



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA.

CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

TRABAJO DE TITULACIÓN

PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO.

TEMA:

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO
MUNICIPAL DEL CANTÓN LOGROÑO, PROVINCIA DE MORONA SANTIAGO,
PERIODO: 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013”**

AUTORA:

YARITZA VALERIA JARAMILLO RIVADENEIRA

Macas – Ecuador

2015

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo, **“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN LOGROÑO, PROVINCIA DE MORONA SANTIAGO, PERIODO: 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013”** fue desarrollado por la señora Yaritza Valeria Jaramillo Rivadeneira, bajo nuestra supervisión y ha sido revisado en su totalidad.

Ing. Andrea del Pilar Ramírez Casco
DIRECTORA DEL TRIBUNAL

Lic. Luis Germán Sanandrés Álvarez.
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

Yo, Yaritza Valeria Jaramillo Rivadeneira, estudiante de la Escuela de Contabilidad y Auditoría de la Facultad de Administración de Empresas, declaro que el trabajo de titulación que presento es auténtica y original. Soy responsable de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

Yaritza Valeria Jaramillo Rivadeneira

DEDICATORIA

**Con Amor, a Dios quien ilumina nuestras vidas,
a mi amado esposo e hijo, quienes son la razón de mi ser
y me motivan para continuar con los retos que se me presentan,
a mis queridos padres, cuyo sacrificio me ayudó a culminar mis estudios,
a los profesores que nos han ayudado en el transcurso de la carrera y
a quienes les debo muchas horas de amable dedicación y responsabilidad.
A todas las personas que contribuyeron para que este trabajo de titulación
llegue a culminarse exitosamente.
A todos ustedes gracias.**

Yaritza Valeria Jaramillo Rivadeneira

AGRADECIMIENTO

Dejo constancia de mi más sincero agradecimiento a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, A los Directivos y Docentes de la Escuela de Contabilidad y Auditoría por haberme formado en la ciencia y el conocimiento práctico y teórico de manera especial a la Ing. Andrea del Pilar Ramírez Casco y al Lic. Luis Germán Sanandrés Álvarez distinguidos Docentes, Directora del Tribunal y Miembro del Tribunal, por dirigirme muy profesionalmente el desarrollo de esta investigación.

También agradezco a las Autoridades y Directivos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Logroño de la Provincia de Morona Santiago, por darme las facilidades y concederme la información para el desarrollo del presente trabajo investigativo.

A todos muchas gracias.

La Autora

ÍNDICE GENERAL

Carátula.....	I
Certificación del Tribunal.....	li
Certificado de Responsabilidad.....	lii
Dedicatoria.....	lv
Agradecimiento.....	v
Índice General.....	vi
Índice de Ilustraciones.....	x
Índice de Anexos.....	x
Resumen Ejecutivo.....	xi
Summary.....	xii
Introducción.....	1
1. CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	3
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1.1. Formulación del Problema de Investigación.....	4
1.1.2. Delimitación del Problema.....	4
1.2. OBJETIVOS.....	4
1.2.1. Objetivo General.....	4
1.2.2. Objetivos Específicos.....	4
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
2. CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....	4
2.1. LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	4
2.1.1. Definición.....	5
2.1.2. Objetivos.....	7
2.1.3. Alcance.....	7
2.1.4. Importancia.....	7
2.1.5. Propósitos de la Auditoría de Gestión.....	7

2.1.6. Metodología de la Auditoría de Gestión.....	7
2.2. EL CONTROL INTERNO.....	8
2.2.1. Definición de Control Interno.....	
2.2.2. Importancia del Control Interno.....	10
2.2.3. Objetivos del Control Interno.....	11
2.2.4. Principios de Control Interno.....	
2.2.5. Control Interno Administrativo.....	12
2.2.6. Control Interno Financiero.....	12
2.2.7. Control Interno de Cumplimiento.....	
2.2.8. El Informe COSO.....	15
2.2.9. Elementos del Control Interno del Informe COSO.....	15
2.2.9.1. Ambiente de Control.....	
2.2.9.2. Valoración del Riesgo.....	16
2.2.9.3. Actividades de Control.....	16
2.2.9.4. Información y Comunicación.....	
2.2.9.5. Supervisión y Seguimiento.....	17
2.3. PROCEDIMIENTOS GENERALES DE AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	18
2.3.1. FASE I: Conocimiento Preliminar.....	
2.3.2. FASE II: Planificación.....	19
2.3.3. FASE III: Ejecución.....	19
2.3.4. FASE IV: Comunicación de Resultados.....	
2.3.5. FASE V: Seguimiento.....	20
2.4. NORMAS DE AUDITORÍA GENERALMENTE ACEPTADAS.....	20
2.4.1. Clasificación.....	
2.4.1.1. Normas Generales o Personales.....	21
2.4.1.2. Normas de Ejecución de Trabajo.....	22
2.4.1.3. Normas de Preparación de Informes.....	
2.5. TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	23
2.5.1. Técnicas Básicas.....	24
2.5.2. Técnicas Cuantitativas.....	
2.5.3. Técnicas Cualitativas.....	24
2.5.4. Técnicas de Control.....	25
2.6. INDICADORES DE GESTIÓN.....	
2.6.1. Definición.....	28

2.6.2. Importancia.....	29
2.6.3. Características.....	31
2.6.4. Objetivos.....	33
2.6.5. Tipos de Indicadores.....	33
2.6.5.1. Indicadores de Eficiencia.....	34
2.6.5.2. Indicadores de Eficacia.....	35
2.6.5.3. Indicadores de Calidad.....	35
2.6.6. Construcción de Indicadores de Gestión.....	35
2.6.7. Ficha Técnica de Indicadores de Gestión.....	35
2.7. PAPELES DE TRABAJO.....	35
2.7.1. Hallazgos.....	36
2.8. INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	36
2.8.1. Estructura del Informe de Auditoría de Gestión.....	36
3. CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	37
3.1. HIPÓTESIS.....	37
3.1.1. Hipótesis General.....	37
3.1.2. Variables de Estudio.....	39
3.2. MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN.....	40
3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	40
3.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	41
3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	42
3.6. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	42
3.6.1. Población.....	42
3.6.2. Muestra.....	43
3.7. PROCEDIMIENTOS.....	43
4. CAPÍTULO IV: AUDITORÍA DE GESTIÓN AL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN LOGROÑO, PROVINCIA DE MORONA SANTIAGO, PERÍODO: 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013.....	43 43 44
4.1. CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	44
4.1.1. Título: Auditoría de Gestión al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Logroño, Provincia de Morona Santiago, Período: 1 de enero al 31 de diciembre de 2013.....	44 45
4.1.2. Propuesta de Auditoría.....	46

4.1.3. Orden de Trabajo.....	46
4.1.4. Notificación de Inicio de Auditoría.....	48
4.1.5. Programa General de Auditoría de Gestión.....	50
4.2. Fase I: Conocimiento Preliminar.....	50
4.3. Fase II: Panificación Específica.....	50
4.4. Fase III: Ejecución.....	52
4.5. Indicadores de Gestión Utilizados.....	52
4.5.1. Ficha Técnica de Indicadores de Eficacia.....	52
4.5.2. Ficha Técnica de Indicadores de Eficiencia.....	55
4.5.3. Ficha Técnica de Indicadores de Calidad.....	55
4.6. Fase IV: Comunicación de Resultados (Informe).....	55
4.7. Fase V: Seguimiento.....	55
CONCLUSIONES.....	55
RECOMENDACIONES.....	55
BIBLIOGRAFÍA.....	56
ANEXOS.....	56
	56
	57
	58
	58
	58
	59
	60
	60

60

61

63

64

66

68

80

88

101

101

105

106

117

118

123

125

127

128

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Gráfico 1: Proceso Operativo de la Auditoría de Gestión	27
--	-----------

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: Lugares Turísticos	127
------------------------------------	------------

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación “Auditoría de Gestión al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Logroño, Provincia de Morona Santiago, periodo: 1 de enero al 31 de diciembre del 2013”, se realizará con el objetivo de medir la eficiencia, eficacia y calidad en la que se desarrollan las actividades de cada uno de los departamentos.

