



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

## **FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### **UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

#### **TESIS DE GRADO**

**Previo a la obtención del título de:  
LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA DETERMINAR LOS NIVELES  
DE EFICIENCIA, EFICACIA Y ECONOMÍA EN EL CONVENIO DE  
PROTECCIÓN INTEGRAL MIES/INFA CON EL GOBIERNO  
AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE  
TENA, PROVINCIA DE NAPO, DE LOS PERIODOS 2010 Y 2011”**

**PABLO DANILO ARTEAGA NOBOA**

**TENA - ECUADOR  
2014**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL:**

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

**Ing. Norberto Hernán Morales Merchán**

**DIRECTOR DE TESIS**

**Ing.MBA Rodrigo Simón Moreno Álvarez**

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA**

Las ideas expuestas en el presente trabajo de investigación y que aparecen como propias son en su totalidad de absoluta responsabilidad del autor.

**PABLO DANILO ARTEGA NOBOA**

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar agradezco a Dios por ser el Ser Supremo que me ha dado la oportunidad de tener un espacio en este mundo, agradezco por darme la oportunidad de apreciar las maravillas que me rodean.

Agradezco así también a mis queridos padres por ser los pioneros de mi vida, por encaminarme al mejor de los destinos y por luchar contra las adversidades de la vida buscando mí éxito y mi buen vivir como estudiante, como hijo, como profesional, como amigo y sobre todo como persona.

Agradezco a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazoa los docentes de la Facultad de Administración De Empresas, de manera especial al **Ing. Norberto Hernán Morales Merchány** al **Ing.MBA Rodrigo Simón MorenoÁlvarez**, por su invaluable colaboración en la realización de la presente tesis.

**PABLO DANILO ARTEAGA NOBOA**

## **DEDICATORÍA**

Ésta tesis dedico con mucho cariño y amor a Dios, a mis padres y hermanos porque gracias a ellos tengo la oportunidad de vivir, crecer, formarme y superarme como persona y como profesional.

**PABLO DANILO ARTEAGA NOBOA**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>Contenido</b>	<b>Pág.</b>
Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Certificación de autoría	iii
Agradecimiento	iv
Dedicatoria	v
Índice de Contenido	vi
Anexos	x

### **INTRODUCCIÓN**

<b>CAPÍTULO I</b>	<b>1</b>
<b>1.- ANTECEDENTES</b>	<b>1</b>
1.1. Identificación del Convenio MIES/INFA-G.A.D. Municipal de Tena	1
1.2. Reseña histórica	2
1.3. Base legal	3
1.4. Misión	3
1.5. Visión	3
1.6. Objetivos	3
1.7. Cobertura y localización	5
1.8. Valores Institucionales	5
1.9. Estructura orgánica y funcional del convenio	7
<b>CAPÍTULO II</b>	<b>9</b>
<b>MARCO TEORICO</b>	<b>9</b>
2.1 Generalidades de la auditoría de gestión	9
2.2 Importancia	12
<b>MARCO CONCEPTUAL</b>	<b>13</b>
2.2.1 El auditor	13
2.2.2 Definición de auditoría	13
2.2.3 Clasificación de la auditoria por su lugar de origen y por su área de aplicación	14
2.2.3.1 Por el modo de ejercer la auditoría	14
2.2.3.2 Por el área del objeto del examen	15
2.3 Auditoría de Gestión	17

2.3.1	Fases del proceso de la auditoría de gestión	18
2.3.2	Objetivos de la auditoría de gestión	23
2.3.3	Indicadores de gestión	23
2.3.4	Elementos de gestión	25
2.3.5	Herramientas de la auditoría de gestión	25
2.3.6	Que es eficiencia, eficacia y economía	25
2.3.7	Evaluación del sistema de control interno	26
2.3.8	Técnicas de auditoría	26
2.3.9	Papeles de trabajo	27
2.3.10	Hallazgos de auditoría	27
2.3.11	Marcas, índices y referencias de auditoría	27
2.3.12	Riesgos de auditoría	28
2.3.13	Informe de auditoría	28
2.3.13.1	Características del informe	29
2.3.13.2	Reglas generales para la elaboración del informe	29
	<b>CAPÍTULO III</b>	<b>30</b>
3	Diagnóstico situacional del Convenio de Protección Integral Mies/Infag.A.DMunicipal de Tena.	30
3.1	Análisis FODA (Interno – Externo)	30
3.1.1	Matriz de correlación fortalezas y oportunidades	31
3.1.2	Matriz de correlación debilidades y amenazas	32
3.1.3	Matriz priorizada	34
3.1.4	Perfil estratégico interno	35
3.1.5	Perfil estratégico externo	36
3.1.6	Matriz de medios internos	37
3.1.7	Matriz de medios externos	37
	<b>CAPÍTULO IV</b>	<b>38</b>
	<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>	<b>38</b>
4	Auditoría Gestión para Determinar los Niveles de Eficiencia, Eficacia y Economía en el Convenio de Protección Integral MIES/INFA, con el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tena, Provincia de Napo de los períodos 2010 y 2011.	38
4.1.1	Información general	39
4.1.2	Hoja de marcas (referenciación)	40
4.1.3	Programa de auditoría fase I	41
4.1.4	Programa de auditoría fase II	42

4.1.5	Programa de auditoría fase III	43
4.1.6	Programa de auditoría fase IV	45
4.2	Archivo corriente	46
4.2.1	Índice	46
4.2.2	Fase I: Conocimiento Preliminar	47
4.2.2.1	Programa de auditoría	47
4.2.2.2	Carta a la director del convenio	48
4.2.2.3	Evaluación de la misión y visión (Administrativa y Financiera) del convenio MIES/INA-GAD. Municipal de Tena	49
4.2.2.4	Informe de conocimiento preliminar	54
4.2.3	Fase II: Planificación de la auditoría	57
4.2.3.1	Programa de auditoría	58
4.2.3.2	Cuestionarios de control interno	59
4.2.3.3	Matriz de ponderación del cuestionario de control interno	81
4.2.3.4	Determinación del riesgo	84
4.2.3.5	Informe de control interno	85
4.2.3.6	Orden de trabajo	90
4.2.3.7	Memorando de planificación	91
4.2.4	Fase III: Ejecución de la auditoría	92
4.2.4.1	Programa de auditoría	92
4.2.4.2	Evaluación dpto. Administrativo/financiero. MIES/INFA. GAD Municipal de Tena	94
4.2.4.3	Resumen de evaluación Dpto. Administrativo/Financiero. MIES/INFA GAD. Municipal de Tena	106
4.2.4.4	Proceso de selección del talento humano	109
4.2.4.5	Proceso de capacitación al personal	110
4.2.4.6	Flujograma de selección de personal	111
4.2.4.7	Flujograma para evaluación del desempeño	115
4.2.4.8	Flujograma para evaluar los períodos de prueba-contratación de personal	116
4.2.4.9	Flujograma de capacitación de personal	118
4.2.4.10	Análisis de roles de pago	122
4.2.4.11	Hoja de hallazgos	124
4.2.5	Fase IV: Comunicación de Resultados	131
4.2.5.1	Programa de auditoría	131
4.2.5.2	Informe de auditoría de gestión al Convenio MIES/INFA. G.A.D. Municipal de Tena	132

5	Conclusiones y Recomendaciones	146
5.1	Conclusiones	146
5.2	Recomendaciones	147
	Resumen	148
	Summary	149
	Bibliografía	150
	Lincografía	151

## **Anexos**

### **ÍNDICE DE TABLAS**

<b>No.</b>	<b>Título Pág.</b>	
1	Técnicas de auditoría	26
2	Análisis FODA	30
3	Matriz de correlación de Fortalezas y Oportunidades	32
4	Matriz de correlación de Debilidades y Amenazas	33
5	Matriz priorizada FODA	34
6	Perfil estratégico interno	35
7	Perfil estratégico externo	36
8	Matriz de medios internos	37
9	Matriz de medios externos	37
10	Marcas de auditoría	40
11	Riesgo y confianza coordinación administrativa y financiera	84
12	Resumen de evaluación administrativa	106
13	Resumen de evaluación financiera	107
14	Flujograma de selección de personal	111
15	Flujograma de evaluación del desempeño	115
16	Flujograma para evaluar periodos de prueba y contratación	116
17	Flujograma para capacitación de personal	118
18	Análisis de rol de pagos- Mayo 2010	122
19	Hoja de hallazgos- de la rotación de personal	124
20	Hoja de hallazgos- de la planificación de talento humano	125
21	Hoja de hallazgos- de la clasificación de puestos	126
22	Hoja de hallazgos- de la incorporación de personal	127
23	Hoja de hallazgos- de la información desactualizada	128
24	Hoja de hallazgos- de promociones y ascensos	129

**ÍNDICE DE FIGURAS**

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Pág.</b>
1	Estructura orgánica Convenio MIES/INFA- GAD Municipal Tena	7
2	Organigrama funcional Convenio MIES/INFA- GADMT	8
3	Proceso de selección de talento humano	109
5	Proceso de capacitación	110

**ÍNDICE DE CUADROS**

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Pág.</b>
1	Índice de archivo corriente	46
2	Confianza ponderada coordinación administrativa	84
3	Confianza ponderada coordinación financiera	84

**ÍNDICE DE GRÁFICOS**

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Pág.</b>
1	Análisis misión administrativa	51
2	Análisis visión administrativa	52

# CAPÍTULO I

## 1. ANTECEDENTES

### 1.1 IDENTIFICACIÓN DEL CONVENIO MIES/INFA-GAD. MUNICIPAL DE TENA

El Código de la Niñez y Adolescencia determina la obligación del estado, la sociedad y la familia de garantizar la protección integral a todos los niños y niñas y adolescentes que viven en el Ecuador, con el fin de lograr su desarrollo integral y el disfrute pleno de sus derechos.

En este marco se ejecutan servicios de atención especializada que respondan a problemáticas específicas de los niños, niñas y adolescentes y sus familias enfrentan y vulneran sus derechos, hasta consolidar un programa local especial con metodologías, estándares y protocolos para enfrentar situaciones de amenaza y violación de derechos.

El Convenio de protección integral MIES/INFA con el G.A.D. Municipal de Tena ubicado en las calles Abdón Calderón y Juan León Mera de la misma ciudad es una organización integrada por entidades, una seccional y dos estatales con el propósito de atender los siguientes problemas en la ciudad de Tena.

- Niños, niñas y adolescentes de familias sin medios económicos suficientes para continuar con su proceso de escolarización.
- Niños, niñas y adolescentes que trabajan para aportar a la economía del hogar y poder solventar sus gastos de estudio.
- Niños, niñas y adolescentes en riesgo de deserción escolar.

### 1.2 Reseña Histórica

Mediante Acuerdo Ministerial No.1389 de fecha 2 de febrero del 2009 el Ministerio de Inclusión Económica y Social pone en vigencia las Normas para

la prestación de servicios y ejecución de proyectos para protección integral a niños, niñas y adolescentes y sus familias y entrega donaciones , ayudas o subvenciones por parte del Instituto de la Niñez y la Familia INFA, que establece los procedimientos para la asignación de recursos y suscripción de convenios con las organizaciones que se encargaran de la atención.

En el Artículo 5 del Acuerdo No.01389 antes señalado, se estipula que la prestación indirecta de los servicios se realizara con la participación de otras instituciones públicas, personas naturales u organizaciones de derecho privado con finalidad social o pública, sean nacionales o extranjeras, previa delegación otorgada por el INFA.

El Municipio de Tena” ha presentado al INFA la solicitud para que se autorice la prestación de servicios de protección integral.

Mediante convenio principal No.01 DPN del MIES/INFA de prestación de servicio de protección integral se dio inicio el 4 de enero del 2010, la Organización Ejecutora Gobierno Municipal de Tena se obliga para con el Instituto de la Niñez y la Familia INFA “PARA PRESTACION DE SERVICIO SOCIAL DE PROTECCION INTEGRAL” en la que se suscribió el 29 de enero del 2010 en la ciudad de Tena, provincia de Napo ,mediante una resolución administrativa No.209 de la dirección general del INFA en la que disponen a las provincias la ampliación del plazo y proseguir con la continuidad del convenio acto seguido se MIES/INFA suscrito el 01 de marzo del 2010, luego se siguió con el procedimiento en la que se elabora una Segunda Adenda al convenio principal No.01 Mies/Infá Napo suscrito el 15 de diciembre del 2010 con el G.A.D Municipal de Tena con la modalidad RBC y Escolarización en base a una resolución administrativa de la dirección general del MIES/INFA. No 031 en la cual se resolvió el incremento de bonificaciones a las madres comunitarias de la provincia de Napo.

De conformidad al convenio No.01 DPN/del MIES/INFA antes señaladas, las partes se obligan a suscribir un **Acta de Finiquito del convenio No.01 DP-MIES/INFA -2010**.una vez cumplidas todas y cada una de las clausulas en

materia del referido documento y previo a la entrega de informes económicos y técnicos finales, debidamente aprobados por los encargados del seguimiento.

### **1.3 Base Legal**

- Constitución de la República del Ecuador
- Ley Orgánica del Servicio Público
- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización
- Ordenanza G.A.D. Municipal No. 037.
- Ordenanza G.A.D. Municipal No. 007

### **1.4 Misión**

Administrar y proveer los bienes y servicios necesarios para que se cumplan los objetivos institucionales en relación a las ciudadanas y ciudadanos; y, de manera especial a los grupos de atención prioritaria, en base a políticas que garanticen y aseguren la inclusión de todos los ciudadanos y ciudadanas al accionar social.

### **1.5 Visión**

Dar a conocer al cantón Tena como un cantón solidario e incluyente, especialmente con las personas en situación de vulnerabilidad y alto riesgo, a las que reconoce como sujetos de derechos, con igualdad de oportunidades y como actores del presente y futuro de la ciudad y de su propio proyecto de vida.

### **1.6 Objetivos**

#### **Objetivo General**

Realizar la auditoría de gestión para determinar los niveles de eficiencia, eficacia y economía en el convenio de protección integral mies/Infa con el gobierno autónomo descentralizado municipal de tena, provincia de napo, de los periodos 2010 y 2011.

## Objetivos Específicos

- Brindar ayuda social a los ciudadanos y de manera especial a los grupos de atención prioritaria para que se mantengan en un ambiente de seguridad, consideración, cuidado, respeto y protección.
- Adoptar medidas socialmente posibles y éticamente deseables para asegurar el cumplimiento y la restitución de los derechos fundamentales de las y los ciudadanos.
- Prestar directamente servicios de atención que privilegien la ejecución de programas y proyectos de atención a niños, niñas y adolescentes en general y de manera especial a los que se encuentren en situación de calle y trabajo infantil adultos y adultas mayores en situación de mendicidad e indigencia, víctimas de violencia intrafamiliar, maltrato infantil delitos sexuales, personas en riesgo y allanadas a perfiles de exclusión social.
- Promocionar y difundir la responsabilidad social como una alternativa eficaz de solidaridad, corporativa y ciudadana.
- Realizar programas sociales encaminados a rescatar a la niñez, adolescencia y juventud, de los problemas sociales como alcoholismo, drogadicción, prostitución y otros problemas sociales.
- Apoyar y ser un enlace con instituciones de apoyo a programas y proyectos socios productivos y económicos para contrarrestar la pobreza y fomentar fuentes ocupacionales, campos recreativos sociales y terapéuticos.
- Mantener relaciones de coparticipación con otras entidades del estado que presten asistencia social, tanto a nivel local, nacional e internacional.

## Finalidades

- Contar con talento humano comprometido en el servicio hacia los y las ciudadanas y de manera especial hacia los grupos de atención prioritaria de nuestro cantón con actitud y aptitud positiva dando una atención de calidad, calidez y de forma personalizada.
- Concertación con los diferentes actores sociales, para el logro de una participación efectiva en la atención a los grupos de atención prioritaria del cantón.
- Fortalecimiento y desarrollo institucional, a base de un óptimo aprovechamiento de los recursos y esfuerzos sostenidos para mejorar la calidad del servicio brindado a los grupos de atención prioritaria del cantón.
- Identificación de problemas de los y las ciudadanas y de manera especial de los grupos de atención prioritaria con búsqueda oportuna de las soluciones más adecuadas al menor costo y con un mayor beneficio.

### **1.7 Cobertura y Localización**

El Proyecto de Protección Integral compuesto por el G.A.D. Municipal de Tena, el MIES y el INFA, fue creado para brindar servicio centros infantiles albergues y grupos de atención prioritaria que estén contemplados en los objetivos de la institución la misma que tiene un cobertura en los sectores que pertenecen a la circunscripción del cantón Tena perteneciente a la provincia de Napo.

### **1.8 Valores Institucionales**

Los valores que se han establecido y se practican en el Convenio de protección Integral MIES/INFA G.A.D Municipal de Tena son:

- Excelencia en el servicio.
- Trabajo en equipo.
- Actitud positiva.
- Criterio propio.
- Flexibilidad.

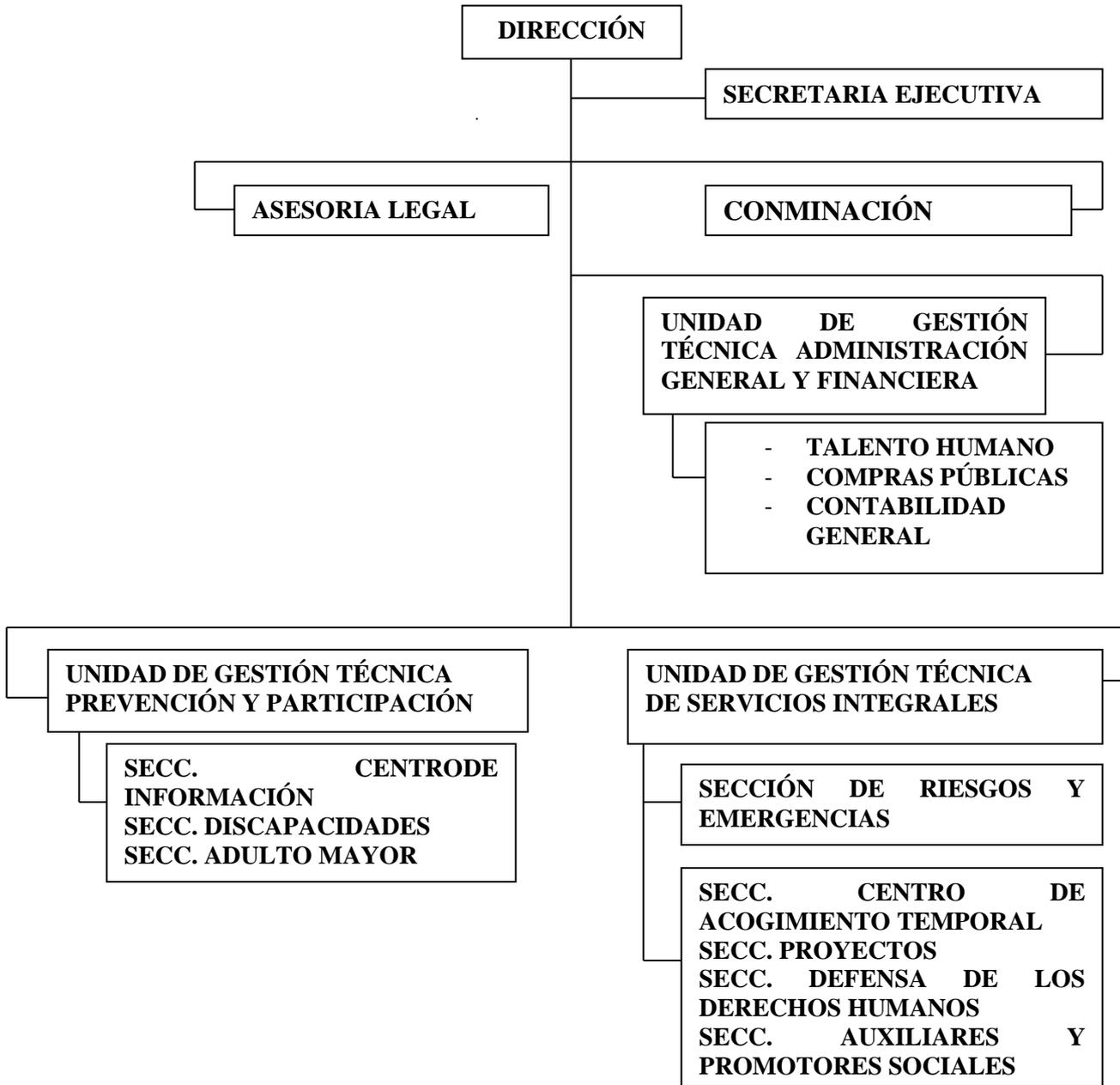
- **Honestidad:** no consiste solo en franqueza( capacidad de decir la verdad) sino en asumir que la verdad es una solo una y que no depende de personas o consensos sino de lo que el mundo real nos presenta como innegable e imprescindible de reconocer
- **Lealtad:** compromiso, confianza y fidelidad hacia el departamento y la institución, su misión, principios y propósitos ofreciendo el mejor esfuerzo personal en beneficio de la sociedad.
- **Justicia:** concepción que cada época y civilización tiene acerca de la equidad y la búsqueda del bien común
- **Esperanza:** no es fingir que existen los problemas. Es la confianza de saber que estos no son eternos, que las heridas curaran y las dificultades se superaran.
- **Gratitud:** es el sentimiento que experimenta una persona al estimar un favor o beneficio que alguien le ha concedido.
- Protección al medio ambiente.
- **Respeto:** el respeto exige un trato amable y cortés; el respeto es la esencia de las relaciones humanas, de la vida conyugal, de cualquier relación interpersonal. El respeto es garantía absoluta de transparencia.
- Solidaridad: caridad social expresa una idea de unidad, cohesión, colaboración en beneficio de las personas en general.
- **Ética Profesional:** ciencia normativa que estudia los deberes y los derechos profesionales de cada profesión. Nosotros como futuros contadores públicos, debemos acatar la ética como opción de vida, por el solo hecho tener fe pública.

### 1.9 Estructura orgánica y funcional del convenio

La estructura orgánica y el orgánico funcional corresponden, al convenio de Protección Integral MIES/INFA con G.A.D Municipal de Tena el mismo que está estructurado de acuerdo al manual de funciones de la institución y manera jerárquica.

**ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL CONVENIO DE PROTECCIÓN INTEGRAL  
MIES/INFA- G.A.D.MUNICIPAL DE TENA**

**Figura No. 1**

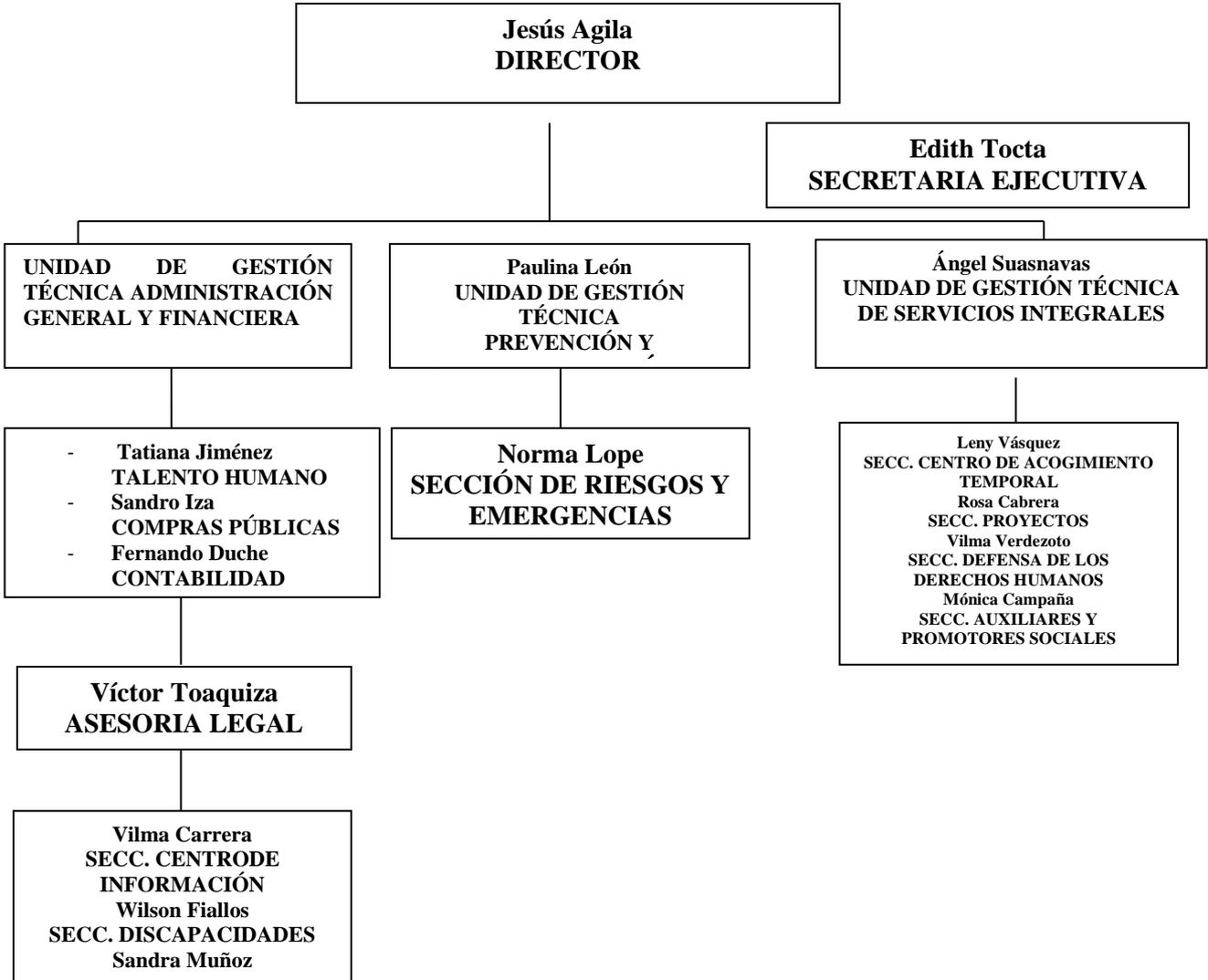


**CUADRO DE REFERENCIA**

FUENTE	MIES/INFA. CON EL G.A.D MUNICIPAL DE TENA
--------	---

**ORGANIGRAMA FUNCIONAL DEL CONVENIO DE PROTECCIÓN INTEGRAL NIES/INFA- G.A.D.MUNICIPAL DE TENA**

**Figura No.2**



<b>CUADRO DE REFERENCIA</b>	
<b>FUENTE</b>	<b>MIES/INFA. CON EL G.A.D MUNICIPAL DE TENA</b>

## CAPÍTULO II

### 2 MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Generalidades de la Auditoría de Gestión.

El término “auditoría”, pero existe la posibilidad de que sólo sea producto de una interpretación. Sin embargo, la referencia es consecuente con otros logros que se produjeron en el transcurso de ese periodo, como los de Charles Babbageen1832, Daniel C. McCallumen1856 y Henry Metcalfeen 1886, quienes realizaron valiosas contribuciones a la eficiencia operativa, al uso de los organigramas y al estudio de la administración, respectivamente. Un común denominador entre estos teóricos, es que forman parte de la corriente denominada “Administración Sistemática”, cuyo principal enfoque se centra en el diseño de procedimientos y procesos para lograr una buena coordinación operativa en el manejo adecuado del personal e inventarios y un estricto control organizacional.

De lo indicado anteriormente, se desprende que la Auditoría tuvo su origen del control de la Administración Sistemática, donde requieren indicadores para medir la eficiencia y efectividad de los resultados realizados respecto a lo planeado, que conocida como gestión por lo que se considera que la organización o empresa, opera en entornos dinámicos y cambiantes ,lo que implica considerar un nivel de riesgo en el logro de los objetivos y meta .Esto conlleva a conceptualizar que la auditoría de gestión administrativa es el examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño.<sup>1</sup>

La práctica de la auditoría nació en Gran Bretaña durante la segunda mitad del siglo XIX y se extendió a otros países de cultura empresarial anglosajona, sobre todo en EEUU de América, consolidándose en las tres últimas décadas finales del pasado siglo, como una forma de proporcionar información contable con fiabilidad que hiciera más transparente al inversor el mercado de valores,

---

<sup>1</sup>Enrique. BFranklin Minkowsky en su libroAuditoría. Administrativa, Pág. 2-4(2001)EditorialMcGrawHillMéxico

sobre todo después del precedente que supuso en denominado Crack de 1.929.

Poco a poco se fue introduciendo en países de Europa continental, en particular se desarrolla notablemente con la creación de la Comunidad Económica Europea(C.E.E.), que impulsó la armonización de las condiciones desarrolladas en los diferentes países pertenecientes, lo cual impulso a la auditoría como práctica habitual en las organizaciones económicas.

Por todo lo indicado, y con la pretensión de que la información cumpla la exigencia de transparencia y fiabilidad, se desarrolla la Auditoría de cuentas, la cual se define como la actividad que tiene por objeto la emisión de un informe sobre la fiabilidad de los documentos contables sometidos al profesional que la realiza.<sup>2</sup>

En los años 70 y 80, la auditoría en España se hallaba todavía olvidada, tanto por las autoridades como por nuestro mundo económico-empresarial. Esta situación ha experimentado un cambio sustancial en los últimos 20 años, donde todo un conjunto de factores han propiciado una exigencia de modernización y puesta al día a todos los niveles.

Bajo estas circunstancias, la auditoría se configura como el instrumento fundamental en el proceso de control de la “imagen fiel”, proporcionando la confianza necesaria en la citada información e imponiéndose como exigencia social hasta el punto que los poderes públicos, antes desconocedores del tema, asumen su establecimiento obligatorio como mecanismo necesario para la protección de los intereses de terceros y en beneficio también de la economía nacional.

Al comienzo del siglo XX la auditoría estaba concebida principalmente como una actividad protectora, siendo su fin primordial descubrir y evitar fraudes.

---

<sup>2</sup>GÓMEZ LÓPEZ, Roberto. GENERALIDADES EN LA AUDITORÍA. *Reseña Histórica*

En el contexto, aparece en España, en el año 1988, la Ley de Auditoría de Cuentas, la cual se enmarca dentro de la reforma de la legislación mercantil en materia de sociedad. En aquel momento fue importante y necesario el aplicar tal normativa, pues nuestra incorporación a la CEE supuso adoptar numerosas disposiciones que regulaban la vida de las empresas y entre ellas la obligación de verificación de las cuentas, imprescindible para determinadas empresas y fundamental para el conocimiento y la publicidad de la situación económica de las mismas.

