado son revisados, depositados y registrados de manera intacta y completa en las cuentas rotativas de ingresos en el transcurso del día o al día hábil siguiente?	<b>1</b>	
3	¿Se prepara diariamente a manera de resumen un reporte de los valores recaudados?	<b>1</b>	
4	¿Se llevan registros sobre la emisión, venta y baja de las especies valoradas, son controladas mediante cuentas de orden?	<b>1</b>	
5	¿Se evalúa permanentemente la eficiencia y eficacia los procesos de recaudaciones y depósitos, se adoptan medidas correctivas?	<b>1</b>	
6	¿Se realizan conciliaciones bancarias de manera regular y periódica o por lo menos una vez al mes?	<b>1</b>	

Elaborado por:	SCNR	Fecha:	05/03/2015
Revisado por:	MAGC	Fecha:	12/04/2015



**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
DEL CANTÓN ALAUSÍ.  
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO  
DEPARTAMENTO FINANCIERO  
ÁREA: TESORERÍA  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**CCI 5/14**

**MATRIZ DE CALIFICACIÓN**

N°	PREGUNTAS	RESPUESTA	
		SI	NO
7	¿Cuenta el departamento con un manual de adquisiciones?		<b>0</b>
8	¿Las obligaciones y compromisos contraídos son cancelados en las fechas convenidas?		<b>0</b>
9	¿Se han originado gastos adicionales por concepto de intereses o multas por mora injustificada en el pago de obligaciones?	<b>1</b>	
10	¿En la programación financiera se elabora el flujo de caja con el fin de optimizar los recursos y en qué periodo lo elaboran (trimestral cuatrimestral anual o diario).		<b>0</b>
11	Al celebrarse contratos ya sean estos por adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras prestación de servicios se exigen garantías según la ley y montos señalados en la ley orgánica de contratación publica	<b>1</b>	
12	¿Dispone el departamento de capacidad operativa, (tecnología, financieros y humanos) para atender con eficiencia, eficacia cada uno de los procesos designados?		<b>0</b>

Elaborado por:	SCNR	Fecha:	05/03/2015
Revisado por:	MAGC	Fecha:	12/04/2015



**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
DEL CANTÓN ALAUSÍ.  
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO  
DEPARTAMENTO FINANCIERO  
ÁREA: TESORERÍA  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**MP 6/14**

**MATRIZ DE CALIFICACIÓN**

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS	
		SI	NO
13	¿Considera usted que se cumplen a cabalidad cada uno de los procesos, de manera ordenada y siguiendo un estricto control y revisión minuciosa de los mismos?	1	
14	¿Cuenta el departamento con organigrama estructural departamental?		0
15	¿El personal encargado del manejo de los fondos públicos entrega las correspondientes cauciones de acuerdo a lo que dispone la ley?	1	
16	¿El manejo de claves asignadas son manipuladas y conocidas únicamente por los funcionarios responsables o terceras personas tienen conocimiento de dichas claves?	1	
<b>TOTAL</b>		<b>11</b>	<b>5</b>

**VALIDACIÓN:**

**Calificación de 1:** eficiente

**Calificación de 0:** poco eficiente

<b>Elaborado por:</b>	<b>SCNR</b>	<b>Fecha:</b>	<b>05/03/2015</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>MAGC</b>	<b>Fecha:</b>	<b>12/04/2015</b>



GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
DEL CANTÓN ALAUSÍ.  
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO  
DEPARTAMENTO FINANCIERO  
ÁREA: TESORERÍA  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014

CCI 7/14

**DETERMINACIÓN NIVEL DE RIESGO Y NIVEL DE CONFIANZA**

**Formula:**

$$\text{Confianza ponderada} = \frac{CT}{CP} \times 100$$

$$NR = NC - 100$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{11}{16} \times 100$$

$$NR = 100 - 68,75$$

$$\text{Nivel de Confianza} = 68,75\%$$

$$NR = 31,25\%$$

RANGO	CONFIANZA	RIESGO
1 – 50%	BAJO	BAJO
51% - 75%	MEDIO	MEDIO
76% - 100%	ALTO	ALTO

**INTERPRETACION:** mediante la aplicación de cuestionarios de control interno al área de tesorería se ha podido determinar un nivel de confianza MEDIO del 69% y un nivel de riesgo BAJO de 31%, el área cumple con actividades asignadas, pero existen ciertos parámetros que deben ponerse en consideración.

Elaborado por:	SCNR	Fecha:	10/03/2015
Revisado por:	MAGC	Fecha:	12/04/2015





**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
DEL CANTÓN ALAUSÍ.  
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO  
DEPARTAMENTO FINANCIERO  
ÁREA: PRESUPUESTOS  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

CCI 8/14

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	N/A	
1	¿Cuenta el departamento con un manual de funciones establecido que determine los procesos a realizar?		X		@ HH1/13 
2	¿Se realiza un seguimiento y evaluación del plan operativo anual y plan anual de compras?	X			
3	¿Para la realización del presupuesto se toma en cuenta la priorización de actividades?	X			
4	Para la programación de la ejecución presupuestaria del gasto el departamento o el área encargado, selecciona y ordena las asignaciones de fondos para programas, proyectos y actividades a ser ejecutadas en el periodo inmediato con el fin de optimizar recursos disponibles?	X			
5	Para la autorización de la ejecución de un gasto el personal designado verifica: ¿Si existe la partida presupuestaria con disponibilidad suficiente?	X			

Elaborado por:	SCNR	Fecha:	10/03/2015
Revisado por:	MAGC	Fecha:	12/04/2015



**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
DEL CANTÓN ALAUSÍ.  
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO  
DEPARTAMENTO FINANCIERO  
ÁREA: PRESUPUESTOS  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**CCI 9/14**

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	N/A	
<b>6</b>	Se realiza un diagnóstico y evaluación preliminar de la planificación y programación de los presupuestos de ingresos?		<b>X</b>		@ HH7/13 
<b>7</b>	¿Se realiza una evaluación presupuestaria que determine el comportamiento de los ingresos y gastos, así como la identificación del cumplimiento de metas programas a base del presupuesto aprobado y del plan anual institucional?	<b>X</b>			
<b>8</b>	¿Al no existir valores considerados dentro del presupuesto se realiza la correspondiente reforma presupuestaria?	<b>X</b>			
<b>9</b>	¿Se emite la certificación presupuestaria previa al cumplimiento de un gasto?	<b>X</b>			Previo a la revisión se emite la certificación
<b>10</b>	¿El departamento cuenta con flujogramas que permitan determinar las actividades de cada uno de los funcionarios?		<b>X</b>		@ HH8/13 
<b>11</b>	¿Los ingresos obtenidos de donaciones son utilizados exclusivamente para dichos fines?		<b>X</b>		@ HH9/13 

<b>Elaborado por:</b>	SCNR	<b>Fecha:</b>	10/03/2015
<b>Revisado por:</b>	MAGC	<b>Fecha:</b>	12/04/2015



**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
DEL CANTÓN ALAUSÍ.  
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO  
DEPARTAMENTO FINANCIERO  
ÁREA: PRESUPUESTOS  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

CCI 10/14
-----------

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	N/A	
<b>12</b>	¿La entidad asigna ingresos corrientes para la atención de diferentes necesidades del cantón	<b>X</b>			
<b>13</b>	¿Se emplea los ingresos de capital en adquirir exclusivamente los insumos para el desarrollo cantonal?	<b>X</b>			
<b>14</b>	¿Se realizan programas proyectos de inversión y desarrollo cantonal?	<b>X</b>			
<b>15</b>	El personal cumple con el perfil adecuado para el cargo		<b>X</b>		@ HH10/13 ★
<b>16</b>	Se realiza un adecuado reclutamiento selección e introducción de personal idóneo?		<b>X</b>		@ HH11/13 ★
<b>17</b>	Se realizan capacitaciones de interés de manera constante		<b>X</b>		@ HH12/13 ★
<b>18</b>	Se evalúa el desempeño del personal constantemente, que determine el nivel de cumplimiento de metas y objetivos?		<b>X</b>		@ HH13/13 ★

<b>Elaborado por:</b>	SCNR	<b>Fecha:</b>	10/03/2015
<b>Revisado por:</b>	MAGC	<b>Fecha:</b>	12/04/2015

**MATRIZ DE CALIFICACIÓN**

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS	
		SI	NO
<b>1</b>	¿Cuenta el departamento con un manual de funciones establecido que determine los procesos a realizar?		<b>0</b>
<b>2</b>	¿Se realiza un seguimiento y evaluación del plan operativo anual y plan anual de compras?	<b>1</b>	
<b>3</b>	¿Para la realización del presupuesto se toma en cuenta la priorización de actividades?	<b>1</b>	
<b>4</b>	¿Para la programación de la ejecución presupuestaria del gasto el departamento o el área encargado, selecciona y ordena las asignaciones de fondos para programas, proyectos y actividades a ser ejecutadas en el periodo inmediato con el fin de optimizar recursos disponibles?	<b>1</b>	
<b>5</b>	Para la autorización de la ejecución de un gasto el personal designado verifica: ¿Si existe la partida presupuestaria con disponibilidad suficiente?	<b>1</b>	
<b>6</b>	¿Se realiza un diagnóstico y evaluación preliminar de la planificación y programación de los presupuestos de ingresos?		<b>0</b>

<b>Elaborado por:</b>	<b>SCNR</b>	<b>Fecha:</b>	<b>11/03/2015</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>MAGC</b>	<b>Fecha:</b>	<b>12/04/2015</b>

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
DEL CANTÓN ALAUSÍ.  
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO  
DEPARTAMENTO FINANCIERO  
ÁREA: PRESUPUESTOS  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**CCI 12/14**

**MATRIZ DE CALIFICACIÓN**

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS	
		SI	NO
<b>7</b>	¿Se realiza una evaluación presupuestaria que determine el comportamiento de los ingresos y gastos, así como la identificación del cumplimiento de metas programas a base del presupuesto aprobado y del plan anual institucional?	<b>1</b>	
<b>8</b>	¿Al no existir valores considerados dentro del presupuesto se realiza la correspondiente reforma presupuestaria?	<b>1</b>	
<b>9</b>	¿Se emite la certificación presupuestaria previa al cumplimiento de un gasto?	<b>1</b>	
<b>10</b>	¿El departamento cuenta con flujogramas que permitan determinar las actividades de cada uno de los funcionarios?		<b>0</b>
<b>11</b>	¿Los ingresos obtenidos de donaciones son utilizados exclusivamente para dichos fines?		<b>0</b>
<b>12</b>	¿La entidad asigna ingresos corrientes para la atención de diferentes necesidades del cantón?	<b>1</b>	

<b>Elaborado por:</b>	<b>SCNR</b>	<b>Fecha:</b>	<b>11/03/2015</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>MAGC</b>	<b>Fecha:</b>	<b>12/04/2015</b>



**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
DEL CANTÓN ALAUSÍ.  
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO  
DEPARTAMENTO FINANCIERO  
ÁREA: PRESUPUESTOS  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**CCI 13/14**

**MATRIZ DE CALIFICACIÓN**

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS	
		SI	NO
<b>13</b>	¿Se emplea los ingresos de capital en adquirir exclusivamente los insumos para el desarrollo cantonal?	<b>1</b>	
<b>14</b>	¿Se realizan programas proyectos de inversión y desarrollo cantonal?	<b>1</b>	
<b>15</b>	¿El personal cumple con el perfil adecuado para el cargo?		<b>0</b>
<b>16</b>	¿Se realiza un adecuado reclutamiento selección e introducción de personal idóneo?		<b>0</b>
<b>17</b>	¿Se realizan capacitaciones de interés de manera constante?		<b>0</b>
<b>18</b>	¿Se evalúa el desempeño del personal constantemente, que determine el nivel de cumplimiento de metas y objetivos?		<b>0</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>8</b>

**VALIDACIÓN:**

**Calificación de 1:** eficiente

**Calificación de 0:** poco eficiente

<b>Elaborado por:</b>	<b>SCNR</b>	<b>Fecha:</b>	11/03/2015
<b>Revisado por:</b>	<b>MAGC</b>	<b>Fecha:</b>	12/04/2015



GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
DEL CANTÓN ALAUSÍ.  
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO  
DEPARTAMENTO FINANCIERO  
ÁREA: PRESUPUESTOS  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014

CCI 14/14

**DETERMINACIÓN NIVEL DE RIESGO Y NIVEL DE CONFIANZA**

**Formula:**

$$\text{Confianza ponderada} = \frac{CT}{PT} \times 100$$

$$NR = NC - 100$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{10}{18} \times 100$$

$$NR = 100 - 55,56$$

$$\text{Nivel de Confianza} = 55,56\%$$

$$NR = 44,44\%$$

RANGO	CONFIANZA	RIESGO
1 – 50%	BAJO	BAJO
51% - 75%	MEDIO	MEDIO
76% - 100%	ALTO	ALTO

**INTERPRETACIÓN:** mediante la aplicación de cuestionarios de control interno al área de presupuestos se pudo determinar un nivel de confianza MEDIO del 56% y un nivel de riesgo BAJO de 44%, el área cumple con sus actividades asignadas, pero existen ciertos problemas que deben ser mitigados mediante la emisión de recomendaciones que contribuya a un manejo adecuado de sus procedimientos administrativos- financieros.