Se analizó y evaluó las diferentes áreas, administrativa, financiera y operativa, de la institución aplicando técnicas y procedimientos de auditoría tendientes a determinar los niveles de riesgo existentes; conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades como amenazas; adicionalmente se determinaron también se aplicaron indicadores de gestión, permitiendo la obtención de evidencias que sustente el informe final.

La aplicación de las recomendaciones de esta práctica constituirá una herramienta fundamental para el empleo eficaz y eficiente de los recursos, y será la piedra angular para la mejor toma de decisiones de sus directivos del GAD Municipal, lo que se reflejará en una mejor gestión de la entidad auditada.

EXECUTIVE SUMMARY

This research “Management Auditing of the Municipal Government of Logrono Canton” Morona Santiago Province, period: January 1 to December 31, 2013. In order to measure efficiency, effectiveness and economy, witch which develop the activities the officers and employees of the financial institute.

We analyzed and evaluated the different areas of the institution applying techniques and audit procedures designed to determine the levels of risk; know the strengths and weaknesses, opportunities and threats; additionally were determined and applied management indicators, allowing to obtain evidence to support the final report.

The implementation of recommendations of this review will provide a fundamental tool for the effective and efficient use of resources, and will be the base for better decision-making of their Municipal executives GAD, which will be reflected in better management audited financial institute.

INTRODUCCIÓN

La Auditoría de Gestión en las Instituciones Públicas y Privadas tiene fundamental importancia porque permite establecer el grado de cumplimiento de deberes y atribuciones que les han sido asignadas a sus funcionarios y servidores verificando que estas hayan sido ejecutadas de manera eficiente, efectiva y económica, además permite establecer si los objetivos y metas institucionales se han cumplido y comprobar si la información financiera es confiable.

El propósito de este trabajo de investigación es entregar un informe que contenga comentarios conclusiones y recomendaciones de las operaciones realizadas mediante la ejecución de la “AUDITORÍA DE GESTIÓN AL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN LOGROÑO, PROVINCIA DE MORONA SANTIAGO, PERIODO: 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013.” el mismo que servirá a las autoridades para que puedan tomar decisiones y adoptar correctivos que ayuden al fortalecimiento de la gestión administrativa.

El trabajo de investigación que ponemos a consideración contiene la siguiente estructura:

El Capítulo I se establece el problema a través de los antecedentes, la formulación y la delimitación; se determina el objetivo general y los objetivos específicos así como también, la justificación de la investigación.

En el Capítulo II que conforma el Marco Teórico sobre el proceso de la Auditoría de Gestión donde se presentan conceptualizaciones y el proceso en sí mismo de la materia mediante sus cinco fases: primera fase conocimiento preliminar donde se obtuvo un enfoque general de la entidad; segunda fase planificación la cual inicia con la guía de visita previa, la planificación preliminar y específica; la tercera fase; se realiza la ejecución del trabajo donde se aplica los programas de auditoría y la evaluación del control interno que sirven para detectar posibles hallazgos; la cuarta fase es la comunicación de resultados donde se presenta el informe de auditoría. y la quinta fase de seguimiento.

En el Tercer Capítulo, Marco Metodológico se presenta los materiales utilizados y los métodos para el desarrollo de la investigación;

La Propuesta de la Investigación se presenta en el Cuarto Capítulo a través de la auditoría de gestión aplicada a través de las cinco fases: la visita preliminar del Municipio del Cantón Logroño, La planificación a través del Programa de la misma, la Ejecución a través de los cuestionarios de control interno y la medición del riesgo y la confianza. En la cuarta fase se presentan los resultados a través del informe final.

Luego de haber concluido con nuestra investigación se presenta las Conclusiones y Recomendaciones obtenidas en la investigación dirigidas a las autoridades del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Logroño y Autoridades Politécnicas.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los gobiernos autónomos descentralizados vienen prestando una serie de servicios a la población en general; sin embargo estos gobiernos no se han preocupado por realizar evaluaciones del grado de cumplimiento de las actividades, funciones, procedimientos y políticas (eficacia); asimismo no disponen de información que les permita determinar la relación entre servicios prestados al público y recursos empleados para dicho fin (eficiencia); tampoco disponen de información que les permita identificar la calidad del servicio prestado.

El GAD Municipal del Cantón Logroño desde su creación no ha sido objeto de una auditoría de gestión, razón por la cual los resultados serán producto de la propuesta de la investigación.

Las actividades son ejecutadas con normalidad, sin embargo éstas no se cumplen a cabalidad, puesto que la información entregada a destiempo no permite una toma de decisiones oportuna y eficaz por parte de la Administración; la duplicación de funciones, la escasez de personal, la infraestructura inapropiada, el archivo irregular de documentos, el desperdicio y subutilización de los recursos tecnológicos, entre otros, son factores que inciden en la gestión administrativa de la institución.

La insuficiente planificación participativa constituye una debilidad que incide en la gestión municipal eficaz, pues de ella depende tanto la proyección como el logro de metas y objetivos, así como la calidad de servicios que presta.

Los resultados obtenidos no solucionan directamente los problemas, sino que, los detectan e informan a través de sus recomendaciones, a los responsables de conducir la institución objeto de este estudio, para que se proceda de manera correcta.

1.1.1. Formulación del problema de la investigación

¿Cómo incide la Auditoría de Gestión en la evaluación de los niveles de eficiencia, eficacia y calidad en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Logroño, Provincia de Morona Santiago, Periodo: 1 de enero al 31 de diciembre del 2013?

1.1.2. Delimitación del problema

- **Campo:** Auditoría de Gestión, Control Interno Administrativo del GAD Municipal del Cantón Logroño.
- **Área:** El área de estudio corresponde a la Auditoría de Gestión
- **Delimitación Espacial:** GAD Municipal del Cantón Logroño de la Provincia de Morona Santiago.
- **Delimitación Temporal:** El estudio comprende el período entre el 1 de enero al 31 de diciembre del año 2013.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo General

Desarrollar una Auditoría de Gestión al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Logroño, provincia de Morona Santiago, con la finalidad de determinar el grado de eficiencia, eficacia y calidad en las actividades ejecutadas durante el periodo 1 de enero al 31 de diciembre de 2013.

1.2.2. Objetivos Específicos

- a. Realizar el diagnóstico situacional del GAD Municipal del Cantón Logroño para conocer sus fortalezas y debilidades.

- b. Aplicar el programa de auditoría para evaluar los procedimientos y las normas de control interno aplicadas en la institución.
- c. Presentar el Informe de Auditoría con la finalidad de que se apliquen las recomendaciones en el GAD Municipal del Cantón Logroño.