Una vez que han transcurrido más de una década desde su entrada en vigor, y comprobadas sus indudables cualidades y algunos de sus inconvenientes, tanto en su contenido como en su aplicación, así como teniendo en cuenta la situación del derecho comparado en esta materia, se hace necesario proceder a determinadas modificaciones de la citada Ley de Auditoría de Cuentas, con el fin de adecuar su contenido a la actual realidad social y profesional de esta actividad, ya que se hace necesario adoptar ciertas medidas que configuren la actividad y la profesión dentro de un entorno similar al existente en la Unión Europea.

En los últimos diseños, la auditoría ha evolucionado hacia un asesoramiento de la dirección general de las empresas, prestando servicios fiscales, asesoría en sistemas de contabilidad, estudios de investigación administrativos e industriales y organización de sociedades.

Consiguientemente, y atendiendo a la actualidad presente, la auditoría debe determinar y valorar cómo se aplican las políticas y los programas de la empresa y si existen controles seguros y ajustados a las necesidades de la misma. Sin embargo, el concepto de hoy no elimina el servicio de gran valor que presidía las actividades de la auditoría en sus comienzos, como era la protección del activo y la exactitud de los asientos contables.

La diferencia entre la auditoría en su comienzo y la auditoría hoy, reside en la mente del auditor. Antes, el auditor concentraba sus esfuerzos en la verificación y protección; y ahora, su examen está enfocado de modo que

tenga en cuenta todas las actividades del negocio. Sus recomendaciones están orientadas a que las operaciones de las empresas sean más beneficiosas.<sup>3</sup>

## **2.2 Importancia.**

Las auditorías no planeadas también tienen su lugar. En algunos casos, ayudan a corregir alguna operación con problemas al determinar las diferencias en el comportamiento de la línea, con los resultados obtenidos en una auditoría planeada hecha en un desarrollo normal diario.

En el pasado, las auditorías de calidad se limitaban a los procesos de manufactura y producción. Pero la Administración de la Calidad Total se basa en mejorar cada parte de la organización, por lo que cada área deberá ser auditada. El equipo auditor generalmente propondrá un programa de tiempos, que contemplará las metas organizacionales a la vista.

Todas las operaciones se mantendrán dentro de los estándares de calidad establecidos en el manual, que incluirá:

- 1) La visión de la organización, su misión, sus metas, objetivos, plan de mercado y estrategias;
- b) Los planes y políticas de la organización;
- c) Los estándares y especificaciones gubernamentales;
- d) El estándar internacional ISO 9000;
- e) Estándares establecidos con proveedores y clientes
- f) Manual de requerimientos de calidad; y
- g) Procesos y estándares de la auditoría de calidad.

Reglas básicas para llevar a cabo una auditoría

\* Cada parte de la organización deberá ser auditada para lograr un mejoramiento a largo plazo.

\* Deberán ser usados criterios de estándares de referencia para diferente

---

<sup>3</sup>IBID.2

operación.

\* Las personas seleccionadas para el equipo auditor no deben influir en el resultado.

\* La persona que comisiona la auditoria deberá prevenir al equipo auditor de la importancia de ésta, así como de los procesos seguidos, lo concerniente a las relaciones humanas y el reporte esperado.

\* No deben discutirse los resultados esperados de antemano. El equipo auditor deberá descubrir qué está mal y qué está bien, usando los estándares más que confirmar sus expectativas.

\* Aquellos que han de ser auditados, deberán dar la información requerida y cooperar, considerando que el propósito es mejorar a largo plazo y no es la inquisición que busca a quién castigar.

Las auditorias se hacen generalmente donde el trabajo de las organizaciones tiene lugar. Las acciones gerenciales, políticas y procedimientos deben auditarse también para determinar su impacto en el desarrollo de la empresa.<sup>4</sup>

### **2.2.1 El auditor.**

Se llama auditor a la persona capacitada y experimentada que se designa por una autoridad competente, para revisar, examinar y evaluar los resultados de la gestión administrativa y financiera de una dependencia o entidad, institución de gobierno, entidad o empresas particulares o sociedades, con el propósito de informar o dictaminar acerca de ellas, realizando las observaciones y recomendaciones pertinentes para mejorar su eficiencia y eficacia de su desempeño.<sup>5</sup>

### **2.2.2 Definición de auditoría**

El vocablo auditoria es sinónimo de *“examinar, verificar, investigar, consultar, revisar, comprobar y obtener evidencias sobre informaciones, registros, procesos, etc. Hoy en día, la palabra auditoria se encuentra relacionada con*

---

<sup>4</sup>Ing. Alice Naranjo Conceptos de Auditoria Operacional [www.monografias.com](http://www.monografias.com) Fecha de visita: 12/Octubre/2008  
SMANTILLA B, Samuel Alberto. Control Interno de los nuevos instrumentos Financieros, Ediciones Colombia 2004 Pág. 44

*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<sup>6</sup>.”*

Se lo puede definir como “*Un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con los 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<sup>7</sup>.”*

### **2.2.3 Clasificación de la auditoría por su lugar de origen y por su área de aplicación**

#### **2.2.3.1 Por el modo de ejercer la auditoría.**

Externa.

Aplicando el concepto general, se puede decir que la auditoría externa o independiente es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un Contador Público sin vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir una opinión independiente sobre la forma como opera el sistema, el control interno del mismo y formular sugerencias para su mejoramiento.

El dictamen u opinión independiente tiene trascendencia a los terceros, pues da plena validez a la información generada por el sistema ya que se produce bajo la figura de la Fe Pública, que obliga a los mismos a tener plena credibilidad en la información examinada.

Interna.

La auditoría Interna es el examen crítico y sistemático de los sistemas de control de una unidad económica, realizado por un profesional con vínculos

---

<sup>6</sup>DE LA PEÑA, Alberto. *Auditoría un enfoque práctico* PARANINFO, España.2009.pag.5

<sup>7</sup>COOK, John. y WINKLE, Gary. *Auditoria*, Editorial McGraw-Hill. Tercera edición. México, 2000.Pag.5

laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir informes y formular sugerencias para el mejoramiento de los mismos. Estos informes son de circulación interna y no tienen trascendencia a los terceros pues no se producen bajo la figura de la Fe Pública

Las auditorías internas son hechas por personal de la empresa. Un auditor interno tiene a su cargo la evaluación permanente del control de las transacciones y operaciones y se preocupa en sugerir el mejoramiento de los métodos y procedimientos de control interno que redunden en una operación más eficiente y eficaz.

Cuando la auditoría está dirigida por contadores públicos profesionales independientes, la opinión de un experto desinteresado e imparcial constituye una ventaja definida para la empresa y una garantía de protección para los intereses de los accionistas, los acreedores y el público.

La imparcialidad e independencia absolutas no son posibles en el caso del auditor interno, puesto que no puede divorciarse completamente de la influencia de la alta administración, y aunque mantenga una actitud independiente como debe ser, esta puede ser cuestionada ante los ojos de los terceros. Por esto se puede afirmar que el auditor no solamente debe ser independiente, sino parecerlo para así obtener la confianza del público.<sup>8</sup>

### **2.2.3.2 Por el área de objeto del examen.**

#### **Auditoría financiera.**

Es aquella que emite un dictamen u opinión profesional en relación con los estados financieros de una unidad económica en una fecha determinada y sobre el resultado de las operaciones y los cambios en la posición financiera cubiertos por el examen la condición indispensable que esta opinión sea expresada por un Contador Público debidamente autorizado para tal fin.

---

<sup>8</sup>ESTUPIÑAN, Rodrigo. *Control Interno y Fraudes en los ciclos transaccionales. Ediciones.* 2da edición. Colombia, 2006. Págs. 160-161

El proceso que consiste en el examen crítico, sistemático y representativo del sistema de información financiera de una empresa, realizado con independencia y utilizando técnicas determinadas, con el propósito de emitir una opinión profesional sobre la razonabilidad de los estados financieros de la unidad económica en una fecha determinada y sobre el resultado de las operaciones, cambios en el patrimonio, flujos de efectivo y los cambios en la posición financiera, que permitan la adecuada toma de decisiones y brindar recomendaciones que mejoren el sistema.

#### **Auditoría administrativa.**

El proceso que consiste en el examen crítico, sistemático y detallado del sistema de información de gestión de un ente, realizado con independencia y utilizando técnicas específicas, con el propósito de emitir un informe profesional sobre la eficacia eficiencia y economicidad en el manejo de los recursos, para la toma de decisiones que permitan la mejora de la productividad del mismo.

#### **Auditoría de control interno.**

La auditoría de control interno es la evaluación de los sistemas de contabilidad y de control interno de una entidad, con el propósito de determinar la calidad de los mismos, el nivel de confianza que se les puede otorgar y si son eficaces y eficientes en el cumplimiento de sus objetivos.

Esta evaluación tendrá el alcance necesario para dictaminar sobre el control interno y por tanto, no se limita a determinar el grado de confianza que pueda conferírsele para otros propósitos.

#### **Auditoría integral.**

Auditoría integral es proceso que consiste en el examen crítico, sistemático y detallado de los sistemas de información financiero, de gestión de control interno y legal de una organización, realizado con independencia y utilizando técnicas específicas, con el propósito de emitir un informe profesional sobre la razonabilidad de la información financiera, la eficacia eficiencia y economicidad

en el manejo de los recursos y el apego de las operaciones económicas a las normas contables, administrativas y legales que le son aplicables, para la toma de decisiones que permitan la mejora de la productividad de la misma.

### **Auditoría informática.**

Auditoría en Informática es la revisión y evaluación de los controles, sistemas, procedimientos de informática, de los equipos de cómputo, su utilización, eficiencia y seguridad, de la organización que participan en el procesamiento de la información, a fin de que por medio del señalamiento de cursos alternativos se logre una utilización más eficiente y segura de la información que servirá para la adecuada toma de decisiones.

Es el examen crítico y sistemático que hace un Contador Público para evaluar el sistema de procesamiento electrónico de datos y sus resultados, el cual, le ofrece al auditor las oportunidades de llevar a cabo un trabajo más selectivo y de mayor penetración sobre las actividades, procedimientos que involucran un gran número de transacciones.

### **Auditoría gubernamental.**

El proceso que consiste en el examen crítico y sistemático del sistema de gestión fiscal de la administración pública y de los particulares o entidades que manejen fondos o bienes de la Nación, realizado por las Contralorías General de la República, Departamental o Municipal, con el fin de emitir un dictamen sobre la eficiencia, eficacia y economicidad en el cumplimiento de los objetivos de la entidad estatal sometida a examen, además de la valoración de los costos ambientales de operación del Ente, para así vigilar la gestión pública y proteger a la sociedad.

### **2.3 Auditoría de gestión**

La auditoría de gestión es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficacia de

la gestión en relación con los objetivos generales; su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo, con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección<sup>9</sup>.

Es el examen sistemático y profesional efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación; en relación a sus objetivos y metas, determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos disponibles, de medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos y el impacto socio económico derivado en sus actividades<sup>10</sup>.

### **2.3.1 Fases del proceso de la auditoría de gestión**

#### **FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR O DIAGNÓSTICO**

##### **Objetivo**

Consiste en obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal, esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonable.

##### **Actividades**

Las tareas típicas son:

##### **Aceptación responsabilidad del trabajo.**

1. Visita a las instalaciones, para observar el desarrollo de las actividades y operaciones, y visualizar el funcionamiento en conjunto.
2. Revisión de los archivos corriente y permanente de los papeles de trabajo de auditorías anteriores; y/o recopilación de informaciones y documentación básica para actualizarlos. Su contenido debe proveer un conocimiento y comprensión cabal de la entidad sobre:

---

<sup>9</sup>BLANCO LUNA, Yanel. *Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral*. ECOE Ediciones Ltda. Primera edición. Bogotá, 2003. Pag.233.

<sup>10</sup>CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO. (2001). *Manual de Auditoría de Gestión*. Pág.36.([www.contraloria.gob.ec](http://www.contraloria.gob.ec))

Selección del equipo auditor

- a) La misión, los objetivos, planes direccionales y estratégicos.
  - b) La actividad principal.
  - c) La situación financiera, la estructura organizativa y funciones, los recursos humanos, la clientela, etc.
  - d) De los directivos, funcionarios y empleados, sobre: liderazgo, el ambiente organizacional, la visión.
3. Determinar los criterios, parámetros e indicadores de gestión, que constituyen puntos de referencia que permitirán posteriormente compararlos con resultados reales de sus operaciones, y determinar si estos resultados son superiores, similares o inferiores a las expectativas.
4. Detectar la fuerzas y debilidades; así como, las oportunidades y amenazas en el ambiente de la Organización, y las acciones realizadas o factibles de llevarse a cabo para obtener ventaja de las primeras y reducir los posibles impactos negativos de las segundas.<sup>11</sup>

### **Productos**

- Archivo permanente actualizado de papeles de trabajo
- Documentación e información útil para la planificación
- Objetivos y estrategia general de la auditoría

## **FASE II: PLANIFICACIÓN**

### **Objetivo**

Consiste en orientar la revisión hacia los objetivos establecidos para lo cual debe establecerse los pasos a seguir en la presente y las siguientes fases y las actividades a desarrollar. La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo por desarrollar considerando entre otros elementos, los parámetros e indicadores de gestión de la entidad; la revisión debe estar fundamentada en programas detallados para los componentes determinados, los procedimientos de auditoría, los responsables y las fechas de ejecución del examen, también debe preverse la determinación

---

<sup>11</sup>IBIDEM.9

de recursos necesarios tanto en número como en calidad del equipo de trabajo que será utilizado en el desarrollo de la revisión, con especial énfasis en el presupuesto de tiempo y costos estimados, finalmente los resultados de la auditoría esperados, conociendo de la fuerza y debilidades y de las oportunidades de mejora de la entidad cuantificando en lo posible los ahorros y logros esperados.

### **Actividades**

Las tareas típicas en la fase de planificación son las siguientes:

1. Revisión y análisis de la información y documentación obtenida en la fase anterior, para obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, comprender la actividad principal y tener los elementos necesarios para la evaluación de control interno y para la planificación de la auditoría de gestión.
  
2. Evaluación de Control Interno relacionada con el área o componente objeto del estudio que permitirá acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes, útil para identificar los asuntos que requieran tiempo y esfuerzos adicionales en la fase de “Ejecución”; a base de los resultados de esta evaluación los auditores determinarán la naturaleza y alcance del examen, confirmar la estimación de los requerimientos de personal, programar su trabajo, preparar los programas específicos de la siguiente fase y fijar los plazos para concluir la auditoría y presentar el informe.

Los resultados obtenidos servirán para:

- a) Planificar la auditoría de gestión;
  - b) Preparar un informe sobre el control interno.
3. A base de las fase 1 y 2 descritas, el auditor más experimentado del equipo o grupo de trabajo preparará un Memorando de Planificación.

### **FASE III: EJECUCIÓN**

## **Objetivo**

En esta etapa es donde se ejecuta propiamente la auditoría, pues en esta instanciase desarrolla los hallazgos y se obtienen toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada (suficiente, competente y relevante) basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa, para sustentar las conclusiones y recomendaciones de los informes.

## **Actividades**

Las tareas típicas de esta fase son:

1. Aplicación de los programas detallados y específicos para cada componente significativo y escogido para examinarse, que comprende la aplicación de las técnicas de auditoría tradicionales, tales como: inspección física, observación, cálculo, indagación, análisis, etc.
2. Preparación de los papeles de trabajo, que junto a la documentación relativa a la planificación y aplicación de los programas, contienen la evidencia suficiente, competente y relevante.
3. Elaboración de hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente examinado, expresados en los comentarios.
4. Definir la estructura del informe de auditoría, con la necesaria referencia a los papeles de trabajo y a la hoja resumen de comentarios, conclusiones y recomendaciones.

En esta fase es muy importante, tener presente que el trabajo de los especialistas no auditores, debe realizarse conforme a los objetivos de la planeación; además, es necesario, que el auditor que ejerce la jefatura del equipo o grupo oriente y revise el trabajo para asegurar el cumplimiento de los programas y de los objetivos trazados: igualmente se requiere que el trabajo sea supervisado adecuadamente por parte del auditor más experimentado.<sup>12</sup>

## **Productos**

- Papeles de trabajo
- Hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente

---

<sup>12</sup>IBID.7 Pág. 235

## FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

Además de los informes parciales que puedan emitirse, como aquel relativo al control interno, se prepara un informe final, el mismo que en la Auditoría de Gestión difiere, pues no sólo que revelará las deficiencias existentes como se lo hacía las otras auditorías, sino que también, contendrá los hallazgos positivos, pero también se diferencia porque en el informe de auditoría de gestión, en la parte correspondiente a las conclusiones se expondrá en forma resumida las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión y uso de los recursos de la entidad auditada.

### **Actividades**

En esta fase IV, las tareas que se llevan a cabo son las siguientes:

1. Redacción del informe de auditoría, en forma conjunta entre los auditores con funciones de jefe de grupo y supervisor, con la participación de los especialistas no auditores en la parte que se considere necesario.
2. Comunicación de resultados; si bien esta se cumple durante todo el proceso de la auditoría de gestión para promover la toma de acciones correctivas de inmediato, es menester que el borrador del informe antes de su emisión, deba ser discutido en una Conferencia Final con los responsables de la Gestión y los funcionarios de más alto nivel relacionados con el examen; esto le permitirá por una parte reforzar y perfeccionar sus comentarios, conclusiones y recomendaciones; pero por otra parte, permitir que expresen sus puntos de vista y ejerzan su legítima defensa.

### **Productos**

- Informe de Auditoría.

## FASE V: SEGUIMIENTO

### **Objetivo**

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

## **Productos**

- Documentación que evidencie el cumplimiento de las recomendaciones y probatoria de las acciones correctivas.
- Comunicación de la determinación de responsabilidades.
- Papeles de trabajo relativos a la fase de seguimiento.<sup>13</sup>

### **2.3.2 Objetivos de la auditoría de gestión**

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

### **2.3.3 Indicadores de gestión**

Se entiende por indicadores de gestión a los criterios que se utilizan para evaluar el comportamiento de las variables. El indicador es la identificación de la realidad que pretende transformar. Los indicadores pretenden valorar las modificaciones (variaciones) de las características de la unidad y análisis establecido, es decir de los objetivos institucionales y pragmáticos

Por su nivel de aplicación, los indicadores se dividen en: estratégicos, de gestión y de servicio.

Indicadores Estratégicos

Permiten identificar:

---

<sup>13</sup>IBID. 7,8 Pág. 238

- La contribución al logro de los objetivos estratégicos en relación con la misión de la unidad responsable.

Miden el cumplimiento de los objetivos en:

- Actividades
- Programas especiales
- Proyectos organizacionales y de inversión

Indicadores de gestión

Informan sobre procesos y funciones clave. Se utilizan en el proceso administrativo para:

- Controlar las operaciones
- Prevenir e identificar desviaciones que impiden el cumplimiento de los objetivos estratégicos
- Determinar los costos unitarios por áreas y programas en la elaboración y ejecución
- Verificar el logro de las metas e identificar desviaciones<sup>14</sup>

Indicadores de servicio

Miden el nivel de la calidad con que generan los productos y servicios, en función de estándares, así como del grado de satisfacción de clientes y proveedores.

Se utilizan para:

- Implantar acciones de mejoramiento
- Elevar la calidad de la atención a clientes

Permiten identificar:

- El nivel de desempeño o cumplimiento de los estándares de servicio
- El grado de satisfacción o calidad que percibe el cliente sobre el producto o servicio recibido

---

<sup>14</sup>Enrique B. Franklin Minkowsky en su libro Auditoría Administrativa Pág. 96(2001)

#### 2.3.4 Elementos de gestión

- Identificación de los recursos y los flujos de información
- Valoración del uso efectivo que se hace de las tecnologías de la información disponibles.
- Control y racionalización de costes.
- Marketing de la unidad y de sus productos informativos.
- Diseño de las tareas de las personas que trabajan con información.

#### 2.3.5 Herramientas de la auditoría de gestión

Para la ejecución de una auditoría de gestión se debe contar con:

- Equipo multidisciplinario.
- Métodos de evaluación de riesgos: flujogramas, cuestionarios, matrices.
- Programas y procedimientos.
- Evidencias.
- Herramientas de gestión.

#### 2.3.6 Que es eficiencia, eficacia y economía

**Economía.-** En función de las características propias de cada entidad podrán establecerse indicadores respecto de los recursos utilizados que informarán sobre el grado de economía con que se utilizan aquéllos.<sup>15</sup>

**Eficiencia.-** la transformación de recursos en bienes y servicios se realiza con un rendimiento adecuado o no. Para ello, debe cuestionarse esta relación tanto desde el punto de vista de los recursos, como de las operaciones y procedimientos realizados para la obtención de los bienes o servicios, como de los servicios proporcionados por la entidad, todos ellos orientado a la medida y mejora del rendimiento de la entidad.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup>MADARIAGA GOROCICA, Juan. *Manual Práctico de Auditoría*. Ediciones Deusto. España, 2004. Pág. 18

<sup>16</sup>DE LA PEÑA G., Alberto. *Auditoría Un enfoque práctico*. PARANINFO. España, 2009. Pág. 15

**Eficacia.-** medir el grado en que son alcanzados los objetivos de un programa, actividad u organización. En general, la eficacia suele ser la más difícil de medir, puesto que en las entidades públicas no siempre existen objetivos definidos y metas claras, en parte debido a las imprecisas demandas del público y ofertas políticas.<sup>17</sup>

### 2.3.7 Evaluación del sistema de control interno

Teniendo como principio la integridad, efectividad y el progreso con la mira de generar resultados y del bien común, trabajando en equipo tanto interna como externamente procurando siempre la colaboración mutua se lograra una gestión integral efectiva.

Lo que se busca en la evaluación del Sistema de Control Interno debe tener como requisito esencial la existencia dentro de la entidad de un procedimiento consolidado de evaluación del personal y de autocontrol, un sistema permite medir resultados, un sistema de evaluación de gestión debe ir acompañado de la voluntad política de utilizar la información que produce para exaltar los resultados sobresalientes y para sancionar los deficientes.

### 2.3.8 Técnicas de auditoría

Tabla No.1 Técnicas de Auditoría

VERIFICACION	TECNICAS
<b>Ocular</b>	Comparación Observación.
<b>Verbal</b>	Indagación.
<b>Escrita</b>	Analítica Tabulación.
<b>Documentada</b>	Comprobación Cálculo
<b>Física</b>	Inspección.

Fuente: Sáenz Auditores

<sup>17</sup>MALDONADO, Milton K. *Auditoría de Gestión, economía, ecología, eficacia, eficiencia, ética*. Editorial Luz de América. Segunda Edición. Quito- Ecuador, 2001. Pag.248.

### **2.3.9 Papeles de trabajo**

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

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

Los propósitos principales de los papeles de trabajo son:

- a) Constituir el fundamento que disponen el auditor para preparar el informe de la auditoría.
- b) Servir de fuentes para comprobar y explicar en detalle los comentarios, conclusiones y recomendaciones que se exponen en el informe de auditoría.<sup>19</sup>

### **2.3.10 Hallazgos de auditoría**

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

### **2.3.11 Marcas, índices y referencias de auditoría**

Las marcas de auditoría, conocidas también como: claves de auditoría o tildes, son signos particulares y distintivos que hace el auditor para señalar el tipo de

---

<sup>19</sup>IBID 15: Pág. 72

trabajo realizado de manera que el alcance del trabajo quede perfectamente establecido.

Estas marcas permiten conocer además, cuales partidas fueron objeto de la aplicación de los procedimientos de auditoría y cuáles no.

Existen dos tipos de marcas, las de significado uniforme, que se utilizan con frecuencia en cualquier auditoría. Las otras marcas cuyo contenido es a criterio del auditor, obviamente no tiene significado uniforme y que para su comprensión requiere que junto al símbolo vaya una leyenda de su significado. Las marcas al igual que los índices y referencias, preferentemente deben ser escrita con lápiz de color rojo, ya que su uso se encuentra generalizado al igual que los papeles de trabajo elaborados por el auditor usualmente son hechos con lápiz de papel.<sup>20</sup>

### **2.3.12 Riesgos de auditoría**

**Riesgo Inherente:** El riesgo inherente es la tendencia de un área a cometer un error que podría ser material, en forma individual o en combinación con otros, suponiendo la inexistencia de controles internos relacionados.

**Riesgo de Control:** Es el riesgo por el que un error, que podría cometerse en un área de auditoría, no pueda ser evitado o detectado y corregido oportunamente por el sistema de control interno.

**Riesgo de Detección:** De que los errores no identificados por los errores de Control Interno tampoco sean reconocidos por el auditor.

### **2.3.13 Informe de auditoría.**

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

---

<sup>20</sup>IBIDEM.1,2

### **2.3.13.1 Características del informe**

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

### **2.3.13.2 Reglas generales para la elaboración del informe**

- Debido a la importancia que tienen los informes de auditoría es indispensable que sean bien redactados, completos, claros, y fáciles de entender. Tales como:
- Redacte en lenguaje corriente y evitando el uso de terminología muy especializada
- Evite los párrafos largos y complicados
- Incluya la información suficiente
- Revise su contenido detenidamente antes de que se emita
- Conserve la estructura preestablecida
- Concluya su redacción durante el trabajo de campo
- Redacte en forma sencilla, concisa y clara
- Incluya solo aspectos significativos
- Asegure una fácil comprensión al lector
- Mantenga un tono constructivo
- Asegure una emisión y entrega oportuna
- Verifique que exista evidencia suficiente y adecuada detallada en los papeles de trabajo
- Identifique asuntos que requieran acción correctiva.
- Incluya la mención de logros sobresalientes
- Considere en el contenido los atributos del hallazgo.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup>LOERO ARISMENDI, Rodolfo. EL AUDITOR. *Perfil del Auditor*. (www.monografias.com)

## CAPITULO III

### 3. Diagnóstico Situacional del Convenio de Protección Integral MIES/INFA –G.A.D Municipal de Tena.

#### 3.1 Análisis FODA (Interno – Externo)

**Tabla No.2**

ANALISIS FODA		
<b>ANALISIS INTERNO</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	Buen clima laboral Organigrama estructural  Infraestructura física Material laboral optimo Excelente sistema informático.  Unidad de género Trabajo en equipo  Seguridad Financiera	Poca entrega laboral  Funcionarios no están oportunamente capacitados para sus funciones  Excedente de personal operativo.  Enredo en trámites administrativos.  Inadecuada utilización de materiales y suministros de oficina.  Sistemas de enlaces informáticos se caótico  Procesos de administración desactualizados  No existe voluntad al cambio  Falta de conocimiento de la normativas.  No se aplican los procesos de evaluación adecuadamente  No se aplica procesos de concursos de méritos y oposición.
<b>ANALISIS EXTERNO</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	Mejorar la Gestión Practicantes en oficinas Políticas de estado. Unificación de salarial Incentivos para empleados. Capacitación al personal	Coordinaciones no despachan a tiempo los trámites.  Inseguridad de personal contratado.  Cambios políticos.  Contratación de personal profesional.  Cambio de personal directivo.  Contratación de personal no idóneo.  Malestar de usuarios y proveedores.

**Fuente:** Convenio MIES/INFA- G.A.D Municipal de Tena.

**Elaborado:** Por el Autor de Tesis.

El presente análisis FODA, constituye una herramienta muy valiosa ya que ha permitido identificar factores internos y externos que generan su impacto en el Convenio de Protección Integral MIES/INFA-GAD Municipal de Tena.

El análisis a factores internos se determinó que las fortalezas que presenta o se genera en la institución son favorables para desempeñar una buena gestión si son aprovechadas, de igual manera se identificó debilidades que podrían tener un impacto negativo en el desarrollo de las funciones, para ampliar y tener una certeza más razonable se irá profundizando en el transcurso del presente estudio.

Los factores externos analizados de forma preliminar nos dan una perspectiva de que la institución cuenta o dispone de oportunidades factibles a la contribución de la gestión institucional y amenazas que se presentan como un riesgo permanente con incidencias desfavorables en las actividades de la entidad, para dar mayor fe los factores descritos se continúa con el diagnóstico y los mecanismos elegidos para el mismo.

### **3.1.1 Matriz de correlación fortalezas y oportunidades**

Con la siguiente matriz podemos analizar la relación que existe entre los factores internos y externos, priorizarlos y saber cuál de ellos ayuda a consecución objetivos, de igual manera los que llaman la atención para tomar las medidas con el propósito de mitigar su impacto en la institución.

Para relacionar las siguientes matrices entre si sus factores tanto interno como externo se ha establecido una puntuación de 0 a 5 de manera que permita identificar cualitativamente su relación.

- Si la fortaleza y las oportunidades tienen mediana relación = 3
- Si la fortaleza tiene relación con la oportunidad = 5
- Si la fortaleza no tiene relación con la oportunidad = 1

**Tabla No.3** MATRIZ DE CORRELACION DE FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES

F O	F1 Optimo Laboral	Clima	F2 Organigrama Estructural	F3 Infraestructura	F4 Material Laboral Adecuado	F5 Buen sistema informático	F6 Equidad de Género	F7 Trabajo en equipo	F8 Seguridad Financiera	TOTAL
O1 Mejorar Gestión.	3		1	3	5	3	5	5	5	30
O2 Practicantes en Oficinas	1		1	1	1	1	1	1	1	8
O3 Políticas de estado	1		1	1	1	3	5	1	3	16
O4 Unificación Salarial	3		1	1	1	1	3	1	1	12
O5 Incentivos para servidores públicos.	3		1	1	1	1	3	1	1	12
O6 Capacitación al personal	1		1	1	1	1	1	3	1	10
TOTAL	12		6	8	10	10	18	12	12	

**Fuente:** Convenio MIES/INFA- G.A.D Municipal de Tena

**Elaborado:** Por el autor de Tesis

### 3.1.2 Matriz de correlación debilidades y amenazas

La siguiente matriz podemos analizar la relación que existe entre los factores internos y externos, y su incidencia en objetivos.