Elaborado por:	SCNR	Fecha:	11/03/2015
Revisado por:	MAGC	Fecha:	12/04/2015



**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
DEL CANTÓN ALAUSÍ.  
MATRIZ DE RIESGOS  
DEPARTAMENTO FINANCIERO  
ÁREA: PRESUPUESTOS Y TESORERÍA  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**MR 1/4**

**MATRIZ DE RIESGOS**

No	TIPO DE RIESGO	RIESGO	EFEECTO	IMPACTO	PROBABILIDAD	NIVEL DE RIESGO	EFFECTIVIDAD	RIESGO NETO
1	ESTRATÉGICO	Parámetros de guía que contribuyan a una adecuada secuencia de actividades	Demoras en los procedimientos	2	3	5	2	2,5
2	OPERATIVO	Gestión administrativa en pago a proveedores	Inconvenientes entre la institución y los proveedores	1	3	3	2	1,5
3	OPERATIVO	Administración previa de los recursos	Inadecuada optimización de recursos estatales	2	3	5	1	5
4	ECONÓMICO	Transparencia en la información	Ineficiente capacidad tecnológica	2	2	3	2	1,5

<b>Elaborado por:</b>	SCNR	<b>Fecha:</b>	11/03/2015
<b>Revisado por:</b>	MAGC	<b>Fecha:</b>	12/04/2015





**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
DEL CANTÓN ALAUSÍ.  
MATRIZ DE RIESGOS  
DEPARTAMENTO FINANCIERO  
ÁREA: PRESUPUESTOS Y TESORERÍA  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**MR 2/4**

No	TIPO DE RIESGO	RIESGO	EFEECTO	IMPACTO	PROBABILIDAD	NIVEL DE RIESGO	EFFECTIVIDAD	RIESGO NETO
5	ESTRATÉGICO	Información inoportuna	No definidas las líneas de responsabilidad	2	2	4	1	4
6	ESTRATÉGICO	duplicidad de actividades	actividades pertinentes a puesto de trabajo	1	3	3	1	3
7	OPERATIVO	falta de financiamiento	incumplimiento de objetivos planteados	3	2	5	2	2,5
8	ESTRATÉGICO	inadecuada distribución de procesos	inadecuada representación de procesos	1	2	3	2	1,5
9	ECONÓMICO	no cumplimiento de metas	no proporcionar los fondos para los fines previstos	2	2	3	3	1

Elaborado por:	SCNR	Fecha:	11/03/2015
Revisado por:	MAGC	Fecha:	12/04/2015



**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
DEL CANTÓN ALAUSÍ.  
MATRIZ DE RIESGOS  
DEPARTAMENTO FINANCIERO  
ÁREA: PRESUPUESTOS Y TESORERÍA  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**MR 3/4**

No	TIPO DE RIESGO	RIESGO	EFEECTO	IMPACTO	PROBABILIDAD	NIVEL DE RIESGO	EFFECTIVIDAD	RIESGO NETO	
10	ESTRATÉGICO	no contribuir con la mejora de las actividades	elaboración ineficiente de trabajos	1	2	3	2	1,5	
11	ESTRATÉGICO	personal no confiable	fraude	2	2	4	2	2	
12	ESTRATÉGICO	actualización de leyes, normativas	no contribuir oportunamente	1	2	3	1	3	
13	OPERATIVO	no detección de falencias	que actividades están siendo realizadas eficientemente	2	3	5	3	1,67	
								2,4	Riesgo residual o neto

Elaborado por:	SCNR	Fecha:	11/03/2015
Revisado por:	MAGC	Fecha:	12/04/2015



**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
DEL CANTÓN ALAUSÍ.  
MATRIZ DE RIESGOS  
DEPARTAMENTO FINANCIERO  
ÁREA: PRESUPUESTOS Y TESORERÍA  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**MR 4/4**

**Tablas de calificación**

NIVEL DE IMPACTO	
1	LEVE
2	MEDIO
3	ALTO

NIVEL DE PROBABILIDAD	
1	LEVE
2	MEDIO
3	ALTO

TABLA DE EFECTIVIDAD	
Ninguno	0
Bajo	1
Medio	2
Alto	3
Muy alto	4

NIVEL DE RIESGO	
1	Leve
2	Bajo
3	Medio
4	Alto
5	Catastrófico

**INTERPRETACIÓN:**

Toda actividad o proceso está expuesta a distintos riesgos los que influyen de forma distinta en los resultados esperados. Es por ello que mediante la utilización de una matriz de riesgos que contribuya a identificar probables eventualidades, su origen y posible impacto constituye una tarea difícil pero necesaria para el logro de objetivos.

A su vez se han identificado los riesgos existentes dentro del departamento que afectan el buen desarrollo de actividades y procedimientos, determinando cual ha sido el impacto generado, su nivel de probabilidad, como su nivel de riesgo neto obtenido mediante una valoración previa efectuada, obteniendo como resultado final un riesgo de 2,4 posicionándolo en la tabla de riesgo como bajo. Dicho resultado obtenido a simple análisis se podría decir que es favorable para el departamento pero una vez identificados los riesgos, evaluados los mismos se debería monitorear, controlar si se tomaron las debidas medidas correctivas para disminuirlos para la toma acertada de decisiones.

<b>Elaborado por:</b>	<b>SCNR</b>	<b>Fecha:</b>	<b>11/03/2015</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>MAGC</b>	<b>Fecha:</b>	<b>12/04/2015</b>



GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
DEL CANTÓN ALAUSÍ.  
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL  
DEPARTAMENTO FINANCIERO  
ÁREA: PRESUPUESTOS Y TESORERÍA  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014

OE 1/2

#### 4.2.3. Fase III: Evaluación de áreas críticas

##### 4.2.3.1. Análisis y propuesta de manual de funciones y organigrama estructural

El departamento no cuenta con un manual de funciones ni posee un organigrama propio del departamento, trabajan o conocen su nivel jerarquico mediante la observacion del organigrama estructural institucional vigente por lo que se propone elaborar uno propio al cual puedan tener acceso y conocimiento cada uno de sus funcionarios.

El departamento esta compuesto de la siguiente manera:

Direccion Financiera

Asistencia administración

Presupuestos

Contador

Tecnica de Contabilidad

Auxiliares de contabilidad (3)

Jefe de tesoreria

Auxiliar de tesoreria

Jefe de rentas

Auxiliar de rentas

Recaudacion (3)

Coactivas

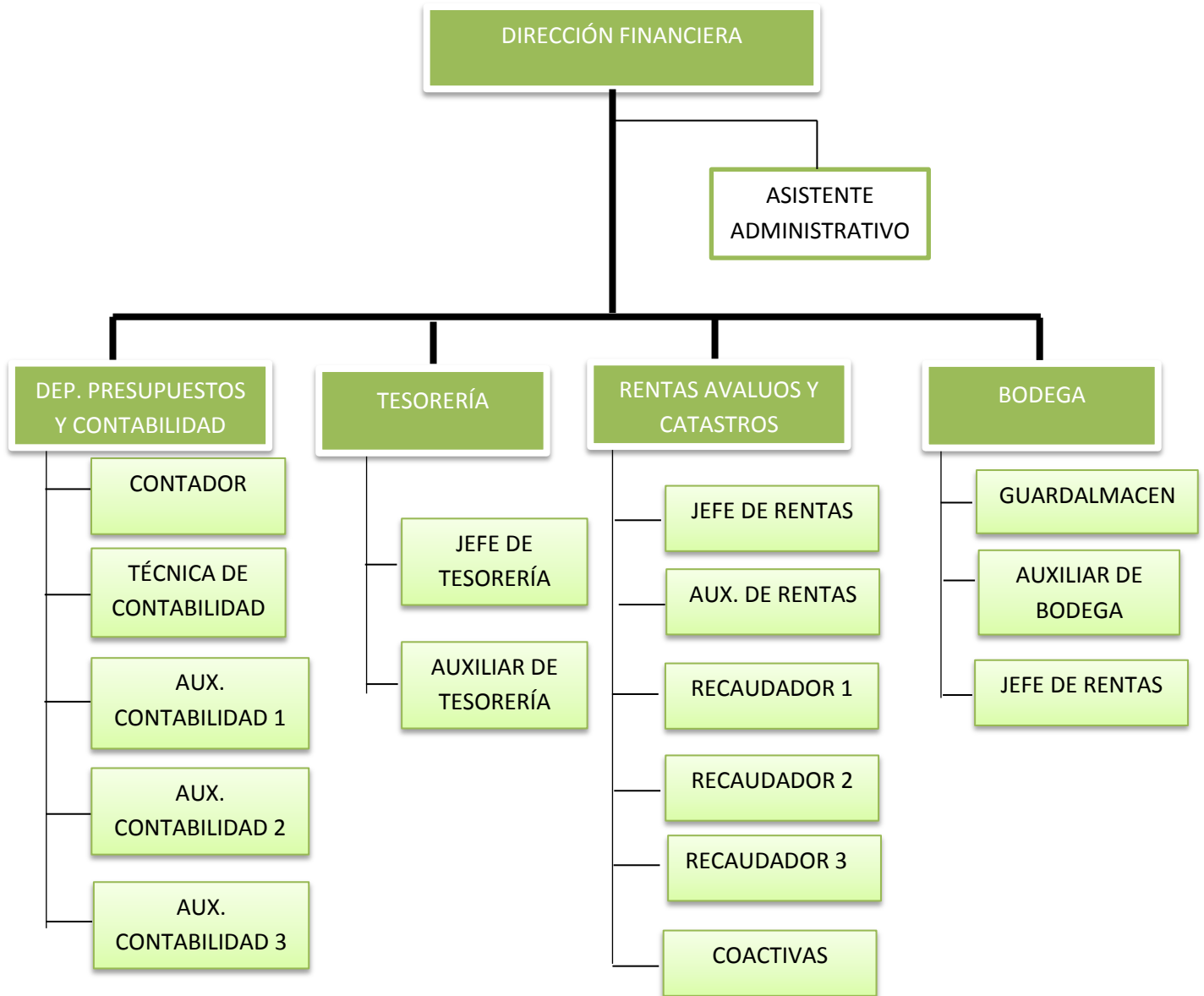
Guardalmacen

Auxiliares de bodega (2)

Conociendo cada uno de los puestos existentes en el departamento se propuso el siguiente organigrama estructural.

Elaborado por:	SCNR	Fecha:	17/03/2015
Revisado por:	MAGC	Fecha:	12/04/2015

**4.2.3.1.1. Organigrama estructural propuesto**



ELABORADO POR: La Autora

■ UNIDAD DE MANDO  
 \_ LÍNEA AUXILIAR  
 | DEPENDENCIA

Elaborado por:	SCNR	Fecha:	17/03/2015
Revisado por:	MAGC	Fecha:	12/04/2015



**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
DEL CANTÓN ALAUSÍ.  
MANUAL DE FUNCIONES  
DEPARTAMENTO FINANCIERO  
ÁREA: PRESUPUESTOS Y TESORERÍA  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**MF 1/11**

**4.2.3.1.2. Propuesta de manual de funciones**



**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO  
MUNICIPAL DEL CANTÓN ALAUSÍ  
MANUAL DE FUNCIONES DEPARTAMENTO FINANCIERO**

**Que**, la Constitución de la República del Ecuador, en sus Arts. 1 y 227, manifiesta que el Ecuador es un Estado de derechos y justicia social, democrática, soberana, independiente, se organiza en forma de república y se gobierna de manera descentralizada. 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**, las instituciones del Estado, sus organismos, dependencias, las servidoras o servidores públicos y las personas que actúen en virtud de una potestad estatal ejercerán solamente las competencias y facultades que les sean atribuidas en la Constitución y la Ley. Tendrán el deber de coordinar acciones para el cumplimiento de sus fines y hacer efectivo el goce y ejercicio de los derechos reconocidos en la Constitución, según lo prescribe el Art. 226 de la Carta Política;

**Que**, El Art. 229, inciso cuarto de la Constitución de la República, establece: La remuneración de las servidoras y servidores públicos será justa y equitativa, con relación a sus funciones, y valorará la profesionalización, capacitación, responsabilidad y experiencia.

<b>Elaborado por:</b>	<b>SCNR</b>	<b>Fecha:</b>	<b>17/03/2015</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>MAGC</b>	<b>Fecha:</b>	<b>12/04/2015</b>



**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
DEL CANTÓN ALAUSÍ.  
MANUAL DE FUNCIONES  
DEPARTAMENTO FINANCIERO  
ÁREA: PRESUPUESTOS Y TESORERÍA  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**MF 2/11**

interterritorial, integración y participación ciudadana. En ningún caso el ejercicio de la autonomía permitirá la secesión del territorio nacional.

**Que,** El Art.53 de la Naturaleza Jurídica del Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización establece que Los Gobiernos

Autónomos descentralizados municipales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera.

**Que,** de acuerdo a lo dispuesto en el Art.3 de Ley Orgánica del Servicio Público LOSEP, las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado y regímenes especiales; los Organismos y entidades creados por la Constitución o la Ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades.

**Que,** el Art. 173 del Reglamento a la LOSEP, Manual de descripción, valoración y clasificación de puestos institucional.- Las UATH, en base a las políticas, normas e instrumentos de orden general, elaborarán y mantendrán actualizado el manual de descripción, valoración y clasificación de puestos de cada institución, que será expedido por las autoridades nominadoras o sus delegados

Que, el Art. 163, inciso tercero del Reglamento a la LOSEP. Manifiesta: En el caso de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes especiales, diseñarán y aplicarán su propio sistema de clasificación de puestos, observando la normativa general que emita el Ministerio de Relaciones Laborales, respetando la estructura de puestos, grados y grupos ocupacionales así como los techos y pisos remunerativos que se establezcan en los respectivos acuerdos emitidos por el Ministerio de Relaciones Laborales.

<b>Elaborado por:</b>	<b>SCNR</b>	<b>Fecha:</b>	<b>17/03/2015</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>MAGC</b>	<b>Fecha:</b>	<b>12/04/2015</b>



**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
DEL CANTÓN ALAUSÍ.  
MANUAL DE FUNCIONES  
DEPARTAMENTO FINANCIERO  
ÁREA: PRESUPUESTOS Y TESORERÍA  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**MF 3/11**

En todo momento, los Gobiernos Autónomos Descentralizados aplicarán esta normativa considerando su real capacidad económica.

**Que**, en la disposición transitoria décima de la Ley Orgánica del Servicio Público, establece que en “el plazo de un año, contado a partir de la promulgación de esta Ley, los Gobiernos Autónomos Descentralizados, dictarán y aprobarán su normativa que regule la administración autónoma del talento humano, en la que se establecerán las escalas remunerativas y normas técnicas, de conformidad con la Constitución y esta Ley.

**Que**, es necesario regular el funcionamiento de las unidades técnicas y administrativas, que oriente de manera precisa las diferentes actividades y procesos de gestión hacia la consecución de los objetivos institucionales.

<b>Elaborado por:</b>	<b>SCNR</b>	<b>Fecha:</b>	<b>17/03/2015</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>MAGC</b>	<b>Fecha:</b>	<b>12/04/2015</b>





**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
DEL CANTÓN ALAUSÍ.  
MANUAL DE FUNCIONES  
DEPARTAMENTO FINANCIERO  
ÁREA: PRESUPUESTOS Y TESORERÍA  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**MF 4/11**

**RESUELVO:**

**EXPEDIR EL MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES, VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS DE LA DIRECCIÓN FINANCIERA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN ALAUSÍ**

**MISIÓN**

Planificar, dirigir, recaudar y asegurar los recursos financieros de manera adecuada y oportuna para apoyar la gestión institucional, de conformidad con lo dispuesto en el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, COOTAD y las demás leyes y reglamentos; promover información financiera veraz, eficiente, eficaz y efectiva, para la toma de decisiones en las áreas de su competencia.