1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El tema propuesto es importante para la institución, puesto que permitirá contar con un instrumento operativo y dinámico que facilite la evaluación de la gestión, contribuyendo al eficiente desarrollo de las actividades realizadas y al cumplimiento de objetivos y metas propuestas; logrando corregir las debilidades detectadas en la administración municipal.

La presente investigación es la primera que se desarrolla dentro de este GAD Municipal en el campo de la Auditoría de Gestión, y por lo tanto se pretende que se convierta en un aporte valioso a la institución.

Los beneficiarios directos de los resultados de esta evaluación son tanto las autoridades y funcionarios como también los moradores del Cantón Logroño y de la provincia de Morona Santiago, pues a través de ellos se podrá conocer si los recursos públicos se están administrando de manera correcta, cumpliendo los fines para los que fueron autorizados y si éstos se administran con eficacia, eficiencia y calidad.

En los momentos actuales el trabajo de auditoría de gestión es muy útil y valioso para el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Logroño, puesto que permitirá corregir debilidades detectadas en la institución en la aplicación de los procedimientos operativos que a diario se realizan, de esta manera se logrará alcanzar la eficiencia operativa y el cumplimiento de los objetivos de manera pertinente y oportuna en la entidad municipal.

La presente es la primera investigación de este tipo que se realiza en el GAD Municipal del Cantón Logroño por lo que se pretende sea de gran utilidad para dicha entidad, y que además en lo personal contribuirá en mi formación como profesional de la rama

contable, puesto que se demostrarán y aplicarán los conocimientos, habilidades y destrezas adquiridas en mi vida universitaria.

En consecuencia, los factores descritos anteriormente justifican la investigación propuesta ya que como instrumento de gestión, contribuye a la administración municipal al control eficiente y eficaz en el manejo de los recursos institucionales, cumpliendo con el cometido social que el Municipio del Cantón Logroño se ha planteado a través de la administración cantonal.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

La auditoría de gestión no se encuentra tan desarrollada como la auditoría financiera, debido a que desde sus inicios se pensó en el control de los recursos financieros y no en la inspección y evaluación de los procedimientos y el cumplimiento de los objetivos para los que fue creada la empresa.

Hoy en día el enfoque a las empresas se orienta a obtener rentabilidad a través de la eficiencia, eficacia y efectividad de los recursos, y por lo tanto éstos deben ser evaluados constantemente con la finalidad de medir el grado de cumplimiento.

2.1.1. Definición

(Arenas,A., & Loebeecke, J. 2009); dicen: la auditoría de gestión es el examen sistemático y profesional efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la gestión operativa y sus resultados, así como, la eficiencia de la gestión de una entidad, en relación a sus objetivos y metas.

“La auditoría de gestión, es el examen sistemático y profesional efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la gestión operativa y sus resultados, así como, la eficiencia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía, efectividad y eficiente en el uso de los recursos disponibles; establecer los valores éticos de la organización y, el control y prevención de la afectación ecológica; y medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos, y, el impacto socioeconómico derivado de sus actividades.” (Contraloría General del Estado, 2012)

(Fernández Arenas, J. A., 2006), sostiene que la Auditoría de Gestión consiste en: “El examen que se realiza en una entidad, para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de sus recursos y comprobar la observancia de

las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades o materias examinadas.”

En este contexto se puede manifestar que la Auditoría de Gestión surgió de la necesidad para medir y cuantificar los logros alcanzados por la empresa en un período de tiempo determinado. Surge como una manera efectiva de poner en orden los recursos de la empresa para lograr un mejor desempeño y productividad.

También se la puede definir como la valoración independiente de todas las operaciones de una empresa, en forma analítica, objetiva y sistemática, para determinar si se llevan a cabo políticas y procedimientos aceptables. Si se siguen las normas establecidas, si se utilizan los recursos de forma eficaz y económica, si los objetivos de la organización se han alcanzado con calidad para así maximizar resultados que fortalezcan el desarrollo de la empresa.

2.1.2. Objetivos

Según (Suárez Revollar, C., 2013), la Auditoría de Gestión se plantea los siguientes objetivos:

- a. La auditoría de gestión formula y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros, mediante modificación de políticas, controles operativos y acción correctiva; desarrolla la habilidad para identificar las causas operacionales y posteriores, y explica síntomas adversos evidentes en la eficiente administración.
- b. El objetivo de la auditoría de gestión es identificar las áreas de reducción de costos, mejorar los métodos operativos e incrementar la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las necesidades examinadas.
- c. La auditoría de gestión determinará si se ha realizado alguna deficiencia importante de políticas, procedimientos y prácticas contables defectuosas.

- d. La auditoría de gestión determina si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva; en este sentido determina si los procedimientos aplicados cumplen con las especificaciones dadas.
- e. Establecer el grado en que la entidad y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.
- f. Revisar la financiación de las adquisiciones para determinar si afectan la cantidad, calidad y las clases de compras realizadas.
- g. Determinar el grado en que el organismo y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad, tanto en los servicios que presta como en los bienes adquiridos.
- h. Verificar que la entidad auditada cumpla con normas y demás disposiciones legales y técnicas que le son aplicables, así como también con principios de economía, eficiencia, eficacia, efectividad, calidad, equidad, excelencia y valoración de costos ambientales, según cada caso, y formular recomendaciones oportunas para cada uno de los hallazgos identificados.
- i. Estimular la adherencia del personal al cumplimiento de los objetivos y políticas de la entidad y mejorar los niveles de productividad, competitividad y de calidad de la entidad.
- j. Establecer si los controles gerenciales implementados en la entidad o programa son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones.

En conclusión, la Auditoría de Gestión ayuda a la administración a reducir los costos y aumentar utilidades, aprovechar mejor los recursos humanos y materiales, acelerar el desarrollo de las entidades hacia la eficiencia, buscando siempre un perfeccionamiento continuo de los planes de acción y procedimientos, para lograr los objetivos para los que fue creada la organización.

2.1.3. Alcance

Para (Suárez Revollar, C., 2013), tanto la administración como el personal que lleva a cabo la auditoría debe estar de acuerdo en cuanto al alcance en general, si se conoce que esta auditoría incluye una evaluación detallada de cada aspecto operativo de la organización; es decir que debe tener presente lo siguiente:

- a. Satisfacción de los objetivos institucionales.
- b. Nivel jerárquico de la organización.
- c. La participación individual de los integrantes de la organización.
- d. De la misma forma sería oportuno considerar, por la amplitud del objetivo de esta revisión:
 - Regulaciones: Evaluar el cumplimiento de la legislación, política y procedimientos establecidos por los órganos y organismos estatales.
 - Eficiencia y Economía: Involucra la utilización del personal, instalaciones, suministros, tiempos y recursos financieros para obtener máximos resultados con los recursos proporcionados y utilizarlos con el menor costo posible.
 - Eficacia: Se relaciona con el logro de las metas y los objetivos para los cuales se proporcionan los recursos.
 - Salvaguarda de activos: Contempla la protección contra sustracciones, ausencia y uso indebido.
 - Calidad de la información: Abarca la exactitud, la oportunidad, lo confiable, la suficiencia y la credibilidad de la información, tanto operativa como financiera.