- Si la debilidad no tiene relación con la amenaza = 1
- Si la debilidad y la amenaza tienen mediana relación = 3
- Si la debilidad tiene relación con la amenaza = 5

**Tabla No.4 MATRIZ DE CORRELACION DEBILIDADES Y AMENAZAS**

D	D1 Trámites administrativos mal direccionados	D2 Poca entrega laboral	D3 Funcionarios no están capacitados para sus funciones	D4 Excedente de personal operativo.	D5 Enredo en trámites administrativos.	D6 No se usa adecuadamente los materiales y suministros de oficina.	D7 Caos en enlaces informáticos.	D8 Procesos adm.	D9 No existe voluntad al cambio	D10 Falta de conocimiento de normativas	D11 Falta de conocimiento de la normativa interna.	D12 No se aplican concursos de méritos y oposición.	TOTAL
A													
A1 Coordinaciones no despachan a tiempo los trámites.	1	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	16
A2 Inseguridad de personal nuevo	1	5	3	3	1	1	1	3	1	5	3	5	32
A3 Cambios políticos.	1	1	3	1	1	1	1	1	5	5	1	3	24
A4 Contratación de personal profesional.	1	3	1	3	1	1	1	5	3	1	3	3	26
A5 Cambio de personal directivo.	1	1	1	5	1	1	1	3	3	3	1	5	26
A6 Contratación de personal no idóneo.	5	5	1	5	1	3	1	5	3	3	1	5	38
A7 inconformidad de usuarios	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16
TOTAL	15	19	11	19	7	9	9	19	17	19	11	23	178

Fuente: Convenio MIES/INFA-GAD Municipal de Tena.

### 3.1.3 Matriz priorizada

**Tabla No.5** MATRIZ PRIORIZADA F.O.D.A

CODIGO	VARIABLE
<b>FORTALEZAS</b>	
F6	Unidad de Género
F1	Buen clima laboral
F7	Trabajo en equipo
F8	seguridad Financiera
F5	Excelente sistema informático.
<b>DEBILIDADES</b>	
D12	No aplicación concursos de mérito y oposición.
D2	Poca entrega laboral
D4	Excedente de personal operativo
D8	Procesos Adm.
D10	Falta de conocimiento normativas
<b>OPORTUNIDADES</b>	
O1	Capacidad de gestión
O3	Políticas de Estado
O4	Unificación de salarial
O5	Incentivos para los servidores
O6	Capacitación al personal
<b>AMENAZAS</b>	
A6	Contratación de personal no idóneo (perfil no adecuado)
A2	Inseguridad de personal nuevo.
A4	Contratación de personal profesional.
A5	Cambio a directivos.
A3	Cambios políticos.

**Fuente:** Convenio MIES/INFA- G.A.D Municipal de Tena.

**Elaborado:** Por el Autor de Tesis.

### 3.1.4 Perfil estratégico interno

Tabla No.6 PERFIL ESTRATEGICO INTERNO

FACTORES INTERNOS		IMPACTO				
		DEBILIDAD		NORMAL	FORTALEZA	
		Mucha debilidad	Debilidad	Equilibrio	Fortaleza	Mucha Fortaleza
		1	2	3	4	5
D12	No aplicación a concursos de mérito y oposición.	X				
D2	Poca entrega laboral	X				
D4	Excedente de personal operativo		X			
D8	Procesos adm.		X			
D10	Falta de conocimiento normativas	X				
F6	Equidad de Género				X	
F1	buen clima laboral				X	
F7	Trabajo en equipo					X
F8	seguridad Financiera					X
F5	Excelente sistema informático.				X	
TOTAL		3	2	0	3	2
PORCENTAJE		30%	20%	0%	30%	20%

Fuente: Convenio MIES/INFA- G.A.D Municipal de Tena.

Elaborado: Por el Autor de Tesis.

### 3.1.5 Perfil estratégico externo

Tabla No.7 PERFIL ESTRATEGICO EXTERNO

ASPECTOS EXTERNOS		IMPACTO				
		DEBILIDAD		NORMAL	FORTALEZA	
		Mucha debilidad	Debilidad	Equilibrio	Fortaleza	Excelente Fortaleza
		1	2	3	4	5
A6	Contratación de personal no idóneo.	X				
A2	Inseguridad de personal nuevo.	X				
A4	Contratación de personal profesional.		X			
A5	Falta de conocimiento normativas	X				
A3	Cambios políticos.		X			
O1	Mejoramiento de gestión					X
O3	Políticas de Estado					X
O4	Unificación de salarial				X	
O5	Incentivos para empleados				X	
O6	Capacitación al Personal				X	
TOTAL		3	2	0	3	2
PORCENTAJE		30 %	20 %	0 %	30 %	20 %

Fuente: Convenio MIES/INFA- G.A.D Municipal de Tena.

Elaborado: Por el Autor de Tesis.

### 3.1.6 Matriz de medios internos

Tabla No.8 MATRIZ DE MEDIOS INTERNOS

No	FACTORES		PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADO
<b>FORTALEZAS</b>					
F6	Unidad de Género		0,10	4	0,40
F1	Buen clima laboral		0,10	4	0,40
F7	Trabajo en equipo		0,10	5	0,50
F8	seguridad Financiera		0,10	5	0,50
F5	Excelente sistema informático.		0,10	4	0,40
<b>DEBILIDADES</b>					
D12	No aplicación concursos de mérito y oposición.		0,10	1	0,10
D2	Poca entrega laboral		0,10	1	0,10
D4	Excedente de personal operativo		0,10	2	0,20
D8	Procesos Adm.		0,10	2	0,20
D10	Falta de conocimiento normativas		0,10	1	0,10
	<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>	<b>29</b>	<b>2,90</b>

Fuente: Convenio MIES/INFA- G.A.D Municipal de Tena.

Elaborado: Por el autor de Tesis.

### 3.1.7 Matriz de medios externos

Tabla No.9 MATRIZ DE MEDIOS EXTERNOS

No	FACTORES		PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADO
<b>OPORTUNIDADES</b>					
O1	Mejorar gestión		0,10	5	0,50
O3	Políticas de Estado		0,10	5	0,50
O4	Unificación salarial		0,10	4	0,40
O5	Incentivos para servidores públicos		0,10	4	0,40
O6	Capacitación al personal		0,10	4	0,40
<b>DEBILIDADES</b>					
A6	Contratación de personal no idóneo.		0,10	1	0,10
A2	Inseguridad de personal nuevo.		0,10	1	0,10
A4	Contratación de personal no acorde a perfil .		0,10	2	0,20
A5	Inobservancia a normativas internas		0,10	1	0,10
A3	Cambios políticos.		0,10	2	0,20
	<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>	<b>29</b>	<b>2,90</b>

Fuente: Convenio MIES/INFA- G.A.D Municipal de Tena.

Elaborado: Por el autor de Tesis.

## **CAPÍTULO IV**

### **AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**4. Auditoría Gestión para Determinar los Niveles de Eficiencia, Eficacia y Economía en el Convenio de Protección Integral MIES/INFA, con el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tena, Provincia de Napo de los períodos 2010 y 2011.**

## 4.1 Información General

AP1 1/1

### **UNIDAD GENERAL ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA**

El nivel de apoyo a la gestión facilita las herramientas de gestión necesarias para el cumplimiento de las funciones de las demás instancias organizativas.

**El Nivel de Apoyo a la Gestión** está constituido por:

#### **a) Coordinación Administrativa**

Compuesta por:

- 1) Talento Humano, Bienestar Social
- 2) Servicios y Transporte
- 3) Sistemas Informáticos

#### **b) Coordinación Financiera**

Compuesta por:

- 1) Presupuesto
- 2) Contabilidad
- 3) Tesorería
- 4) Bodega
- 5) Activos Fijos
- 6) Logística

### **COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA**

#### **MISIÓN**

Mejorar y asegurar las actividades administrativas dentro de la planificación y organización, fomentando el nivel profesional y personal para satisfacer las necesidades de los usuarios del servicio tanto internos como externos.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por	P.D.A.N	01/07/2013

## 4.1.2 Hoja de Marcas (referenciación)

Tabla No.10 MARCAS DE AUDITORIA

MARCAS	SIGNIFICADO
@	Notas Aclaratorias (llamada de auditoría)
$\Sigma$	Sumatoria
√	Revisado o verificado
*	Hallazgo
∅	Incumplimiento de la normativa y reglamentos
⊞	No reúne requisitos
○	No existe documentación
¢	Expedientes desactualizados
✕	Operación aritmética incorrecta
Ⓓ	Documento mal estructurado
~	Falta proceso
Ω	Sustentado con evidencia

Fuente: Sáenz Auditores S.A

	INICIALES	FECHA
Elaborado por	P.D.A.N	02/07/2013

### 4.1.3 Programa de Auditoría Fase I

<b>Programa de Auditoria Fase I</b>
Entidad: G.A.D MUNICIPAL DE TENA (Convenio de Protección Integral MIES/INFA)
Componente: Unidad administrativa y financiera.
Periodo: 2010 – 2011
Objetivo: Adquirir conocimientos Preliminares de la Unidad Administrativa del Convenio de Protección Integral MIES/INFA G.A.D- Municipal del Tena

No	Procedimiento	Ref P/T	Responsable	Fecha
1	Elaborar un oficio al área Administrativa, haciendo conocer el inicio de la auditoría y pidiendo se designe una persona que acompañe dicha gestión.			
2	Visita preliminar: Solicitar y analizar la Planificación Estratégica en especial la misión, visión y objetivos de la gestión.  Obtener Orgánico estructura, Base Legal, y otras disposiciones legales.  Información sobre los servidores administrativos y financieros.			
3	Estructurar y ejecutar cuestionarios de control interno.			
4	Informe de la primera fase.			

	INICIALES	FECHA
Elaborado por	P.D.A.N	03/07/2013

#### 4.1.4 Programa de Auditoría fase II

<b>Programa de Auditoria Fase II</b>
Entidad G.A.D MUNICIPAL DE TENA (Convenio de Protección Integral MIES/INFA)
Componente: Unidad administrativa y financiera.
Periodos: 2010 - 2011
Objetivo: Evaluar la organización, el sistema de control interno y el grado de cumplimiento de las funciones asignadas a los servidores del CONVENIO (institución)

No	Procedimiento	Ref. P/T	Responsable	Fecha
1	Evaluar Control Interno de la Unidad Administrativa y Financiera como son: Ambiente de Control Cuestionarios Evaluación de Riesgos Cuestionarios Actividades de Control Cuestionarios Información y Comunicación Cuestionarios Supervisión Cuestionario Elabore la matriz de ponderación de los cuestionarios de control interno			
2	Informe de control interno Fase II			
3	Elaborar orden de trabajo			
4	Estructurar plan específico.			

	INICIALES	FECHA
Elaborado por	P.D.A.N	04/07/2013

#### 4.1.5 Programa de Auditoría fase III

AP3 3/5

Programa de Auditoria Fase III	
Entidad: G.A.D MUNICIPAL DE TENA (Convenio de Protección Integral MIES/INFA)	
Componente: Unidad administrativa y financiera.	
Periodo: 2010 - 2011	
Objetivo: Evaluar y analizar los procedimientos relacionados con la administración del talento humano de la coordinación administrativa y financiera.	

No	Procedimiento	Ref. P/T	Responsable	Fecha
1	Evaluar y analizar los procedimientos relacionados con la administración del talento humano de la coordinación administrativa y financiera.			
2	Evaluar procedimientos correspondientes a la Selección del personal. Analizar procedimientos para seleccionar personal.			
3	Evaluar procedimientos correspondientes Evaluación del Desempeño. Analizar el procedimiento para la evaluación del desempeño a los servidores.			

	Verificar la existencia de un mecanismo de evaluación del desempeño y los parámetros de calificación.			
4	<p>Evaluar procedimientos correspondientes a Capacitación del personal.</p> <p>Analizar la forma de cómo se efectúa el proceso de capacitación de personal.</p>			
5	<p>Realizar procedimientos (diagramas de flujo) correspondientes a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Selección del personal</li> <li>Evaluación del desempeño.</li> <li>Evaluación de los período de prueba – contratar personal</li> <li>Capacitación del Personal</li> </ul>			
6	Aplicar indicadores de Gestión.			
7	Elaborar hojas de los hallazgos detectados durante la ejecución de la auditoría.			

	INICIALES	FECHA
Elaborado por	P.D.A.N	05/07/2013

#### 4.1.6 Programa de Auditoría Fase IV

Programa de Auditoria Fase IV	
Entidad: G.A.D MUNICIPAL DE TENA (Convenio de Protección Integral MIES/INFA)	
Componente: Unidad administrativa y financiera.	
Periodo: 2010 - 2011	
Objetivo: Elaborar informe final como resultado de la auditoria con las respectivas conclusiones y recomendaciones al CONVENIO (institución)	

No	Procedimiento	Ref. P/T	Responsable	Fecha
1	Informe final de la Auditoria.			

	INICIALES	FECHA
Elaborado por	P.D.A.N	06/07/2013

## 4.2. Archivo Corriente

### 4.2.1 Índice

AC 1/1

Cuadro No.1 INDICE DE ARCHIVO CORRIENTE

ARCHIVO CORRIENTE	AC
<b>FASE I</b>	
Conocimiento Preliminar	CP
Programa de Auditoría	PA/CP
Carta a la Coordinadora Administrativa	CP1
Planificación Estratégica	CP2
Cuestionarios Análisis Misión y Visión	CP3
Informe de Conocimiento Preliminar	CP4
<b>FASE II</b>	
Planificación	P
Programa de Auditoría	PA/P
Evaluación de Control Interno	CI
Informe de Control Interno	P1
Orden de Trabajo	P2
Memorándum de Planificación	P3
Informe de Control Interno	P2
Orden de Trabajo	P3
<b>FASE III</b>	
Ejecución de la Auditoría	E
Evaluación Administrativa y Análisis de Funciones	E1
Proceso de Selección del Talento Humano	E2
Proceso de Evaluación del Desempeño	E3
Proceso de Ascenso del Talento Humano	E4
Proceso de Capacitación del Talento Humano	E5
Diagramas de Flujo	E6
Indicadores de Gestión	E7
Análisis de los Roles de Pago año 2010	E8
Hoja de Hallazgos	E9
<b>FASE IV</b>	
Comunicación de Resultados	CR
Programa de Auditoría	PA/CR
Informe Final de Auditoría de Gestión	

	INICIALES	FECHA
Elaborado por	P.D.A.N	08/07/2013

## 4.2.2 Fase I: Conocimiento Preliminar

### 4.2.2.1 Programa de auditoria

Programa de Auditoria Fase I	
Entidad: G.A.D MUNICIPAL DE TENA (Convenio de Protección Integral MIES/INFA- G.A.D)	
Componente: Unidad administrativa y financiera.	
Periodo: 2010 - 2011	
Objetivo: Adquirir conocimientos Preliminares de la Unidad Administrativa y Financiera del Convenio de Protección Integral MIES/INFA- G.A.D- Municipal de Tena	

No	Procedimiento	Ref. P/T	Responsable	Fecha
1	Elaborar un oficio a la Unidad Administrativa, haciendo conocer el inicio de la auditoría y pidiendo se designe una persona que acompañe dicha gestión.	CP1 <sup>1/1</sup>	Pablo Arteaga	02/06/13
2	Visita preliminar: Solicitar y analizar la Planificación Estratégica en especial la misión, visión y objetivos de la gestión.  Obtener Orgánico estructura, Base Legal, y otras disposiciones legales.  Información sobre los servidores administrativos y financieros.	CP2 <sup>2/5</sup>	Pablo Arteaga	12/06/13
3	Estructurar y ejecutar cuestionarios de control interno.	CI <sup>1/25</sup>	Pablo Arteaga	18/06/13
4	Informe de la primera fase.	P1 <sup>1/5</sup>	Pablo Arteaga	06/07/13

	INICIALES	FECHA
Elaborado por	P.D.A.N	09/07/2013

#### 4.2.2.2 Carta al Director del Convenio

Tena, 02 de Junio del 2013

Ing.

Jesús Agila

**DIRECTOR DEL PROGRAMA PROTECCIÓN INTEGRAL MIES/INFA. CON  
EL G.A.D MUNICIPAL DE TENA**

Presente.-

De mi consideración:

Reciba un cordial saludo por la labor cumplida en beneficio de la sociedad, me dirijo a usted para que de acuerdo a la petición que se realizó hace unos meses para poder realizar la AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA DETERMINAR LOS NIVELES DE EFICIENCIA, EFICACIA Y ECONOMÍA EN EL CONVENIO DE PROTECCIÓN INTEGRAL MIES/INFA. CON EL G.A.D MUNICIPAL DE TENA; con fin de poder ejecutar el cuarto capítulo de mi tesis de grado previa la obtención del título de Licenciado en Contabilidad y Auditoría, en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Para lo cual solicito me facilite la información que de acuerdo a los requerimientos de auditoría pueda necesitar.

Por la atención de a la presente anticipo mis agradecimientos.

Atentamente,

Pablo Arteaga.

Egresado- Licenciatura en Contabilidad y Auditoría

	INICIALES	FECHA
Elaborado por	P.D.A.N	10/07/2013

#### **4.2.2.3 Evaluación de la Misión y Visión (Administrativa y Financiera) del convenio MIES/INA-GAD. Municipal de Tena.**

Para el análisis de la Misión y la Visión de la Coordinación Administrativa se elaboró dos cuestionarios, para aplicar a 17 personas pertenecientes a las diferentes áreas,

#### **EVALUACIÓN DE LA MISIÓN DE LA COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA**

##### **MISIÓN:**

Mejorar y asegurar las actividades administrativas dentro de la planificación y organización, fomentando el nivel profesional y personal para satisfacer las necesidades de los clientes tanto internos como externos.

##### **· VISIÓN:**

El área administrativa seguirá en su mejoramiento permanente basado en los procesos integrales del programa convenio MIES/INFA-G.A.D Municipal de Tena, para poder alcanzar los objetivos éticamente deseables de la administración.

## CUESTIONARIO; ANALISIS MISIÓN

CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS DE LA MISIÓN DEL ÁREA ADMINISTRATIVA ENTIDAD: G.A.D MUNICIPAL DE TENA (Convenio de Protección Integral MIES/INFA) TIPO DE AUDITORÍA: AUDITORÍA DE GESTIÓN COMPONENTE: AREA ADMINISTRATIVA OBJETIVO: Conocer si la misión del Área Administrativa ayuda a que este definido con claridad la misión a seguir.			
No	PREGUNTAS	COR. ADM	
		SI	NO
	¿La Coordinación Administrativa tiene un concepto de misión definido claramente?	13	4
	¿La misión es difundida y se mantiene vigente entre las demás áreas?	15	2
	Lo qué dice la misión se diferencia sobre los demás áreas?	17	0
	Se trata de mantener los resultados alcanzados relacionados con la misión del área administrativa?	13	4
	El área administrativa a reestructurado su misión de acuerdo a los cambios de la institución?	15	2
	<b>TOTAL <math>\Sigma</math></b>	<b>73<math>\checkmark</math></b>	<b>12<math>\checkmark</math></b>

       Sustentado con evidencia

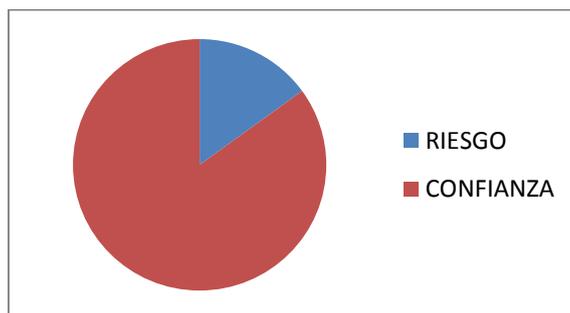
$\Sigma$  Sumatoria

$\checkmark$  Revisado y verificado

	INICIALES	FECHA
Elaborado por	P.D.A.N	11/07/2013

**Confianza.** 73 / 85  
**Confianza** 0,85  
**Confianza** 85%  
**Riesgo** 15%

GráficoNo.1-ANALISIS MISIÓN ADMINISTRATIVA



Utilizado como un instrumento de evaluación el cuestionario de análisis para medir la misión del área administrativa podemos observar que genera un 85% de confianza, esto concierne a su definición, practica y difusión en la institución siendo muy aceptable, y generando un riesgo mínimo del 15% pero que se debe tomar en cuenta e informar para que todos los empleados tengan las mismas directrices del área, en relación a la misión a seguir.

Es responsabilidad del director institucional de que la misión del área este bien definida en cuanto a su planteamiento, aplicación y difusión entre todos los servidores inherentes a la misma, de manera que los factores que inciden en ella contribuyan a obtener resultados finales en relación a objetivos institucionales.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por	P.D.A.N	12/07/2013

**CUESTIONARIO; ANALISIS VISIÓN**

CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS DE LA VISION DEL ÁREA ADMINISTRATIVA ENTIDAD: G.A.D MUNICIPAL DE TENA (Convenio de Protección Integral MIES/INFA) TIPO DE AUDITORÍA: AUDITORÍA DE GESTIÓN COMPONENTE: AREA ADMINISTRATIVA OBJETIVO: Conocer si la visión del Área Administrativa ayuda a que este definido con claridad a dónde quiere llegar y lo quiere ser en el futuro.			
No	PREGUNTAS	COR. ADM	
		SI	NO
	¿La Coordinación Administrativa tiene un concepto de visión definido con claridad a dónde quiere llegar en el futuro?	12	5
	¿La visión es difundida y se mantiene vigente entre las demás áreas?	15	2
	Lo qué dice la visión orienta a dónde pretende llegar. ?	15	2
	La estructura de la visión en relación a su contenido ayudara a constituirse en lo que se quiere ser?	11	6
	El área administrativa ha reestructurado su visión en base a resultados que se quiere lograr a largo plazo?	15	2
	<b>TOTAL <math>\Sigma</math></b>	<b>68<math>\checkmark</math></b>	<b>17<math>\checkmark</math></b>

     Sustentado con evidencia

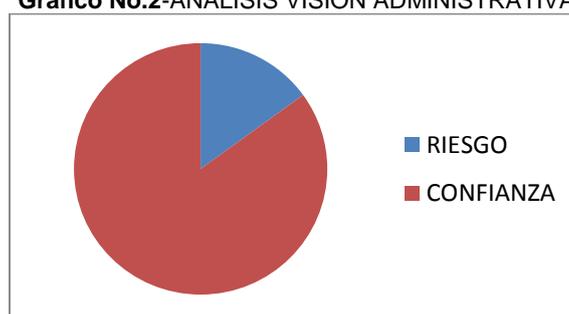
$\Sigma$  Sumatoria

$\checkmark$  Revisado y verificado

	INICIALES	FECHA
Elaborado por	P.D.A.N	15/07/2013

<b>Confianza.</b>	<b>68 / 85</b>
<b>Confianza</b>	<b>0,8</b>
<b>Confianza</b>	<b>80%</b>
<b>Riesgo</b>	<b>20%</b>

Gráfico No.2-ANALISIS VISION ADMINISTRATIVA



Al aplicar la evaluación para medir la visión del área administrativa podemos tener una determinación de confianza entre los servidores, que genera en relación a su estructura, aplicabilidad y recepción es de un 80%. Mientras que su diferencia, el 20% desconoce la estructura y la existencia de la misma dando origen a que no sea aplicada en el porcentaje obtenido, debido a que no se ha difundido entre sus colaboradores.

Difundir y dar a conocer la visión a todos los servidores del área de manera que oriente lo que se pretende ser en el futuro, sea capaz de proyectar y visualizar su imagen institucional.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por	P.D.A.N	16/07/2013

#### 4.2.2.4 Informe de Conocimiento Preliminar

Ing.

Jesús Agila

#### **DIRECTOR DEL CONVENIO DE PROTECCION INTEGRAL MIES/INFA. CON EL G.A.D MUNICIPAL DE TENA**

Una vez realizada la visita previa a la institución y luego de haber aplicado cuestionarios de análisis de la misión, visión del Área Administrativa y Financiera obtuvimos información trascendental para poder identificar de buena manera cual era el conocimiento y apreciación de los empleados frente a estos dos tópicos.

#### **1. ANÁLISIS Y PROPUESTA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL AREA ADMINISTRATIVA.**

##### **MISIÓN:**

Mejorar y asegurar las actividades administrativas dentro de la planificación y organización, fomentando el nivel profesional y personal para satisfacer las necesidades de los usuarios tanto internos como externos. \_

- **Quiénes somos?**

No está bien definida

- **Qué buscamos?**

Solo hace referencia a una sola cosa que pretenden en la misión. \_:

Falta estructurar más la misión.

##### **Porqué lo hacemos?**

Para satisfacer las necesidades

##### **Para quienes trabajamos?**

Del usuario externo e interno con un servicio de calidad

##### **DEBILIDAD:**

##### **Inadecuada estructuración de la misión del Área Administrativa**

El contenido de la misión no responde a las preguntas bases para estructurarla.

**RECOMENDACIONES:**

- Redefinir el contenido de misión en base a las siguientes preguntas:
  - Quiénes somos? = identidad, legitimidad
  - Qué buscamos? = Propósitos
  - Porqué lo hacemos? = Valores, principios, vocación.
  - Para quienes trabajamos? = Usuarios
- Definir la misión en términos claros de fácil comprensión, de manera que se pueda distinguir a partir del contenido, el mismo que debe hacer explícitos los fundamentos y principios que guían a la misma.
- Publicar y difundir el contenido de la misión mediante publicaciones por escrito que identifiquen claramente la razón de ser de la coordinación.
- El contenido de la visión debe ser publicada en lugares visibles para que ésta se mantenga presente durante la ejecución de las actividades de los servidores, de modo que su desempeño sea comprometido con el logro de los propósitos básicos de la misión institucional.

**VISIÓN:**

El área administrativa se proyectara un mejoramiento de servicios permanente basados en los procesos integrales del programa convenio MIES/INFA-GAD, para poder alcanzar los objetivos planteados por la administración.

**• Quiénes somos?**

Área administrativa.

**• Qué buscamos?**

Solo hace referencia a mejorar los servicios.

Falta definir con más claridad la visión.

**• Porqué lo hacemos?**

Para satisfacer las necesidades

**• Para quienes trabajamos?**

Del usuario externo e interno con un servicio de calidad

**DEBILIDAD:****Poca difusión y contenido de la visión del Área Administrativa**

El contenido de la visión no responde a propósitos concretos y es no es conocida por todos los servidores del área.

**RECOMENDACIONES:**

Reconstruir el contenido de visión en base a las siguientes preguntas:

- Quiénes somos? = identidad, legitimidad
- Qué buscamos? = Propósitos
- Porqué lo haremos? = Valores, principios, vocación.
- Para quienes trabajaremos? = Usuarios.
- Definir la visión en términos claros de fácil comprensión, de manera que se pueda distinguir a partir del contenido, el mismo que debe hacer explícitos los propósitos en relación a lo que se proyecta a largo plazo.
- Publicar y difundir el contenido de la visión mediante publicaciones por escrito de manera que los servidores tengan conocimiento y visualicen los propósitos deseables.
- El contenido de la visión deberá mantener una relación permanente entre lo alcanzado y propósitos éticamente deseables a futuro.

### 4.2.3 Fase II: Planificación de la auditoría

#### 4.2.3.1 Programa de auditoría

Programa de Auditoria Fase II	
Entidad: G.A.D MUNICIPAL DE TENA (Convenio de Protección Integral MIES/INFA)	
Componente: Unidad administrativa y financiera.	
Periodos: 2010 - 2011	
Objetivo: Analizar y Evaluar los procedimientos relacionados con la administración del talento humano de las coordinaciones administrativa y financiera.	

No	Procedimiento	Ref. P/T	Responsable	Fecha
1	Evaluar y analizar los procedimientos relacionados con la administración del talento humano de las coordinaciones administrativa y financiera.	E1 1/15	Pablo Arteaga	17/07/13
2	Evaluar procedimientos correspondientes a la Selección del personal. Analizar los procedimientos para seleccionar personal.	E4 1/1	Pablo Arteaga	02/08/13

3	<p>Evaluar procedimientos correspondientes Evaluación del Desempeño.</p> <p>Analizar el procedimiento para la evaluación del desempeño a los servidores.</p> <p>Verificar la existencia de un mecanismo de evaluación del desempeño y los parámetros de calificación.</p>	E1 13/15	Pablo Arteaga	12/08/13
4	<p>Evalúe procedimientos correspondientes a Capacitación del personal.</p> <p>analizar la forma de cómo se efectúa el proceso de capacitación de personal.</p>	E4 1/1	Pablo Arteaga	28/08/13
5	<p>Realice los procedimientos (diagramas de flujo) correspondientes a:</p> <p>Selección del personal</p> <p>Evaluación del desempeño.</p> <p>Evaluación de los período de prueba – contratar personal</p> <p>Capacitación del Personal</p>	E65/11	Pablo Arteaga	02/09/13
6	Aplicar indicadores de Gestión.			
7	Elaborar hojas de los hallazgos detectados durante la ejecución de la auditoría.	E81/7	Pablo Arteaga	02/10/13

	INICIALES	FECHA
Elaborado por	P.D.A.N	17/07/2013

### 4.2.3.2 Cuestionarios de Control Interno

CI 1/25

#### CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: G.A.D MUNICIPAL DE TENA (Convenio de Protección Integral MIES/INFA)

TIPO DE AUDITORÍA: AUDITORÍA DE GESTIÓN

COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL

ALCANCE: Integridad y valores éticos

OBJETIVO: Determinar si en la institución existe ambiente de control de acuerdo a principios y normas basados en los valores

NO	PREGUNTAS	Área Administrativa.								OBSERVACIONES
		Administración		Talento H		Servicios		sistemas		
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Existe en la institución un código de ética?		0		0		0		0	No existe
2	¿Se cumplen y fomentan el comportamiento basado en valores humanos, ética y moral dentro de sus compañeros?	1		1		1		1		
3	Existen sanciones disciplinaria?	1		1		1		1		
4	La institución promueve los valores éticos y principios de integridad dentro de sus empleados.		0		0	1			0	
5	Conoce las sanciones disciplinarias sobre la integridad y valores éticos.	1			0		0		0	
	<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>10</b>

Para obtener valores de los siguientes cuestionarios del área administrativa se aplicara la siguiente fórmula:

**CT Dividido para CP x 100.**

$$\text{CT} = \text{Control Total} \quad \frac{\text{CT}}{\text{CP}} = \frac{10}{20} = 50\%$$

$$\text{Confianza} = 50\%$$

$$\text{Riesgo} = 50\%$$

	INICIALES	FECHA
Elaborado por	P.D.A.N	18/07/2013

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: G.A.D MUNICIPAL DE TENA (Convenio de protección Integral MIES/INFA)

TIPO DE AUDITORÍA: AUDITORÍA DE GESTIÓN

COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL

ALCANCE: Administración Estratégica

OBJETIVO: Determinar si en la institución cuenta con un programa estratégico anual para la administración.