**VISIÓN**

Fortalecer los procesos de gestión administrativa que permitan dar cumplimiento eficiente, efectivo y eficaz a cada uno de los procesos departamentales, así como el seguimiento, evaluación y destino de los montos presupuestados y ejecutados que permita la optimización de recursos del estado ecuatoriano.

<b>Elaborado por:</b>	<b>SCNR</b>	<b>Fecha:</b>	<b>17/03/2015</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>MAGC</b>	<b>Fecha:</b>	<b>12/04/2015</b>



**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
DEL CANTÓN ALAUSÍ.  
MANUAL DE FUNCIONES  
DEPARTAMENTO FINANCIERO  
ÁREA: PRESUPUESTOS Y TESORERÍA  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**MF 5/11**

**FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS PRINCIPALES DE CADA SERVIDOR  
PUBLICO CON SUS REQUISITOS DE CADA PUESTO DE TRABAJO**

**TITULO DEL PUESTO: DIRECTOR FINANCIERO**

**NATURALEZA DEL TRABAJO:** Formular e implementar esquemas de control financiero así como las normas técnicas de control interno y prestar asistencia técnica a la Alcaldía, Concejo y demás dependencias municipales, así como también la dirección y supervisión de planes y procedimientos.

1. Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar la buena marcha de la dirección y de las dependencias bajo su cargo; diseñar, ejecutar y supervisar la administración tributaria de conformidad con las normas legales.
2. Asesorar al Concejo y al Alcalde en materia financiera y tributaria.
3. Elaborar el plan anual de actividades del área en coordinación con las dependencias de la dirección y controlar su ejecución.
4. Formular e implantar esquemas de control financiero sujetos a las disposiciones de la Ley Orgánica Administrativa Financiera y la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y normas técnicas de control interno.
5. Comprobar la legalidad y veracidad de los informes financieros y contables en cuanto a la exactitud y procedencia de gastos y supervisar la correcta administración económica de la municipalidad
6. Cumplir y hacer cumplir las normas y políticas sobre la administración financiera de los recursos públicos ha dictado o dictare la Contraloría General del Estado.
7. Administrar la gestión financiera, proponer programas que permitan la previsión de los fondos para cubrir las necesidades de corto y mediano plazo.
8. Preparar el presupuesto institucional anual y sus modificaciones en coordinación con sus dependencias.
9. Estudiar e informar a la Alcaldía las necesidades financieras de la municipalidad, proponer soluciones y formular recomendaciones.

<b>Elaborado por:</b>	<b>SCNR</b>	<b>Fecha:</b>	<b>17/03/2015</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>MAGC</b>	<b>Fecha:</b>	<b>12/04/2015</b>



**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
DEL CANTÓN ALAUSÍ.  
MANUAL DE FUNCIONES  
DEPARTAMENTO FINANCIERO  
ÁREA: PRESUPUESTOS Y TESORERÍA  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**MF 6/11**

10. Controlar y coordinar con las dependencias encargadas del control físico periódico de los inventarios de la municipalidad.
11. Legalizar con su firma los cheques previos al cumplimiento de un gasto con los debidos documentos de soporte.
12. Evaluar el plan anual de actividades del departamento y sus dependencias para la toma de decisiones oportunas
13. Colaborar en el diseño de ordenanzas y reglamentos que tienen que ver con las actividades del área.
14. Vigilar el cumplimiento de ordenanzas y reglamentos relativos al área.
15. Programar y dirigir la organización administrativa del departamento establecer esquemas de trabajo, manuales internos de procedimientos para el funcionamiento de las diferentes áreas y demás acciones para el desarrollo organizacional.
16. Evaluar permanentemente las actividades de los colaboradores del departamento a base de procedimientos técnicos la gestión, el cumplimiento de los objetivos con eficacia y oportunidad.
17. Establecer y vigilar el cumplimiento de procedimientos de trabajo que garanticen un adecuado uso de recursos y materiales
18. Participar y colaborar con recursos humanos en el planeamiento de programas de capacitación y desarrollo para el personal y actuar en ellos como instructor o facilitador.
19. Las demás actividades determinadas en la Ley Orgánica de Régimen Municipal y las que podría establecer la Alcaldía afines al área

**REQUISITOS MÍNIMOS:**

**Instrucción:** Ingeniería o Economista

**Título Requerido:** Título en administración, auditoría, economía

**Experiencia laboral requerida:** con experiencia de tres años Especificidad de la

**Experiencia:** en manejo de un área afín de trabajo

<b>Elaborado por:</b>	<b>SCNR</b>	<b>Fecha:</b>	17/03/2015
<b>Revisado por:</b>	<b>MAGC</b>	<b>Fecha:</b>	12/04/2015



**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
DEL CANTÓN ALAUSÍ.  
MANUAL DE FUNCIONES  
DEPARTAMENTO FINANCIERO  
ÁREA: PRESUPUESTOS Y TESORERÍA  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**MF 7/11**

**Área de Conocimiento:** Haber aprobado un curso afín con el área de trabajo, aprobado los cursos determinados para el trabajo, por parte de la Contraloría General del Estado

**TITULO DEL PUESTO:** ASISTENTE ADMINISTRATIVO

**NATURALEZA DEL TRABAJO:** Mantener en orden papeles importantes a su cargo como a su vez el desarrollo eficiente de cada una de las actividades designadas entre ellas la realización de oficios, ingreso de datos, logística departamental y todo lo relacionado al manejo de agenda del jefe financiero.

**ACTIVIDADES ESENCIALES**

1. Registrar el ingreso y egreso de correspondencia.
2. Redactar oficios, certificaciones, memorandos, actas e informes de las actividades realizadas
3. Distribuir correspondencia sumillada por el responsable de la Unidad.
4. Organiza y archiva la documentación.
5. Atender y realizar llamadas telefónicas.
6. Proporciona el apoyo logístico para el desarrollo de actividades.
7. Desarrolla las actividades encomendadas por su inmediato superior a fines a su cargo

**REQUISITOS MÍNIMOS:**

**Instrucción:** Ingeniera

**Título Requerido:** Ingeniería en Empresas, Ingeniería Comercial, Ingeniería Contabilidad y Auditoría

**Experiencia laboral requerida:** Seis meses.

**Especificidad de la experiencia:** No aplica.

**Área de Conocimiento:** conocimientos básicos en computación.

<b>Elaborado por:</b>	<b>SCNR</b>	<b>Fecha:</b>	17/03/2015
<b>Revisado por:</b>	<b>MAGC</b>	<b>Fecha:</b>	12/04/2015



**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
DEL CANTÓN ALAUSÍ.  
MANUAL DE FUNCIONES  
DEPARTAMENTO FINANCIERO  
ÁREA: PRESUPUESTOS Y TESORERÍA  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**MF 8/11**

**TITULO DEL PUESTO: JEFE DE PRESUPUESTOS**

**NATURALEZA DEL TRABAJO:** Planificar, elaborar, aprobar, gestionar, ejecutar, controlar y evaluar el presupuesto de la municipalidad así como el desarrollo del plan de contratación, verificar que cada uno de estos procesos sean manejados de manera eficiente, eficaz y oportuna para el logro de los departamentales e institucionales.

**ACTIVIDADES ESENCIALES**

1. Planificación departamental (plan operativo anual, plan anual de contratación, plan plurianual)
2. Proyecto de proforma y reforma presupuestaria.
3. Informes de ejecución presupuestaria.
4. Informe de reformas presupuestarias
5. Liquidaciones presupuestarias
6. Certificaciones presupuestarias
7. Cédulas presupuestarias
8. Mantener actualizada la información de la disponibilidad financiera.
9. Llevar el control de los recursos financieros y materiales relacionados con la ejecución presupuestaria.
10. Evaluar y dar seguimiento a cada uno de los procedimientos así como el destino de los fondos.
11. Cumplir con disposiciones que le asigne sus máximas autoridades.

**REQUISITOS MÍNIMOS:**

**Instrucción:** Ingeniería

**Título Requerido:** Título en administración, auditoría, comercial

**Experiencia laboral requerida:** con experiencia de dos años.

**Especificidad de la experiencia:** manejo de un área afín de trabajo

**Área de Conocimiento:** poseer conocimiento pertinente en la elaboración de cada una de las actividades presupuestarias, manejo de área gubernamental.

<b>Elaborado por:</b>	<b>SCNR</b>	<b>Fecha:</b>	17/03/2015
<b>Revisado por:</b>	<b>MAGC</b>	<b>Fecha:</b>	12/04/2015



**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
DEL CANTÓN ALAUSÍ.  
MANUAL DE FUNCIONES  
DEPARTAMENTO FINANCIERO  
ÁREA: PRESUPUESTOS Y TESORERÍA  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**MF 9/11**

**TITULO DEL PUESTO: TESORERO**

**NATURALEZA DEL TRABAJO:** Administrar y custodiar los fondos de la municipalidad de acuerdo con las normas legales establecidas y recaudar eficiente y oportunamente los recursos municipales.

**ACTIVIDADES ESENCIALES**

1. Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de la dependencia y delegar atribuciones y deberes al personal subalterno, que asegure los mejores resultados de trabajo.
2. Recibir y custodiar los valores y reportes sobre los diferentes rubros de ingresos, especies valoradas, bonos, garantías y realizar los depósitos bancarios.
3. Efectuar los pagos de la municipalidad a través de la transferencia interbancaria, firmar cheques y entregar a los beneficiarios y revisar la documentación de soporte que permita un control adecuado de las transacciones municipales.
4. Preparar reportes de flujo de caja con aperturas diarias, semanal, trimestral y anual y partes de recaudación adjuntando los respectivos comprobantes y documentos de respaldo.
5. Gestionar bajas en especies valoradas.
6. Coordinar el trabajo con las demás dependencias, especialmente con Contabilidad y Rentas.
7. Pagar sueldos y salarios a los servidores municipales.
8. Custodia y venta de especies valoradas.
9. Colaborar en el diseño de ordenanzas, reglamentos, manuales de procedimientos, que tienen relación con sus actividades.
10. Vigilar el cumplimiento de normas relativas al área de trabajo.
11. Evaluar permanentemente las actividades para el personal subalterno para el cumplimiento de objetivos.

<b>Elaborado por:</b>	<b>SCNR</b>	<b>Fecha:</b>	<b>17/03/2015</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>MAGC</b>	<b>Fecha:</b>	<b>12/04/2015</b>



**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
DEL CANTÓN ALAUSÍ.  
MANUAL DE FUNCIONES  
DEPARTAMENTO FINANCIERO  
ÁREA: PRESUPUESTOS Y TESORERÍA  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**MF 10/11**

12. Coordinar con las demás dependencias, especialmente del área financiera, el análisis y propuestas para una autogestión económica
13. Las demás actividades que le señalen la Ley Orgánica de Régimen Municipal

**REQUISITOS MÍNIMOS**

**Instrucción:** Ingeniería, Economía

**Título Requerido:** contabilidad y auditoría Ingeniería en Empresas, Ingeniería Comercial, Economista.

**Experiencia laboral requerida:** con experiencia de dos años

**Especificidad de la experiencia:** manejo practico de conocimientos

**Área de Conocimiento:** poseer conocimiento del área de trabajo y leyes a las cuales está sujeta la municipalidad para el desarrollo de actividades.

**TITULO DEL PUESTO: AUXILIAR DE TESORERIA**

**NATURALEZA DEL TRABAJO:** Apoyar en los trámites de la Tesorería; y administrar los sistemas de registros, archivos y correspondencia. Generar acciones de apoyo administrativo a los procesos organizacionales para facilitar el cumplimiento de objetivos institucionales.

**ACTIVIDADES ESENCIALES**

1. Atender al Público, para indicar acerca de los trámites que se hallan a cargo de la Unidad
2. Justificar los Comprobantes de pago para luego entregar al Archivo
3. Llevar un registro y emitir informes al departamento financiero sobre el vencimiento de las garantías, de los contratistas (pólizas de fidelidad)
4. Archivo y Recepción de documentos
5. Elaborar certificados de Ingresos.
6. Elaborar las Notificaciones de Pago de Predios y otros.

<b>Elaborado por:</b>	<b>SCNR</b>	<b>Fecha:</b>	<b>17/03/2015</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>MAGC</b>	<b>Fecha:</b>	<b>12/04/2015</b>



**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
DEL CANTÓN ALAUSÍ.  
MANUAL DE FUNCIONES  
DEPARTAMENTO FINANCIERO  
ÁREA: PRESUPUESTOS Y TESORERÍA  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**MF 11/11**

7. Apoyar al tesorero en lo relacionado a pagos de proveedores, contratistas, terceros y personal municipal, previa disposición.
8. Obtener estados, cortes y saldos de las diferentes cuentas que mantiene la municipalidad con las entidades bancarias;
9. Fotocopiar documentos para archivos como respaldos en los documentos correspondientes;
10. Colaborar en las demás actividades que le disponga.