Por tanto el auditor debe estar alerta ante situaciones tales como:

- a. Procedimientos que son ineficaces o más costosos de lo justificable.
- b. Duplicación de esfuerzos de empleados u organismos.
- c. Oportunidades para mejorar la productividad mediante la automatización de procesos manuales.
- d. Exceso de personal con relación al trabajo a efectuar.
- e. Fallos en el sistema de compras y acumulación de cantidades innecesarias o excesivas de propiedades, materiales o suministros.

En la etapa de exploración y examen preliminar, debe quedar bien definido el alcance de la auditoría, y éste, en buena medida, podrá delimitar el tamaño de las pruebas, por tanto la selección de la muestra en buena medida, podrá delimitar el tema que someta el auditor.

2.1.4. Importancia

La Auditoría de Gestión es importante porque es el instrumento de control posterior sobre la administración en general. Tiene un significado más importante para el sector público, ya que normalmente el sector privado tiene un instrumento automático que determine su eficiencia y efectividad.

Este instrumento es la medición de la utilidad neta, los ingresos y gastos de la empresa están íntimamente relacionados, si la empresa produce efectividad es eficiente, de lo contrario se tomará medidas correctivas.

En el sector público los intereses de una entidad normalmente vienen del sector público y no son producidos en relación con sus gastos de operación. Por este motivo la Auditoría de Gestión es importante en el gobierno, y hay creciente interés en su aplicación por los organismos superior de control, como lo es la Contraloría General del Estado.

La Auditoría de Gestión permite acelerar el desarrollo de las entidades hacia la eficiencia, buscando siempre un perfeccionamiento continuo de los planes de acción y procedimientos, para lo cual es indispensable que todos los profesionales que ejecuten acciones de control, tomen conciencia de la importancia de ésta, en el menor plazo posible, por los valiosos beneficios que ella reporta.

2.1.5. Propósitos de la Auditoría de Gestión

El Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado (2012) establece los siguientes propósitos:

- a. Determinar si todos los servicios prestados, obras y bienes entregados son necesarios y, si es necesario desarrollar nuevos; así como, efectuar sugerencias sobre formas más económicas de obtenerlos.
- b. Comprobar si la entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente, y si se realizan con eficiencia sus actividades y funciones.
- c. Conocer las causas de ineficiencias o prácticas antieconómicas (p. 38).

2.1.6. Metodología de la Auditoría de Gestión

La auditoría de gestión necesita, al igual que la auditoría financiera, ser lo más sistemática posible en la realización de sus trabajos. La sistematización precisa un método de uso general aplicable a cualquier área, estructura, funciones, etc., que se audite. Este método consiste en un análisis en profundidad y con los máximos detalles, utilizando las preguntas clásicas: Qué se quiere?, cómo?, cuándo se quiere?, dónde?, por qué?, qué medios se deben utilizar?, etc., realizando, además, las siguientes investigaciones: Estudio de los elementos que componen el sector auditado, diagnóstico detallado, determinación de fines y medios, investigación de las deficiencias, balance analítico, comprobación de la eficacia, búsqueda de problemas, proposición de soluciones, indicación de alternativas y mejora de la situación. Este trabajo se lleva a cabo por medio de entrevistas personales con los responsables de las unidades, áreas o

actividades auditadas, en sus centros de trabajo u oficinas, esto exige que el consultor disponga de cuanta información exista en relación con el área auditada.

La exigencia metodológica se inicia en una auditoría de gestión con la denominación que se dé al informe, posteriormente se debe establecer la planificación del trabajo de auditoría consistente en el desarrollo de un plan global en función de los objetivos que se persiguen. La naturaleza, el detalle y el momento en que se debe llevar a cabo la planificación, varían según la magnitud y especificidad de la entidad a auditar, de la experiencia que el auditor tenga de la misma, del conocimiento de la actividad que desarrolla, del entorno en que se desenvuelve y de la calidad del control interno. La planificación comprende cuatro fases:

- a. Designación de la entidad, área, sector o servicio a auditar.
- b. Estudio previo.
- c. Estudio preliminar.
- d. Programación operativa.

En la primera fase, habrá que distinguirse entre dos tipos de auditoría: auditoría vertical y horizontal. La auditoría vertical comprende en su integridad el análisis de una unidad específica (departamento, dirección general, etc.) o el análisis de un programa determinado (presupuesto funcional). La auditoría horizontal comprende la verificación de determinadas funciones o gastos que afectan a varias unidades administrativas (política de personal, compras de inmovilizados, presupuesto económico, etc.). En general, las partidas presupuestarias con mayor impacto financiero, las áreas con mayor riesgo de anomalías, errores o irregularidades, recibirán una mayor atención.

La segunda fase permite conocer el área a auditar con cierta rapidez, sobre la base de recolectar determinada información, al mismo tiempo que permite descubrir las áreas de riesgo con bastante precisión. El objetivo del estudio previo persigue a obtener un conocimiento profundo del área a auditar.

Este conocimiento puede obtenerse utilizando reglamentos y demás normativas que afectan al área a auditar, estudiando informes anteriores de auditoría y especialmente las recomendaciones contenidas en los mismos, estudiando informes de auditoría financiera o estudiando liquidaciones de los presupuestos de ejercicios anteriores.

La tercera fase, supone el inicio del trabajo de auditoría propiamente dicha. En esta fase deben tenerse en cuenta determinadas cuestiones de importancia que pueden condicionar la marcha posterior del informe, algunas de dichas cuestiones pueden ser las siguientes: Dificultad de medir los outputs, existencia de índices de ineficiencia visibles, falta visible de organización, o problemas en la misma o en la gestión claramente visibles, retraso en la producción de outputs, empleados desocupados y material subutilizado, métodos de trabajo anticuados, poco eficientes o complicados, existencia de actuaciones ineficaces, o de realización ineficiente o no económica, en general se considerarán de importancia relevante todos aquellos hechos que de no explicitarse en el informe podrían conducir a errar al lector del mismo, y cuya existencia pudiera comprometer los resultados del área auditada, aunque todas estas cuestiones serán profundizadas y analizadas posteriormente durante la fase de ejecución de la auditoría.

La cuarta fase, programación operativa, supone la preparación de las herramientas de trabajo y del equipo humano a emplear, por lo cual debe comprender una confección de cuestionarios y una coordinación con el personal del área estudiada, determinación del grado de intervención de especialistas, preparación de programa escrito de trabajo y selección del equipo.

Una vez planificado el trabajo a realizar, se debe proceder a la ejecución de todo lo planificado. En la ejecución debe realizarse un examen detallado de los datos sobre los que debe actuarse y comprende los muestreos, efectos observados, causas y evaluaciones de los distintos resultados. Este examen representa el desarrollo de la parte central de la auditoría y comprende las siguientes actuaciones:

- Recopilación de evidencias.

- Medidas del trabajo.

- Evaluación de los niveles de eficacia, eficiencia y economía.

- Evaluación de los esfuerzos hechos para mejorar los resultados conseguidos.

Todo ello debe conducir a la valoración de resultados y al análisis de las causas y de sus efectos, necesarios para la reducción posterior de las correspondientes conclusiones y resoluciones.

- Por último, la culminación de la auditoría está en la emisión del informe, ya que ésta será la herramienta de trabajo para el ejecutivo y para los responsables del área auditada, y además servirá en el futuro como base para medir el progreso obtenido en la gestión de dicha área. (Estupiñán Gaitán, R., 2007).