NO	PREGUNTAS	Área Administrativa.								OBSERVACIONES
		Administración		Talento H		Servicios		sistemas		
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Existe un sistema de planificación anual ?	1		1		1		1		
2	Conoce si el programa contemplan todas la etapas de la planificación?		0		0		0		0	
3	La institución cuenta con POAS de acuerdo al área y basados en la misión y visión.	1			0	1		1		
4	Se realiza evaluaciones periódicas a las estrategias planteadas.	1		1			0	1		
	TOTAL	3	0	2	0	2	0	3	0	10

$$\frac{\text{Control Total}}{\text{Control Ponderado}} = \frac{CT}{CP} = \frac{10x}{16} \cdot 100 = 63\%$$

Confianza = 63%  
 Riesgo= 37%

	INICIALES	FECHA
Elaborado por	P.D.A.N	19/07/2013

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: G.A.D MUNICIPAL DE TENA (Convenio de Protección Integral MIES/INFA)

TIPO DE AUDITORÍA: AUDITORÍA DE GESTIÓN

COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL

ALCANCE: Prácticas de Talento Humano

OBJETIVO: Determinar las prácticas de talento humano a fin de verificar si cumplen dentro de los parámetros de profesionalismo.

NO	PREGUNTAS	Área Administrativa.								OBSERVACIONES
		Administración		Talento H		Servicios		sistemas		
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Piensa que la administración de Talento Humano se está realizando de acuerdo a las disposiciones legales?	1		1		1		1		
2	¿Sabe si se está aplicando el subsistemas de aplicación de puestos ?		0		0		0		0	Desconocen del tema
3	Se aplica evaluación de desempeño?	1		1		1		1		
4	Existe una normativa de ascensos de personal		0		0		0		0	
TOTAL		2	0	2	0	2	0	2	0	8

Control Total  $\frac{CT}{CP} \times 100 = 50\%$

Control Ponderado

Confianza= 50%

Riesgo= 50%

	INICIALES	FECHA
Elaborado por	P.D.A.N	20/07/2013

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CI 4/25

ENTIDAD: G.A.D MUNICIPAL DE TENA (Convenio de Protección Integral MIES/INFA)

TIPO DE AUDITORÍA: AUDITORÍA DE GESTIÓN

COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL

ALCANCE: Estructura Organizacional

OBJETIVO: Determinar si en la institución cuenta con una estructura organizacional bien definida que sirva de apoyo para alcanzar los objetivos planteados por la entidad.

NO	PREGUNTAS	Área Administrativa.								OBSERVACIONES
		Administración		Talento H		Servicios		sistemas		
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Existe en el área administrativa un orgánico funcional?	1		1		1		1		
2	La estructura del Área administrativa está bien definida	1			0		0		0	
3	La estructura organizativa se adapta a la misión y visión de la empresa?	1		1			0		0	Desconocen Servicios y sistemas
4	Se encuentra difundida dentro de toda la organización	1		1		1		1		
5	Los niveles jerárquicos y de funciones e encuentran bien determinados.	1		1			0		0	
	<b>TOTAL</b>	5	0	4	0	2	0	2	0	13

Control Total  $\frac{CT}{CP} = \frac{13}{20} \times 100 = 65 \%$

Confianza= 65 %  
Riesgo= 35 %

	INICIALES	FECHA
Elaborado por	P.D.A.N	22/07/2013

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: G.A.D MUNICIPAL DE TENA ( Convenio de Protección Integral MIES/INFA)

TIPO DE AUDITORÍA: AUDITORÍA DE GESTIÓN

COMPONENTE: EVALUACION DE RIESGOS

ALCANCE: Objetivos de la institución

OBJETIVO: Determinar si en la institución los objetivos se encuentran bien definidos y apegados a su misión y visión.

NO	PREGUNTAS	Área Administrativa.								OBSERVACIONES
		Administración		Talento H		Servicios		sistemas		
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	Los objetivos de la institución son claros y se apegan para cumplir con sus metas	1		1		1		1		
2	En base a su estructura organizacional los objetivos se encuentran bien estructurados.	1		1		1		1		
3	Los objetivos institucionales son evaluados por el área administrativa.	1			0		0		0	
4	Existe control sobre si se cumplen o no los objetivos.	1			0		0		0	
	<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>10</b>

$$\text{Control Total} \quad \frac{CT}{CP} \quad \frac{10}{16} \times 100 = 63 \%$$

$$\text{Confianza} = 63 \%$$

$$\text{Riesgo} = 37 \%$$

	INICIALES	FECHA
Elaborado por	P.D.A.N	23/07/2013

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CI 6/25

ENTIDAD: G.A.D MUNICIPAL DE TENA (Convenio de Protección Integral MIES/INFA)

TIPO DE AUDITORÍA: AUDITORÍA DE GESTIÓN

COMPONENTE: EVALUACION DE RIESGOS

ALCANCE: Objetivos del área administrativa

OBJETIVO: Conocer si el área administrativa cumple con la aplicación de los objetivos planteados y se apegan a los objetivos institucionales.

NO	PREGUNTAS	Área Administrativa.								OBSERVACIONES
		Administración		Talento H		Servicios		sistemas		
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	Los objetivos del área son claros y se apegan para cumplir con sus metas	1		1		1		1		
2	En base a su estructura organizacional los objetivos se encuentran bien estructurados.	1			0		0		0	
3	Los objetivos administrativos son evaluados por otra área.	1			1		0		0	
4	Existe control sobre si se cumplen o no los objetivos.	1		1		1		1		
	<b>TOTAL</b>	4	0	2	1	2	0	2	0	12

Control Total  $\frac{CT}{CP} = \frac{12}{16} \times 100 = 75\%$

Control Ponderado

Confianza= 75%

Riesgo= 25%

	INICIALES	FECHA
Elaborado por	P.D.A.N	24/07/2013

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CI 7/25

ENTIDAD: G.A.D MUNICIPAL DE TENA (Convenio de Protección Integral MIES/INFA)

TIPO DE AUDITORÍA: AUDITORÍA DE GESTIÓN

COMPONENTE: EVALUACION DE RIESGOS

ALCANCE: Riesgos

OBJETIVO: Determinar cómo están preparados en caso de existir un riesgo.

NO	PREGUNTAS	Área Administrativa.								OBSERVACIONES
		Administración		Talento H		Servicios		sistemas		
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	SE tiene determinados los riesgos por cada área	1			0		0		0	Los riesgos son mínimos
2	Los riesgos están clasificados según su importancia	1		1		1		1		
3	Si se identifica un riesgo en determinada área se comunica a toda la institución.	1		1		1		1		
4	Existen las debidas medidas de precaución y auxilio en caso de que se presentara un riesgo	1		1		1		1		
	<b>TOTAL</b>	4	0	3	0	3	0	3	0	13

Control Total  $\frac{CT}{CP} = \frac{13}{16} \times 100 = 81\%$

Confianza= 81 %  
Riesgo= 19 %

	INICIALES	FECHA
Elaborado por	P.D.A.N	25/07/2013

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: G.A.D MUNICIPAL DE TENA (Convenio de Protección Integral MIES/INFA)

TIPO DE AUDITORÍA: AUDITORÍA DE GESTIÓN

COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL

ALCANCE: Talento Humano

OBJETIVO: Verificar si el departamento funciona como un apoyo para la organización administrativa de la institución.

NO	PREGUNTAS	Área Administrativa.								OBSERVACIONES
		Administración		Talento H		Servicios		sistemas		
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	En la institución existe un plan de Talento Humano.	1		1			0		0	
2	El área posee un manual de clasificación de puestos.		0		0		0		0	Están elaborando un manual
3	Para la selección del personal se consideran los requisitos que exige la ley.	1		1		1		1		
4	Cada que existe una vacante se realizan concursos de méritos y oposición	1		1		1		1		
5	El área de talento humano incentiva el desarrollo profesional y promueve capacitación, curso y otros.	1		1			0		0	No existen regularmente
6	El área de talento humano difunde políticas y procedimientos para la evaluación de desempeño.	0		1			0		0	
7	La evaluación al personal sirve para otorgar ascensos.	1		1			0		0	
8	Los ascensos de los servidores de la institución se realizan por medio de concurso de méritos y oposición.		0		0		0		0	
9	Existe un mecanismo de control para la asistencia y permanencia del personal dentro de la institución.	1		1		1		1		
10	Existe un archivo dentro del área de talento humano debidamente separado de acuerdo a cada empleado.	1		1		1		1		
11	Están las escalas de remuneraciones de los empleados debidamente asignadas.	1		1			0		0	

12	Existen procedimientos para emitir quejas o algún tipo de reclamos.	1		1		1		1		
13	El personal directivo se ajusta al perfil profesional requerido por la institución.	1		1			0		0	
	TOTAL	10	0	11	0	5	0	5	0	31

$$\frac{\text{Control Total}}{\text{Control Ponderado}} = \frac{31}{52} \times 100 = 60 \%$$

Confianza= 60 %  
Riesgo = 40 %

	INICIALES	FECHA
Elaborado por	P.D.A.N	26/07/2013

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: G.A.D MUNICIPAL DE TENA (Convenio de Protección Integral MIES/INFA)  
 TIPO DE AUDITORÍA: AUDITORÍA DE GESTIÓN  
 COMPONENTE: INFORMACION Y COMUNICACION  
 ALCANCE: Información  
 OBJETIVO: Determinar si el proceso de información es adecuado.

NO	PREGUNTAS	Área Administrativa.								OBSERVACIONES
		Administración		Talento H		Servicios		sistemas		
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	Existe un sistema de información	1		1		1		1		
2	La información que se genera en las áreas es comunicada oportunamente.	1		1		1		1		
3	Se actualiza el sistema periódicamente.	1		1			0		0	
	TOTAL	3	0	3	0	2	0	2	0	10

Control Total  $\frac{CT}{CP} = \frac{10}{12} \times 100 = 83 \%$   
 Control Ponderado  
 Confianza = 83 %  
 Riesgo= 17 %

	INICIALES	FECHA
Elaborado por	P.D.A.N	27/07/2013

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: G.A.D MUNICIPAL DE TENA (Convenio de Protección Integral MIES/INFA)

TIPO DE AUDITORÍA: AUDITORÍA DE GESTIÓN

COMPONENTE: SUPERVISION Y MONITOREO

ALCANCE: Actividades de monitoreo.

OBJETIVO: Determinar si mediante uncontrol interno se están bien realizadas las actividades de monitoreo.

NO	PREGUNTAS	Área Administrativa.								OBSERVACIONES
		Administración		Talento H		Servicios		sistemas		
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	El personal es supervisado regularmente	1		1		1		1		
2	Se realiza verificación física regularmente del personal	1		1		1			0	
3	Existen informes previos sobre el control	1		1			0		0	
	TOTAL	3	0	3	0	2	0	1	0	9

Control Total  $\frac{CT}{CP} = \frac{9}{12} \times 100 = 75\%$

Confianza = 75 %  
Riesgo= 25 %

	INICIALES	FECHA
Elaborado por	P.D.A.N	29/07/2013



CUETIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: G.A.D MUNICIPAL DE TENA (Convenio de Protección Integral MIES/INFA)

TIPO DE AUDITORÍA: AUDITORÍA DE GESTIÓN

COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL

ALCANCE: Administración Estratégica

OBJETIVO: Constatar si en la institución cuenta con un programa estratégico anual para su administración.

No	PREGUNTAS	ÁREA FINANCIERA												OBSERVACIONES		
		Finan		Presu		Contab		Tesore		Bodega		A. Fijos			Adquis	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		SI	NO
1	¿Existe un sistema de planificación anual?	1		1		1		1		1		1		1		
2	Conoce si el programa contemplan todas la etapas de la planificación	1		1		1		1			0		0		0	
3	La institución cuenta con POAS de acuerdo al área y basados en la misión y visión.	1		1		1		1		1		1		1		
4	Se realiza evaluaciones periódicas a las estrategias planteadas.	1		1		1		1			0		0		0	
	<b>TOTAL</b>	4		4		4		4		2		2	0	2	0	22

Control Total  $\frac{CT}{CP} \frac{22}{28} \times 100 = 79 \%$

Confianza = 79 %  
Riesgo= 21 %

	INICIALES	FECHA
Elaborado por	P.D.A.N	31/07/2013

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: G.A.D MUNICIPAL DE TENA (Convenio de Protección Integral MIES/INFA)

TIPO DE AUDITORÍA: AUDITORÍA DE GESTIÓN

COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL

ALCANCE: Prácticas de Talento Humano

OBJETIVO: Verificar las prácticas de talento humano a fin de determinar si cumplen dentro de los parámetros de profesionalismo.

No	PREGUNTAS	ÁREA FINANCIERA														OBSERVACIONES		
		Finan		Presu		Contan		Tesore		Bodega		A. Fijos		Adquis				
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO			
1	¿Piensa que la administración de Talento Humano se está realizando de acuerdo a las disposiciones legales?	1		1		1				1		1		1		1		
2	¿Sabe si se está aplicando los subsistemas de aplicación de puestos?	1		1		1				0		0		0		0		
3	Se aplica evaluación de desempeño?	1		1		1				1		1		1		1		
4	Existe una normativa de ascensos de personal		0		0		0		0		0		0		0		0	Todas las áreas desconocen de los ascensos
TOTAL		3	0	3	0	3	0	2	0	2	0	2	0	2	0	2	0	17

$$\text{Control Total} \quad \frac{CT}{CP} = \frac{17}{28} \times 100 = 61 \%$$

Confianza= 61 %  
 Riesgo= 39 %

	INICIALES	FECHA
Elaborado por	P.D.A.N	01/08/2013

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: G.A.D MUNICIPAL DE TENA (Convenio de Protección Integral MIES/INFA)

TIPO DE AUDITORÍA: AUDITORÍA DE GESTIÓN

COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL

ALCANCE: Estructura Organizacional

OBJETIVO: Determinar si en la institución cuenta con una estructura organizacional bien definida que sirva de apoyo para alcanzar los objetivos institucionales planteados.

No	PREGUNTAS	ÁREA FINANCIERA												OBSERVACIONES		
		Finan		Presu		Contan		Tesore		Bodega		A. Fijos			Adquis	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		SI	NO
1	¿Existe en el área financiera un orgánico funcional?	1		1		1		1		0		0		0		Si existe pero no se ajusta a las áreas
2	La estructura del Área Financiera está bien definida	1			0		0		0	1		1		1		No esta bien definida
3	La estructura organizativa se adapta a la misión y visión de la empresa?	1		1			0	1		1		1		1		
4	Se encuentra difundida dentro de toda la organización	1		1		1		1			0	1		1		
5	Los niveles jerárquicos y de funciones se encuentran bien determinados.	1		1		1		1			0		0		0	
TOTAL		5		4	0	3	0	4	0	2	0	3	0	3	0	24

Control Total  $\frac{CT}{CP} = \frac{24}{35} = 67\%$

Control Ponder

Confianza = 67%

Riesgo = 33%

	INICIALES	FECHA
Elaborado por	P.D.A.N	02/08/2013

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: G.A.D MUNICIPAL DE TENA (Convenio de Protección Integral MIES/INFA)

TIPO DE AUDITORÍA: AUDITORÍA DE GESTIÓN

COMPONENTE: EVALUACION DE RESGOS

ALCANCE: Objetivos de la institución

OBJETIVO: Determinar si en la institución los objetivos se encuentran bien definidos y apegados a su misión y visión.

No	PREGUNTAS	ÁREA FINANCIERA												OBSERVACIONES		
		Finan		Presu		Contan		Tesore		Bodega		A. Fijos			Adquis	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		SI	NO
1	Los objetivos de la institución son claros y se apegan para cumplir con sus metas	1		1		1		1		1		1		1		
2	En base a su estructura organizacional los objetivos se encuentran bien estructurados.	1		1		1		1		1		1				0
3	Los objetivos institucionales son evaluados por el área financiera	1		1		1		1			0		0		0	
4	Existe control sobre si se cumplen o no los objetivos.	1		1		1		1		1		1		1		
TOTAL		4		4		4		4		3	0	3	0	2	0	25

Control Total  $\frac{CT}{25}$  89 %

Control Ponder  $\frac{CP}{28}$

Confianza= 89 %

Riesgo = 11 %

	INICIALES	FECHA
Elaborado por	P.D.A.N	03/08/2013

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: G.A.D MUNICIPAL DE TENA (Convenio de Protección Integral MIES/INFA)

TIPO DE AUDITORÍA: AUDITORÍA DE GESTIÓN

COMPONENTE: EVALUACION DE RESGOS

ALCANCE: Objetivos del área financiera

OBJETIVO: Determinar si el área financiera cumple con la aplicación de los objetivos planteados y se apegan a los objetivos institucionales.

No	PREGUNTAS	ÁREA FINANCIERA												OBSERVACIONES			
		Finan		Presu		Contan		Tesore		Bodega		A. Fijos			Adquis		
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		SI	NO	
1	Los objetivos del área son claros y se apegan para cumplir con sus metas	1		1		1		1		1		1		1			
2	En base a su estructura organizacional los objetivos se encuentran bien estructurados.	1		1		1			0		0	1		1			
3	Los objetivos financieros son evaluados por otra área.	1		1			0		0		0	1		1			
4	Existe control sobre si se cumplen o no los objetivos.	1		1			0		0		0		0		0		No existen control sobre el cumplimiento de objetivos
TOTAL		4		4		2	0	1	0	1	0	3	0	3	0		18

Control Total  $\frac{CT}{CP} \times 100 = 64 \%$   
 Control Ponder  $\frac{18}{28}$

Confianza = 64 %  
 Riesgo = 36 %

	INICIALES	FECHA
Elaborado por	P.D.A.N	05/08/2013

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: G.A.D MUNICIPAL DE TENA (Convenio de Protección Integral MIES/INFA)

TIPO DE AUDITORÍA: AUDITORÍA DE GESTIÓN

COMPONENTE: EVALUACION DE RIESGOS

ALCANCE: Riesgos

OBJETIVO: Determinar cómo están preparados en caso de existir un riesgo.

No	PREGUNTAS	ÁREA FINANCIERA														OBSERVACIONES
		Finan		Presu		Contan		Tesore		Bodega		A. Fijos		Adquis		
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	SE tiene determinados los riesgos por cada área	1		1		1		1		1		1		1		
2	Los riesgos están clasificados según su importancia	1			0		0		0		0	1		1		No se distingue la importancia del riesgo
3	Si se identifica un riesgo en determinada área se comunica a toda la institución.	1		1		1		1			0		0		0	No siempre se cumple con la disposición.
4	Existen las debidas medidas de precaución y auxilio en caso de que se presentara un riesgo	1		1		1		1			0	1			0	
<b>TOTAL</b>		4		3	0	3	0	3	0	1	0	3	0	2	0	19

$$\text{Control Total} \quad \frac{CT}{CP} \quad \frac{19}{28} \times 100 = 68\%$$

$$\text{Confianza} = 68\%$$

$$\text{Riesgo} = 32\%$$

	INICIALES	FECHA
Elaborado por	P.D.A.N	06/08/2013

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: G.A.D MUNICIPAL DE TENA (Convenio de Protección Integral MIES/INFA)

TIPO DE AUDITORÍA: AUDITORÍA DE GESTIÓN

COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL

ALCANCE: Riesgos

OBJETIVO: Determinar cómo están preparados en caso de existir un riesgo.

No	PREGUNTAS	ÁREA FINANCIERA														OBSERVACIONES
		Finan		Presu		Contan		Tesore		Bodega		A. Fijos		Adquis		
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	En la institución existe un plan de Talento Humano.	1		1		1		1		1		1		1		
2	El área posee un manual de clasificación de puestos.	1			0		0		0		0		1		1	
3	Para la selección del personal se consideran los requisitos que exige la ley.	1		1		1		1			0		0		0	
4	Cada que existe una vacante se realizan concursos de méritos y oposición	1		1		1		1			0		1		0	
5	El área de talento humano incentiva el desarrollo profesional y promueve capacitación, curso y otros.	1		1		1		1		1			0		1	
6	El área de talento humano difunde políticas y procedimientos para la evaluación de desempeño.		0		0		0		1		1		1		0	
7	La evaluación al personal sirve para otorgar ascensos.	1		1		1		1			0		0		1	
8	Los ascensos de los servidores de la institución se realizan por medio de concurso de méritos y oposición.		0		0		0		0		0		0		0	
9	Existe un mecanismo de control para la asistencia y permanencia del personal dentro de la institución.	1		1		1		1		1		1		1		
10	Existe un archivo dentro del área de talento humano	1		1		1		1		1		1		1		

	debidamente separado de acuerdo a cada empleado.														
11	Están las escalas de remuneraciones de los empleados debidamente asignadas.	1		1		1		1		0		0		0	
12	Existen procedimientos para emitir quejas o algún tipo de reclamos.	1		1		1		1		1		1		1	
13	El personal directivo se ajusta al perfil profesional requerido por la institución.	1		1		1		1		0		0		0	
	<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>11</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>0</b>

Control Total       $\frac{CT}{CP} \times 100 = 68\%$   
Control Ponde

Confianza = 68%  
Riesgo = 32%

	INICIALES	FECHA
Elaborado por	P.D.A.N	07/08/2013

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: G.A.D MUNICIPAL DE TENA (Convenio de Protección Integral MIES/INFA)

TIPO DE AUDITORÍA: AUDITORÍA DE GESTIÓN

COMPONENTE: INFORMACION Y COMUNICACION

ALCANCE: Riesgos

OBJETIVO: Determinar cómo están preparados en caso de existir un riesgo.

No	PREGUNTAS	ÁREA FINANCIERA														OBSERVACIONES
		Finan		Presu		Contan		Tesore		Bodega		A. Fijos		Adqui s		
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	Existe un sistema de información	1		1		1		1		1		1		1		
2	La información que se genera en las áreas es comunicada oportunamente.	1		1		1		1		1		1		1		
3	Se actualiza el sistema periódicamente.	1		1		1		1		0		0		0		
	TOTAL	3		3	0	3	0	3	0	2	0	2	0	2	0	18

$$\text{Control Total} \quad \frac{CT}{CP} \quad \frac{18}{21} \times 100 = 86\%$$

$$\text{Confianza} = 86\%$$

$$\text{Riesgo} = 14\%$$

	INICIALES	FECHA
Elaborado por	P.D.A.N	08/08/2013



## 4.2.3.3 Matriz de Ponderación de los cuestionarios Control Interno

ENTIDAD: G.A.D MUNICIPAL DE TENA (Convenio de Protección Integral MIES/INFA)				
TIPO DE AUDITORÍA: AUDITORÍA DE GESTIÓN				
No	PREGUNTA	Ponderación	Coordinación Administrativa	Coordinación Financiera
	AMBIENTE DE CONTROL		Calificación	Calificación
1	¿Existe en la institución un código de ética?	10	0	0
2	¿Se cumplen y fomentan el comportamiento basado en valores humanos, ética y moral dentro de sus compañeros?	10	10	10
3	Existen sanciones disciplinaria?	10	10	10
4	La institución promueve los valores éticos y principios de integridad dentro de sus empleados.	10	2	4
5	Conoce las sanciones disciplinarias sobre la integridad y valores éticos.	10	2	4
6	¿Existe un sistema de planificación anual?	10	10	10
7	Conoce si el programa contemplan todas la etapas de la planificación	10	0	0
8	La institución cuenta con POAS de acuerdo al área y basados en la misión y visión.	10	8	10
9	Se realiza evaluaciones periódicas a las estrategias planteadas.	10	8	8
10	¿Piensa que la administración de Talento Humano se está realizando de acuerdo a las disposiciones legales?	10	8	10
11	¿Sabe si se está aplicando los subsistemas de aplicación de puestos?	10	0	0
12	Se aplica evaluación de desempeño?	10	10	10
13	Existe una normativa de ascensos de personal?	10	0	0
14	¿Existe en el área administrativa un orgánico funcional?	10	10	6
15	La estructura del Área administrativa y/o Financiera está bien definida	10	2	4
16	La estructura organizativa se adapta a la misión y visión de la empresa?	10	6	8
17	Se encuentra difundida dentro de toda la organización?	10	10	10
18	Los niveles jerárquicos y de funciones se encuentran bien determinados?	10	6	6

	<b>TOTAL CONFIANZA AMBIENTE DE CONTROL</b>	180	102	110
	<b>EVALUACION DE RIESGOS</b>			
19	Los objetivos de la institución son claros y se apegan para cumplir con sus metas?	10	10	10
20	En base a su estructura organizacional los objetivos se encuentran bien estructurados.	10	10	10
21	Los objetivos institucionales son evaluados por el área administrativa y/o financiera	10	8	8
22	Existe control sobre si se cumplen o no los objetivos.	10	4	10
23	Los objetivos del área son claros y se apegan para cumplir con sus metas?	10	10	10
24	En base a su estructura organizacional los objetivos se encuentran bien estructurados.	10	2	8
25	Los objetivos administrativos son evaluados por otra área?	10	6	6
26	Existe control sobre si se cumplen o no los objetivos?	10	10	10
27	Se tiene determinados los riesgos por cada área?	10	2	10
28	Los riesgos están clasificados según su importancia?	10	10	10
29	Si se identifica un riesgo en determinada área se comunica a toda la institución?	10	10	6
30	Existen las debidas medidas de precaución y auxilio en caso de que se presentara un riesgo?	10	10	8
	<b>TOTAL CONFIANZA EVALUACION DE RIESGOS</b>	120	92	106
	<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>			
31	En la institución existe un plan de Talento Humano.	10	6	6
32	El área posee un manual de clasificación de puestos?	10	0	0
33	Para la selección del personal se consideran los requisitos que exige la ley	10	10	10
34	Cada que existe una vacante se realizan concursos de méritos y oposición?	10	10	10
35	El área de talento humano incentiva el desarrollo profesional y promueve capacitación, curso y otros.	10	6	6
36	El área de talento humano aplica procedimientos para la evaluación de desempeño.	10	2	2

37	La evaluación al personal sirve para asignar ascensos?	10	4	4
38	Los ascensos de los empleados de la institución se realizan por medio de concurso de méritos y oposición.	10	0	0
39	Existe un mecanismo de control para la asistencia y permanencia del personal dentro de la entidad.	10	10	10
40	Están las escalas de remuneraciones los empleados debidamente asignadas.	10	6	6
41	El personal directivo se ajusta al perfil profesional requerido por la institución.	10	4	4
	<b>TOTAL CONFIANZA ACTIVIDADES DE CONROL</b>	<b>110</b>	<b>58</b>	<b>58</b>
	<b>INFORMACION Y COMUNICACIÓN</b>			
42	Existe un sistema confiable de información?	10	10	10
43	La información que se genera en las áreas es comunicada oportunamente?	10	10	10
44	Se actualiza el sistema periódicamente.	10	4	4
	<b>TOTAL CONFIANZA COMUNICACIÓN E INFORMACION</b>	<b>30</b>	<b>24</b>	<b>24</b>
	<b>SUPERVISION Y MONITOREO</b>			
45	El personal es supervisado regularmente?	10	10	10
46	Se realiza verificación física regularmente del personal?	10	10	10
47	Existen informes previos sobre el control?	10	6	6
	<b>TOTAL CONFIANZA MONITOREO Y SUPERVISION</b>	<b>30</b>	<b>26</b>	<b>26</b>
	<b>TOTALES</b>	<b>480</b>	<b>312</b>	<b>348</b>

	INICIALES	FECHA
Elaborado por	P.D.A.N	12/08/2013

#### 4.2.3.4 Determinación del Riesgo

Cuadro No. 2 CONFIANZA PODERADA COORDINACION ADMIISTRATIVA.

<b>Confianza Ponderada =</b>	$\frac{\text{Calificación Total x 100}}{\text{Ponderación}}$
<b>Confianza Ponderada =</b>	$\frac{312 \times 100}{480}$
<b>Confianza Ponderada =</b>	<b>66,88 %</b>

Cuadro No. 3 CONFIANZA PODERADA COORDINACION FINANCIERA.

<b>Confianza Ponderada =</b>	$\frac{\text{Calificación Total x 100}}{\text{Ponderación}}$
<b>Confianza Ponderada =</b>	$\frac{348 \times 100}{480}$
<b>Confianza Ponderada =</b>	<b>72,50 %</b>

Tabla No.11 DE RIESGO Y CONFIANZA COORDINACION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

<b>RIESGO Y CONFIANZA</b>		
<b>RANGO</b>	<b>RIESGO</b>	<b>CONFIANZA</b>
<b>10% - 51%</b>	<b>ALTO</b>	<b>BAJA</b>
<b>52% - 76%</b>	<b>MEDIO</b>	<b>MODERADA</b>
<b>77% - 96%</b>	<b>BAJO</b>	<b>ALTA</b>

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por	P.D.A.N	13/08/2013

#### **4.2.3.5 Informe de control Interno**

Sr. Ing. Fernando Duche

#### **G.A.D MUNICIPAL DE TENA (Convenio de Protección Integral MIES/INFA)**

Presente.-

De mi consideración:

En atención al oficio emitido el 02 de junio del 2013 en el cual se nos permite realizar

AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA DETERMINAR LOS NIVELES DE EFICIENCIA, EFICACIA Y ECONOMIA EN EL CONVENIO DE PROTECCION INTEGRAL MIES/INFA. CON EL G.A.D MUNICIPAL DE TENA, efectuamos la evaluación del control interno a las unidades de cada coordinación.

He detallado los resultados obtenidos con sus respectivas recomendaciones a fin de que sean de su ayuda para la toma de decisiones de la entidad.

### **EVALUACIÓN AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LAS COORDINACIONES ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA**

#### **1. COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL**

##### **DEBILIDADES**

Al no contar con un Código de Ética, que sea formal y que se haya difundido entre los empleados no se han podido de igual manera consolidar la capacitación sobre la integridad y valores éticos.