**REQUISITOS MÍNIMOS:**

**Instrucción:** Ingeniería

**Título Requerido:** contabilidad y auditoría Ingeniería en Empresas, Ingeniería Comercial.

**Experiencia laboral requerida:** con experiencia de un año

**Especificidad de la experiencia:** manejo en gestión administrativa y financiera

**Área de Conocimiento:** computación, realización de oficios, recepción de documentos, archivo de los mismos

<b>Elaborado por:</b>	<b>SCNR</b>	<b>Fecha:</b>	<b>17/03/2015</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>MAGC</b>	<b>Fecha:</b>	<b>12/04/2015</b>



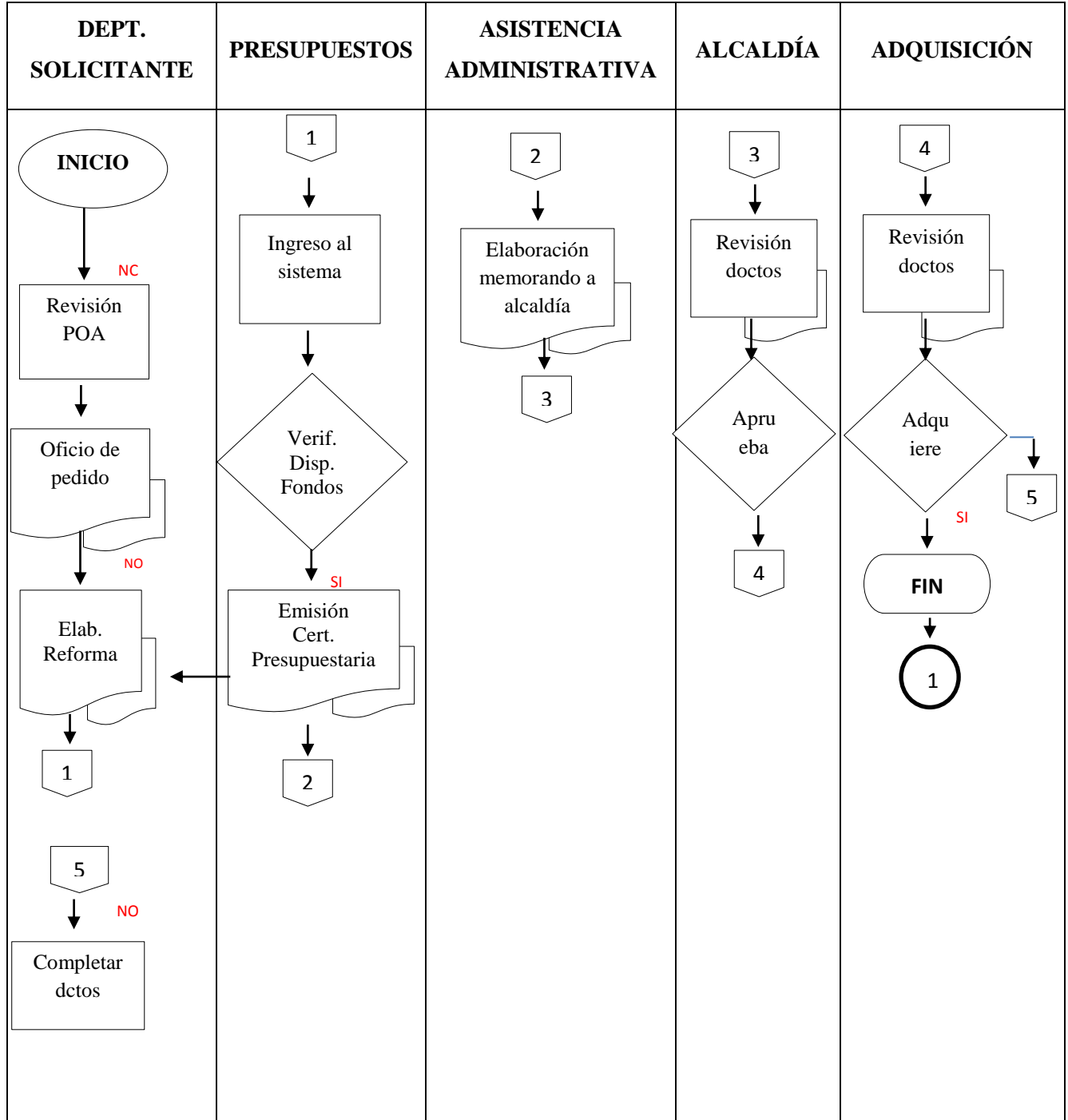


**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
 DEL CANTÓN ALAUSÍ.  
 FLUJOGRAMA DE PROCESOS  
 DEPARTAMENTO FINANCIERO  
 ÁREA: PRESUPUESTOS  
 DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**FP 1/2**

**4.2.3.2. Flujogramas de procesos**

**Flujograma del proceso de emisión presupuestaria**



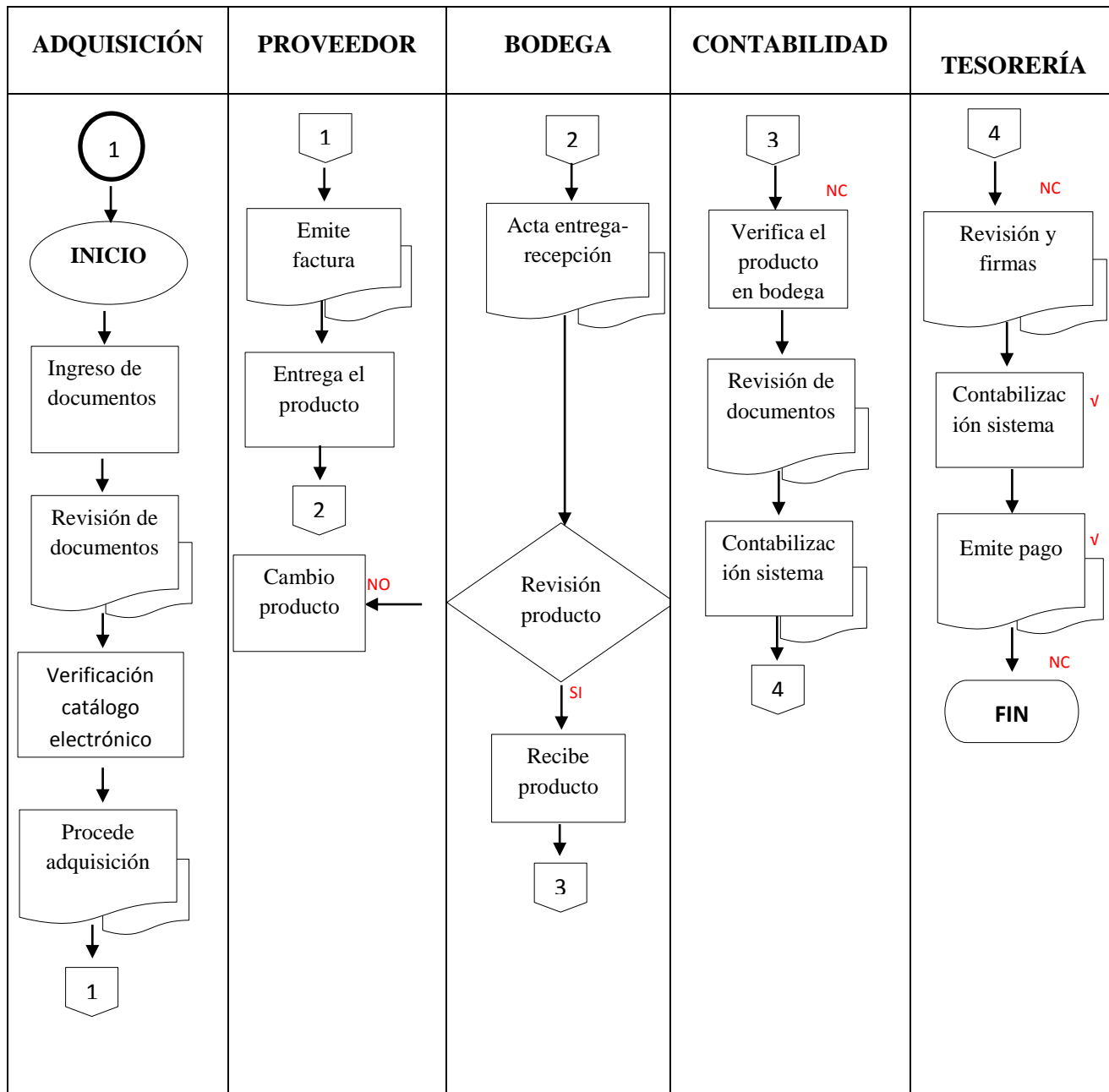
Elaborado por:	SCNR	Fecha:	23/03/2015
Revisado por:	MAGC	Fecha:	12/04/2015



**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
 DEL CANTÓN ALAUSÍ.  
 FLUJOGRAMA DE PROCESOS  
 DEPARTAMENTO FINANCIERO  
 ÁREA: TESORERÍA  
 DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

FP 2/2

**Flujograma de proceso de pago a proveedores**



Elaborado por:	SCNR	Fecha:	31/03/2015
Revisado por:	MAGC	Fecha:	12/04/2015



**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
DEL CANTÓN ALAUSÍ.  
INDICADORES DE GESTIÓN  
DEPARTAMENTO FINANCIERO  
ÁREA: PRESUPUESTOS Y TESORERÍA  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**IG 1/2**

**4.2.3.3. Indicadores de gestión**

N°	INDICADOR	FÓRMULA	RESULTADO	INTERPRETACIÓN
1	<b>EFICIENCIA:</b> Tiempo de demora en pago a proveedores	$DEMORA = \frac{TIEMPO ESPERADO}{TIEMPO QUE DEMORA EL PAGO} * 100$	$DEMORA = \frac{15DIAS}{60 DIAS} * 100$ = 25%	El pago a proveedores se demora el 25% de tiempo que realmente debería tomar dicho proceso para evitar la demora según lo establece la norma de control interno con respecto a obligaciones y pagos oportunos.
2	<b>EFICACIA:</b> Proyectos realizados durante el año	$PROYECTOS = \frac{TOTAL PROYECTOS REALIZADOS}{TOTAL PROYECTOS PRESUPUESTADOS} * 100$	$PROYECTOS = \frac{1}{2} * 100 = 50\%$	En cuanto a la realización de proyectos que planifico el departamento únicamente se ejecutó el 50% debido a que no tuvieron la suficiente asignación presupuestaria.

<b>Elaborado por:</b>	SCNR	<b>Fecha:</b>	14/04/2015
<b>Revisado por:</b>	MAGC	<b>Fecha:</b>	06/05/2015



**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
DEL CANTÓN ALAUSÍ.  
INDICADORES DE GESTIÓN  
DEPARTAMENTO FINANCIERO  
ÁREA: PRESUPUESTOS Y TESORERÍA  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

IG 2/2

N°	INDICADOR	FÓRMULA	RESULTADO	INTERPRETACIÓN
3	<b>ECONOMÍA:</b> Total recaudaciones durante el año	$\frac{RECAUDACION}{TOTAL INGRESOS RECAUDADOS} = \frac{TOTAL RECAUDACIONES PRESUPUESTADAS}{TOTAL RECAUDACIONES PRESUPUESTADAS} * 100$	$RECAUDACION = \frac{4170}{171538} * 100 = 2,43\%$	Los valores de recaudación se están cumpliendo en un 2,43% por lo que no se cumple con el monto que presupuesto el departamento para inversiones o mejoramiento de sistemas de información debido a que se realizan asignaciones para ejecución de obras.
4	Capacitaciones del personal	$CAPACITACIONES = \frac{TOTAL DE PERSONAL CAPACITADO}{TOTAL DE PERSONAL DEL DEPTO.} * 100$	$RECAUDACION = \frac{10}{19} * 100 = 52,63\%$	El indicador muestra que solo el 52,63% del personal del Departamento ha sido capacitado oportunamente pero no se cumple debidamente con capacitaciones de interés que contribuyan al mejoramiento de gestión administrativa financiera

Elaborado por:	SCNR	Fecha:	14/04/2015
Revisado por:	MAGC	Fecha:	06/05/2015

**4.2.3.4. Hoja de hallazgos**

<b>HALLAZGO N° 1</b>	<b>INEXISTENCIA DE UN MANUAL DE FUNCIONES DEPARTAMENTAL</b>
<b>CONDICION</b>	El departamento no cuenta con un manual de funciones que permita determinar funciones, deberes y responsabilidades a sus funcionarios
<b>CRITERIO</b>	Según la LOSEP en su art. 52 y REGLAMENTO GENERAL A LA LOSEP art. 163 señala que cada unidad de talento humano deberá elaborar y aplicar un manual de descripción, valoración y clasificación de puestos de cada institución el mismo que deberá estar en constante actualización.
<b>CAUSA</b>	La UTAH por desconocimiento de sus funciones deberes y responsabilidades no han considerado tal falencia existente en el depto. Financiero o la falta de socialización provoca dicho inconveniente o desconocimiento.
<b>EFFECTO</b>	No tener un conocimiento claro de cuáles son las responsabilidades asignadas para el cargo o puesto de trabajo originando duplicidad de actividades y pérdida de recurso tiempo.
<b>CONCLUSION</b>	El departamento no cuenta con un manual de funciones ya que la UTAH no ha considerado la falencia existente generando el desconocimiento de responsabilidades asignadas y duplicidad de actividades.
<b>RECOMENDACIÓN</b>	AL JEFE DE LA UTAH Se debería crear un manual de funciones departamental y socializarlo tanto con el personal existente como con el personal nuevo que se integra a las actividades de la institución y que tengan claras sus deberes y responsabilidades asignadas a cada puesto de trabajo.

<b>Elaborado por:</b>	<b>SCNR</b>	<b>Fecha:</b>	<b>23/04/2015</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>MAGC</b>	<b>Fecha:</b>	<b>06/05/2015</b>

<b>HALLAZGO N° 2</b>	<b>NO SE REALIZA UN PAGO OPORTUNO A PROVEEDORES</b>
<b>CONDICION</b>	El departamento financiero no efectúa pagos a proveedores de manera oportuna, incumpliendo fechas pactadas con los proveedores.
<b>CRITERIO</b>	De acuerdo a las NORMAS DE CONTROL INTERNO 403-10 Cumplimiento de obligaciones las obligaciones contraídas por una entidad serán autorizadas de conformidad a políticas establecidas siguiendo un control adecuado, se establecerá un periodo de vencimiento para su pago oportuno evitando recargos, intereses y multas.
<b>CAUSA</b>	Falta de seguimiento y control del trabajo realizado, además de una gestión administrativa de cada área que permita acelerar el proceso de pago.
<b>EFECTO</b>	El pago inoportuno a proveedores genera molestias a los mismo ocasionando desequilibrios económicos en sus pequeñas empresas ya que invierten dineros propios para finalizar las obras solicitadas, generándoles así deudas con terceros.
<b>CONCLUSION</b>	El departamento financiero no efectúa pagos a proveedores de manera oportuno por lo que ocasionan molestias a los mismos y generándoles desequilibrios económicos en sus empresas
<b>RECOMENDACIÓN</b>	<b>AL JEFE FINANCIERO</b> Se debería realizar un mejor seguimiento y control de cada una de las actividades que desarrollan las áreas que incorporan el departamento para que así exista una mejor gestión administrativa y financiera

<b>Elaborado por:</b>	<b>SCNR</b>	<b>Fecha:</b>	23/04/2015
<b>Revisado por:</b>	<b>MAGC</b>	<b>Fecha:</b>	06/05/2015

<b>HALLAZGO N° 3</b>	<b>INEXISTENCIA DE UN MANUAL DE ADQUISICIONES</b>
<b>CONDICION</b>	El departamento no cuenta con un manual de adquisiciones que sirva de guía e instrumento de apoyo de la Institución, con el propósito de normar los procedimientos de Adquisición de bienes y servicios.
<b>CRITERIO</b>	De acuerdo con parámetros establecidos en el SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA art. 2 inciso 4 establece fomentar el desarrollo y la satisfacción de necesidades de cada entidad del estado siendo el intermediario dicho sistema. A su vez el REGLAMENTO GENERAL ORGÁNICO FUNCIONAL DEL GAD ALAUSÍ manifiesta que la UATH es la responsable de la elaboración de manuales institucionales
<b>CAUSA</b>	El departamento de talento humano por desconocimiento de sus deberes y responsabilidades señalados en el reglamento institucional o inobservancia de diferentes leyes, ocasionando actividades poco productivas debido a que personal nuevo no tiene muy bien conocido el proceso.
<b>EFECTO</b>	No tener claro que procedimientos seguir y requisitos que deben contener cada uno de los procesos de adquisición ocasionando demoras, en los diferentes departamentos generando así que las compras de bienes o servicios no sean adquiridas de manera oportuna.
<b>CONCLUSION</b>	El departamento no cuenta con manual de adquisiciones que sirva de instrumento y guía para la elaboración de procedimientos ocasionando así demoras y retrasos en las diferentes dependencias generando que las compras no sean obtenidas oportunamente.
<b>RECOMENDACIÓN</b>	<b>AL JEFE DE TALENTO HUMANO</b> Se debería realizar un manual de adquisiciones que sirva como guía al departamento, que tengan conocimiento de los diferentes requisitos y parámetros a seguir en un proceso de compra.