2.2. EL CONTROL INTERNO

2.2.1. Definición de Control Interno

“El término control interno significa todas las políticas y procedimientos (controles internos) adaptados por la administración de una entidad, para ayudar a lograr el objetivo de la dirección de asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo adhesión a las políticas administrativas, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integridad de los registros contables, y la oportuna preparación de información financiera confiable.” Norma Internacional de Auditoría No. 6. Evaluación del Riesgo y Control Interno, párrafo 8. Sección 400.

Esta definición refleja que es un proceso que constituye un medio para un fin, que es salvaguardar los bienes de la entidad. Es y debe ser ejecutado por todas las personas que conforman la organización, no se trata únicamente de un conjunto de manuales de políticas y formas, sino de personas que ejecutan actividades en cada nivel de la organización. El Control Interno proporciona solamente seguridad razonable, no seguridad absoluta, acerca del desarrollo correcto de los procesos administrativos y contables, informando a la alta gerencia y a los directivos de una entidad.

En este contexto se puede afirmar que el Control Interno son las políticas, principios y procedimientos adoptados por la administración, para lograr las metas y objetivos planificados, y con el fin de salvaguardar los recursos y bienes económicos, financieros, tecnológicos a través de su uso eficiente y aplicando la normativa vigente, así como las políticas corporativas establecidas.

2.2.2. Importancia del Control Interno

El control interno en cualquier organización, es importante porque apoya a la conducción de los objetivos de la organización, como en el control e información de las operaciones, puesto que permite el manejo adecuado de los recursos institucionales, con el fin de generar una indicación confiable de sus situación y sus operaciones en el mercado, ayuda a que los recursos disponibles, sean utilizados en forma eficiente, basados en criterios técnicos que permitan asegurar su integridad, custodia y registro oportuno, en los sistemas respectivos. (Estupiñán Gaitán, R., 2006)

2.2.3. Objetivos del Control Interno

(Estupiñán Gaitán, Control Interno y Fraudes con base los ciclos transaccionales Analisis del Informe COSO I y II, 2006), manifiesta: “El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos, que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente según las directrices marcadas por la administración.”

Lo que se espera del control interno es que brinde la mayor seguridad para la consecución de los objetivos, a través de la correcta aplicación de los reglamentos, políticas y procedimiento establecidos por la alta dirección, quien a su vez debe actuar como supervisor para que dichos lineamientos sean cumplidos.

Entre los objetivos del control interno podemos mencionar los siguientes:

- a. Salvaguardar los activos de la organización evitando pérdidas por fraudes o negligencias.

- b. Asegurar la exactitud y veracidad de los datos contables y financieros que son utilizados por la dirección para una adecuada toma de decisiones.
- c. Incentivar la eficiencia en el uso de los recursos.
- d. Estimular el seguimiento de las prácticas decretadas por la dirección.
- e. Promover, evaluar y velar por la seguridad, y calidad de la mejora continua de todos los procesos en general.
- f. Adoptar medidas de protección para los activos fijos en forma adecuada.
- g. Determinar los lineamientos para evitar que se realicen procesos sin las debidas autorizaciones.
- h. Generar una cultura de control en todos los niveles de la organización.

2.2.4. Principios de Control Interno

El control es la medida de los resultados obtenidos y su confrontación con los resultados esperados, analizando las desviaciones.

Para un adecuado control interno es importante tomar en cuenta los siguientes principios:

- a. Equilibrio en la delegación de responsabilidades, incluyendo la dotación de los recursos de control respectivos para asegurar el debido cumplimiento de las mismas.
- b. Orientación al logro de objetivos, estableciendo medidas de desempeño para evaluar su cumplimiento.
- c. Mantener un sentido de la oportunidad con que se realizan las actividades, ya que para que un control sea eficiente, es necesario que sea oportuno y suficiente.

- d. Prevenir desviaciones para anular o disminuir su efecto, adoptando medidas preventivas, con su debida anticipación a su ocurrencia.
- e. Aplicar el principio de excepción que se dirige específicamente hacia los puntos realmente necesarios, lo que genera reducción de tiempos y costos.
- f. Independencia: los responsables del control no deben estar involucrados en las actividades sujetas a la observación por el mismo.
- g. Preserva el medio ambiente a través de prácticas amigables con la naturaleza en los procesos de toda entidad.

La aplicación de estos principios se vuelve importante para generar un ambiente de control adecuado, que asegure la correcta determinación de los lineamientos por parte de la gerencia y su adecuado seguimiento, con el fin de revisar en forma periódica la consecución de los objetivos. (Estupiñán Gaitán, Control Interno y Fraudes con base los ciclos transaccionales Analisis del Informe COSO I y II, 2006)

2.2.5. Control Interno Administrativo

Son aquellas medidas que se relacionan principalmente con la eficiencia operacional y la observación de las políticas establecidas en el área de la organización, ejemplo: las medidas de seguridad, los accesos restringidos. Una debilidad de control interno no implica necesariamente que los registros sean erróneos pero si existe la posibilidad que los estados financieros puedan contener errores.

Los métodos de control administrativo para supervisar y dar seguimiento al cumplimiento de las políticas y procedimientos, incluyendo la función de auditoría interna, son los siguientes:

- Segregación de funciones
- Contratación de personal
- Inventarios físicos

- Caja: Ingresos y gastos
- Conciliaciones bancarias, etc. (Estupiñán Gaitán, Control Interno y Fraudes con base los ciclos transaccionales Analisis del Informe COSO I y II, 2006).

2.2.6. Control Interno Financiero

Aplicación se hace en las entidades privadas y organismos públicos, para establecer las acciones, las políticas, los métodos, los procedimientos y mecanismos de prevención, corrección, evaluación y desmejoramiento continuo del proceso, con el fin de garantizar que la información financiera, económica y social cumpla con las normas conceptuales, técnicas y procedimentales establecidas en los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados – PCGA.

Es un proceso que bajo la responsabilidad del representante legal o máximo directivo del ente contable, así como de los directivos de primer nivel responsables de las áreas contables, con el fin de lograr la existencia y efectividad de los procedimientos de control y verificación de las actividades propias del proceso contable, capaces de garantizar razonablemente que la información financiera, económica, social y ambiental cumpla con las características de confiabilidad, relevancia y comprensibilidad. (Estupiñán Gaitán, Control Interno y Fraudes con base los ciclos transaccionales Analisis del Informe COSO I y II, 2006).

2.2.7. Control Interno de Cumplimiento

El control de cumplimiento es una prueba que reúne evidencia de auditoría para indicar si un control funciona efectivamente y logra sus objetivos. El auditor entonces solo debe aplicar pruebas de cumplimiento a aquellos controles sobre los cuales depositará confianza para modificar la naturaleza, alcance y oportunidad de los procedimientos sobre saldos, los cuales siempre deben ser probados, dado que aseguran la integridad de la información.

Las pruebas de cumplimiento para reunir evidencias de funcionamiento efectivo deben enfocarse a:

- ¿Se ejecutaron los procedimientos previstos?
- ¿Se ejecutaron adecuadamente?
- ¿Fueron ejecutados por alguien que cumple con los requisitos de segregación de funciones? (Estupiñán Gaitán, Control Interno y Fraudes con base los ciclos transaccionales Analisis del Informe COSO I y II, 2006).

2.2.8. El Informe COSO

El informe COSO es un proceso efectuado por el Consejo de Administración, la dirección y el resto del personal de una organización, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos de acuerdo a los siguiente puntos:

- a. Eficiencia y eficacia en las operaciones
- b. Fiabilidad de la información financiera
- c. Cumplimiento de leyes y normas que sean aplicables.