Los objetivos, fines y la eficiencia de la gestión de la entidad no han sido evaluadas ya que la institución no cuenta con indicadores de gestión establecidos.

La administración del talento humano de la entidad no está debidamente regulada con políticas y prácticas efectivas.

El orgánico funcional de la entidad esta desactualizado y no ha sido bien difundido y cada una de las coordinaciones mantiene su manual de funciones.

Al no establecer procesos adecuados de contratación de personal los empleados no tienen un desempeño eficiente en sus funciones, sin tener una competencia sana por su función.

## **RECOMENDACIONES A:**

### **Coordinación Administrativa y Jefe de Talento Humano**

Elaborar e implementar de un Código de Ética, el cual sea adecuadamente difundido mediante talleres o seminarios internos los cuales deberán ser 2 por año 1 semestral.

De acuerdo a los requerimientos de la entidad elaborar los indicadores de gestión que permita cumplir con los objetivos y metas planteadas.

Aplicación en el marco legal que regulan las relaciones laborales como la Ley Orgánica de Servicio Público, Normas de Control Interno para las entidades del Sector Público, resoluciones, políticas y prácticas de recursos humanos (capacitación y entrenamiento, evaluaciones del desempeño laboral, incentivos al personal, promociones y ascensos, rotación de personal etc.) y demás normativa institucional interna.

Reestructurar el manual de funciones y el orgánico funcional de la empresa a fin de que se conozca dentro de toda la institución.

La asignación de cargos debe ser con el personal idóneo para dicho cargo cumpliendo con los requerimientos como experiencia, capacitación y otros.

Difundir las políticas, normas, leyes o reglamentos que la entidad tenga dentro de su aplicación de funcionamiento normal.

Realizar programas de capacitación para mantener los niveles de competencia requeridos.

Establecer políticas específicas para el Nivel de Apoyo a la Gestión, e implantar medidas y mecanismos y difundir a todos empleados inherentes a cada área.

## **2. COMPONENTE: EVALUACIÓN DEL RIESGO**

### **DEBILIDADES**

La Coordinación Financiera no tiene adecuadamente definidos los objetivos específicos; y los objetivos existentes no se cumplen a cabalidad.

Al analizar los riesgos no se toma en cuenta a todas las unidades para de esa manera proponer medidas de prevención de acuerdo al conocimiento de cada área.

El nivel de apoyo de gestión solo conocen los riesgos que podrían afectar a sus propia unidad, más no se encuentran preparados en caso de que exista riesgos graves en la entidad.

### **RECOMENDACIONES A:**

#### **Coordinación Financiera**

El objetivo general debe ser restablecido, así como los objetivos específicos deben guardar concordancia con la base de su estructura organizacional, además todos estos deben ser difundidos a todas las unidades.

#### **Y Unidad de Talento Humano.**

Aplicar indicadores de gestión bien estructurados que puedan determinar los niveles de eficacia y eficiencia de las funciones de la coordinación administrativa y financiera; establecer parámetros de evaluación donde se mida el desempeño integral de sus colaboradores.

Identificar y analizar los factores internos y externos que pueden constituir un riesgo para la institución, considerar su relevancia para relacionarlos con las actividades de la institución de manera que se logre mitigarlos.

Comunicar y difundir a los empleados los cambios y la planeación de la administración de riesgos para que estén debidamente informados y previstos en caso presentarse.

Realizar el plan operativo anual donde incluya las actividades y medidas para disminuir los riesgos, y socializarlos mediante reuniones frecuentes.

### **3. COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL**

#### **DEBILIDADES**

Inexistencia un plan de talento humano.

Carece de manual de clasificación de puestos.

Para la selección del personal no se aplican procesos adecuados.

Los ascensos no se realizan concursos de méritos y oposición.

Para presentar quejas y sugerencias no existen procedimientos definidos.

#### **RECOMENDACIONES A:**

##### **Unidad de Talento Humano.**

Realizar un plan de talento humano y difundirlo para todos los empleados de la entidad.

Elaborar un Manual de clasificación de puestos que contengan claramente las funciones, responsabilidades, requisitos mínimos de los puestos y niveles.

La selección y contratación de personal realizar concurso de méritos y oposición. De igual manera para los ascensos en el que se evaluará la eficiencia de los servidores; años de servicio, experiencia, grado académico, y el rendimiento en sus funciones, y cumplir los requisitos establecidos para el puesto de acuerdo a su perfil.

### **4. COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

#### **DEBILIDAD**

Dentro del nivel de apoyo de gestión aun cuenta con archivos manuales que retardan el trabajo a más de ser un peligro por la pérdida de algún documento.

**RECOMENDACIONES A:****Responsable de Sistemas, Coordinación Administrativa**

Establecer controles regulares que garanticen la pertinencia de la información, a más de modernizar los sistemas de información aplicando los nuevos avances tecnológicos.

Garantizar la disponibilidad y accesibilidad de la información entre todas las unidades para manejo adecuado de los empleados.

**Coordinación Administrativa**

Adoptar mecanismos de control interno en la institución los mismos que deben ser conocidos y aplicados por el personal para lograr el cumplimiento y el logro de sus objetivos.

**5. COMPONENTE: SUPERVISIÓN Y MONITOREO****DEBILIDAD**

Los comunicados de los hallazgos encontrados son informados a las autoridades, sin hacer conocer a los actores de dicha información.

**RECOMENDACIONES A:****Coordinación Administrativa**

El procedimiento de seguimiento y evaluación debe ser periódico aplicando las normas de control interno, y más de comunicar a las autoridades estas deben ser transmitidas a los actores de dicha información para que sea corregida u omitida en otra ocasión; de igual manera estos procedimientos deben ser monitoreados continuamente para determinar acciones preventivas o correctivas que ayuden a la solución de problemas a tiempo.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por	P.D.A.N	14/08/2013

#### 4.2.3.6 Orden de Trabajo

ASUNTO: Orden de Trabajo.

FECHA: 01/08/2013

Por medio de la presente se establece realizar la auditoría de gestión para determinar los niveles de eficiencia, eficacia y economía en el convenio de protección integral MIES/INFA con el gobierno autónomo descentralizado municipal de Tena, provincia de Napo, de los periodos 2010 y 2011 sujetándose a las normas, procedimientos y otras disposiciones legales que establecen las normas de auditoría y las normas legales pertinentes.

Atentamente,

Sr. Pablo Arteaga.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por	P.D.A.N	15/08/2013

#### 4.2.3.7 Memorando de Planificación.

**Entidad:** CONVENIO DE PROTECCIÓN INTEGRAL MIES/INFA CON EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE TENA, PROVINCIA DE NAPO

**Período:** Período 2010, 2011

#### 1. REQUERIMIENTO DE LA AUDITORÍA

Memorando de Antecedentes

Informe de Auditoría

#### 2. FECHA DE INTERVENCIÓN: Fecha Estimada

Orden de Trabajo

Inicio del trabajo de campo

Finalización del trabajo de campo

Emisión del informe final de Auditoría

#### 3. EQUIPO DE AUDITORÍA

Pablo Arteaga. Estudiante- ESPOCH.

#### 4. DÍAS PRESUPUESTADOS

FASE I Conocimiento Preliminar 6 semanas

FASE II Planificación de la Auditoría 4 semanas

FASE III Ejecución de la Auditoría 12 semanas

FASE IV Informe de Resultados 4 semanas

#### 5. ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

Auditoría de Gestión a las áreas financiera y administrativa de protección integral MIES/INFA con el gobierno autónomo descentralizado municipal de tena, provincia de Napo para verificar el cumplimiento a los objetivos y metas planteados, así como de las normativas internas y aplicativas a la institución

	INICIALES	FECHA
Elaborado por	P.D.A.N	16/08/2013

#### 4.2.4 Fase III: Ejecución de la Auditoría

##### 4.2.4.1 Programa de Auditoría

Programa de Auditoría Fase III	
Entidad: G.A.D MUNICIPAL DE TENA (Convenio de Protección Integral MIES/INFA)	
Componente: Unidad administrativa y financiera.	
Periodo: 2010 - 2011	
Objetivo: Evaluar y analizar los procedimientos relacionados con la administración del talento humano de la coordinación administrativa y financiera.	

No	Procedimiento	Ref. P/T	Responsable	Fecha
1	Evaluar y analizar los procedimientos relacionados con la administración del talento humano de las coordinación administrativa y financiera.	E1 <sup>1/15</sup>	Pablo Arteaga	17/07/13
2	Evalué los procedimientos correspondientes a la Selección del personal. Analizar los procedimientos para seleccionar personal.	E4 <sup>1/1</sup>	Pablo Arteaga	02/08/13
3	Evalué los procedimientos correspondientes Evaluación del Desempeño. Analizar el procedimiento para la evaluación del desempeño a los servidores.	E4 <sup>13/15</sup>	Pablo Arteaga	12/08/13

	Verificar la existencia de un mecanismo de evaluación del desempeño y los parámetros de calificación.			
4	Evalué los procedimientos correspondientes a Capacitación del personal. Analizar la forma de como se efectúa el proceso de capacitación de personal.	E41/1	Pablo Arteaga	28/08/13
5	Realice los procedimientos (diagramas de flujo) correspondientes ha: Selección del personal Evaluación del desempeño. Evaluación de los período de prueba – contratar personal Capacitación del Personal	E6 5/11	Pablo Arteaga	02/09/13
6	Aplicar indicadores de Gestión.			
7	Elaborar hojas de los hallazgos detectados durante la ejecución de la auditoría.	E8 1/7	Pablo Arteaga	02/10/13

	INICIALES	FECHA
Elaborado por	P.D.A.N	17/08/2013

**4.2.4.2 Evaluación Dpto. Administrativo/financiero Convenio MIES/INFA.GAD Municipal de Tena.**

G.A.D MUNICIPAL DE TENA (Convenio de Protección Integral MIES/INFA)					
ANÁLISIS DE FUNCIONES DE LA COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA.					
NOMBRE	CARGO	FUNCIONES QUE REALIZA	FUNCIONES ESTABLECIDAS SEGÚN ORGANICO FUNCIONAL.	CUMPLE	
				SI	NO
JESUS AGILA	DIRECTOR	Coordina y Administra los servicios del proyecto.	Fortalecer el convenio de Protección Integral.	X	
			Fortalecimiento del Talento Humano.	X	
			Incentivar a un ambiente positivo de trabajo	X	
			Elaborar un Plan Anual Integral		X
			Elaborar el Plan Operativo Anual.		X
			Estructurar normas, sistemas y procedimientos administrativos relacionados con utilización, control y mantenimiento de los bienes de la institución.	X	
			Controlar la correcta administración de recursos materiales y equipos de la Institución, aplicando cumplimiento de la Ley, reglamentos y disposiciones que tienen que ver con	X	
			Mantiene reunión con altos directivos de la institución.	X	
COMENTARIO: El señor Jesús Agila realiza y cumple 6 de 8 funciones establecidas en el Orgánico Funcional de la Institución. No cumple 2 funciones. Tiene la denominación de Servidor Público 12, su nivel de responsabilidad es alto. ∅					

	INICIALES	FECHA
Elaborado por	P.D.A.N	19/08/2013

G.A.D MUNICIPAL DE TENA (Convenio de Protección Integral MIES/INFA)		
ANALISIS DE FUNCIONES DE LA COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA.		
Requisitos para el ingresar al servicio público.		
REQUISITOS.	CUMPLE	
	SI	NO
Ser mayor de 18 años y estar en el pleno ejercicio de los derechos previstos por la Constitución de la República y la Ley para el desempeño de una función pública	X	
No encontrarse en interdicción civil	X	
No estar comprendido en alguna de las causales de prohibición para ejercer cargos públicos	X	
Cumplir con los requerimientos de preparación académica		X
Haber sufragado, cuando se tiene obligación de hacerlo, salvo las causas de excusa previstas en la Ley	X	
No encontrarse en mora del pago de créditos establecidos a favor de entidades u organismos del sector público	X	
Presentar la declaración patrimonial juramentada	X	
Haber sido declarado triunfador en el concurso de méritos y oposición, salvo en los casos de las servidoras y servidores públicos de elección popular o de libre nombramiento y remoción		X
<p>COMENTARIO: El señor Jesús Agila cumple con todos los requisitos establecidos en la LOSEP para el ingreso al servicio público; no participó en el concurso de méritos y oposición debido a que ocupa el cargo por libre nombramiento y remoción y está excluida de la carrera del servicio público según lo señala el Art. 83 de la LOSEP en literal a.14. Su título académico no se encuentra a fin para cubrir el cargo de Coordinación Administrativa.</p>		

	INICIALES	FECHA
Elaborado por	P.D.A.N	20/08/2013

G.A.D MUNICIPAL DE TENA (Convenio de Protección Integral MIES/INFA)					
ANÁLISIS DE FUNCIONES DE LA COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA.					
NOMBRE	CARGO	FUNCIONES QUE REALIZA	FUNCIONES ESTABLECIDAS SEGÚN ORGANICO FUNCIONAL.	CUMPLE	
				SI	NO
TATIANA JIMENEZ	JEFE TALENTO HUMANO	Aplicar el marco legal para la administración de talento humano.	Dar cumplimiento al Código de Trabajo, la Constitución y todas las leyes anexas al área para el desarrollo de su unidad.	X	
			Establecer coherentemente la aplicación de los objetivos institucionales en su área.		X
			Supervisar que se cumpla normalmente el desempeño de su equipo de trabajo	X	
				X	
		Aplicar programas de reclutamiento, selección y contratación de personal.	Realizar el Reclutamiento y Selección, Capacitación, Desarrollo de Carrera y de Evaluación del Desempeño, de acuerdo con la ley, normas técnicas y disposiciones Institucionales.	X	
			Supervisar la contratación y designación de funciones del personal.	X	
		Mantiene reunión con director de la institución.	Realizar un análisis de la gestión administrativa	X	
		Elaborar el plan de capacitación del personal.	Estructurar el plan de capacitación de acuerdo a las áreas y de sus requerimientos.	X	
		Clasificación de puestos y evaluación.	Crear el manual de clasificación de puestos de trabajo.		X
			Realizar el proceso de evaluación de desempeño anual.	X	
			Aplicar de acuerdo a la ley los asensos, reclasificación y nombramientos de los puestos de trabajo.	X	
		Realizar las nóminas y distributivos del personal.	Aplicar las escalas remunerativas de acuerdo al puesto de trabajo.	X	
		Realizar acciones de personal.	Mecanismos de control y establecer incentivos al personal.		X
			Legalizar las acciones de personal relacionadas con traslados administrativos, sanciones, vacaciones, viáticos, horarios y otras acciones del personal.	X	
		Listado de capacitaciones	Personal administrativo .operativo		x

COMENTARIO: La señora Tatiana Jiménez cumple con 13 de 15 funciones establecidas según el Orgánico Funcional de la Institución para la Jefatura de Talento Humano y Fortalecimiento Institucional. Tiene la denominación de Servidor Público 8, su nivel de responsabilidad es alto. ∅

∅ Incumplimiento de normativa y reglamentos.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por	P.D.A.N	21/08/2013

G.A.D MUNICIPAL DE TENA (Convenio de Protección Integral MIES/INFA)		
ANÁLISIS DE FUNCIONES DE LA COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA.		
Requisitos para ingresar al servicio público.		
REQUISITOS.	CUMPLE	
	SI	NO
Ser mayor de 18 años y estar en el pleno ejercicio de los derechos previstos por la Constitución de la República y la Ley para el desempeño de una función pública	X	
No encontrarse en interdicción civil	X	
No estar comprendido en alguna de las causales de prohibición para ejercer cargos públicos	X	
Cumplir con los requerimientos de preparación académica	X	
Haber sufragado, cuando se tiene obligación de hacerlo, salvo las causas de excusa previstas en la Ley	X	
No encontrarse en mora del pago de créditos establecidos a favor de entidades u organismos del sector público	X	
Presentar la declaración patrimonial juramentada	X	
Haber sido declarado triunfador en el concurso de méritos y oposición, salvo en los casos de las servidoras y servidores públicos de elección popular o de libre nombramiento y remoción		X
COMENTARIO: La señora Tatiana Jiménez cumple con todos los requisitos establecidos en la LOSEP para el ingreso al servicio público excepto en el caso de ingreso por concurso de méritos y oposición ya que en el Art. 6 de la LOSCCA (Vigente hasta octubre del 2010) no exige dicho requisito; posee el Título de Dr. en Jurisprudencia Ciencias Políticas y Sociales, carrera a fin para cubrir el cargo de la Jefatura de Talento Humano. 		
 No reúne requisitos		

	INICIALES	FECHA
Elaborado por	P.D.A.N	22/08/2013

G.A.D MUNICIPAL DE TENA (Convenio de Protección Integral MIES/INFA)					
ANALISIS DE FUNCIONES DE LA COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA.					
NOMBRE	CARGO	FUNCIONES QUE REALIZA	FUNCIONES ESTABLECIDAS SEGÚN ORGANICO FUNCIONAL.	CUMPLE	
				SI	NO
EDITH TOCTA	SECRETARIA	Administrar el archivo físico de la oficina.	Administrar adecuadamente el archivo físico de la oficina.	X	
		Tener actualizada la nómina del personal.	Tener actualizada la nómina del personal.	X	
		Ingresar la documentación	Ingresar la documentación al programa de la institución.	X	
COMENTARIO: La señora Edith Tocta cumple con 3 de las funciones establecidas según Orgánico Funcional de la Institución para el cargo Secretaria. Tiene la denominación de Servidor Público de Apoyo 2, su nivel de responsabilidad es bajo.√					
√ Revisado y verificado.					

G.A.D MUNICIPAL DE TENA (Convenio de Protección Integral MIES/INFA)			
ANALISIS DE FUNCIONES DE LA COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA.			
Requisitos para ingresar al servicio público.			
REQUISITOS.	CUMPLE		
	SI	NO	
Ser mayor de 18 años y estar en el pleno ejercicio de los derechos previstos por la Constitución de la República y la Ley para el desempeño de una función pública	X		
No encontrarse en interdicción civil	X		
Portar el carné de discapacidad CONADIS	X		
Estar dispuesto a ser evaluado	X		
Estar dispuesto a capacitarse si su perfil es insuficiente para el requerimiento de la institución	X		
Portar su hoja de vida	X		
COMENTARIO: La señora Edith Tocta cumple con todos los requisitos establecidos en la LOSEP para el ingreso al servicio público; posee el Título de Lcda. en Ciencias de la Educación, carrera que no se encuentra a fin para cubrir el cargo de Secretaria de la Unidad de Talento Humano. El ingreso de los servidores públicos a la institución se realiza por disposiciones legales según los establece el Art. 64 de la LOSEP.√			
√ Revisado y verificado.			

	INICIALES	FECHA
Elaborado por	P.D.A.N	23/08/2013

G.A.D MUNICIPAL DE TENA (Convenio de Protección Integral MIES/INFA)					
ANALISIS DE FUNCIONES DE LA COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA.					
NOMBRE	CARGO	FUNCIONES QUE REALIZA	FUNCIONES ESTABLECIDAS SEGÚN ORGANICO FUNCIONAL.	CUMPLE	
				SI	NO
VILMA CARRERA	CENTRO DE INFORMACION	Atención al cliente externo e interno.	Atender a los funcionarios y clientes externos	X	
		Emitir informes sobre las particularidades del cargo.	Emitir informes del desempeño de su cargo	X	
		Recibir documentación	Recibir documentación	X	
COMENTARIO: La señora Rosa Zavala con LAS 3 funciones establecidas según el Orgánico Funcional de la Institución para el cargo de centro de información. Tiene la denominación de Servidor Público 1, su nivel de responsabilidad es bajo. ✓					
✓ Revisado y verificado.					

ANALISIS DE FUNCIONES DE LA COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA.		
Requisitos para ingresar al servicio público.		
REQUISITOS.	CUMPLE	
	SI	NO
Ser mayor de 18 años y estar en el pleno ejercicio de los derechos previstos por la Constitución de la República y la Ley para el desempeño de una función pública	X	
No encontrarse en interdicción civil	X	
No encontrarse en mora del pago de créditos establecidos a favor de entidades u organismos del sector público	X	
Estar dispuesto a ser evaluado	X	
Estar dispuesto a capacitarse si su perfil es insuficiente para el requerimiento de la institución	X	
Portar su hoja de vida	X	
Haber sido declarado triunfador en el concurso de méritos y oposición, salvo en los casos de las servidoras y servidores públicos de elección popular o de libre nombramiento y remoción		X
COMENTARIO: La señora Vilma Carrera cumple con todos los requisitos establecidos en la LOSEP para el ingreso al servicio público excepto en el caso de ingreso por concurso de méritos y oposición. ❏		
❏ No cumple con los requisitos.		

	INICIALES	FECHA
Elaborado por	P.D.A.N	24/08/2013

G.A.D MUNICIPAL DE TENA (Convenio de Protección Integral MIES/INFA)					
ANÁLISIS DE FUNCIONES DE LA COORDINACIÓN FINANCIERA.					
NOMBRE	CARGO	FUNCIONES QUE REALIZA	FUNCIONES ESTABLECIDAS SEGÚN ORGANICO FUNCIONAL.	CUMPLE	
				SI	NO
PAULINA LEON	JEFE FINANCIERA	Realizar los proyectos en concordancia con las demás áreas	Realizar la gestión financiera aplicando las leyes y normas contables establecidas internacionalmente.	X	
		Planificar las actividades financieras presupuestarias.	Planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar todas las actividades de carácter financiero; a través de los sistemas de control previo.	X	
		Elaboración de Presupuestos.	Elaborar anualmente la propuesta de Proforma del Presupuesto y sus reformas conjuntamente con la Coordinación de Planificación en base al Plan Operativo	X	
		Aplicar un sistema financiero que garantice los movimientos económicos de la empresa.	Formular informes de movimientos basados en los registros automatizados.		X
		Preparar informes financieros.	Entregar a unidades superior los informes financieros, así como de compartir con las demás unidades.	X	
		Informar sobre la gestión financiera de la institución.	Mecanizar informes de control de cada una de las áreas para observar el desempeño financiero de cada una.		X
		Realizar reuniones de trabajo.	Realizar reuniones de trabajo.	X	
		Disponer las órdenes de pago que se encuentren en trámite.	Disponer las órdenes de pago que se encuentren en trámite.	X	
COMENTARIO: La Sra. Paulina León cumple con 6 de las 8 funciones del cargo de Coordinadora Financiera; descritas en el Orgánico Funcional de la Institución. ∅					

	INICIALES	FECHA
Elaborado por	P.D.A.N	26/08/2013

E1 8/15

G.A.D MUNICIPAL DE TENA (Convenio de Protección Integral MIES/INFA)		
ANÁLISIS DE FUNCIONES DE LA COORDINACIÓN FINANCIERA.		
Requisitos para ingresar al servicio público.		
REQUISITOS.	CUMPLE	
	SI	NO
Ser mayor de 18 años y estar en el pleno ejercicio de los derechos previstos por la Constitución de la República y la Ley para el desempeño de una función pública	X	
No encontrarse en interdicción civil	X	
No estar comprendido en alguna de las causales de prohibición para ejercer cargos públicos	X	
Cumplir con los requerimientos de preparación académica	X	
Haber sufragado, cuando se tiene obligación de hacerlo, salvo las causas de excusa previstas en la Ley	X	
No encontrarse en mora del pago de créditos establecidos a favor de entidades u organismos del sector público	X	
Presentar la declaración patrimonial juramentada	X	
Haber sido declarado triunfador en el concurso de méritos y oposición, salvo en los casos de las servidoras y servidores públicos de elección popular o de libre nombramiento y remoción		X
COMENTARIO: La señora Paulina León cumple con todos los requisitos establecidos en la LOSEP para el ingreso al servicio público; no participó en el concurso de méritos y oposición debido a que ocupa el cargo por libre nombramiento y remoción y está excluida de la carrera del servicio público según lo señala el Art. 83 de la LOSEP en literal a.14. Su título académico no se encuentra a fin para cubrir el cargo de Coordinadora Financiera. ✓		

✓Revisado o verificado

	INICIALES	FECHA
Elaborado por	P.D.A.N	27/08/2013

G.A.D MUNICIPAL DE TENA (Convenio de Protección Integral MIES/INFA)					
ANÁLISIS DE FUNCIONES DE LA COORDINACIÓN FINANCIERA					
NOMBRE	CARGO	FUNCIONES QUE REALIZA	FUNCIONES ESTABLECIDAS SEGÚN ORGANICO FUNCIONAL.	CUMPLE	
				SI	NO
FERNANDO DUCHE	CONTABILIDAD	Realizar Control Previo de todo proceso.	Control Previo de documentos pre contractuales necesarios para la elaboración de documentos contables.	X	
		Producir Información Financiera mediante el registro contable adecuado y oportuno de los hechos económicos.	Registrar las operaciones de ingresos y gastos de acuerdo con las disposiciones legales en vigencia. Presentar los Estados Financieros en forma oportuna para la toma de decisiones institucionales.	X	
		Vigilar el correcto cumplimiento de Normativas y Leyes vigentes.	Programar, organizar, dirigir, coordinar y controlar todas las actividades contables de la Entidad.	X	
		Reportar y Enviar Información Financiera, Patrimonial a los Entes reguladores.	Aplicar el control interno previo, sobre compromisos, gastos y desembolsos.	X	
		Realizar el Cierre del Ejercicio Económico para cada período.	Realizar el Cierre del Ejercicio Económico para cada período	X	
		Revisar procesos documentados	Revisar contratos, convenios, asientos, adquisición de Activos Fijos, Materiales, Repuestos, Servicio, Orden de Trabajo, Cajas Chicas, Anticipos, Liquidación y provisión de material didáctico.		X
COMENTARIO: El señor Fernando Duche cumple con 5 de 6 funciones del cargo de Contador descritas en el Orgánico Funcional de la Institución, sus funciones no han sido actualizadas. ∅					
∅ Incumplimiento de la normativa y reglamentos					

	INICIALES	FECHA
Elaborado por	P.D.A.N	28/08/2013

G.A.D MUNICIPAL DE TENA (Convenio de Protección Integral MIES/INFA)		
ANÁLISIS DE FUNCIONES DE LA COORDINACIÓN FINANCIERA.		
Requisitos para ingresar al servicio público.		
REQUISITOS.	CUMPLE	
	SI	NO
Ser mayor de 18 años y estar en el pleno ejercicio de los derechos previstos por la Constitución de la República y la Ley para el desempeño de una función pública	X	
No encontrarse en interdicción civil	X	
No estar comprendido en alguna de las causales de prohibición para ejercer cargos públicos	X	
Cumplir con los requerimientos de preparación académica	X	
Haber sufragado, cuando se tiene obligación de hacerlo, salvo las causas de excusa previstas en la Ley	X	
No encontrarse en mora del pago de créditos establecidos a favor de entidades u organismos del sector público	X	
Presentar la declaración patrimonial juramentada	X	
Haber sido declarado triunfador en el concurso de méritos y oposición, salvo en los casos de las servidoras y servidores públicos de elección popular o de libre nombramiento y remoción		X
COMENTARIO: El señor Fernando Duche cumple con todos los requisitos establecidos en la LOSEP el ingreso al servicio público; excepto en el caso de ingreso a la carrera administrativa por concurso de méritos y oposición que se establece en Art. 94 de la anterior LOSCCA y en el Art 86 de la LOSEP, posee Título de Ing. En contabilidad, Servidor de nombramiento y no ha ingresado a la institución por concurso de méritos y oposición. 		

 No cumple con los requisitos.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por	P.D.A.N	29/08/2013

G.A.D MUNICIPAL DE TENA (Convenio de Protección Integral MIES/INFA)					
ANALISIS DE FUNCIONES DE LA COORDINACIÓN FINANCIERA					
NOMBRE	CARGO	FUNCIONES QUE REALIZA	FUNCIONES ESTABLECIDAS SEGÚN ORGANICO FUNCIONAL.	CUMPLE	
				SI	NO
SANDRO IZA	ANALISTA COMPRAS	Manejo del portal de Compras Públicas.	Proveer a la Institución de los bienes, materiales y servicios solicitados por las diferentes Unidades, asegurando la entrega oportuna y las mejores condiciones en precio, calidad y tiempo de entrega.	X	
		Solicitar cotizaciones	Receptar las Solicitudes de Compra de las diferentes unidades de la Institución, enviar los formatos de cotizaciones y receptor las ofertas de los proveedores.	X	
		Revisión de proformas	Identificar claramente las características y especificaciones de los materiales, bienes o servicios requeridos.	X	
		Realización de órdenes de compra y de trabajo	Contactar con proveedores calificados para cotizar los materiales, bienes ó servicios, estableciendo los términos de precio, calidad y tiempo de entrega.	X	
		Contactar, negociar y establecer las mejores ofertas con los proveedores	Establecer la mejor cotización para la adquisición y realizar el registro de la oferta más conveniente.	X	
		Seguimiento de trámites	Ingresa en el Sistema la información para la adquisición, previa la verificación y análisis de las proformas presentadas, asegurando el cumplimiento de los requerimientos de la solicitud de compra.	X	
		Sacar respaldos de documentos para el archivo de adquisiciones	Sacar respaldos de documentos para el archivo de adquisiciones	X	
COMENTARIO: El señor Sandro Iza cumple con las funciones designadas para el cargo de Proveedora; descritas en el Orgánico Funcional de la Institución. ✓					
✓Revisado o verificado					

	INICIALES	FECHA
Elaborado por	P.D.A.N	30/08/2013

G.A.D MUNICIPAL DE TENA (Convenio de Protección Integral MIES/INFA)		
ANÁLISIS DE FUNCIONES DE LA COORDINACIÓN FINANCIERA.		
Requisitos para ingresar al servicio público.		
REQUISITOS.	CUMPLE	
	SI	NO
Ser mayor de 18 años y estar en el pleno ejercicio de los derechos previstos por la Constitución de la República y la Ley para el desempeño de una función pública	X	
No encontrarse en interdicción civil	X	
No estar comprendido en alguna de las causales de prohibición para ejercer cargos públicos	X	
Cumplir con los requerimientos de preparación académica	X	
Haber sufragado, cuando se tiene obligación de hacerlo, salvo las causas de excusa previstas en la Ley	X	
No encontrarse en mora del pago de créditos establecidos a favor de entidades u organismos del sector público	X	
Presentar la declaración patrimonial juramentada	X	
Haber sido declarado triunfador en el concurso de méritos y oposición, salvo en los casos de las servidoras y servidores públicos de elección popular o de libre nombramiento y remoción		X
COMENTARIO: El señor Sandro Iza cumple con todos los requisitos establecidos en la LOSEP el ingreso al servicio público; excepto en el caso de ingreso a la carrera administrativa por concurso de méritos y oposición que se establece en Art. 94 de la anterior LOSCCA y en el Art 86 de la LOSEP, posee Ingeniero Comercial, Servidor de nombramiento y no ha ingresado a la institución por concurso de méritos y oposición. 		