<b>Elaborado por:</b>	<b>SCNR</b>	<b>Fecha:</b>	<b>23/04/2015</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>MAGC</b>	<b>Fecha:</b>	<b>06/05/2015</b>

<b>HALLAZGO N° 4</b>	<b>NO SE REALIZA FLUJO DE CAJA</b>
<b>CONDICION</b>	No se realiza flujos de caja por el personal pertinente ocasionando que no se optimice el uso de recursos ni tampoco refleje proyecciones de ingresos y gastos de un período.
<b>CRITERIO</b>	Según las <b>NORMAS DE CONTROL INTERNO 403-11</b> utilización del flujo de caja en la programación financiera señala que las entidades del estado elaboran el flujo de caja con el objeto de optimizar los recursos disponibles, el mismo que deberá estar acorde con el plan operativo y los planes estratégicos institucionales garantizando se refleje las proyecciones de ingresos y gastos de un periodo
<b>CAUSA</b>	Falta de colaboración de quienes conforman el departamento ya sea por desconocimiento de disposiciones de control no cumpliendo con elementos indispensables en la programación financiera institucional
<b>EFECTO</b>	No contar con una situación y proyección real de la institución, como a su vez de una optimización de recursos estatales ni de sus necesidades de financiamiento de corto plazo ocasionando inconvenientes
<b>CONCLUSION</b>	El personal al no elaborar flujo de caja en la programación financiera por desconocimiento de disposiciones de control genera dicho particular inconvenientes dentro del departamento debido a que no se conoce con exactitud las necesidades de financiamiento ni permite optimizar los recursos estatales.
<b>RECOMENDACIÓN</b>	<b>AL JEFE FINANCIERO</b>  Tener muy en consideración dicho particular, coordinar con el personal sobre las actividades responsabilidades y deberes que deben realizar cada uno de sus colaboradores además realizar un seguimiento, control y evaluación de actividades que ayuden a un mejor desempeño administrativo y financiero que garantice la optimización de recursos y conocimiento previo de necesidades institucionales.

<b>Elaborado por:</b>	<b>SCNR</b>	<b>Fecha:</b>	<b>23/04/2015</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>MAGC</b>	<b>Fecha:</b>	<b>06/05/2015</b>



<b>HALLAZGO N° 5</b>	<b>NO DISPONE DE CAPACIDAD TECNOLÓGICA</b>
<b>CONDICION</b>	No dispone de capacidad tecnológica suficiente que permita cubrir las diferentes necesidades existentes del departamento.
<b>CRITERIO</b>	Según las <b>NORMAS DE CONTROL INTERNO 410-01</b> organización informática señala que las instituciones deben trabajar bajo un marco tecnológico que asegure la transparencia y el control además de poseer una unidad de administración tecnológica que preste asesoría y apoyo tanto a la alta dirección como a sus diferentes unidades, reflejando necesidades y logrando la satisfacción de objetivos planteados con la incorporación de tecnología adecuada.
<b>CAUSA</b>	El desconocimiento del área tecnológica ya que es la encargada de prestar apoyo y asesoría a las diferentes unidades que conforman la municipalidad ocasionando retrasos y tiempo mal utilizado en actividades realizadas dentro de la entidad.
<b>EFEECTO</b>	El no contar con capacidad tecnológica eficiente que garantice el mejor manejo de las actividades administrativas y financieras generando diligencias pendientes, que no exista una optimización de tiempo para realizar diferentes actividades concernientes al área.
<b>CONCLUSION</b>	El departamento no dispone con capacidad tecnológica suficiente que ayude a mejorar los procedimientos del departamento, ocasionando retrasos en compromisos contraídos.
<b>RECOMENDACIÓN</b>	<p><b>AL JEFE FINANCIERO</b></p> <p>Conocer las diferentes necesidades a las cuales se enfrenta el departamento darles pronta solución y así cumplir con sus obligaciones.</p> <p><b>AL JEFE DE UNIDAD TECNOLÓGICA</b></p> <p>Garantizar cambios y generar una mejora tecnológica en las diferentes unidades que conforman la institución para lograr el cumplimiento de objetivos planteados.</p>

<b>Elaborado por:</b>	<b>SCNR</b>	<b>Fecha:</b>	23/04/2015
<b>Revisado por:</b>	<b>MAGC</b>	<b>Fecha:</b>	06/05/2015

<b>HALLAZGO N° 6</b>	<b>INEXISTENCIA DE UN ORGRANIGRAMA ESTRUCTURAL DEPARTAMENTAL</b>
<b>CONDICION</b>	El departamento no cuenta con organigrama estructural que permita definir las actividades de los funcionarios
<b>CRITERIO</b>	De acuerdo al <b>ESTATUTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS Y PARA RESULTADOS</b> pág. 53 solamente se indica la estructura organizacional de la institución, más no de cada unidad departamental
<b>CAUSA</b>	Los funcionarios del departamento se guían únicamente por el organigrama estructural institucional sus funciones están claramente definidas y no consideran necesario un organigrama departamental.
<b>EFEECTO</b>	El personal no tiene una visión exacta de que áreas conforman el departamento tampoco bien definidas las actividades y funciones que deben realizar en sus puestos de trabajo.
<b>CONCLUSION</b>	El departamento al no contar con un organigrama estructural departamental no tendrían una visualización clara de las áreas que conforman sus actividades tampoco están bien definidas al basarse en el organigrama general con el que cuenta la institución
<b>RECOMENDACIÓN</b>	<b>AL JEFE FINANCIERO</b>  Se debería crear un Organigrama Estructural del Departamento Financiero la cual debe ir de la mano con la misión y objetivos institucionales además de las necesidades de la unidad que permita la integración y adecuada asignación de autoridad así como también responsabilidad de cada uno de los colaboradores.

<b>Elaborado por:</b>	<b>SCNR</b>	<b>Fecha:</b>	23/04/2015
<b>Revisado por:</b>	<b>MAGC</b>	<b>Fecha:</b>	06/05/2015

<b>HALLAZGO N° 7</b>	<b>NO SE EFECTÚA UN DIAGNOSTICO Y EVALUACIÓN EN LA PROGRAMACIÓN DE INGRESOS</b>
<b>CONDICION</b>	No se realiza un diagnóstico y evaluación preliminar de la planificación y programación de los presupuestos de ingresos.
<b>CRITERIO</b>	De acuerdo a las <b>NORMAS DE CONTROL INTERNO 402-03 control previo al devengado</b> la obligación o deuda sea veraz y corresponda a una transacción financiera que haya reunido los requisitos exigidos en la fase de control previo, que se haya registrado contablemente y contenga la autorización respectiva, así como mantenga su razonabilidad y exactitud aritmética así como de existir una evaluación y diagnóstico previo en la programación de ingresos.
<b>CAUSA</b>	El no existir una adecuada distribución de los ingresos, no realizar un adecuado empleo de los recursos planificar cierta cantidad de ingresos y que los mismos no estén acordes con los gastos que se hayan planificado por las diferentes unidades de la institución.
<b>EFEECTO</b>	Que el departamento no cumpla con los objetivos planteados y que por falta de dinero suficiente las diferentes unidades no puedan distribuir adecuadamente sus ingresos y gastos pendientes no sean cancelados o cumplidos a tiempo ocasionando inconvenientes con proveedores.
<b>CONCLUSION</b>	El departamento al no realizar un adecuado diagnóstico y evaluación preliminar en la planificación de ingresos no podría efectuar una adecuada distribución de sus recursos ni el cumplimiento de sus metas establecidas o gastos previos con sus proveedores.
<b>RECOMENDACIÓN</b>	AL JEFE FINANCIERO  Tomar en consideración tal falencia existente para que se cumpla a cabalidad con los objetivos planteados y el cumplimiento de compromisos contraídos con terceros además de realizar una revisión minuciosa de cada una de las actividades desempeñadas por el personal para que así se pueda eliminar o reducir dicho inconveniente.

<b>Elaborado por:</b>	SCNR	<b>Fecha:</b>	23/04/2015
<b>Revisado por:</b>	MAGC	<b>Fecha:</b>	06/05/2015

<b>HALLAZGO N° 8</b>	<b>INEXISTENCIA DE FLUJOGRAMAS</b>
<b>CONDICIÓN</b>	El departamento no cuenta con flujogramas que permita determinar de manera gráfica un procedimiento.
<b>CRITERIO</b>	Según las normas de <b>CONTROL INTERNO 401-01 separación de funciones y rotación de labores</b> señala que la máxima autoridad y sus directivos efectuaran una adecuada distribución de todas las etapas claves de un proceso u operación y así evitar riesgos, la separación de funciones se definirá por medio de organigramas o flujogrmas.
<b>CAUSA</b>	La falta de coordinación por parte del jefe departamental con la unidad de talento humano al no tomar en consideración la elaboración de flujogramas que proporcionen una mejor distribución de actividades.
<b>EFFECTO</b>	El personal al no contar flujograma de procesos genera la duplicidad de actividades que no exista una adecuada distribución de funciones ocasionado riegos o errores además del desperdicio de tiempo que genera el no contar con flujogramas de procesos.
<b>CONCLUSIÓN</b>	En el departamento financiero no existe flujogramas de procedimientos que permita determinar las actividades de los funcionarios por la falta de coordinación del jefe departamental como de la unidad de talento humano generando duplicidad en las funciones del personal.
<b>RECOMENDACIÓN</b>	AL JEFE FINANCIERO  Se debería implementar flujogramas de procesos que permita la visualización de las actividades innecesarias y verificar si la distribución del trabajo está equilibrada, o sea, bien distribuida en las personas, sin sobrecargo para algunos funcionarios y pocas actividades para otros colaboradores.

<b>Elaborado por:</b>	SCNR	<b>Fecha:</b>	23/04/2015
<b>Revisado por:</b>	MAGC	<b>Fecha:</b>	06/05/2015

<b>HALLAZGO N° 9</b>	<b>FONDOS DESTINADOS PARA OTRO TIPO DE ACTIVIDADES</b>
<b>CONDICIÓN</b>	El departamento no efectúa un adecuado destino de los fondos, ingresos que son contemplados para otro tipo de actividades lo utilizan para cumplir con obligaciones pendientes o conclusión de otros proyectos contemplados anteriormente.
<b>CRITERIO</b>	Según las normas de <b>CONTROL INTERNO 403-01</b> determinación y recaudación de los ingresos señala que los ingresos de las instituciones del estado pueden ser de donaciones financiamiento y autogestión, mientras que la <b>NORMA 402-01</b> Responsabilidad del control indica que la máxima autoridad dispondrá responsables del control interno para el cumplimiento de distintas fases del ciclo presupuestario para que en la programación y ejecución presupuestaria exista una correcta asignación de fondos para cada uno de los programas proyectos a fin de optimizar los recursos.
<b>CAUSA</b>	Al no existir coordinación del personal que permita una adecuada programación del presupuesto ya que ingresos obtenidos por donaciones son utilizados para cubrir otro tipo de gastos.
<b>EFFECTO</b>	Que no se cumplan con las metas y objetivos programados, que no se disponga de una adecuada programación evaluación y control presupuestario y así no efectuar una eficiente distribución de los ingresos.
<b>CONCLUSIÓN</b>	El departamento no efectúa un adecuado destino de fondos por donaciones ya que los utiliza para cumplir con otro tipo de obligaciones, no cumpliendo con los objetivos y metas programados y no realizando una eficiente distribución de los ingresos donados mediante fuente interna o externa
<b>RECOMENDACIÓN</b>	AL JEFE FINANCIERO  Efectuar una adecuada coordinación, elaboración de la programación presupuestaria para que exista una adecuada distribución de los ingresos y se destine para los fines propuestos además de implementar un control, seguimiento y evaluación de dicha programación, y contar con una correcta optimización de los recursos.