El informe COSO: “Es un proceso que hace parte de los demás sistemas y procesos de una organización, incorporando en la función administrativa y dirección no adyacente a estos. Orientado a objetivos es un medio, concebido y ejecutado por personas de todos los niveles de la organización a través de sus acciones y palabras. Proporciona una seguridad razonable, más que absoluta, de que se lograrán los objetivos definidos.” (Estupiñán Gaitán, Control Interno y Fraudes con base los ciclos transaccionales Analisis del Informe COSO I y II, 2006).

2.2.9. Elementos del Control Interno del Informe COSO

Los elementos del Control Interno permiten obtener un plan de organización que proporcione una adecuada distribución funcional de la autoridad y la responsabilidad de

cada miembro de la entidad, así como un plan de autorizaciones, registros contables y procedimientos adecuados para ejercer controles sobre activos, pasivos, ingreso y gastos.

El personal debe estar apropiadamente instruido sobre sus derechos y obligaciones que han de estar en proporción con sus responsabilidades, ya que el control interno tiene entre sus objetivos fundamentalmente el perfeccionamiento y protección de los bienes de la institución.

El sistema de control interno tiene cinco componentes:

2.2.9.1. Ambiente de Control

Es la actitud de la gerencia frente al Control Interno, da las pautas para una entidad, que a su vez genera conciencia de control de sus empleados y demás colaboradores. En este elemento se fundamentan los demás componentes del control interno, generando parámetros de disciplina y estructura. Incluyen aspectos como la integridad, valores éticos y competencia en el personal de la compañía. “El ambiente de control tiene una influencia profunda en la manera como se estructuran las actividades del negocio, se establecen los objetivos y se valoran los riesgos. Esto es cierto no solamente en su diseño, sino también en la manera como opera en la práctica.” (Mantilla B, S. A., 2007) El ambiente de control está influenciado por la cultura de la entidad, dentro de éste tiene gran importancia la conciencia de control de su gente, y la forma en la que la administración es capaz de incluir en el personal para que vele por el control dentro de la entidad. Las entidades se esfuerzan por tener gente con capacidades acorde a sus necesidades, inculcan actitudes de integridad y conciencia de control a todo el personal que colabora con la entidad, establecen las políticas y procedimientos apropiados, incluyen un código de conducta escrito en forma regular, este código fomenta la participación de los valores y el trabajo en equipo, con el fin de obtener los objetivos de la entidad.

Los principales factores del ambiente de control son:

- a. La integridad y los valores éticos.

- b. Los incentivos y las tentaciones.
- c. La comunicación con orientación moral.
- d. Compromisos para la competencia.

Estos puntos reflejan la filosofía y estilo de la dirección, la estructura y el plan organizacional. Dentro de éstos también encontramos al Consejo de directores o comité de auditoría; la asignación de autoridad y responsabilidades que están estrechamente ligadas con los reglamentos y los manuales de procedimiento; las políticas y objetivos establecidos; y el grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.

2.2.9.2. Valoración del riesgo

El riesgo es la posibilidad de que existan errores en los procesos de la organización. El riesgo de Auditoría es la probabilidad que el Auditor emita un informe que no se acople a la realidad de la entidad auditada por la existencia de errores significativos que no fueron encontrados. “Es la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser mejorados. Así mismos, se refiere a los mecanismos necesarios para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que influyen en el entorno de la organización como en el entorno de la misma” (Estupiñán Gaitán, Control Interno y Fraudes con base los ciclos transaccionales Analisis del Informe COSO I y II, 2006).

De acuerdo con la NIA 6 “Evaluación del riesgo y control interno”, se debe elaborar una evaluación de los riesgos inherente y de control para los puntos importantes que se presentan ya sea a nivel de estados financieros, como de procesos administrativos y financieros.

Estos riesgos en un sistema de información pueden tener un efecto general o un efecto específico por cuenta en la probabilidad de representaciones o exposiciones erróneas importantes, tales como riesgos que pueden resultar de deficiencias en actividades generales del Sistema de control, o limitaciones en el acceso a la información, no permita determinar el riesgo real al que está expuesta la compañía.

Para la valoración del riesgo se deben tener establecidos los objetivos, ya que los riesgos amenazan el cumplimiento de éstos, por lo que la gerencia deberá tomar las acciones necesarias para identificar los riesgos y tomar las acciones necesarias para manejarlos.

2.2.9.3. Actividades de control

“Las actividades de control son las políticas y procedimientos, son acciones de las personas para implementar las políticas, para ayudar a asegurar que se están llevando a cabo las directivas administrativas identificadas como necesarias para manejar los riesgos. Las actividades de control se pueden dividir en tres categorías, basadas en la naturaleza de los objetivos de la entidad con los cuales se relaciona: operaciones, información financiera, o cumplimiento.”

Las actividades de control son implementadas por la administración para el uso eficiente de los recursos, a través de políticas y reglamentos que permiten controlar que se lleven a cabo las instrucciones de la administración de la empresa, y se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados en el camino, para conseguir los objetivos y metas propuestas en la entidad. Las actividades de control se deben establecer en todos los niveles de la organización y actividades como verificaciones, conciliaciones, análisis de la eficacia, segregación de funciones, etc.

La entidad debería obtener suficiente comprensión de los procedimientos de control, para desarrollar el plan de ejecución de los procesos para la evaluación del Sistema de Control Interno. Al obtener esta comprensión, se debe considerar el conocimiento sobre la presencia o ausencia de procedimientos de control, obtenido de la comprensión del ambiente de control y del sistema de contabilidad, para determinar si se necesita alguna comprensión adicional sobre los procedimientos, ya que al estar estos integrados con el

ambiente de control, nos permitirán conocer cuáles son los procesos o el plan a seguir. Norma Internacional de Auditoría N° 6: Evaluación del riesgo y Control interno, párrafo 20, Sección 400.

2.2.9.4. Información y comunicación

Este elemento hace referencia a la visualización que se debe dar a la administración de los hallazgos encontrados a través de la evaluación de Control Interno, esta información debe ser proporcionada en forma oportuna de tal manera que se puedan tomar las medidas correctivas pertinentes. Los sistemas de información generan reportes, con información relacionada con el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos, que hacen posible controlar las actividades de la entidad tanto internas como las externas que le puedan afectar.

“La información se requiere en todos los niveles de una organización, para operar el negocio y moverlo hacia la consecución de los objetivos de la entidad en todas las categorías, operaciones, información financiera y cumplimiento.” (Estupiñán Gaitán, Control Interno y Fraudes con base los ciclos transaccionales Análisis del Informe COSO I y II, 2006).

Los sistemas de información también realizan actividades de monitoreo a través de la captación de la información en forma periódica, la consolida y genera datos que son válidos para la administración en la toma de decisiones e implementación de medidas correctivas. Por ejemplo los Sistemas de información pueden generar reportes de las ventas de acuerdo a las necesidades de la gerencia, así como de las pérdidas y/o ganancias que se están generando, de esta forma la administración conoce en realidad cual es la situación general de la compañía. Los sistemas de información deben tener una flexibilidad tal que permita ajustarse a los cambios y evolución tecnológica y del mercado.