 No reúne requisitos

	INICIALES	FECHA
Elaborado por	P.D.A.N	31/08/2013

#### 4.2.4.3 Resumen de Evaluación Dpto. Administrativo/Financiero del Convenio MIES/INFA- G.A.D Municipal de Tena

Tabla No. 12

RESUMEN EVALUACION ADMINISTRATIVA			
No	FUNCIONARIO	FUNCIONES QUE REALIZA	FUNCIONES DEL ORGANICO FUNCIONAL
1	JESUS AGILA	6	8
2	TATIANA JIMENES	13	15
3	EDITH TOCA	3	3
4	VILMA CARRERA	3	3
TOTAL		25	29

$$\begin{array}{r}
 \text{EA= Evaluación Adm.} \\
 \\
 \text{EA= } \frac{25}{29} \times 100 \\
 \text{EA= } 86,2 \%
 \end{array}$$

EVALUACIONES ADMINISTRATIVAS REALIZADAS  
TOTAL FUNCIONES ORGANICO FUNCIONAL

	INICIALES	FECHA
Elaborado por	P.D.A.N	02/09/2013

Tabla No. 13

RESUMEN EVALUACION FINANCIERA			
No	FUNCIONARIO	FUNCIONES QUE REALIZA	FUNCIONES DEL ORGANICO FUNCIONAL
1	PAULINA LEON	6	8
2	FERNANDO DUCHE	5	6
3	SANDRO IZA	7	7
TOTAL		18	21

$$EA = \text{Evaluación Financ.} = \frac{\text{EVALUACIONES FINANCIERAS REALIZADAS}}{\text{TOTAL FUNCIONES ORGANICO FUNCIONAL}} \times 100$$

$$EF = \frac{18}{21} \times 100 = 85,7\%$$

	INICIALES	FECHA
Elaborado por	P.D.A.N	03/09/2013

## Resumen de Evaluación Administrativo y Financiero del Convenio MIES/INFA G.A.D Municipal de Tena.

Por medio de la evaluación al área administrativa se pudo verificar que el 86,20% de funciones se ejecutan en relación al orgánico funcional de la institución, mientras que el 13,80% no se están cumpliendo, debido a que orgánico funcional y manual de funciones no han sido actualizados y no están direccionadas claramente las funciones a desarrollarse.

De igual manera en la evaluación al área financiera podemos ver que se cumple en un 85,70% de las funciones relativas al orgánico funcional de la institución y el 14,30% no se han venido dando cumplimiento debido a que el orgánico funcional y manual de funciones se encuentran desactualizados ocasionando que no estén definidas con claridad las funciones a ser ejecutadas por el personal.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por	P.D.A.N	04/09/2013

#### 4.2.4.4 Proceso de Selección del Talento Humano

E4<sub>1/1</sub>

Figura No. 3 PROCESO DE SELECCIÓN DE TALENTO HUMANO

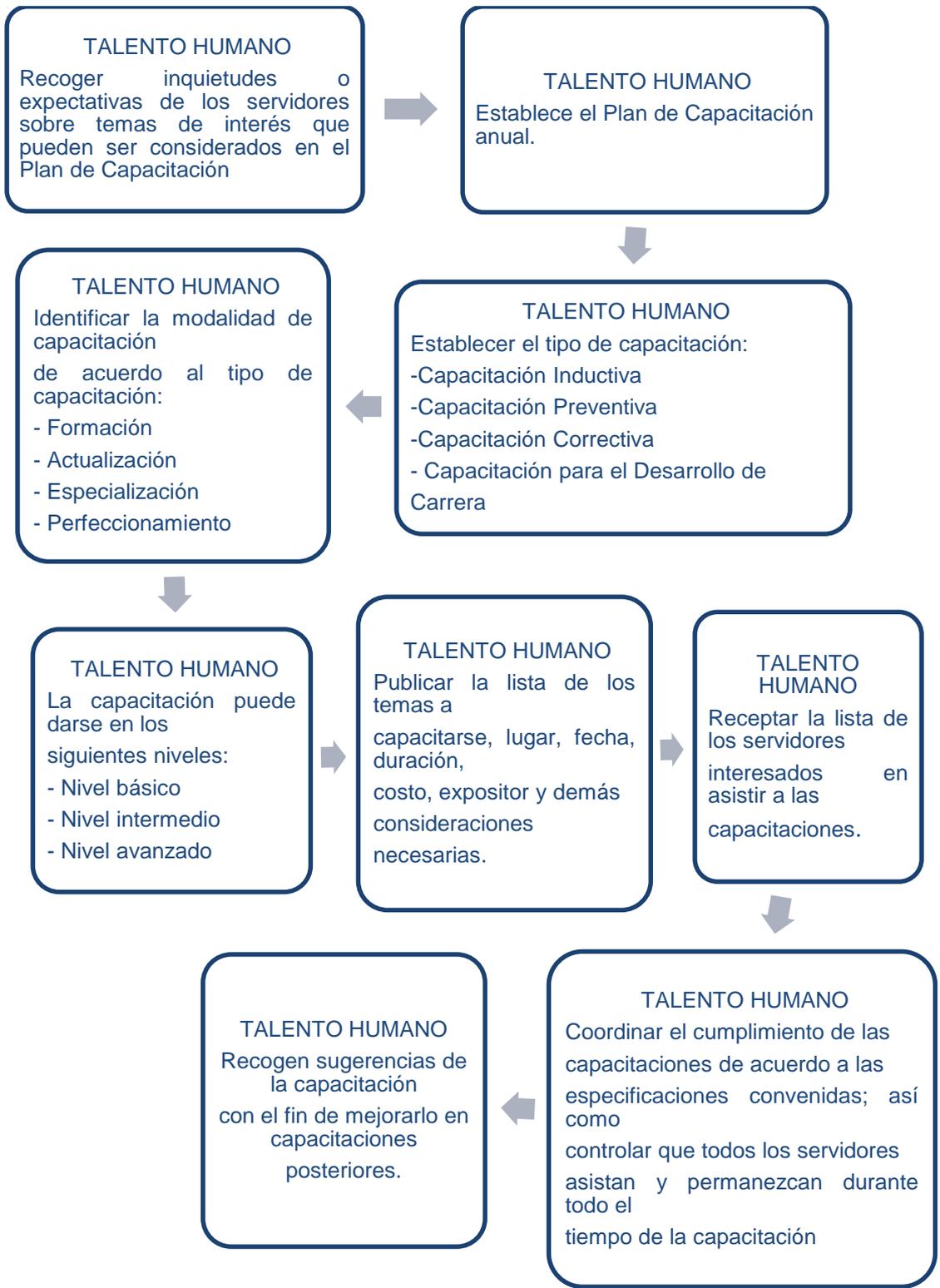


	INICIALES	FECHA
Elaborado por	P.D.A.N	05/09/2013

#### 4.2.4.5 Proceso de Capacitación al Personal

E5<sub>1/1</sub>

Figura No.4 PROCESO DE CAPACITACION DE PERSONAL

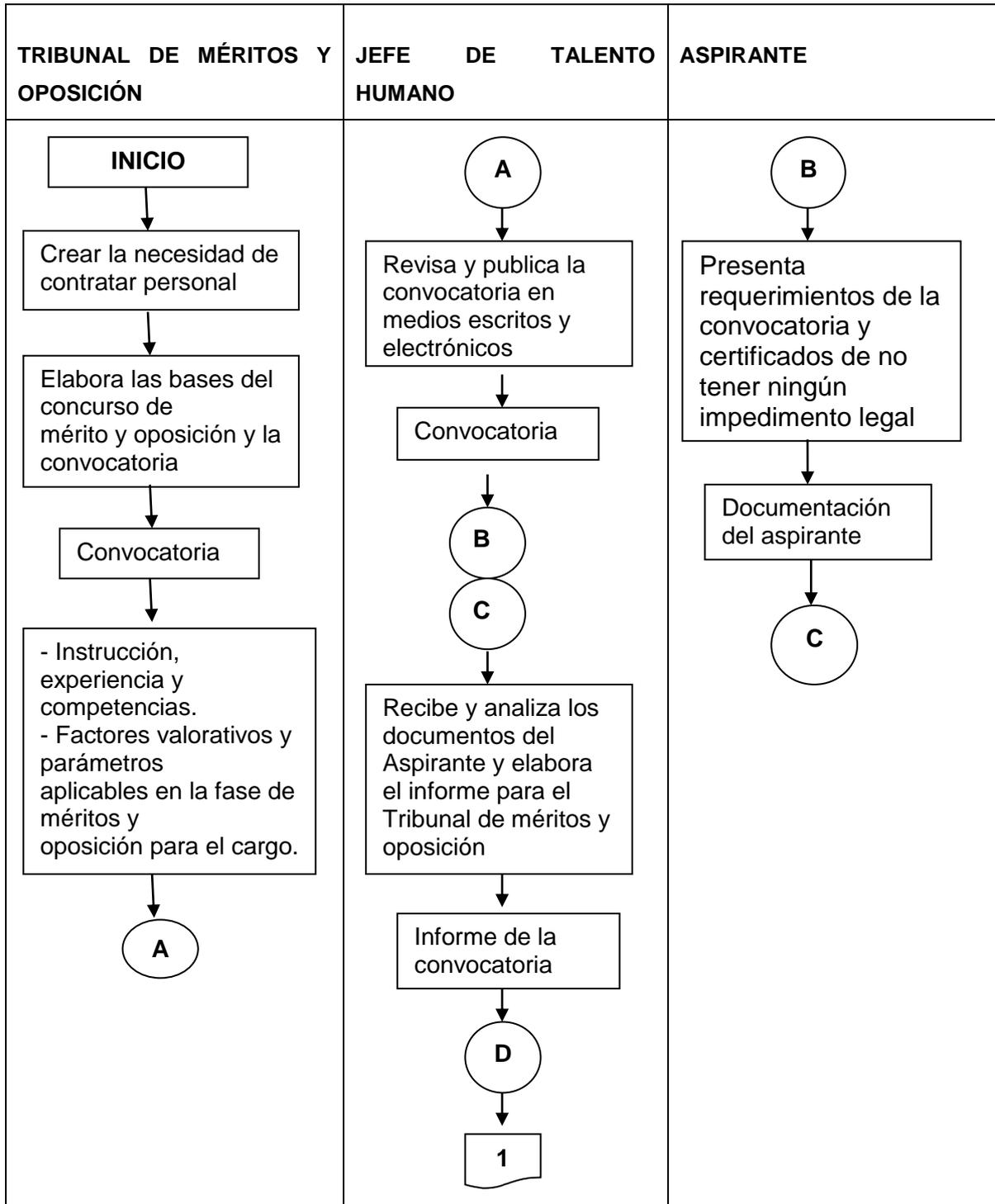


	INICIALES	FECHA
Elaborado por	P.D.A.N	06/09/2013

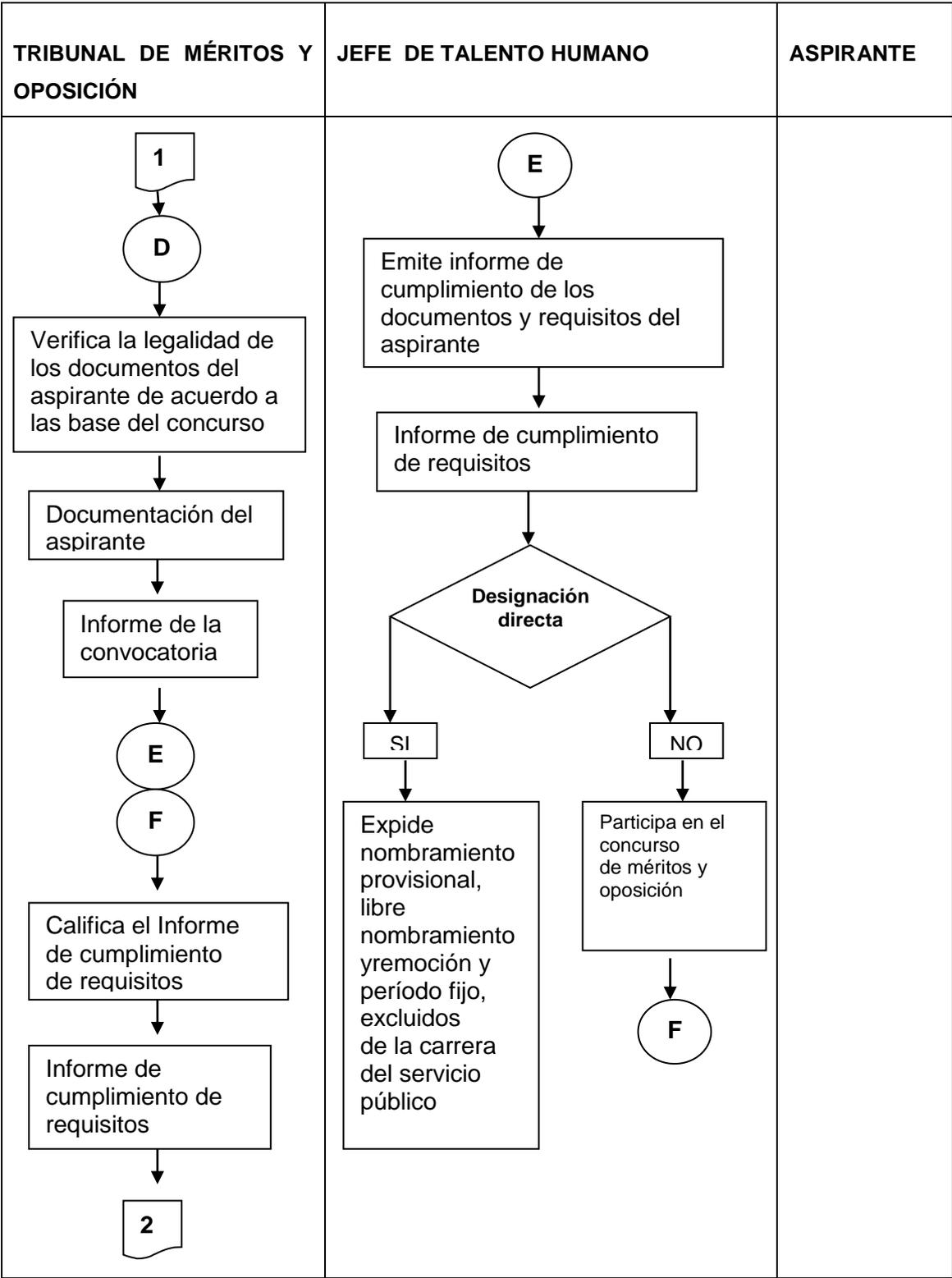
#### 4.2.4.6 Flujograma de Selección de Personal

E6 1/11

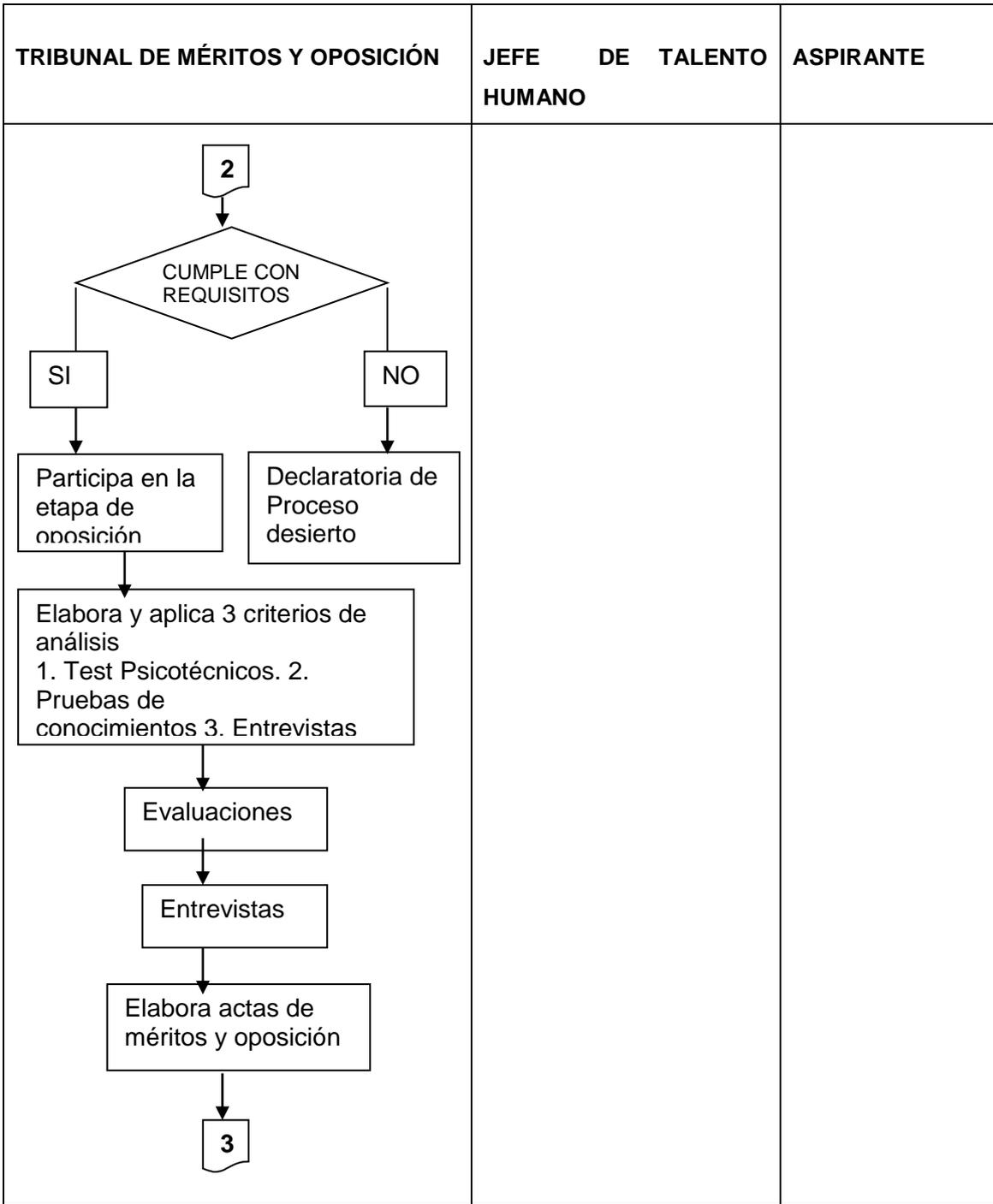
Tabla No. 14 FLUJOGRAMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL



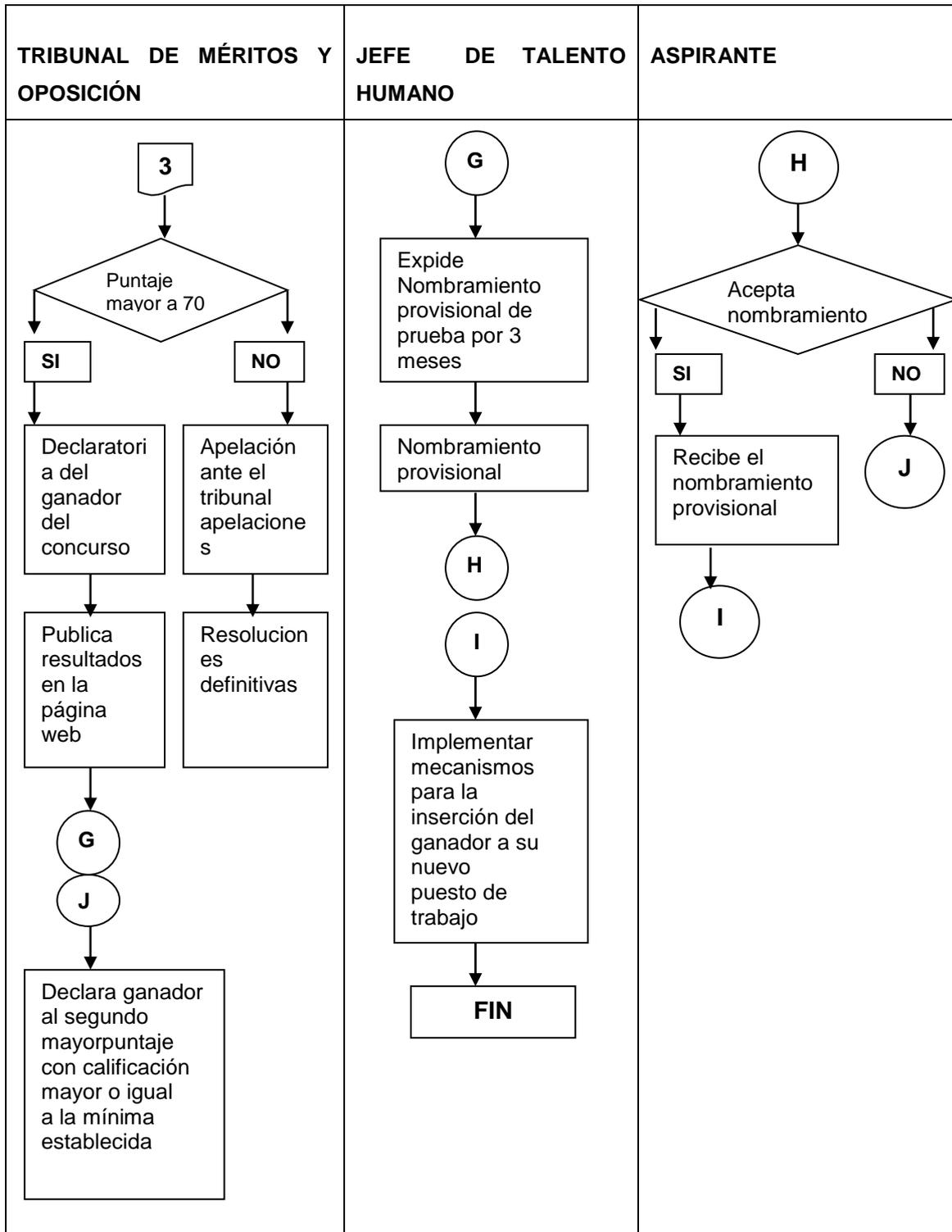
	INICIALES	FECHA
Elaborado por	P.D.A.N	07/09/2013



	INICIALES	FECHA
Elaborado por	P.D.A.N	09/09/2013



	INICIALES	FECHA
Elaborado por	P.D.A.N	10/09/2013

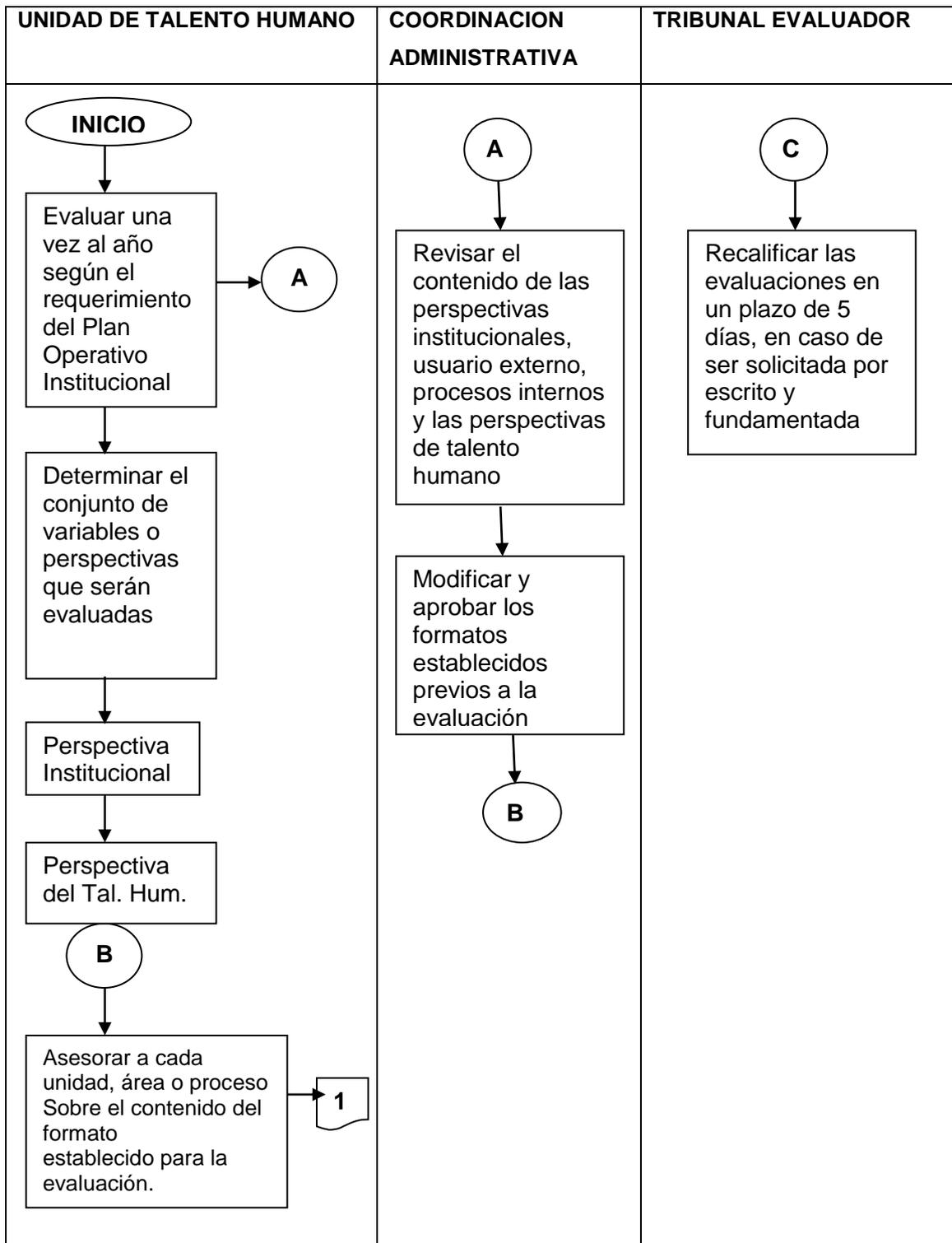


	INICIALES	FECHA
Elaborado por	P.D.A.N	11/09/2013

#### 4.2.4.7 Flujoograma para Evaluar del Desempeño

E65/11

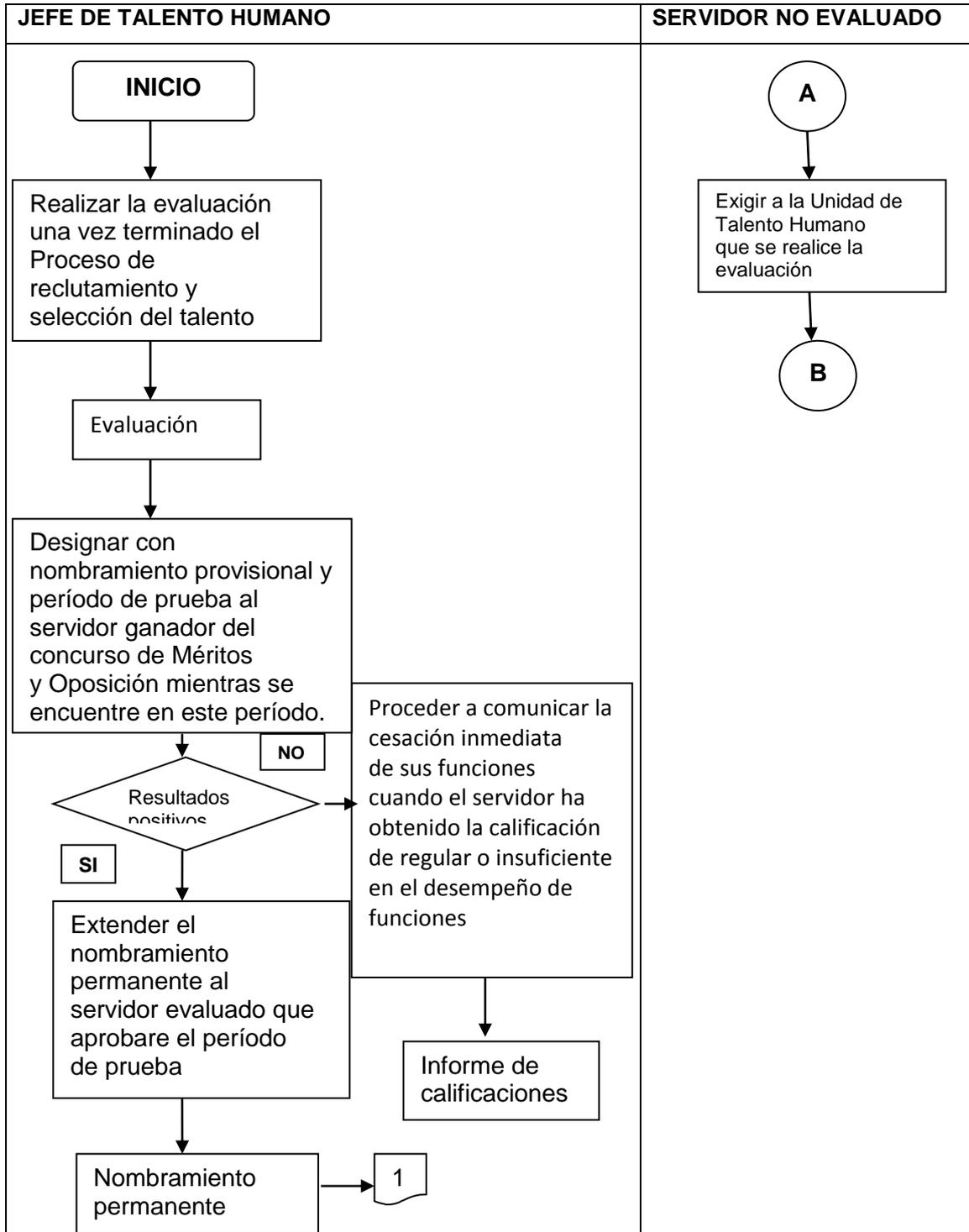
Tabla No. 15 FLUJOGRAMA PARA EVALUACION DEL DESEMPEÑO