<b>Elaborado por:</b>	<b>SCNR</b>	<b>Fecha:</b>	23/04/2015
<b>Revisado por:</b>	<b>MAGC</b>	<b>Fecha:</b>	06/05/2015

<b>HALLAZGO N° 10</b>	<b>PERSONAL NO CUENTA CON EL PERFIL NECESARIO</b>
<b>CONDICIÓN</b>	El personal que labora en el departamento no cuenta con el perfil necesario para los cargos asignados generando retrasos en actividades administrativas y financieras
<b>CRITERIO</b>	Según las normas de <b>CONTROL INTERNO 407-03 Incorporación del personal</b> indica que la unidad de talento humano tomara en cuenta los requisitos exigidos e impedimentos legales, éticos requeridos. El proceso técnico realizado por la unidad de administración de talento humano seleccionará al aspirante que por su conocimiento, experiencia, destrezas y habilidades sea el más idóneo y cumpla con requisitos pertinentes, a través de concurso de méritos y oposición.
<b>CAUSA</b>	La selección inadecuada de personal, al no considerar parámetros dispuestos en leyes reglamentos, que permitan personal idóneo para cada puesto trabajo, incorporando a la municipalidad colaboradores que no cumplen con un perfil optimo ya sea por inadecuada selección o por simple burocracia.
<b>EFFECTO</b>	El no cumplir con las actividades de manera oportuna provocando retrasos en diligencias, elaboración ineficiente de trabajos dispuestos a cada uno de sus cargos.
<b>CONCLUSIÓN</b>	El departamento al no tener personal con un perfil necesario para los cargos asignados al no tener en consideración leyes, reglamentos que permitan considerar personal idóneo para la elaboración eficiente y eficaz de la gestión administrativa y financiera.
<b>RECOMENDACIÓN</b>	<p>AL JEFE DE TALENTO HUMANO</p> <p>Contar con un adecuado reclutamiento de personal realizando planificación de actividades que permitan dar a conocer el perfil profesional, su idoneidad y capacidad competitiva para dar solución y apoyo a la institución, así como su nivel ético y honestidad personal.</p> <p>AL JEFE FINANCIERO</p> <p>Efectuar una evaluación preliminar al personal aceptado por el departamento de talento humano.</p>

<b>Elaborado por:</b>	SCNR	<b>Fecha:</b>	23/04/2015
<b>Revisado por:</b>	MAGC	<b>Fecha:</b>	06/05/2015

<b>HALLAZGO N° 11</b>	<b>INADECUADO RECLUTAMIENTO SELECCIÓN E INTRODUCCIÓN DEL PERSONAL</b>
<b>CONDICIÓN</b>	No se realiza un adecuado reclutamiento, selección e introducción del personal ya que no se efectúa concursos de méritos, pruebas que respalden su nivel de capacidad competitiva.
<b>CRITERIO</b>	Según el <b>art 65 DEL INGRESO A UN PUESTO PUBLICO</b> indica el ingreso será efectuado mediante concurso de merecimientos y oposición, que evalúe la idoneidad de los interesados y se garantice el libre acceso a los mismos. Se realizara bajo preceptos de justicia, transparencia y sin discriminación de género, etnia y capacidades especiales.
<b>CAUSA</b>	No efectuar una evaluación previa de cada una de las carpetas de los interesados solo revisarlas, no tomar pruebas y así conocer su capacidad competitiva su desenvolvimiento y trayectoria profesional el efectuar simples entrevistas al personal interesado para el cargo e ingresarlo sin la debida idoneidad.
<b>EFFECTO</b>	Ingresar al departamento personal con insuficiente conocimiento y capacidad profesional que no contribuya en la solución de problemas y agilidad de procedimientos de gestión financiera administrativa
<b>CONCLUSIÓN</b>	Al no efectuarse un adecuado reclutamiento, selección e inducción del personal debido a la falta de evaluación de carpetas de los interesados, además de no tomar pruebas que permitan determinar la idoneidad y capacidad competitiva que ayuden a la solución de problemas departamentales y gestión adecuada de actividades.
<b>RECOMENDACIÓN</b>	<p><b>AL JEFE FINANCIERO</b></p> <p>Tomar en consideración dicho inconveniente y planificar de acuerdo a las necesidades y objetivos departamentales que ayuden al mejor manejo y efectiva elaboración de las actividades</p> <p><b>AL JEFE DE TALENTO HUMANO</b></p> <p>Estructurar una adecuada planificación del talento humano institucional, sobre las normas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales</p>

<b>Elaborado por:</b>	SCNR	<b>Fecha:</b>	23/04/2015
<b>Revisado por:</b>	MAGC	<b>Fecha:</b>	06/05/2015

<b>HALLAZGO N° 12</b>	<b>NO SE EFECTÚAN CAPACITACIONES DE INTERÉS CONSTANTEMENTE</b>
<b>CONDICIÓN</b>	En el departamento no se efectúan capacitaciones de interés constantemente que permitan al personal estar al día con las nuevas leyes y disposiciones del gobierno central.
<b>CRITERIO</b>	De acuerdo a las <b>NORMAS DE CONTROL INTERNO 407-06 Capacitación y entrenamiento continuo</b> Los directivos de la entidad promoverán en forma constante y progresiva la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de las servidoras y servidores en todos los niveles de la entidad, a fin de actualizar sus conocimientos, obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de su trabajo. El plan de capacitación será formulado por las unidades de talento humano
<b>CAUSA</b>	El no contar con una adecuada coordinación y programación del plan anual del talento humano, el desconocimiento de las necesidades departamentales que no contribuyen al mejoramiento de las habilidades del personal.
<b>EFECTO</b>	No contribuir al mejoramiento de las cantidades administrativas y financieras no cumplir con los objetivos planificados ni las metas propuestas
<b>CONCLUSIÓN</b>	En el departamento no se efectúan capacitaciones de interés constantemente ya que no se cuenta con una adecuada coordinación y programación del plan anual del talento humano ya que al no tener conocimiento de las necesidades departamentales no se contribuye al mejoramiento del proceso administrativo y financiero.
<b>RECOMENDACIÓN</b>	AL JEFE FINANCIERO  Que el departamento implemente un plan propio de capacitaciones de interés para su personal.  AL JEFE DE TALENTO HUMANO  Estructurar de acuerdo a la ley capacitaciones de interés para cada una de la dependencia que garanticen el mejoramiento continuo, rendimiento y elevar la calidad del trabajo.

<b>Elaborado por:</b>	<b>SCNR</b>	<b>Fecha:</b>	<b>23/04/2015</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>MAGC</b>	<b>Fecha:</b>	<b>06/05/2015</b>



<b>HALLAZGO N° 13</b>	<b>NO SE EFECTÚAN EVALUACIONES DE DESEMPEÑO AL PERSONAL</b>
<b>CONDICIÓN</b>	En el departamento no se efectúan evaluaciones del desempeño a personal de manera constante por lo que no se puede conocer si cumplen con los objetivos y metas planteados.
<b>CRITERIO</b>	De acuerdo a las <b>NORMAS DE CONTROL INTERNO 407-04 evaluación del desempeño</b> la máxima autoridad conjuntamente con la unidad de talento humano planificarán las evaluaciones del desempeño de personal para medir sus niveles de eficiencia en la elaboración de sus actividades. A su vez la <b>LOSEP en su art. 77 planificación de la evaluación</b> indica el ministerio de relaciones laborales conjuntamente con la unidad de talento humano planificarán evaluaciones de desempeño con el objetivo de estimular el desempeño de los funcionarios la misma que se realizara una vez al año.
<b>CAUSA</b>	La falta de coordinación, planificación para la realización de evaluaciones del personal, no conocer con exactitud su desempeño como profesional ya que no se establecen fechas para las evaluaciones.
<b>EFECTO</b>	No conocer con exactitud si las actividades que realiza el personal están siendo bien elaboradas si se cumple o no con los objetivos y metas planteados por el departamento no proporciona que exista colaboración y falta de trabajo en equipo entre el jefe y sus colaboradores
<b>CONCLUSIÓN</b>	El departamento no cuenta con evaluaciones de desempeño constantes del personal ya que al no existir una adecuada coordinación, planificación que permita el establecimiento de fechas para evaluaciones ocasiona que no se conozca si se cumplen o no con las actividades previstas y con los objetivos y metas planteados dentro de la institución
<b>RECOMENDACIÓN</b>	<p><b>AL JEFE DE TALENTO HUMANO</b> Elaborar un plan adecuado de evaluaciones que permita conocer con exactitud si las actividades están siendo realizadas de manera oportuna y eficiente para la optimización de las mismas.</p> <p><b>AL JEFE FINANCIERO</b> Trabajar, elaborar y planificar en conjunto con UATH y recomendar que actividades son de interés para el personal del departamento.</p>

<b>Elaborado por:</b>	SCNR	<b>Fecha:</b>	23/04/2015
<b>Revisado por:</b>	MAGC	<b>Fecha:</b>	06/04/2015



**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
DEL CANTÓN ALAUSÍ.  
CARTA DE PRESENTACIÓN  
DEPARTAMENTO FINANCIERO  
ÁREA: PRESUPUESTOS Y TESORERÍA  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**CP 1/1**

**4.2.4. Fase IV: Comunicación de resultados**

**4.2.4.1. Carta de presentación**

Riobamba, 11 de Mayo del 2015

Señor:

Manuel Vargas Villa

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

En su despacho:

Se ha efectuado el estudio y análisis mediante la elaboración de la Auditoría Operacional al Departamento Financiero a las áreas de tesorería y presupuestos, a través de la aplicación de cuestionarios de control interno y normas de control interno de la Contraloría General del Estado (método COSO I y II).

En el informe que se adjunta constan los resultados obtenidos en base al análisis efectuado, incluyendo las respectivas recomendaciones que de seguro serán en beneficio para la Institución a su cargo.

Agradeciéndole de manera oportuna por toda la colaboración prestada.

Atentamente

*Sylvia Narváez*

Sylvia Narváez R.

**AUDITOR**

<b>Elaborado por:</b>	SCNR	<b>Fecha:</b>	27/04/2015
<b>Revisado por:</b>	MAGC	<b>Fecha:</b>	06/04/2015



GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
DEL CANTÓN ALAUSÍ.  
INFORME DE AUDITORÍA  
DEPARTAMENTO FINANCIERO  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014

IA 1/11

**4.2.4.2. Informe de auditoría operacional**

Riobamba, 11 de Mayo del 2015

Señor

Manuel Vargas Villa

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

Presente

De nuestra consideración:

En la ciudad de Alausí provincia de Chimborazo, a once días del mes de mayo del dos mil quince, suscribe la Srta. Sylvia Narváez en calidad de auditora, en la sala de sesiones de la institución, con el objeto de dar constancia de la lectura del informe de Auditoría Operacional realizada al Departamento Financiero en las áreas de tesorería y presupuestos de la Municipalidad del Cantón Alausí, que fue realizada en conformidad a leyes vigentes para los Gobiernos Autónomos.

Para esta finalidad en el anexo adjunto detallo los comentarios y recomendaciones que considero adecuados, cuyo objetivo es el proporcionar a usted ciertas pautas para que el control interno del Departamento financiero se ajuste a la correspondiente ley.

Particular que comunico para los fines consiguientes.

Atentamente,

*Sylvia Narváez*

Sylvia Narváez R

**AUDITOR**

Elaborado por:	SCNR	Fecha:	04/05/2015
Revisado por:	MAGC	Fecha:	06/05/2015



**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
DEL CANTÓN ALAUSÍ.  
INFORME DE AUDITORÍA  
DEPARTAMENTO FINANCIERO  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**IA 2/11**

## **CONDICIONES DEL INFORME**

### **Motivo del examen**

Se ha contemplado la necesidad de efectuar una Auditoría Operacional al Departamento Financiero en las áreas de tesorería y presupuestos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Alausí, con el fin de proporcionar la seguridad razonable sobre las operaciones que genera el Departamento, que permitirá emitir el informe respectivo sobre los, movimientos realizados durante el ejercicio económico del 2014, su Control Interno, y si la información del proceso de pago a proveedores es acorde al cumplimiento de políticas, normas, procedimientos del Municipal Alausí, normas de control interno, COOTAD, LOSEP, AME , Normas de Contabilidad generalmente aceptados, así como la calidad del desempeño de las funciones.

### **Objetivo General**

Realizar una auditoría operacional al departamento financiero del GAD Municipal Alausí, Provincia de Chimborazo periodo 2014, con la aplicación de procesos de planeación, control y evaluación que contribuya al mejoramiento de los procedimientos administrativos y financieros.

### **Objetivos Específicos**

- Aplicar los contenidos teórico - conceptuales que sirvan de sustento para el desarrollo de la presente auditoría.
- Utilizar herramientas estratégicas como el FODA Institucional y la cadena de valor y técnicas de auditoría mediante el uso de la planeación, cuestionarios, entrevistas y flujos de procesos de tal forma que la información obtenida ayude a la identificación de riesgos que permitan el cumplimiento de los objetivos institucionales.

<b>Elaborado por:</b>	<b>SCNR</b>	<b>Fecha:</b>	<b>04/05/2015</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>MAGC</b>	<b>Fecha:</b>	<b>06/05/2015</b>



**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
DEL CANTÓN ALAUSÍ.  
INFORME DE AUDITORÍA  
DEPARTAMENTO FINANCIERO  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**IA 3/11**

- Aplicar el método COSO I Y COSO II que permita evaluar si está ejecutando de manera adecuada el sistema de control interno del GAD municipal del Cantón Alausí.
- Presentar conclusiones y recomendaciones que se conviertan en una herramienta de gestión para mejorar la toma de decisiones y erradicar los problemas que afectan a esta entidad municipal, de tal manera que generen valor agregado que es fin esencial de una auditoría.

**Alcance**

Auditoría Operacional al Departamento Financiero en las áreas de tesorería y Presupuestos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Alausí, periodo 2014.

**Periodo de Evaluación**

Esta evaluación se realizó en 120 días laborable

<b>Elaborado por:</b>	<b>SCNR</b>	<b>Fecha:</b>	<b>04/05/2015</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>MAGC</b>	<b>Fecha:</b>	<b>06/05/2015</b>



**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
DEL CANTÓN ALAUSÍ.  
INFORME DE AUDITORÍA  
DEPARTAMENTO FINANCIERO  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**IA 4/11**

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **1. INEXISTENCIA DE UN MANUAL DE FUNCIONES DEPARTAMENTAL**

#### **CONCLUSIÓN:**

El departamento no cuenta con un manual de funciones ya que la UTAH no ha considerado la falencia existente generando el desconocimiento de responsabilidades asignadas y duplicidad de actividades.

#### **RECOMENDACIÓN:**

AL JEFE DE LA UTAH

Se debería crear un manual de funciones departamental y socializarlo tanto con el personal existente como con el personal nuevo que se integra a las actividades de la institución y que tengan claras sus deberes y responsabilidades asignadas a cada puesto de trabajo.

### **2. NO SE REALIZA UN PAGO OPORTUNO A PROVEEDORES**

#### **CONCLUSIÓN:**

El departamento financiero no efectúa pagos a proveedores de manera oportuno por lo que ocasionan molestias a los mismos y generándoles desequilibrios económicos en sus empresas.

#### **RECOMENDACIÓN:**

AL JEFE FINANCIERO

Se debería realizar un mejor seguimiento y control de cada una de las actividades que desarrollan las áreas que incorporan el departamento para que exista una mejor gestión administrativa y financiera.

<b>Elaborado por:</b>	<b>SCNR</b>	<b>Fecha:</b>	<b>04/05/2015</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>MAGC</b>	<b>Fecha:</b>	<b>06/05/2015</b>

### 3. INEXISTENCIA DE UN MANUAL DE ADQUISICIONES

#### CONCLUSIÓN:

El departamento no cuenta con manual de adquisiciones que sirva de instrumento y guía para la elaboración de procedimientos ocasionando demoras y retrasos en las diferentes dependencias generando que las compras no sean obtenidas oportunamente

#### RECOMENDACIÓN:

AL JEFE DE TALENTO HUMANO

Se debería realizar un manual de adquisiciones que sirva como guía no solo al departamento, que tengan conocimiento de los diferentes requisitos y parámetros a seguir en un proceso de compra.