2.2.9.5. Supervisión y Seguimiento

Es el seguimiento que se realiza a los procesos implementados para un adecuado Control Interno. Los sistemas de control interno requieren de un proceso que supervise

su adecuado funcionamiento. Esto se consigue mediante actividades de evaluaciones periódicas y seguimiento continuo. Es necesario realizar las actividades de supervisión para asegurar que el proceso funcione según lo previsto. El alcance y frecuencia del monitoreo depende de los riesgos que se deben controlar y del grado de confianza que generan los controles implementados. El monitoreo se aplica para todas las actividades en una organización, así como se puede aplicar para los contratistas externos.

“La evaluación debe conducir a la identificación de los controles débiles, insuficientes e innecesarios, para promover con el apoyo decidido de la gerencia, su robustecimiento e implantación. Esta evaluación puede llevarse de tres formas: durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la organización; de manera separada por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades y mediante la combinación de las dos formas anteriores.” (Mantilla B., S.A., 2007)

Esta es una importante tarea para la administración, porque sirve para medir la eficiencia de las acciones tomadas y determinar el grado de aporte que generó la implementación o mejora del Sistema de Control Interno.

El monitoreo debe ser realizado por personas que tengan a su cargo una función de supervisión dentro de la entidad, quienes determinan la efectividad de los controles para las actividades a su responsabilidad, que se da en el transcurso de las operaciones. Este monitoreo incluye actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones. El alcance y frecuencia de las actividades de supervisión dependen de los riesgos a controlar y del grado de confianza que inspira a la dirección el proceso de control. La supervisión de los controles internos puede realizarse mediante actividades continuas incorporadas a los procesos de la entidad, y a través de evaluaciones separadas por parte de la dirección, de la función de auditoría interna o supervisión. Las actividades de supervisión incluyen las actividades periódicas de dirección y supervisión, comparaciones, conciliaciones, y otras acciones de rutina.

2.3. PROCEDIMIENTOS GENERALES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

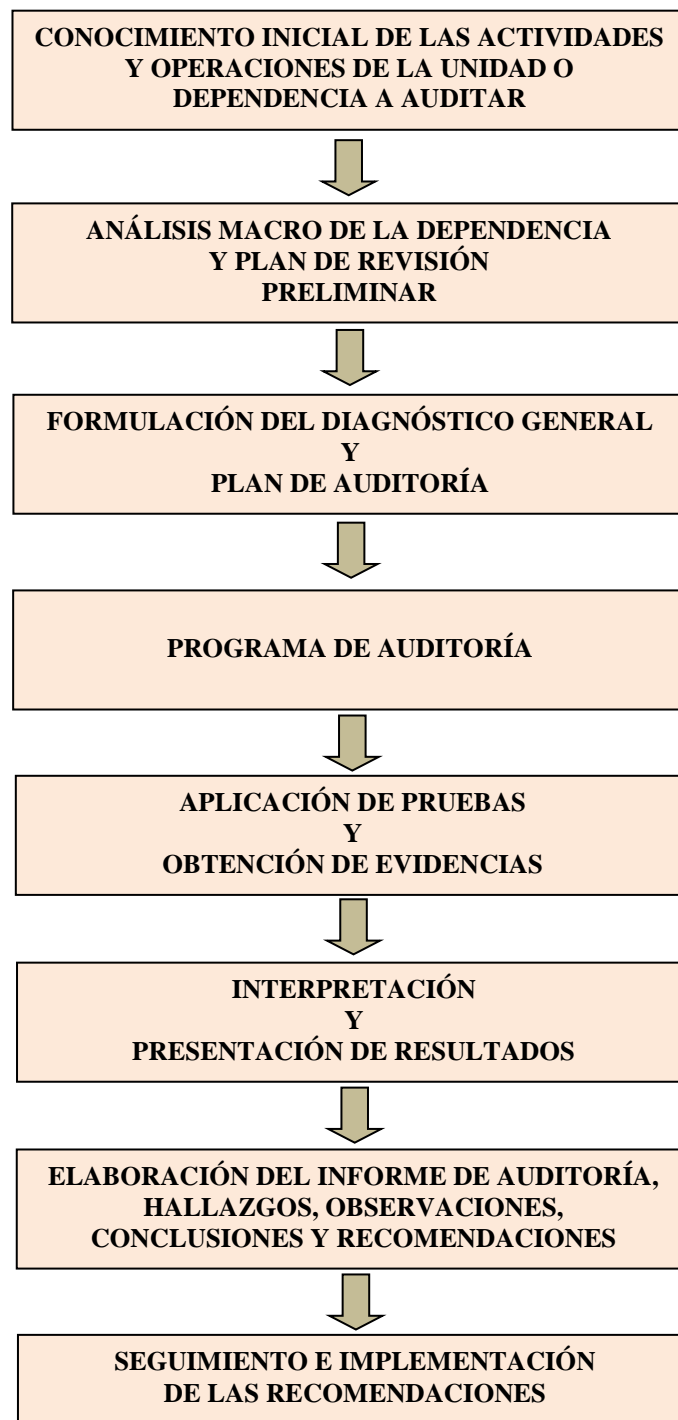
El Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado (2012), manifiesta que el procedimiento se caracteriza por favorecer la contextualización del

contenido del trabajo, en el complejo y cambiante entorno de la actividad en la que se expresan las relaciones dinámicas, que se establecen entre los sujetos al realizar sus acciones, diseñadas de tal forma que puedan ser útiles para solucionar los problemas detectados.

El procedimiento está basado en el estudio de principios, objetivos, premisas y características, a través de un programa que permite cómo hacerlo y medir cada indicador, estableciendo un proceso de mejora continua que se sustenta en las siguientes razones:

- Monitorear la evolución futura para mejorar el desempeño de la entidad.
- Diagnosticar el programa para brindar y proponer vías de solución, una vez que se conozcan los fallos y se hayan formulado los problemas existentes, dándole un nuevo enfoque.
- Mayor flexibilidad en el uso de técnicas y actividades que estén acordes con el desarrollo del programa que se evalúa.

Gráfico No. 1: Proceso Operativo de la Auditoría de Gestión



Los procedimientos cuentan con cinco fases las cuales se relacionan a continuación.

2.3.1. FASE I: Conocimiento Preliminar

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 razonables.

- **Objetivo:** Lograr un ambiente afable en la organización para propiciar el desarrollo del trabajo y establezcan la relación entre los implicados y el equipo evaluador. Conocer además, el ambiente organizacional, así como definir un conjunto de aspectos que son de vital importancia para lograr una familiarización con la situación actual de la organización.

Para ello será necesario realizar la caracterización de la entidad, teniendo en cuenta los aspectos generales que serán necesarios analizar como son:

- Nombre de la entidad.
 - Objeto social.
 - Cartera de productos y servicios.
 - Fuentes de ingreso.
 - Cantidad de funcionarios o empelados.
 - Domicilio.
 - Misión.
 - Visión.
 - Valores
 - Políticas, etc.
- **Técnicas:** Técnicas de captación de información:
 - a. Comprensión y análisis de los diferentes conceptos implícitos en la auditoría de gestión.
 - b. Realización de charlas y debates, donde se brinde conocimiento e información sobre los aspectos más importantes de la auditoría de gestión y se propicie su mejora.
 - c. Indagar para conocer las principales debilidades presentadas en las actividades operativas de la entidad.