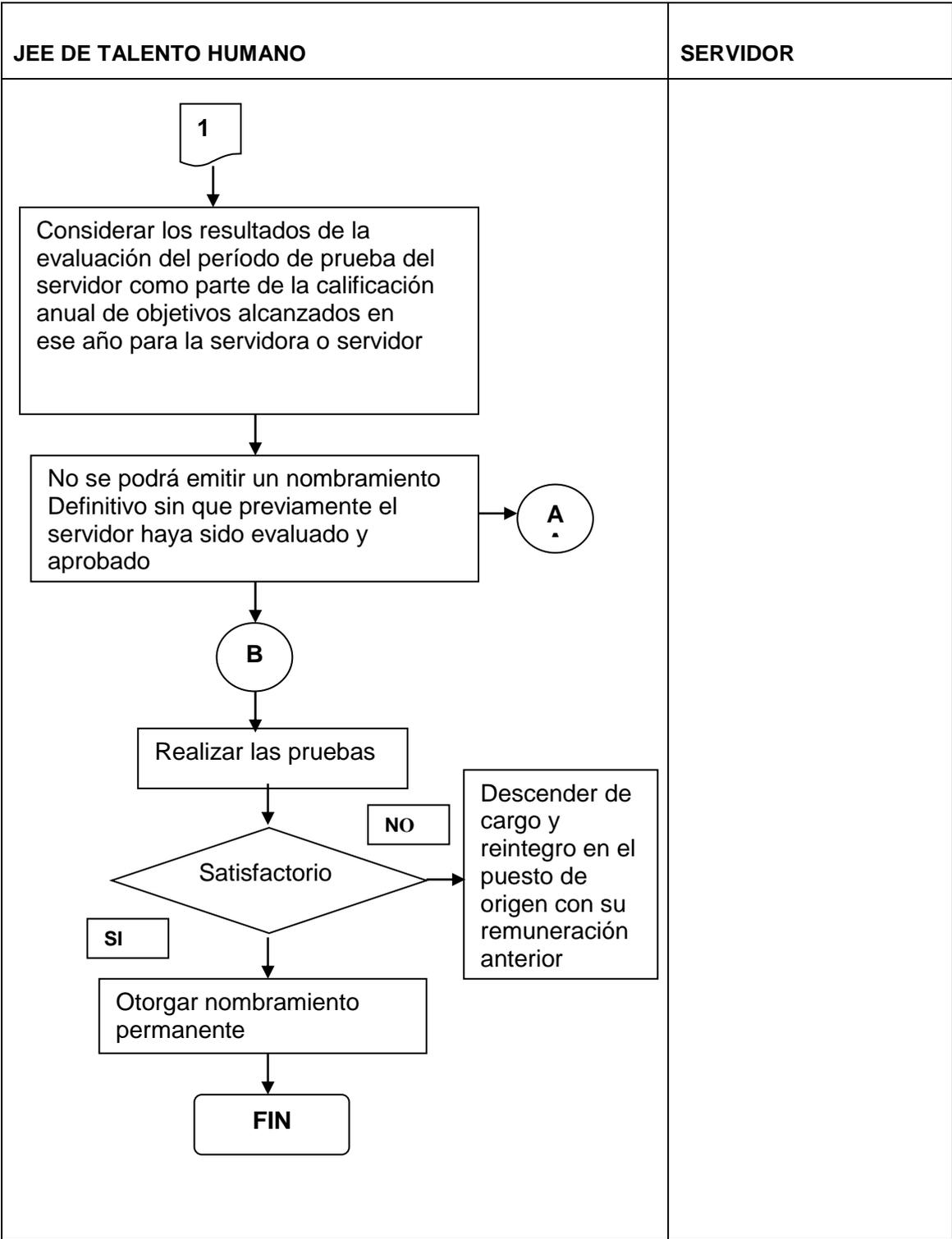
	INICIALES	FECHA
Elaborado por	P.D.A.N	12/09/2013

4.2.4.8 Flujoograma para Evaluar Periodos de Prueba-Contratación

Tabla No. 16 FLUJOGRAMAS PARA EVALUAR PERIODOS DE PRUEBA Y CONTRATACIÓN



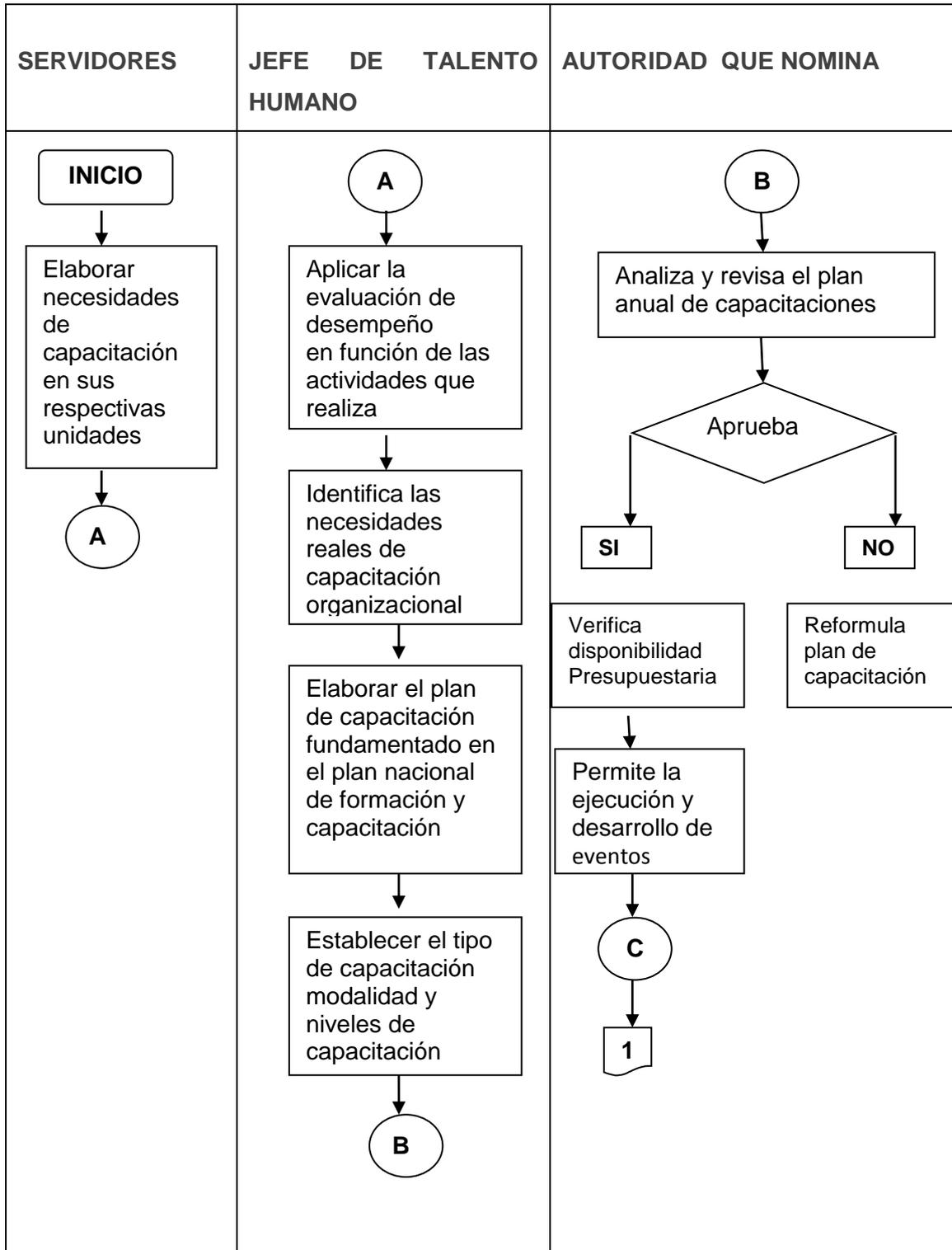
	INICIALES	FECHA
Elaborado por	P.D.A.N	13/09/2013



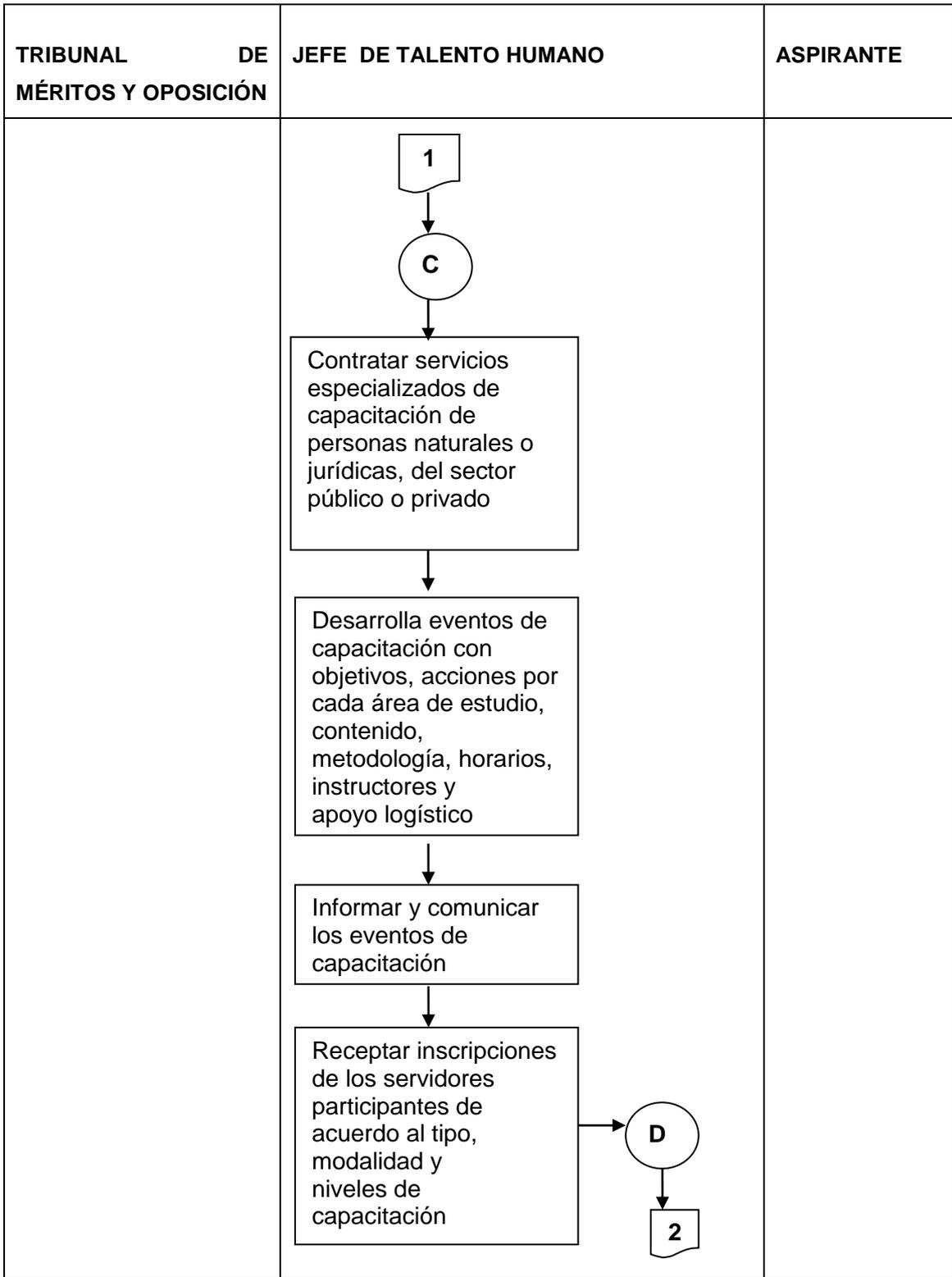
	INICIALES	FECHA
Elaborado por	P.D.A.N	14/09/2013

4.2.4.9Flujograma para Capacitación de Personal

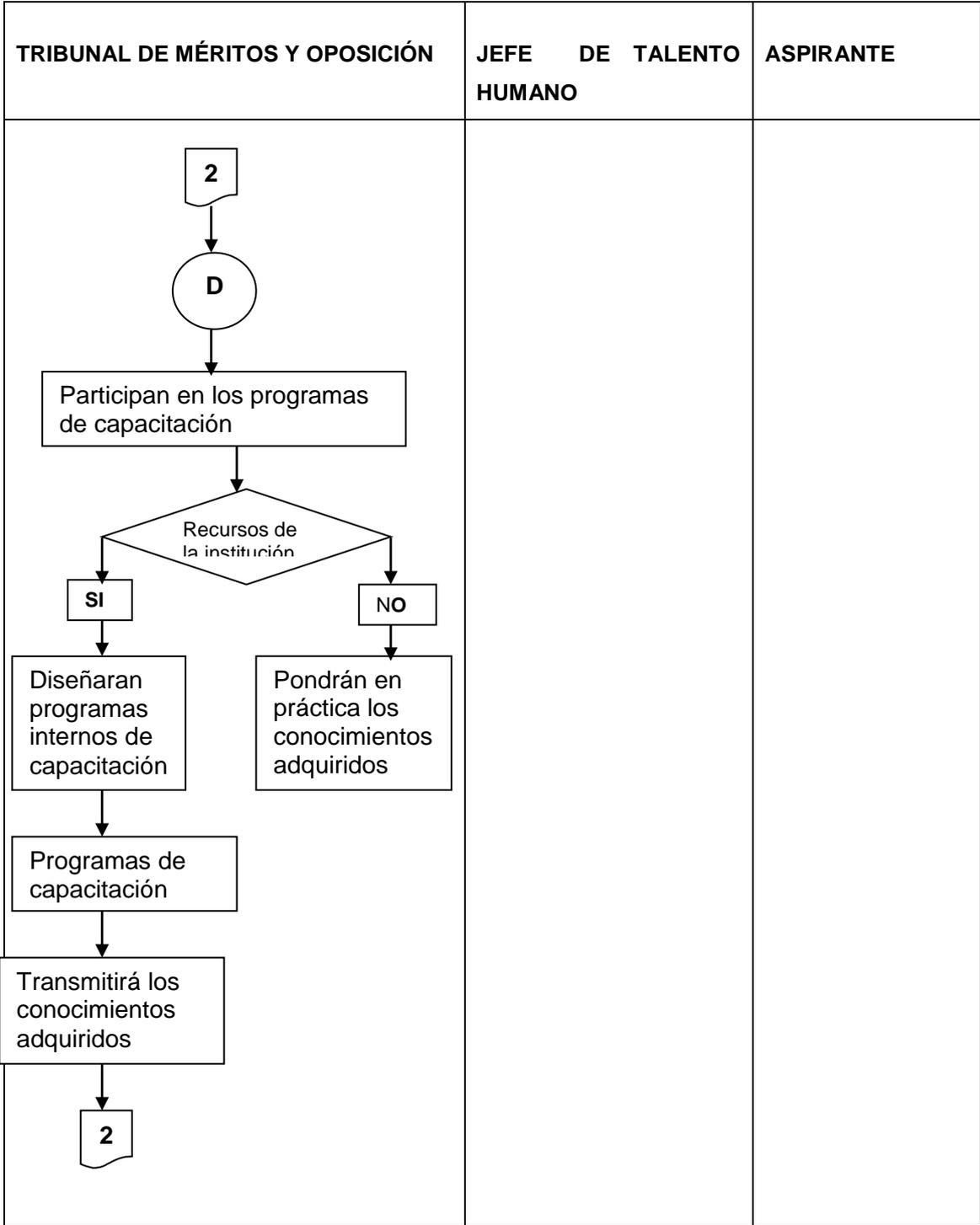
Tabla No.17 FLUJOGRAMA PARA CAPACITACIÓN DE PERSONAL



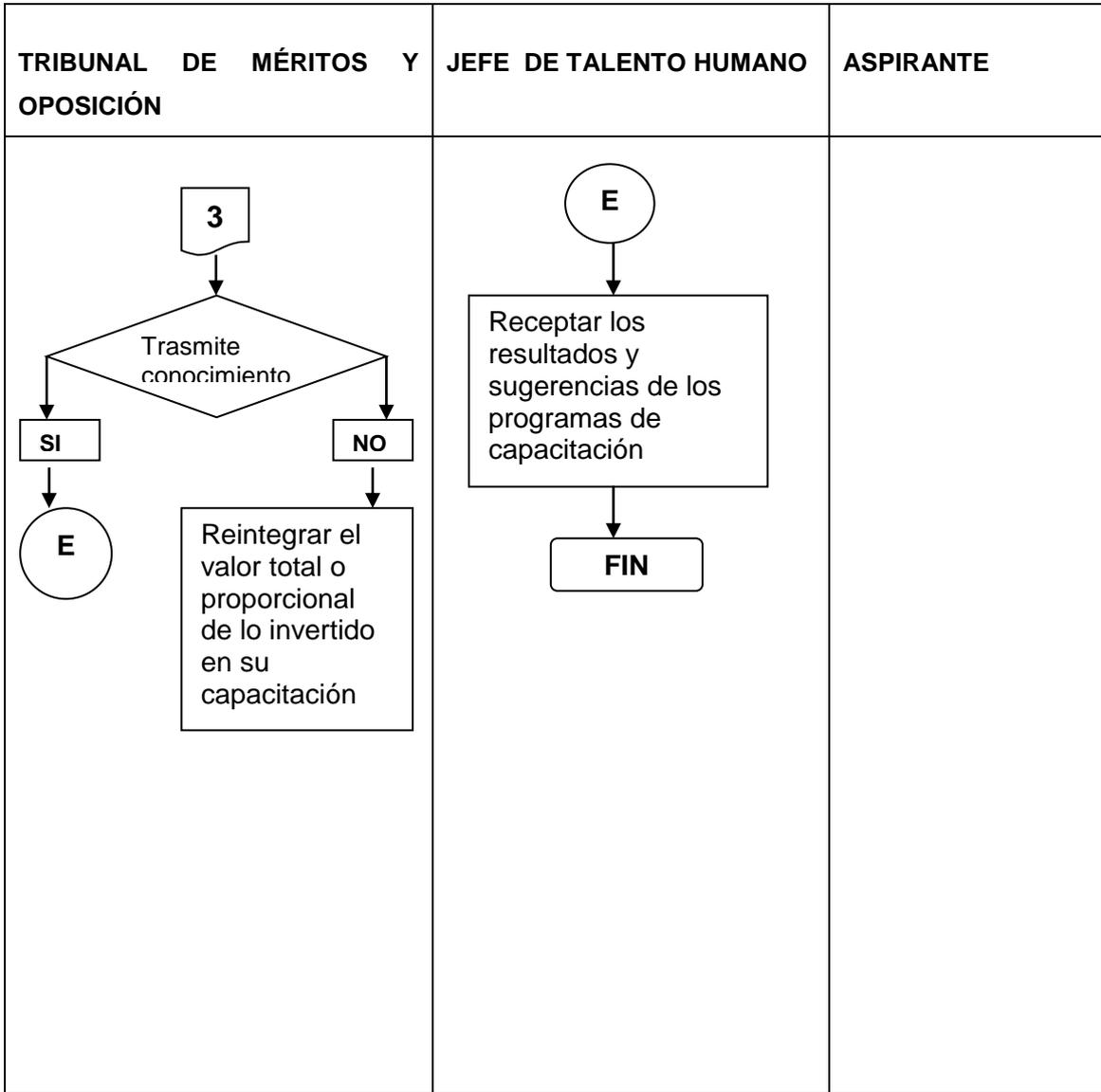
	INICIALES	FECHA
Elaborado por	P.D.A.N	16/09/2013



	INICIALES	FECHA
Elaborado por	P.D.A.N	17/09/2013



	INICIALES	FECHA
Elaborado por	P.D.A.N	18/09/2013



	INICIALES	FECHA
Elaborado por	P.D.A.N	19/09/2013

4.2.4.10 Análisis de Roles de Pago(Área Administrativa/Financiera Convenio- Mes Mayo 2010)

E7<sub>1/2</sub>

Tabla No. 18 ANALISIS ROL DE PAGOS-MAYO/2010

N°	NÓMINA	Modalidad	GRUPO OCUPACIONAL	Días 31	Remuneración Imponible Unificada		Remuneración Mensual Unificado		TOTAL INGRESOS
1	JESUS AGILA	Nombramiento	Servidor Público 1	31	741,00	✓	741,00		741,00
2	TATIANA JIMENES	Contratado	Servidor Público de Servicios 2	31	566,04	∅	566,04	∅	566,04
3	EDITH TOCA	Nombramiento	Servidor Público de apoyo 4	31	667,00	✓	667,00		667,00
4	VILMA CARRERA	Contratado	Servidor Público 2	26	819,00	✓	686,90	✓	686,90
6	FERNANDO DUCHE	Contratado	Servidor Público 2	28	819,00	✓	739,74	✓	739,74
7	SANDRO IZA	Nombramiento	Servidor Público 3	31	897,00	✓	897,00		897,00
8	PAULINA LEON	Contratado	Servidor Público 5	28	1.102,00	✓	995,35	✓	995,35

	INICIALES	FECHA
Elaborado por	P.D.A.N	20/09/2013

## OBSERVACIONES

E7<sub>2/2</sub>

- ✓ Se tomo un rol de pago como muestra los roles han sido elaborados en base a la Tabla Salarial 2009 incumpliendo lo que establece el Registro Oficial N° 133 del Sábado 20 de Febrero del 2010; resolución que debió regir a partir del 1 de enero del 2010 y sustituir los valores de la escala de remuneraciones mensuales unificadas expedidas en el Registro Oficial N° 541 del 5 de marzo del 2009.
- ✓ Valores que no están establecidos en la Escala Remunerativa.MRL
- ✓ Según disposición institucional interna se aplicó las respectivas modificaciones presupuestarias a partir del segundo semestre del año 2010, efectuándose los pagos por retroactivos de los meses correspondientes de enero a junio del 2010.
- ✓ No existe documentación de respaldo.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por	P.D.A.N	21/09/2013

## 4.2.4.11 Hojas de hallazgos Tabla No. 19 DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL

REF.	N°	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
CI	1	No existe de rotación de personal en unidades de las Coordinación Administrativa y Financiera	La Norma de Control Interno N° 407-07 ROTACIÓN DEL PERSONAL de la Contraloría General del Estado, señala que las unidades de administración de talento humano y los directivos de la entidad, establecerán acciones orientadas a la rotación de las servidoras y servidores, para ampliar sus conocimientos y experiencias, fortalecer la gestión institucional, disminuir errores y evitar la existencia de personal indispensable.	La Unidad de Talento Humano ha inobservado las disposiciones de rotación de personal por la falta de presupuesto y retrasos de procedimientos.	No se cumple con las disposiciones establecidas por Organismos de Control, ocasionando que exista personal indispensable yaumente la posibilidad de riesgo, deficiencias administrativas y utilización inadecuada de recursos.	No se realiza rotación de personal en todas las unidades dificultando que los servidores adquieran conocimientos en diversas áreas.	A las Coordinadoras Administrativa y Financiera junto con la Unidad de Talento Humano se les recomienda implementar y cumplir con la rotación del personal dentro de períodos preestablecidos, en base a criterios técnicos y en áreas similares para no afectar la operatividad interna de la institución y permitiendo a los servidores estar capacitados para cumplir diferentes funciones en forma eficiente.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por	P.D.A.N	23/09/2013

Tabla No. 20 DE LA PLANIFICACIÓN DE TALENTO HUMANO

REF.	N°	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
CI	2	Inexistencia de un Plan de Talento Humano	El Art. 56 DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL DEL TALENTO HUMANO de la LOSEP, señalan que las unidades de administración del Talento Humano obligatoriamente tendrán su propia planificación anual del talento humano, la que será sometida a su respectivo órgano legislativo.	La institución solamente se sujeta a la Normativa que emanan los Organismos de Control sin tomar en consideración que es necesario que la Institución cree su propio Plan de Talento Humano	No permite contar con datos reales para efectuar el registro en el sistema de información del Ministerio de Relaciones	La unidad de Talento Humano y Fortalecimiento Institución no mantiene definido la planificación del talento humano sin que se pueda determinar número de puestos que se requieren en cada unidad y en los procesos de la institución.	A la Coordinadora Administrativa • Exigir al Jefe de Talento Humano y Fortalecimiento institucional estructurar, elaborar y presentar la planificación del talento humano, en función de los planes, programas, proyectos y procesos a ser ejecutados, la que será sometida a su respectivo órgano legislativo. • Realizar análisis y estudios de la capacidad operativa de las diferentes unidades administrativas, diagnóstico del personal existente y las necesidades de operación institucionales, de manera que se cuenta con información real y actualizada.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por	P.D.A.N	24/09/2013

Tabla No. 21 DE LA CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

REF.	N°	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
CI	3	No se esta definido el Manual de Clasificación de Puestos	La norma de control interno N° 407-02 MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS de la Contraloría General del Estado y el Art. 61.- DEL SUBSISTEMA DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS de la LOSEP, señalan que la institución deberá contar con un manual que contenga la descripción de las tareas, responsabilidades, el análisis de las competencias y requisitos de todos los puestos de su estructura organizativa.	La falta de Planificación, Coordinación y Presupuesto no han permitido desarrollar un Manual de Clasificación de Puestos	No permite que la unidad de talento humano pueda contar con una base de referencia para la aplicación de los procesos de reclutamiento, selección y evaluación del personal y estos se realicen de forma incorrecta sin considerar ciertos requerimientos legales..	La unidad de Talento Humano y Fortalecimiento Institucional Noha formulado un manual de clasificación de puestos para analizar, describir, valorar y clasificar.	A los Directivos y Jefe de Talento Humano • Elaborar un manual de clasificación de puestos, que contenga principalmente la descripción de las tareas, responsabilidades, análisis de las competencias (título de cada puesto) y requisitos de todos los puestos de la estructura organizativa según su nivel jerárquico.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	P.D.A.N	25/09/2013

Tabla No. 22 DE LA INCORPORACIÓN DE PERSONAL

REF.	N°	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
CI	4	Carencia procedimiento adecuado para la incorporar de personal	La norma de control interno N° 407-03 INCORPORACIÓN DE PERSONAL de la Contraloría General del Estado, señala que el ingreso de personal al servicio público se efectuará previa convocatoria, evaluación y selección que permitan identificar a quienes por su conocimiento y experiencia garantizan su idoneidad y competencia y ofrecen mayores posibilidades para la gestión institucional. A través de concursos de méritos y oposición.	Aplicación de procesos anteriores para la incorporación de personal e incumplimiento de la Normativa vigente.	La no aplicación de concurso de méritos y oposición para la incorporación de personal, no permite identificar al personal más idóneo y capaz para desempeñar un cargo público y esto se evidencia cuando en el transcurso o desempeño de actividades existen dificultad para tomar decisiones o realizar ciertos procesos.	La unidad de Talento Humano y Fortalecimiento Institucional no efectúa los procesos de reclutamiento y convocatoria, evaluación y selección, e inducción del personal a la institución mediante concursos de méritos y oposición.	A los Directivos y Jefe de Talento Humano. Aplicar procesos técnicos para seleccionar al personal más idóneo que cumpla con los requisitos establecidos para el desempeño del puesto a través de concursos de méritos y oposición, en la aplicación de los procesos de: a) Reclutamiento y convocatoria b) Evaluación y selección c) Inducción

	INICIALES	FECHA
Elaborado por	P.D.A.N	26/09/2013

Tabla No.23 DE LA INFORMACIÓN DESACTUALIZADA

REF.	N°	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
CI 13/41	5	Información desactualizada de los empleados	De acuerdo a la norma de Control Interno N° 407-10 <b>INFORMACIÓN ACTUALIZADA DEL PERSONAL</b> de la Contraloría General del Estado, señala que la unidad de administración de talento humano será responsable del control de los expedientes de las servidoras y servidores de la entidad, de su clasificación y actualización.	La descoordinación de actividades en la Unidad de Talento Humano y la falta de colaboración de los servidores de las Coordinaciones Administrativa y Financiera no han permitido mantener información actualizada de los servidores.	Al no mantener actualizado los expedientes del personal, la administración de la institución no puede contar con información veraz y oportuna para la toma de decisiones.	La Coordinadora Administrativa no controla el trabajo que realiza la unidad de talento humano ya que una de sus funciones es mantener información actualizada del personal tanto a nombramiento como a contrato.	A la Unidad de Talento Humano se le recomienda actualice los expedientes ya que deben contener la documentación general, laboral y profesional de cada una de las servidoras y servidores; la información relacionada con su ingreso, evaluaciones, ascensos, promociones y su retiro.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por	P.D.A.N	27/09/2013

Tabla No.24 DE LAS PROMOCIONES Y ASCENSOS

REF.	N°	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
E4	6	Ascensos no se realizan mediante concurso de méritos y oposición	La norma de control interno N° 407-05 PROMOCIONES Y ASCENSOS de la Contraloría General del Estado y el Art. 68 DE LOS ASCENSOS de la LOSEP, señala que el ascenso del servidor en la carrera administrativa se produce mediante concurso de méritos y oposición, en el que se evaluará primordialmente la eficiencia de los servidores y, complementariamente, los años de servicio y cumplir con los requisitos establecidos para el puesto.	Al ser la Institución manejada políticamente, la potestad de la máxima autoridad es acatada inclusive en ocasiones como los ascensos, que no se cumplen de acuerdo a lo que determine la Ley sino a disposiciones superiores y en ciertos casos equivocados de seleccionar servidores no aptos para desempeñar ciertos cargos.	La institución no pueda contar con personal idóneo para ocupar cargos de nivel superior, provocando que el desempeño de las funciones no sea el esperado y se susciten equivocaciones en la aplicación de ciertos procesos.	La unidad de Talento Humano y Fortalecimiento Institucional no efectúa concurso de méritos y oposición para el ascenso del servidor. Únicamente estos se aplican mediante evaluaciones anuales al desempeño y en ocasiones ascienden servidores que no cumple con buen porcentaje de calificación en las evaluaciones.	A los Directivos y Jefe de la Unidad de Talento Humano <ul style="list-style-type: none"> <li>• El jefe de Talento Humano será responsable de establecer las bases de los concursos de méritos y oposición.</li> <li>• El servidor que ascienda mediante concurso de méritos y oposición, estará sujeto a período de prueba, y de no cumplir con la calificación de satisfactorio, muy bueno o excelente, regresará a ocupar el puesto anterior con la misma remuneración correspondiente.</li> </ul>

Tabla No.25 DE NO APLICACIÓN DE TABLA DE SALARIOS

REF.	N°	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
E8	7	Inadecuada aplicación de la Tabla Salarios 2010	El Registro Oficial N° 133, No. MRL-2010- 00022 DEL MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES, indica: Se deberán aplicar los valores señalados en la escala de remuneraciones mensuales unificadas de los servidores de las instituciones públicas; y se aplicarán con los recursos institucionales, para lo cual de ser el caso se efectuará las respectivas modificaciones presupuestarias, resolución que regirá a partir del 1 de enero del 2010.	La reforma presupuestaria se realizaba en el segundo semestre del año y la modificación de la tabla salarial se realizó según Registro Oficial del 20 de Febrero del 2010, debiendo continuar con el pago de Remuneración de la Tabla Salarial anterior hasta que se efectúe la modificación presupuestaria para poder pagar retroactivo.	El incumplimiento de la normativa puede ser sancionado por parte de los Organismos de Control de las entidades públicas, como el Ministerio de Relaciones Laborales, Ministerio de Finanzas, Contraloría General del Estado.	La Unidad de Talento Humano han inobservado la normativa emitida por el Ministerio de Relaciones Laborales en relación al pago de remuneraciones según la Tabla Salarial 2010 que debió regir desde el 1º de enero del 2010, las mismas que en los roles de pago del período comprendido de enero a junio se aplicaron los valores de la tabla salarial 2009 publicada en el Registro Oficial No. 541 del 5 de marzo del 2009; mientras que de julio a diciembre se aplicó la tabla salarial 2010 publicada en del 20 de Febrero del 2010	A la Coordinadoras Administrativa y Financiera. Exigir a la Unidad de Presupuestos mantener una estimación en la proforma presupuestaria de inicio de año para gastos que son necesariamente de inmediata aplicación y en caso de no ser utilizados tomarlo en cuenta para el segundo semestre del año.