### 4. NO SE REALIZA FLUJO DE CAJA

#### CONCLUSIÓN:

El personal al no elaborar flujo de caja en la programación financiera por desconocimiento de disposiciones de control genera dicho particular inconvenientes dentro del departamento debido a que no se conoce con exactitud las necesidades de financiamiento ni permite optimizar los recursos estatales.

#### RECOMENDACIÓN:

AL JEFE FINANCIERO

Tener muy en consideración dicho particular, coordinar con el personal sobre las actividades responsabilidades y deberes que deben realizar cada uno de sus colaboradores además realizar un seguimiento, control y evaluación de actividades que ayuden a un mejor desempeño administrativo y financiero que garantice la optimización de recursos y conocimiento previo de necesidades institucionales.

Elaborado por:	SCNR	Fecha:	04/05/2015
Revisado por:	MAGC	Fecha:	06/05/2015



**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
DEL CANTÓN ALAUSÍ.  
INFORME DE AUDITORÍA  
DEPARTAMENTO FINANCIERO  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**IA 6/11**

**5. NO DISPONE DE CAPACIDAD TECNOLÓGICA**

**CONCLUSIÓN:**

El departamento no dispone con capacidad tecnológica suficiente que ayude a mejorar los procedimientos del departamento, ocasionando retrasos en compromisos contraídos.

**RECOMENDACIÓN:**

**AL JEFE FINANCIERO**

Conocer las diferentes necesidades a las cuales se enfrenta el departamento darles pronta solución y así cumplir con sus obligaciones.

**AL JEFE DE LA UNIDAD TECNOLÓGICA**

Garantizar cambios y generar una mejora tecnológica en las diferentes unidades que conforman la institución para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados.

**6. INEXISTENCIA DE UN ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEPARTAMENTAL**

**CONCLUSIÓN:**

El departamento al no contar con un organigrama estructural departamental no tendrían una visualización clara de las áreas que conforman, sus actividades tampoco están bien definidas al basarse en el organigrama general con el que cuenta la institución

**RECOMENDACIÓN:**

**AL JEFE FINANCIERO**

Se debería crear un Organigrama Estructural del Departamento Financiero la cual debe ir de la mano con la misión y objetivos institucionales además de las necesidades de la unidad que permita la integración y adecuada asignación de autoridad así como también responsabilidad de cada uno de los colaboradores.

<b>Elaborado por:</b>	<b>SCNR</b>	<b>Fecha:</b>	<b>04/05/2015</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>MAGC</b>	<b>Fecha:</b>	<b>06/05/2015</b>



## 7. NO SE EFECTÚA UN DIAGNOSTICO Y EVALUACIÓN EN LA PROGRAMACIÓN DE INGRESOS

### CONCLUSIÓN:

El departamento al no realizar un adecuado diagnóstico y evaluación preliminar en la planificación de ingresos no podría efectuar una adecuada distribución de sus recursos ni el cumplimiento de sus metas establecidas o gastos previos con sus proveedores.

### RECOMENDACIÓN:

AL JEFE FINANCIERO

Tomar en consideración tal falencia existente para que se cumpla a cabalidad con los objetivos planteados y el cumplimiento de compromisos contraídos con terceros además de realizar una revisión minuciosa de cada una de las actividades desempeñadas por el personal para que se pueda eliminar o reducir dicho inconveniente.

## 8. INEXISTENCIA DE FLUJOGRAMAS

### CONCLUSIÓN:

En el departamento financiero no existe flujogramas de procedimientos que permita determinar las actividades de los funcionarios por la falta de coordinación del jefe departamental como la unidad de talento humano generando duplicidad en las funciones del personal.

### RECOMENDACIÓN:

AL JEFE FINANCIERO

Se debería implementar flujogramas de procesos que permita la visualización de las actividades innecesarias y verificar si la distribución del trabajo está equilibrada, o sea, bien distribuida en las personas, sin sobrecargo para algunos funcionarios y pocas actividades para otros colaboradores

Elaborado por:	SCNR	Fecha:	04/05/2015
Revisado por:	MAGC	Fecha:	06/05/2015



**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
DEL CANTÓN ALAUSÍ.  
INFORME DE AUDITORÍA  
DEPARTAMENTO FINANCIERO  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

IA 8/11

## **9. FONDOS DESTINADOS PARA OTRO TIPO DE ACTIVIDADES**

### **CONCLUSIÓN:**

El departamento no efectúa un adecuado destino de fondos por donaciones ya que los utiliza para cumplir con otro tipo de obligaciones no cumpliendo con los objetivos y metas programados y no realizando una eficiente distribución de los ingresos donados mediante fuente interna o externa.

### **RECOMENDACIÓN:**

**AL JEFE FINANCIERO**

Efectuar una adecuada coordinación, elaboración de la programación presupuestaria para que exista una adecuada distribución de los ingresos y se destine para los fines propuestos además de implementar un control, seguimiento y evaluación de dicha programación, y contar con una correcta optimización de los recursos.

## **10. PERSONAL NO CUENTA CON EL PERFIL NECESARIO**

### **CONCLUSIÓN:**

El departamento al no tener personal con un perfil necesario para los cargos asignados al no tener en consideración leyes, reglamentos que permitan considerar personal idóneo para la elaboración eficiente y eficaz de la gestión administrativa y financiera.

### **RECOMENDACIÓN:**

**AL JEFE DE TALENTO HUMANO**

Contar con un adecuado reclutamiento de personal realizando planificación de actividades que permitan dar a conocer el perfil profesional, su idoneidad y capacidad competitiva para dar solución y apoyo a la institución, así como su nivel ético y honestidad personal.

<b>Elaborado por:</b>	<b>SCNR</b>	<b>Fecha:</b>	<b>04/05/2015</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>MAGC</b>	<b>Fecha:</b>	<b>06/05/2015</b>



**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
DEL CANTÓN ALAUSÍ.  
INFORME DE AUDITORÍA  
DEPARTAMENTO FINANCIERO  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**IA 9/11**

AL JEFE FINANCIERO

Efectuar una evaluación preliminar al personal aceptado por el departamento de talento humano.

**11. INADECUADO RECLUTAMIENTO SELECCIÓN E INTRODUCCIÓN  
DEL PERSONAL**

**CONCLUSIÓN:**

Al no efectuarse un adecuado reclutamiento, selección e inducción del personal debido a la falta de evaluación de carpetas de los interesados, además de no tomar pruebas que permitan determinar la idoneidad y capacidad competitiva que ayuden a la solución de problemas departamentales y gestión adecuada de actividades.

**RECOMENDACIÓN:**

AL JEFE FINANCIERO

Tomar en consideración dicho inconveniente y planificar de acuerdo a las necesidades y objetivos departamentales que ayuden al mejor manejo y efectiva elaboración de las actividades.

AL JEFE DE TALENTO HUMANO

Estructurar una adecuada planificación anual del talento humano institucional, sobre las normas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales.

<b>Elaborado por:</b>	<b>SCNR</b>	<b>Fecha:</b>	<b>04/05/2015</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>MAGC</b>	<b>Fecha:</b>	<b>06/05/2015</b>



**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
DEL CANTÓN ALAUSÍ.  
INFORME DE AUDITORÍA  
DEPARTAMENTO FINANCIERO  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**IA 10/11**

**12. NO SE EFECTÚAN CAPACITACIONES DE INTERÉS  
CONSTANTEMENTE**

**CONCLUSIÓN:**

En el departamento no se efectúan capacitaciones de interés constantemente ya que no se cuenta con una adecuada coordinación y programación del plan anual del talento humano ya que al no tener conocimiento de las necesidades departamentales no se contribuye al mejoramiento del proceso administrativo y financiero.

**RECOMENDACIÓN:**

AL JEFE FINANCIERO

Que el departamento implemente un plan propio de capacitaciones de interés para su personal.

AL JEFE DE TALENTO HUMANO

Estructurar de acuerdo a la ley capacitaciones de interés para cada una de las dependencias que garanticen el mejoramiento continuo, el rendimiento y elevar la calidad del trabajo.

**13. NO SE EFECTÚAN EVALUACIONES DE DESEMPEÑO AL  
PERSONAL**

**CONCLUSIÓN:**

El departamento no cuenta con evaluaciones de desempeño constantes del personal ya que al no existir una adecuada coordinación, planificación que permita el establecimiento de fechas para evaluaciones ocasiona que no se conozca si se cumplen o no con las actividades previstas y con los objetivos y metas planteados dentro de la institución.

<b>Elaborado por:</b>	<b>SCNR</b>	<b>Fecha:</b>	<b>04/05/2015</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>MAGC</b>	<b>Fecha:</b>	<b>06/05/2015</b>



**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
DEL CANTÓN ALAUSÍ.  
INFORME DE AUDITORÍA  
DEPARTAMENTO FINANCIERO  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**IA 11/11**

**RECOMENDACIÓN:**

**AL JEFE DE TALENTO HUMANO**

Elaborar un plan adecuado de evaluaciones del personal que permita conocer con exactitud si las actividades están siendo realizadas de manera oportuna y eficiente para la optimización de las mismas.

**AL JEFE FINANCIERO**

Trabajar, elaborar y planificar en conjunto con la UATH y recomendar que actividades son de interés para el personal del departamento.

<b>Elaborado por:</b>	<b>SCNR</b>	<b>Fecha:</b>	<b>04/05/2015</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>MAGC</b>	<b>Fecha:</b>	<b>06/05/2015</b>



**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
DEL CANTÓN ALAUSÍ.  
ACTA FINAL DE AUDITORÍA  
DEPARTAMENTO FINANCIERO  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**AF 1/2**

**ACTA DE CONFERENCIA FINAL DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS,  
DEL INFORME DE AUDITORÍA OPERACIONAL PRACTICADO AL GADM  
DEL CATÓN ALAUSÍ, POR EL PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE EL 01 DE  
ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014.**

En la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, a los once días del mes de Mayo del dos mil quince, siendo a las 10:00 AM, la suscrita Srta. Sylvia Narváez, Auditora representante de S&N Auditores Independientes; se constituye en el Auditorio de la ESPOCH, con la finalidad de dejar constancia en la presente Acta, la Comunicación de los Resultados obtenidos en el informe de la Auditoría Integral, en el período comprendido desde el 01 de enero al 31 de diciembre de 2014, el mismo que fue realizado conforme lo estipulado en el contrato de Auditoría.

En cumplimiento del inciso final del artículo 90 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, se dio a conocer los resultados obtenidos en la aplicación de la Auditoría Operacional a los servidores relacionados con la auditoría, para que asistan a la presente diligencia, misma que se cumplió en los términos previstos por la ley y las normas profesionales sobre la materia.

Al efecto, se procedió a la lectura del informe y se analizaron los resultados del examen con sus respectivas, conclusiones y recomendaciones.

Se establece un término de cinco días con el fin de que la Administración presente los justificativos de las observaciones comunicadas, de haberlas.

<b>Elaborado por:</b>	<b>SCNR</b>	<b>Fecha:</b>	<b>04/05/2015</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>MAGC</b>	<b>Fecha:</b>	<b>06/05/2015</b>



**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
DEL CANTÓN ALAUSÍ.  
ACTA FINAL DE AUDITORÍA  
DEPARTAMENTO FINANCIERO  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**AF 2/2**

Para constancia de lo actuado, suscriben la presente Acta en duplicado del mismo tener, las personas asistentes de las dos partes.

Nº	NOMBRE	CARGO
1	Logroño León Diego Fernando	Director Financiero
2	García Veloz Marlene Jacqueline	Técnica de Presupuestos
3	Rodríguez Ibarra Glenda Susana	Asistente Administrativa
4	Cobos Álvarez Laura Beatriz	Tesorera
5	Sislema Mendoza María Isabel	Asistente de Tesorería
6	Guacho Shiguilema Luis Arsenio	Jefe De Contabilidad
7	Bayas Lemache Carlos Bulganin	Asistente de Contabilidad
8	Fuentes Benalcazar Ángela Leonor	Asistente de Contabilidad
9	Ibarra Suarez Nelly Patricia	Asistente de Contabilidad
10	Escudero Orozco María Guillermina	Analista de Contabilidad
11	Álvarez Teresa Elizabeth	Jefe de Rentas
12	Cuyabasco Guevara Alexandra	Asistente de Rentas
13	Llangari Arcos Fanny Marlene	Asistente de Rentas
14	Erazo Navarrete Fernando Leonardo	Recaudador
15	Marroquín Romero Esthela	Recaudadora
16	Silva Vinueza María Lourdes	Recaudadora
17	Bonilla Valverde Gladys Orfelina	Auxiliar de Bodega
18	Pilamunga Cayambe Segundo Abel	Asistente de Bodega
19	Rivas Veintimilla Inés Elisabet	Asistente de Bodega

Elaborado por:	SCNR	Fecha:	04/05/2015
Revisado por:	MAGC	Fecha:	06/05/2015

#### 4.2.5. Fase V: Monitoreo estratégico de recomendaciones

##### 4.2.5.1. Matriz propuesto de monitoreo estratégico de recomendaciones

N°	Recomendación	Tiempo				Responsable
		Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4	
1	Crear un manual de funciones departamental					Jefe de Talento Humano
2	Seguimiento y control de cada una de las actividades					Jefe Financiero
3	Crear un manual de adquisiciones					Jefe de talento humano
4	Coordinar actividades responsabilidades					Jefe Financiero
5	Conocer diferentes necesidades del depto. Generar mejora Tecnológica					Jefe financiero Jefe de Tic's
6	Crear un organigrama estructural departamental					Jefe Financiero
7	Realizar una revisión actividades desempeñadas.					Jefe Financiero
8	Implementar flujogramas de procesos					Jefe Financiero
9	Efectuar una adecuada coordinacion para el destino de los fondos					Jefe financiero
10	Contar con un adecuado reclutamiento de personal					Jefe de talento humano
	Efectuar una evaluación preliminar al personal					Jefe financiero
11	Planificar de acuerdo a las necesidades y objetivos departamentales.					Jefe financiero
	Estructurar una adecuada planificación del talento humano					Jefe de talento humano
12	implemente un plan propio de capacitaciones de interés					Jefe financiero
	Estructurar de acuerdo a la ley capacitaciones de interés.					Jefe de talento humano
13	Elaborar un plan adecuado de evaluaciones de desempeño.					Jefe financiero

<b>Elaborado por:</b>	<b>SCNR</b>	<b>Fecha:</b>	<b>06/05/2015</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>MAGC</b>	<b>Fecha:</b>	<b>06/05/2015</b>



## CONCLUSIONES

- Al desarrollar la presente investigación se pudo evidenciar la situación actual del departamento Financiero de la municipalidad del cantón Alausí conocer sus debilidades y propender acciones de mejora a las mismas así como sus posibles amenazas tratar de contrarrestarlas mediante la toma adecuada de decisiones.
- Mediante la elaboración de la cadena de valor se pudo determinar procesos relevantes, obteniendo estrategias de mejora eficiente y competitiva en cada una de las áreas puestas a examen.
- Se efectuó evaluaciones a los procedimientos y operaciones que desarrolla el departamento financiero en las áreas de presupuestos y tesorería de la municipalidad con la finalidad de determinar si se cumplen acorde a reglamento Institucional, normativas leyes a las cuales se rigen los GADs.
- Mediante la evaluación de las actividades y utilización de técnicas de auditoria se pudieron detectar falencias que afectan el buen manejo de operaciones y procedimientos, incumpliendo con metas y objetivos propuestos por la institución.
- De los resultados obtenidos de la Auditoria Operativa aplicada al departamento financiero se pudo emitir el informe final con sus respectivas conclusiones y recomendaciones que contrarresten falencias detectadas y contribuyan al mejoramiento de la gestión administrativa financiera.
- Mediante la elaboración de la Auditoria Operacional se pudo cumplir con los objetivos planteados al inicio de la presente investigación.

## RECOMENDACIONES

- Al jefe financiero poner en conocimiento de la máxima autoridad de la municipalidad sobre las debilidades encontradas en la presente investigación, con la finalidad de dar cumplimiento adecuado a los objetivos y metas de la institución.
- Se sugiere tomar en consideración las leyes, reglamentos, normativas a las cuales se encuentran articulado los GADs ya que así podrán realizar de manera eficiente su trabajo evitando de tal manera observaciones de auditoria externa.
- Al Jefe Financiero tomar en cuenta las recomendaciones emitidas en el informe de Auditoria, puesto que si aplican se podrá dar cumplimiento con los planes, programas y metas establecidas.
- Tomar en consideración a las falencias y debilidades detectadas por Auditoria externa, tomar medidas correctivas a las recomendaciones emitidas ya que así podrán evitar sanciones o glosas.
- Al alcalde del GAD Municipal Alausí se sugiere efectuar y dar autorización Auditorias Operacionales en forma constante con el fin de conocer si se da acatamiento a las actividades Departamentales, al desempeño laboral de sus colaboradores y cumplir con los objetivos y planes programados.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arens, A., et al. (2007). *Auditoría: Un enfoque Integral*. México: Pearson Educación.
- Cardoso, H. (2006). *Auditoría del Sector Solidario: De normas internacionales*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Cook, J. (1996). *Auditoría*. México: McGraw – Hill.
- De la Peña, A. (2009). *Auditoría: Un Enfoque Práctico*. Madrid: Cengage Learning.
- Kell, W. & Bayton, W. (1995). *Auditoría Moderna*. Mexico: Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.
- Maldonado, M. (2011). *Auditoría de Gestión*. Quito: Abya-Yala.
- Pinilla, J. (1996). *Auditoría Operacional*. Colombia: Imprenta Universidad Nacional. Primera Edición.
- Sotomayor, A. (2008). *Auditoría Administrativa*. Bogotá: McGraw – Hill.
- Whittington, R. & Pany, K. (2001). *Auditoría: Un Enfoque Integral*. Bogotá: McGraw – Hill.

## LINKOGRAFÍA

- Equipo Auditool. (s.f.). *Red de Conocimientos en Auditoría y Control Interno*. Recuperado el 10 de diciembre de 2014, <http://www.auditool.org/blog/control-interno/290-el-informe-coso-i-y-ii>
- De León, A. *Auditoría Operacional*. Recuperado del 11 de Julio del 2011, <http://es.scribd.com/doc/59755945/Auditoria-Operacional-Trabajo-Final#scribd>.

## ANEXOS

### (ANEXO 1 MODELO DE GUÍA DE ENTREVISTA)

**Nombre del entrevistado:** Econ. Diego Logroño

**Cargo:** Jefe Financiero GAD Municipal Cantón Alausí

**Fecha:** 19 de enero 2013

**Hora:** 10:00 AM

**OBJETIVO:** Conocer la situación actual del Departamento Financiero del GAD Municipal Alausí, Provincia de Chimborazo para determinar cuáles son sus falencias y situaciones a mejorar.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Tener un acercamiento previo de la institución así como de las áreas a examinar
- Determinar si los procesos se realizan de manera acorde.
- Determinar si los colaboradores del área cumplen con sus tareas y labores a tiempo

#### **1. ¿Cuáles son los aspectos económicos, sociales, culturales, políticos y legales que afectan la municipalidad?**

Es uno de los cantones más pobres de la provincia, con alto grado de analfabetismo, inequidad económica, no posee necesidades básicas indispensables que contribuyan al desarrollo del Cantón, en cuanto a lo político se refiere la municipalidad no planea o analiza las ordenanzas municipales para la actualización de las mismas que proporcionen un mejor manejo y recaudación de recursos.

#### **2. ¿Cuáles son las oportunidades económicas, sociales, culturales, políticas y legales que favorecen la organización de la municipalidad?**

Es un Cantón rico en atractivos turísticos que deben ser dados a conocer mediante la gestión municipal, además mediante el nuevo cambio de administración se ha propuesto un cambio de la matriz productiva que contribuya a la utilización de las tierras las cuales son la principal fuente de desarrollo y de ingreso de nuestros pueblos.

#### **3. ¿Cuáles son las clases de tecnología que se utiliza en la entidad?**

La municipalidad y el departamento cuenta con tecnología articulada a los GADs según lo dispone la COOTAD, la misma que se mantiene constantemente actualizada para el desempeño de actividades diarias del departamento.

**4. ¿Cuenta la entidad y el departamento con un adecuado programa para el desarrollo de sus actividades financieras?**

Los programas con los que cuenta el departamento son articulados a los GADs las cuales presentan desactualizaciones o inconsistencias en lo que a recaudaciones se refiere.

**5. ¿Es clara la estructura organizacional con la que cuenta el GAD Municipal Alausí?**

Si es clara la estructura organizacional

**6. ¿Todo el personal que labora en la institución y el departamento conoce con claridad sus funciones responsabilidades y tareas?**

Si el personal conoce con claridad cuáles son sus responsabilidades y tareas asignadas a cada uno de sus puestos de trabajo

**7. ¿El departamento cuenta con un manual de funciones?**

No actualmente el departamento no cuenta con un manual de funciones interdepartamental que determine las funciones, atribuciones de cada uno de los colaboradores.

**8. ¿A su criterio cuales han sido las principales deficiencias encontradas en el manejo Financiero Interno?**

Entre las principales deficiencias interdepartamentales se tiene la falta de colaboración en cuanto a la transferencias de conocimientos entre colaboradores, la falta de capacitación a los subalternos por parte de jefes principales lo cual provoca que el procedimiento o agilidad en los procesos se detengan y no procedan su paso.

**9. ¿Cómo las solucionaría desde el punto de vista estratégico y operativo?**

La principal solución sería la reubicación de puestos ya que ciertos funcionarios no cumplen con los perfiles para el cargo asignado, que sean funcionarios multifuncionales que contengan una capacitación y actualización constante de conocimientos.

**10. ¿Se realiza una adecuada planificación presupuestaria?**

Si se realiza de acuerdo a disposiciones y lineamientos dispuestos por la COOTAD.

**11. ¿Es eficiente y eficaz la municipalidad en el uso de sus recursos?**

La institución cubre las diferentes necesidades prioritarias de la ciudadanía en el menor tiempo posible

**12.- ¿Se evalúa las operaciones con el objeto de precisar que aspectos necesitan de un mejor control, comunicación, coordinación a efecto de lograr mejores resultados?**

Cada una de las operaciones se evalúa de manera semestral para determinar qué aspectos deben ser tomados en consideración.

**13. ¿La dirección financiera y cada uno de los departamentos que la incorporan realizan un seguimiento sobre los fondos destinados para proyectos de desarrollo cantonal?**

Si se realiza un seguimiento sobre cada uno de los proyectos.

## **Entrevista área de Tesorería**

(ANEXO 2 MODELO DE GUÍA DE ENTREVISTA)

**Nombre del entrevistado:**

**Cargo: Tesorera del GAD Municipal Cantón Alausí**

**Fecha:** 19 de enero 2013

**Hora:** 10:30 AM

**1. ¿Cuáles son los aspectos económicos, sociales, culturales, políticos y legales que afectan la municipalidad?**

No se mantiene actualizada las ordenanzas entre la que tenemos el catastro del agua ya que por la calidad del agua no se ha dispuesto en administraciones anteriores un alza del mismo.

**2. ¿Cuáles son las oportunidades económicas, sociales, culturales, políticas y legales que favorecen la organización de la municipalidad?**

Que se tenga una clara visión de que se desea realizar, correlacionado con una adecuada gestión administrativa y financiera de la municipalidad.

**3. ¿Cuáles son las clases de tecnología que se utiliza en la entidad?**

La municipalidad y el departamento cuentan con tecnología articulada a los GADs según lo dispone la COOTAD.

**4. ¿cuenta la entidad y el departamento con un adecuado programa para el desarrollo de sus actividades financieras?**

El departamento no cuenta actualmente con una sistematización que ayude al mejor rendimiento optimización de recursos y tiempo en cuanto al manejo y realización contable todo se lo realiza manualmente

**5. ¿Es clara la estructura organizacional con la que cuenta el GAD Municipal Alausí?**

La estructura orgánica con la que cuenta la entidad no es clara ya que afecta a la efectividad de las operaciones interdepartamentales.

**6. ¿Todo el personal que labora en la institución y el departamento conoce con claridad sus funciones responsabilidades y tareas?**

No se encuentran definidos cada una de las funciones y procesos de los colaboradores lo cual provoca demoras en trámites.

**7. ¿El departamento cuenta con un manual de funciones?**

No actualmente el departamento no cuenta con un manual de funciones

**8. ¿A su criterio cuales han sido las principales deficiencias encontradas en el manejo Financiero Interno?**

La falta de programas contables que agilicen la realización de dichas actividades.

**9. ¿Cómo las solucionaría desde el punto de vista estratégico y operativo?**

Actualizando y proponer soluciones de inversión tecnológica

**10. ¿Se realiza una adecuada planificación de actividades?**

Debido a la transición no se contó con el tiempo suficiente que permita una correcta planificación de actividades.

**11. ¿Es eficiente y eficaz la municipalidad en el uso de sus recursos?**

Si no se pone en ejecución no se sabe

**12.- ¿Se realizan adecuadas y oportunas reformas de recaudación?(impuestos, tasas, contribuciones)**

Si se realizan reformas oportunas de recaudación.

**13. ¿La dirección financiera y cada uno de los departamentos que la incorporan realizan un seguimiento sobre los fondos destinados para proyectos de desarrollo cantonal?**

Si se realiza un seguimiento sobre cada uno de los proyectos.

**14. ¿En qué situación encontró usted el área donde labora?**

Se encontraba de manera desorganizada.



## **Entrevista área de presupuestos**

(ANEXO 3 MODELO DE GUÍA DE ENTREVISTA)

**Nombre del entrevistado:**

**Cargo: Jefa de Presupuestos del GAD Municipal Cantón Alausí**

**Fecha:** 19 de enero 2013

**Hora:** 10:30 AM

**1. ¿Cuáles son los aspectos económicos, sociales, culturales, políticos y legales que afectan la municipalidad?**

Uno de los principales problemas es la falta y retraso en la asignación del presupuesto, existe una desactualización de ordenanzas lo que provoca muy poca recaudación de impuestos además de existir demora en el trámite de documentos interdepartamentales.

**2. ¿Cuáles son las oportunidades económicas, sociales, culturales, políticas y legales que favorecen la organización de la municipalidad?**

La innovación tecnológica, políticas de estado, y la seguridad laboral actualmente.

**3. ¿Cuáles son las clases de tecnología que se utiliza en la entidad?**

Se cuenta con tecnología articulada a los GADs.

**4. ¿cuenta la entidad y el departamento con un adecuado programa para el desarrollo de sus actividades financieras?**

El software con el que se encuentra el área debe estar constantemente actualizado debido al trabajo que se realiza.

**5. ¿Es clara la estructura organizacional con la que cuenta el GAD Municipal Alausí?**

No es clara la estructura orgánica ya que no se encuentra definidas las funciones de los colaboradores

**6. ¿Todo el personal que labora en la institución y el departamento conoce con claridad sus funciones responsabilidades y tareas?**

El área de presupuestos si ya que tiene definido sus funciones, responsabilidades y tareas de acuerdo a leyes, códigos, reglamentos.

**7. ¿El departamento cuenta con un manual de funciones?**

No actualmente el departamento no cuenta con un manual de funciones

**8. ¿A su criterio cuales han sido las principales deficiencias encontradas en el manejo Financiero Interno?**

Cambio de personal lo cual provoca que los nuevos colaboradores tengan desconocimiento del trabajo, personal poco capacitado, falta de agilidad en los trámites.

**9. ¿Cómo las solucionaría desde el punto de vista estratégico y operativo?**

Que cumplan a cabalidad con los planes operativos de cada uno de los departamentos

**10. ¿Se realiza una adecuada planificación de presupuestaria?**

Si se lo realiza una adecuada planificación pero al momento de realizar los trámites existe demora en el resto de departamentos debido al cambio de personal.

**11. ¿Es eficiente y eficaz la municipalidad en el uso de sus recursos?**

Si es eficiente.

**12.- ¿Se evalúa las operaciones con el objeto de precisar que aspectos necesitan de un mejor control, comunicación, coordinación, a efecto de lograr mejores resultados?**

Si se evalúa cada 6 meses, si se cumple o no con la misión institucional.

**13. ¿La dirección financiera y cada uno de los departamentos que la incorporan realizan un seguimiento sobre los fondos destinados para proyectos de desarrollo cantonal?**

Si se realiza un adecuado control

**14. ¿En qué situación encontró usted el área donde labora?**

Se encontraba de manera desorganizada, saldos negativos por lo que se realizó la correspondiente reforma presupuestaria.