PA /CR1/1

#### 4.2.5 Fase IV: Comunicación de Resultados

##### 4.2.5.1 Programa de Auditoría

Programa de Auditoria Fase IV	
Entidad: GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE TENA, PROVINCIA DE NAPO	
Componente: Unidad General administrativa y financiera.	
Periodo: 2010 - 2011	
Objetivo: Elaborar el informe como resultado de la auditoria y emitir conclusiones y recomendaciones al Convenio MIES/INFA GADMT	

No	Procedimiento	Ref. P/T	Responsable	Fecha
1	Informe final de la Auditoria.	CR 1/1	Pablo Arteaga	12/12/13

	INICIALES	FECHA
Elaborado por	P.D.A.N	28/09/2013

#### **4.2.5.2 Informe de Auditoría de Gestión al Convenio MIES/INFA-GADMT**

### **INFORME DE AUDITORÍA**

#### **GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE TENA**

Sr.

Jesús Agila.

DIRECTOR CONVENIO DE PROTECCIÓN INTEGRAL MIES/INFA G.A.D  
MUNICIPAL DE TENA

Presente.-

Se ha efectuado la Auditoría de Gestión a la Coordinación Administrativa, financiera y unidad de talento humano de CONVENIO DE PROTECCIÓN INTEGRAL MIES/INFA G.A.D MUNICIPAL DE TENA. El trabajo tuvo como propósito identificar áreas críticas, causas relativas y alternativas para el mejoramiento. La Auditoría fue realizada de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas. Estas normas requieren que la auditoría sea planificada y ejecutada para obtener certeza razonable que la información, documentación, procesos y actividades examinadas no contiene exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente, que las operaciones a las cuales corresponden se hayan efectuado de conformidad a las disposiciones legales y reglamentarias, políticas y demás normas aplicables. La información, actividades y procesos ejecutados son de responsabilidad de la administración de la institución. mi responsabilidad es la de emitir comentarios, conclusiones y recomendaciones sobre la información, actividades y procesos implementados, desarrollados por talento humano sobre los que ejecuta de manera adecuada en base al trabajo auditoría y a la normativa vigente que rige.

Se evaluó como componentes a las Coordinaciones Administrativa y Financiera considerando las respectivas unidades; mediante cuestionarios y entrevistas a empleados del componente examinado, revisión y evaluación de documentos, archivos, actividades y los procesos que ameritaron la evaluación.

## ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

### Motivo

Realizar la Auditoría CONVENIO DE PROTECCIÓN INTEGRAL MIES/INFA G.A.D MUNICIPAL DE TENA, que permita determinar el grado de cumplimiento de las funciones y actividades desempeñadas por el personal en forma eficiente, eficaz y económica.

### Objetivo

- ✓ Realizar un diagnóstico a la Coordinación Administrativa, Financiera y Talento Humano por medio de un análisis FODA.
- ✓ Evaluar el sistema de control interno, que posee la Coordinación Administrativa y Financiera.
- ✓ Determinar y analizar los principales procesos correspondientes a la gestión institucional.
- ✓ Aplicar indicadores de gestión a la unidad de administración general para determinar el grado de cumplimiento de eficiencia, eficacia y economía.
- ✓ Elaborar informe, formular conclusiones y recomendaciones como resultado del desarrollo de la Auditoría de Gestión.

### Alcance

La Auditoría de Gestión al CONVENIO DE PROTECCIÓN INTEGRAL MIES/INFA G.A.D MUNICIPAL DE TENA, a la Coordinación Administrativa, Financiera y unidad de Talento Humano.

### Enfoque

La Auditoría de Gestión está orientada a la Coordinación Administrativa, Financiera y unidad de Talento humano del CONVENIO DE PROTECCIÓN INTEGRAL MIES/INFA G.A.D MUNICIPAL DE TENA, para medir el grado de

cumplimiento de los procesos implementados relacionados con la gestión institucional.

### **Componentes Auditados**

Los componentes auditados de la unidad de administración general son:

- ✓ Área Administrativa
- ✓ Área Financiera
- ✓ Unidad de Talento Humano

### **Indicadores Utilizados**

Durante la ejecución de la auditoria se aplicaron los siguientes indicadores:

- Indicadores de Eficiencia
- Indicadores de Eficacia

## INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

### 1. ANTECEDENTES

#### 1.1 Identificación del Convenio MIES/INFA-G.A.D. Municipal de Tena

El Código de la Niñez y Adolescencia determina la obligación del estado, la sociedad y la familia de garantizar la protección integral a todos los niños y niñas y adolescentes que viven en el Ecuador, con el fin de lograr su desarrollo integral y el disfrute pleno de sus derechos.

En este marco se ejecutan servicios de atención especializada que respondan a problemáticas específicas de los niños, niñas y adolescentes y sus familias enfrentan y vulneran sus derechos, hasta consolidar un programa local especial con metodologías, estándares y protocolos para enfrentar situaciones de amenaza y violación de derechos.

El Convenio de protección integral MIES/INFA con el G.A.D. Municipal de Tena ubicado en las calles Abdón Calderón y Juan León Mera de la misma ciudad es una organización integrada por entidades, una seccional y dos estatales con el propósito de atender los siguientes problemas en la ciudad de Tena.

- Niños, niñas y adolescentes de familias sin medios económicos suficientes para continuar con su proceso de escolarización.
- Niños, niñas y adolescentes que trabajan para aportar a la economía del hogar y poder solventar sus gastos de estudio.
- Niños, niñas y adolescentes en riesgo de deserción escolar.

## 1.2 Reseña Histórica

Mediante Acuerdo Ministerial N° 1389 de fecha 2 de febrero del 2009 el Ministerio de Inclusión Económica y Social pone en vigencia las Normas para la prestación de servicios y ejecución de proyectos para protección integral a niños, niñas y adolescentes y sus familias y entrega donaciones, ayudas o subvenciones por parte del Instituto de la Niñez y la Familia INFA, que establece los procedimientos para la asignación de recursos y suscripción de convenios con las organizaciones que se encargaran de la atención.

En el artículo 5 del Acuerdo N° 01389 antes señalado, se estipula que la prestación indirecta de los servicios se realizara con la participación de otras instituciones públicas, personas naturales u organizaciones de derecho privado con finalidad social o pública, sean nacionales o extranjeras, previa delegación otorgada por el INFA.

El Municipio de Tena” ha presentado al INFA la solicitud para que se autorice la prestación de servicios de protección integral.

Mediante convenio principal No 01 DPN del MIES/INFA de prestación de servicio de protección integral se dio inicio el 4 de enero del 2010, la Organización Ejecutora Gobierno Municipal de Tena se obliga para con el Instituto de la Niñez y la Familia INFA “PARA PRESTACION DE SERVICIO SOCIAL DE PROTECCION INTEGRAL” en la que se suscribió el 29 de enero del 2010 en la ciudad de Tena, provincia de Napo, mediante una resolución administrativa No.209 de la dirección general del INFA en la que disponen a las provincias la ampliación del plazo y proseguir con la continuidad del convenio acto seguido se MIES/INFA suscrito el 01 de marzo del 2010, luego se siguió con el procedimiento en la que se elabora una Segunda Adenda al convenio principal No.01 Mies/Infa Napo suscrito el 15 de diciembre del 2010 con el G.A.D Municipal de Tena con la modalidad RBC y Escolarización en base a una resolución administrativa de la dirección general del MIES/INFA. No 031 en la cual se resolvió el incremento de bonificaciones a las madres comunitarias de la provincia de Napo.

De conformidad al convenio No.01 DPN/del MIES/INFA antes señaladas, las partes se obligan a suscribir un **Acta de Finiquito del convenio No.01 DP-MIES/INFA -2010**.una vez cumplidas todas y cada una de las clausulas en materia del referido documento y previo a la entrega de informes económicos y técnicos finales, debidamente aprobados por los encargados del seguimiento.

### **1.3 Base Legal**

- Constitución de la República del Ecuador
- Ley Orgánica del Servicio Público
- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización
- Ordenanza G.A.D. Municipal No. 037.
- Ordenanza G.A.D. Municipal No. 007

### **1.4 Misión**

Administrar y proveer los bienes y servicios necesarios para que se cumplan los objetivos institucionales en relación a las ciudadanas y ciudadanos; y, de manera especial a los grupos de atención prioritaria, en base a políticas que garanticen y aseguren la inclusión de todos los ciudadanos y ciudadanas al accionar social.

### **1.5 Visión**

Dar a conocer al cantón Tena como un cantón solidario e incluyente, especialmente con las personas en situación de vulnerabilidad y alto riesgo, a las que reconoce como sujetos de derechos, con igualdad de oportunidades y como actores del presente y futuro de la ciudad y de su propio proyecto de vida.

## 1.6 Objetivos

### Objetivo General

Realizar la auditoría de gestión para determinar los niveles de eficiencia, eficacia y economía en el convenio de protección integral mies/Infa con el gobierno autónomo descentralizado municipal de tena, provincia de napo, de los periodos 2010 y 2011.

### Objetivos Específicos

- Brindar ayuda social a los ciudadanos y de manera especial a los grupos de atención prioritaria para que se mantengan en un ambiente de seguridad, consideración, cuidado, respeto y protección.
- Adoptar medidas socialmente posibles y éticamente deseables para asegurar el cumplimiento y la restitución de los derechos fundamentales de las y los ciudadanos.
- Prestar directamente servicios de atención que privilegien la ejecución de programas y proyectos de atención a niños, niñas y adolescentes en general y de manera especial a los que se encuentren en situación de calle y trabajo infantil adultos y adultas mayores en situación de mendicidad e indigencia, víctimas de violencia intrafamiliar, maltrato infantil delitos sexuales, personas en riesgo y allanadas a perfiles de exclusión social.
- Promocionar y difundir la responsabilidad social como una alternativa eficaz de solidaridad, corporativa y ciudadana.
- Realizar programas sociales encaminados a rescatar a la niñez, adolescencia y juventud, de los problemas sociales como alcoholismo, drogadicción, prostitución y otros problemas sociales.
- Apoyar y ser un enlace con instituciones de apoyo a programas y proyectos socios productivos y económicos para contrarrestar la pobreza y fomentar fuentes ocupacionales, campos recreativos sociales y terapéuticos.

- Mantener relaciones de coparticipación con otras entidades del estado que presten asistencia social, tanto a nivel local, nacional e internacional.

## **RESULTADOS DETECTADOS POR ÁREA**

### **1. ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA COORDINACIONES ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA**

Carece de una adecuada rotación del personal en las unidades de las Coordinaciones Administrativa y Financiera lo que ocasiona que los empleados no puedan desempeñar otras funciones.

De acuerdo a la Norma de Control Interno N° 407-07 ROTACIÓN DEL PERSONAL de la Contraloría General del Estado, señala que las unidades de administración de talento humano y los directivos de la entidad, establecerán acciones orientadas a la rotación de las servidoras y servidores, para ampliar sus conocimientos y experiencias, fortalecer la gestión institucional, disminuir errores y evitar la existencia de personal indispensable.

La institución no cumple con las disposiciones establecidas por Organismos de Control, ocasionando que exista personal indispensable y aumente la posibilidad de riesgo, deficiencias administrativas y utilización inadecuada de recursos.

### **RECOMENDACIÓN**

#### **A la Coordinación Administrativa, Financiera y la Unidad de Talento Humano**

- ✓ Implementar un cronograma para rotación del personal dentro de períodos preestablecidos, en base a criterios técnicos y en áreas similares para no afectar la operatividad interna de la institución y permitiendo a los servidores estar capacitados para cumplir diferentes funciones en forma eficiente

## **2. INEXISTENCIA DE UN PLAN DE TALENTO HUMANO**

La unidad de Talento Humano y bienestar institucional no mantiene definido la planificación del talento humano sin que se pueda determinar número de puestos que se requieren en cada unidad y en los procesos de la institución.

La norma de control interno N° 407-01 PLAN DE TALENTO HUMANO de la Contraloría General del Estado y el Art. 56 DE LA PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL DEL TALENTO HUMANO de la LOSEP, señalan que las unidades de administración del Talento Humano obligatoriamente tendrán su propia planificación anual del talento humano, la que será sometida a su respectivo órgano legislativo.

### **RECOMENDACIÓN**

#### **A la Unidad de Talento Humano**

- Exigir al Jefe de Talento Humano estructurar, elaborar y presentar la planificación del talento humano, en función de los planes, programas, proyectos y procesos a ser aplicados.

#### **A la Coordinación**

##### **Administrativa**

- Analizar y estudiar de la capacidad operativa de las diferentes unidades administrativas, diagnóstico del personal existente y las necesidades de operación institucional.

## **3. NO ESTA DEFINIDO EL MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS**

No se ha formulado un manual de clasificación de puestos para analizar, describir, valorar y clasificar los mismos.

La norma de control interno N° 407-02 MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS de la Contraloría General del Estado y el Art.

61 DEL SUBSISTEMA DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS de la LOSEP, señalan que la institución deberá contar con un manual que contenga la descripción de las tareas, responsabilidades, el análisis de las competencias y requisitos de todos los puestos de su estructura organizacional.

## **RECOMENDACIÓN**

### **Al Director y Jefe de Talento Humano**

- Elaborar un manual de clasificación de puestos, que contenga principalmente la descripción de las tareas, responsabilidades, análisis de las competencias (título de cada puesto) y requisitos de todos los puestos de la estructura organizativa según su nivel jerárquico.

## **4. CARENCIA DE PROCEDIMIENTO ADECUADO PARA LA INCORPORAR PERSONAL**

La unidad de Talento Humano no efectúa los procesos de reclutamiento y convocatoria, evaluación y selección, e inducción del personal a la institución mediante concursos de méritos y oposición.

La norma de control interno N° 407-03 INCORPORACIÓN DE PERSONAL de la Contraloría General del Estado, señala que el ingreso de personal al servicio público se efectuará previa convocatoria, evaluación y selección que permitan identificar a quienes por su conocimiento y experiencia garantizan su idoneidad y competencia y ofrecen mayores posibilidades para la gestión institucional. A través de concursos de méritos y oposición.

La no aplicación de concurso de méritos y oposición para la incorporación de personal, no permite identificar al personal más idóneo y capaz para desempeñar un cargo público

## **RECOMENDACIÓN**

### **Al Director y Jefe de Talento Humano**

Establecer procesos técnicos para seleccionar al personal más idóneo que cumpla con los requisitos establecidos para el desempeño del puesto a través de concursos de méritos y oposición, en la aplicación de los procesos de:

#### a) Reclutamiento y convocatoria

Se procederá a la difusión del concurso de méritos y oposición que permita la participación de aspirantes que cumplan con los requisitos y competencias necesarias para ocupar un puesto en la institución, de acuerdo a las bases establecidas en la convocatoria.

#### b) Evaluación y selección

Concurso de méritos y oposición.- Es el proceso competitivo, orientado a seleccionar al aspirante que posea los mejores niveles de competencias, considerando lo siguiente:

Mérito.- Consiste en el análisis y verificación de los documentos presentados por los aspirantes en las ofertas de trabajo, conforme a los requerimientos establecidos para el puesto público.

Oposición: Se mide objetivamente los niveles de competencias de los aspirantes, a través de la aplicación de pruebas y entrevistas:

- Test Psicotécnicos (20 puntos)
- Pruebas de conocimiento técnico, práctico y/o de competencias (45 puntos)
- Entrevista Técnica (35 puntos)

#### c) Inducción

Se implementarán mecanismos de inducción a fin de garantizar una adecuada inserción del ganador del concurso de méritos y oposición a su nuevo puesto de trabajo, y a la cultura organizacional de la institución en la cual laborará.

## **5. INFORMACIÓN DESACTUALIZADA DE EMPLEADOS**

No están debidamente actualizados los expedientes de los servidores de las Coordinaciones Administrativa y Financiera.

De acuerdo a la norma de Control Interno N° 407-10 INFORMACIÓN ACTUALIZADA DEL PERSONAL de la Contraloría General del Estado, señala que la unidad de administración de talento humano será responsable del control de los expedientes de las servidoras y servidores de la entidad, de su clasificación y actualización.

Al no mantener actualizado los expedientes del personal, la administración de la institución no puede contar con información veraz y oportuna para la toma de decisiones

### **RECOMENDACIÓN**

#### **A la Unidad de Talento Humano**

- Reestructurar y actualizar expedientes de los empleados ya que deben contener la documentación general, laboral y profesional de cada una de las servidoras y servidores; la información relacionada con su ingreso, evaluaciones, ascensos, promociones y sanciones.
- Asignar un lugar seguro para el archivo y protección de los expedientes el mismo que debe tener su restricción apropiada.

## **6. ASCENSOS NO SE EFECTUAN POR MEDIO DE CONCURSO DE MERITOS Y OPOSICIÓN**

La unidad de Talento Humano y Fortalecimiento Institucional (CONVENIO) no efectúa concurso de méritos y oposición para el ascenso del servidor en la carrera administrativa. Únicamente estos se aplican mediante evaluaciones anuales al desempeño.

La norma de control interno N° 407-05 PROMOCIONES Y ASCENSOS de la Contraloría General del Estado y el Art. 68 DE LOS ASCENSOS de la LOSEP, señala que el ascenso del servidor en la carrera administrativa se produce mediante concurso de méritos y oposición, en el que se evaluará primordialmente la eficiencia de los servidores, complementariamente, los años de servicio y cumplir con los requisitos establecidos para el puesto.

La institución no puede contar con personal idóneo para ocupar cargos de nivel superior, provocando que el desempeño de las funciones no sea el esperado.

## **RECOMENDACIÓN**

### **Al Director y Jefe de Talento Humano**

- El jefe de Talento Humano será responsable de establecer las bases de los concursos de méritos y oposición de acuerdo a necesidades requeridas
- Efectuar los ascensos en el que se considere la experiencia, el grado académico, la eficiencia y el rendimiento en su desempeño.
- Considerar para los ascensos el concurso de méritos y oposición, que estará sujeto a período de prueba, y de no cumplir con la calificación de satisfactorio, muy bueno o excelente, regresará a ocupar el puesto anterior con la misma remuneración equivalente y vigente al mismo.

## **7. INADECUADA APLICACIÓN TABLA DE SALARIOS**

Se ha incumplido la normativa emitida por el Ministerio de Relaciones Laborales en relación al pago de remuneraciones según la Tabla Salarial 2010 que debió regir desde el 1º de enero del 2010, las mismas que en los roles de pago del período comprendido de enero a junio se aplicaron los valores de la tabla salarial 2009 publicada en el Registro Oficial No. 541 del 5 de marzo del 2009; mientras que de julio a diciembre se aplicó la tabla salarial 2010 publicada en el Registro Oficial N° 133 del 20 de Febrero del 2010.

El Registro Oficial N° 133, No. MRL-2010- 00022 DEL MINISTERIO DERELACIONESLABORALESIndica: Se deberán aplicar los valores señalados en la escala deremuneraciones mensuales unificadas de los servidores de las instituciones públicas; yse aplicarán con los recursos institucionales, para lo cual de ser el caso se efectuará lasrespectivas modificaciones presupuestarias, resolución que regirá a partir del 1 de enerodel 2010.

## **RECOMENDACIÓN**

### **A la Coordinación Administrativa y Financiera**

- A la persona encargada de contabilidad dar cumplimiento a disposiciones y registros oficiales emitidos por el Ministerio Relaciones Laborales y demás organismos respecto a remuneraciones de los servidores públicos
- Al elaborar el presupuesto anual mantener una estimación en la proformapresupuestaria de inicio de año para gastos que son necesariamente de inmediataaplicación y en caso de no ser utilizados tomarlo en cuenta para el segundo semestre financiero

Tena, 28 de septiembre del 2013

Atentamente,

-----

Pablo Arteaga

## **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES**

1. La realización de la auditoría de gestión permitió alcanzar los objetivos planteados en la propuesta del trabajo de investigación de la tesis.
2. Las deficiencias encontradas en la institución de acuerdo al trabajo investigativo y técnico han sido comprobadas dando para ellas adecuadas recomendaciones.
3. El FODA aplicado a las Coordinaciones Administrativa y Financiera, determinó debilidades y amenazas que pueden ser contrarrestadas a través de la implementación de un plan apropiado.
4. Mediante la aplicación de la Evaluación del Sistema de Control Interno se determinó que las Coordinaciones Administrativa y Financiera no mantienen un control eficiente debido a que no proporciona un grado de seguridad razonable, basado en el análisis del funcionamiento de los tres componentes en su conjunto.
5. Por medio de la aplicación de pruebas de auditoría, diagramas de flujo, indicadores de gestión y demás procedimientos pertinentes aplicados a las Coordinaciones Administrativa y Financiera se determinaron los hallazgos en las distintas dependencias que permitieron identificar las debilidades existentes como el incumplimiento de normativas
6. El informe final de auditoría de gestión constituirá un instrumento para la toma de decisiones por parte del nivel directivo de la entidad, encaminadas a corrección de los hallazgos, de manera ayude a mejorar la capacidad operativa y gestión institucional.

## 5.2 RECOMENDACIONES

1. El personal operativo de la coordinación administrativa y financiera deberán laborar bajo apego y cumplimiento de normativas regulatorias a fines para el mejoramiento de la gestión institucional.
2. Las personas que dirigen la coordinación administrativa y financiera deben considerar lo encontrado en el FODA implementando para ello la creación de un plan de aprovechamiento oportunidades así como para contrarrestar debilidades y amenazas.
3. La dirección en coordinación con los jefes de unidades deberán realizar el control interno pertinente para cada área o componente como un monitoreo con el fin de prevenir posibles riesgos y su incidencia.
4. Analizar los hallazgos que se encontraron en el transcurso de la auditoria con el fin de emendar en el transcurso mínimo de tiempo y que estos no generen una dificultad para el cumplimiento de los objetivos de la institución.
5. A los directivos mediante la consideración de los hallazgos de auditoria informar y comunicar los resultados obtenidos a sus diferentes unidades, socializarlos, además de contribuir a las peticiones de cada unidad para su adecuada operatividad en las funciones.

## RESUMEN

El presente trabajo investigativo propuso, la realización de una Auditoría de Gestión para determinar los niveles de eficiencia, eficacia y economía en el Convenio de Protección Integral MIES/INFA con el Gobierno Autónomo descentralizado Municipal de Tena, Provincia de Napo de los periodos 2010 y 2011. Por medio de este trabajo se emiten las respectivas conclusiones y recomendaciones razonables y oportunas, que conllevan a desarrollar actividades eficaz y éticamente posibles para el mejoramiento de la institución. La investigación inicia con el diagnostico situacional con el fin de descubrir, detectar debilidades y amenazas, de manera que se puedan evitar y su impacto sea mínimo, evaluación y análisis con la aplicación del sistema de control interno, evaluación administrativa y financiera de las funciones del personal, así como los requisitos para ingresar a ejercer el servicio público, ejecución de diagramas, aplicación de indicadores de indicadores de gestión y pruebas de auditoría con contenido suficiente y pertinente que ayuda a obtener y determinar hallazgos, siendo su resultado el informe final de auditoría de Gestión al Convenio de Protección Integral MIES/INFA con el G.A.D Municipal de Tena, el mismo que ha sido elaborado con información facilitada por la institución además de las técnicas utilizadas, observación, documental y virtual que aportó y amplió al desarrollo de este estudio realizado.

La ejecución de la presente auditoría será un instrumento importante, porque ayudara a mejorar la gestión institucional así como contribuir en la calidad del servicio que ofrece. Las autoridades de la entidad deberán observar y analizar las conclusiones, de igual forma acatar las recomendaciones expuestas en el informe final de auditoría, para el mejoramiento de las actividades y gestión institucional.

Ing. Norberto Morales  
Director de tesis.

## SUMMARY

Through the present researching task it was proposed to carry out a Management Auditorship to efficiency, efficacy and economy levels related to Integral Protection Agreement MIES/INFA and Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tena, Napo province for 2010- 2011. periods. By means of this work, the corresponding reasonable and timely conclusions and recommendations are emitted, which lead to develop efficacious and effective actions for the institution improvement. The work begins by situational diagnose in order to find weaknesses and threats so to try to them and minimize their impact, evaluation and analysis through internal control system, administrative and financial evaluation on personnel functions, as well as requirements for being enrolled to serve as public employee, diagrams execution, applying of management indicators and auditorship proofs including pertinent and enough contents aimed to get and determine findings, being its product the final report on Management auditorship related to integral Protection Agreement MIES/INFA and G:A:D. Municipal de Tena, that has been elaborated based on provided information from institution to which techniques like documental and virtual observation was used in order to contribute and amplify to the development of the carried study.

Execution of the present auditorship will be important instrument, because it will help to improve the institutional management as well as to contribute on offered service quality. Institutional authorities should consider and analyze conclusions and to reverse exposed recommendations of the final auditorship report, the improvement of activities and institutional management.

## BIBLIOGRAFÍA

Alice Naranjo, *Conceptos de Auditoría Operacional*. (Fecha de vista 12/Octubre /2008)

BLANCO LUNA, Yanel. *Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral*. ECOE Ediciones Ltda. Primera Edición .Bogotá, 2003.Pag.233

COOK, John y WINKLE, Gary. *Auditoría, editorial*, McGraw-Hill. Tercera edición México 2000. Pag.5

CONVENIO MIES/INFA-GAD Municipal de Tena

CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO (2001) *Manual de Auditoría de Gestión* ([www.contraloria.gob.ec](http://www.contraloria.gob.ec))

DE LA PEÑA G. Alberto, *Auditoría un Enfoque Práctico*. PARANINFO, ESPAÑA 2009.Pag. 5

DEL RÍO GONZÁLEZ, Cristóbal. *El Presupuesto*. Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales, S.A., octava edición, México, 2000.

ESTUPIÑAN, Rodrigo. *Control Interno y Fraudes en los Ciclos Transaccionales*.2 edición. 2006. Pags.160-161

ENRIQUE B, Franklin Fincowskyen, su, *en su libro Auditoría Administrativa*.pag 2-4 (2001) Editorial McGraw- Hill. México.

GOMEZ LOPEZ, Roberto. *Generalidades de la Auditoría*. Reseña Histórica.

MADARIAGA GOROCICA, Juan. *Manual Práctico de Auditoría* .Ediciones Deusto, España.2004.Pag.18

MALDONADO, Milton K .*Auditoría de Gestión, economía, ecología, eficiencia, eficacia, ética*. Editorial luz de América. Segunda Edición. Quito-Ecuador. 2001. pag.248.

MANTILLA B, Samuel Alberto, *Control Interno de los nuevos Instrumentos Financieros*, Ediciones Colombia, 2004.pag 44.

LEORO ARISMENDI, Rodolfo. El Auditor. Perfil del Auditor.

SAE-AUDITORES. Importancia y Beneficios de la Auditoría de Gestión.Publicado.Mexico, 2003

## LINCOGRAFÍA

[Http://html.rincondelvago.com/auditoria-mexico.html.](http://html.rincondelvago.com/auditoria-mexico.html)

[www.auditoriagestionfuente/NOCE\(19/07/09\)](http://www.auditoriagestionfuente/NOCE(19/07/09))

[www.monografias.com/trabajos43/bases-de-auditoria/bases-deauditoria.shtml](http://www.monografias.com/trabajos43/bases-de-auditoria/bases-deauditoria.shtml)

[Mmbers.tripod.com/~Guillermo\\_ Cuéllar/integral.html](http://Mmbers.tripod.com/~Guillermo_Cuellar/integral.html)

<http://www.w3c.org/TR/1999/REC-html401-19991224/frameset.dtd>

[www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/siscon.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/siscon.htm)

[www.jccconta.gov.co/consejot/publicaciones/.../CONCEPTO%20017.pdf](http://www.jccconta.gov.co/consejot/publicaciones/.../CONCEPTO%20017.pdf)

[www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/15/estadosfros.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/15/estadosfros.htm)

[www.monografias.com/trabajos63/control-interno-auditoria/control-interno-auditoria2.shtml](http://www.monografias.com/trabajos63/control-interno-auditoria/control-interno-auditoria2.shtml)

[http://www.unal.edu.co/control\\_interno](http://www.unal.edu.co/control_interno)

[http://www.terminos/conceptos de auditoría-66 bases, publicación 2008](http://www.terminos/conceptos%20de%20auditoria-66%20bases.pdf)