2.3.2. FASE II: Planificación

El proceso de planeamiento es una actividad dinámica cuya definición, etapas y pasos de ejecución, están enunciados en las Normas de Auditoría de General Aceptación. La Planificación permite al auditor identificar las áreas críticas y los problemas potenciales del examen, evaluar el nivel de riesgo y programar la obtención de la evidencia necesaria para emitir opinión sobre la eficiencia, la eficacia y la efectividad del sistema de control interno del auditado. El auditor realiza el planeamiento para determinar de manera efectiva y eficiente la forma de obtener los datos necesarios e informar acerca del objeto de la auditoría. La naturaleza y alcance del planeamiento puede variar según el tamaño del ente, el volumen de sus operaciones, la experiencia del auditor y el conocimiento de las operaciones.

La calidad de una auditoría radica en la experiencia y la especialización del equipo de auditores que efectúa el planeamiento.

El planeamiento permite identificar qué debe hacerse durante la fase de ejecución y confección del informe de una auditoría y, quién y cuándo deben ejecutar las tareas.

La planificación es un proceso dinámico que si bien se inicia al comienzo de la labor de auditoría, puede modificarse o continuarse sobre la marcha de las tareas. El mismo comienza con la obtención de la información necesaria para definir la estrategia a emplear durante la ejecución, y culmina con la definición detallada de las tareas a realizar en dicha etapa.

Para proceder a la planificación resulta imprescindible definir el alcance de la auditoría. Éste está referido a los procedimientos que son considerados necesarios para alcanzar el objetivo programado.

Cuando se trata de una auditoría inicial el alcance debe ser más amplio, por lo tanto el planeamiento debe prever esa condición. En el caso de una auditoría recurrente, los papeles de trabajo y archivos de la auditoría anterior facilitan el planeamiento del operativo a realizar.

Si bien constituye el comienzo de la auditoría y representa la segunda fase de ésta, se encuentra presente como metodología de trabajo en cada una de las fases siguientes, sistematizando y organizando su desarrollo. Lo ejecuta el supervisor designado para el operativo, el que deberá llevar a cabo las acciones descriptas en las etapas subsiguientes relacionadas.

El planeamiento reviste especial importancia para el cumplimiento de los objetivos de la auditoría y permite lograr un adecuado equilibrio entre éstos, el alcance del trabajo, el tiempo disponible para ejecutarlo y los recursos humanos y materiales que se afectarán.

La fase de planeamiento comprende dos etapas:

- **Planeamiento General:** Durante esta etapa y partiendo del objeto definido en el Programa de Auditoría, se definirá el enfoque del operativo de auditoría, procediéndose a relevar aspectos del sistema de control interno, de los riesgos de auditoría y de la importancia relativa (significatividad) de la entidad a auditar; a fin de elaborar el informe de planeamiento general. Para ello se desarrollarán los siguientes pasos:
 - Diagnóstico primario de la institución.
 - Fuentes de información.
 - Información básica.
 - Sistema de información y control interno.
 - Filosofía administrativa.
 - Política institucional.
 - Sistema de comunicación e información.
 - Actividades de control.

- **Planeamiento Específico:** En esta etapa se seleccionarán los procedimientos, se estimarán los recursos humanos necesarios y el tiempo requerido para la ejecución de la auditoría.

Para ello se desarrolla los siguientes pasos:

- Procedimientos necesarios a aplicar.
- Recursos humanos capacitados para conformar el equipo de trabajo.

- Tiempos: estimación de horas previstas para la realización de la auditoría.
- Programas: elaborar un programa para aprobación del Jefe de Equipo.

2.3.3. FASE III: Ejecución

El objetivo de esta fase está orientado a la obtención de evidencias y a la formulación de observaciones con sus respectivas recomendaciones, soluciones y alternativas sobre las áreas y los procesos auditados, aprobados en el plan de auditoría y bajo la metodología del programa.

Esto se logra mediante la ejecución de pruebas bajo la aplicación de diversas técnicas y herramientas.

Todas las herramientas utilizadas deben ser tales que permitan la obtención de evidencias suficientes, competentes y pertinentes que demuestren la relevancia de los criterios identificados en la fase anterior.

En este sentido, y como fuera anticipado en la fase de planificación, toda acción de la auditoría debe ser controlada a través de programas de trabajo.

Tales programas definen por anticipado las tareas que deben efectuarse durante el curso de la auditoría, y se sustentan en los objetivos incluidos en el plan de auditoría y en la información disponible sobre las actividades y operaciones de la entidad auditada, que se consigna en el Informe de Diagnóstico General.

No obstante, algunas veces, como consecuencia de cambios producidos en el desarrollo de la auditoría, y atendiendo a que se trata de un proceso lógico y flexible, los procedimientos definidos pueden resultar insuficientes o innecesarios para alcanzar los objetivos establecidos, siendo necesario incorporar aspectos adicionales que modifiquen el alcance o naturaleza de la planificación original.

Durante el proceso de ejecución, el auditor debe brindar a los funcionarios del Auditado, la oportunidad de efectuar comentarios y aclaraciones en forma escrita sobre las observaciones identificadas antes de presentar el informe de auditoría. Estos

comentarios y observaciones deben incluirse en el informe en forma apropiada y objetiva.

Respecto a las observaciones, que surjan como resultado de la comparación entre la condición y criterio, el auditor debe identificar las causas que las generan y efectos inmediatos o mediatos, así como su estimación cuantitativa –económica y financiera, según corresponda – incluyendo los impactos reales y potenciales.

Objetivos: Consiste en la obtención de evidencias suficientes, pertinentes y competente, bajo los procedimientos y prácticas definidos en el programa de auditoría aprobado. En la evaluación, el equipo de auditoría deberá tener particularmente en cuenta que: El criterio según el cual se evalúa la gestión del Auditado y su sistema de control interno, debe partir de la hipótesis del óptimo desempeño esperado de las organizaciones, y de los atributos funcionales que debe tener ese desempeño, esto es, de los términos de cumplimiento normativo, eficacia, eficiencia, calidad e impacto dentro de los cuales debe desenvolverse la gestión (el denominado “debe ser”).

La naturaleza, características, y situación particular de la organización auditada (estructura organizativa, grado de sistematización, complejidad funcional y cultura) pueden influenciar en su grado de desempeño.

Es importante destacar, que en la estructuración de los instrumentos de relevamiento de información (cuestionarios, entrevistas, entre otros), deben estar implícitos elementos de comprobación y verificación efectivos, cuyo desarrollo facilite la selectividad en la aplicación de las pruebas de auditoría que se consideren necesarias.

Los auditores se plantearán los interrogantes que consideren necesarios, para establecer y verificar, el grado de adecuación de la gestión evaluada y la suficiencia del sistema de control interno en operación, con la formulación hipotética acerca del deber ser del desempeño organizativo a que nos hemos referido precedentemente.

2.3.4. FASE IV: Comunicación de Resultados

El Informe Final de Auditoría es el producto último del auditor, por medio del cual expone sus observaciones, conclusiones y recomendaciones por escrito y que es remitido al Gerente General o a la Junta Directiva de la Empresa auditada.

El mismo debe contener juicios fundamentados en las evidencias obtenidas a lo largo del examen, con el objeto de brindar suficiente información acerca de los desvíos o deficiencias más importantes, así como recomendar mejoras en la conducción de las actividades y ejecución de las operaciones.

Este informe brinda una buena oportunidad para captar la atención de los niveles administrativos de la institución auditada, y para mostrar los beneficios que le ofrece este tipo de examen. Cubre dos funciones básicas:

- Comunica los resultados de la evaluación del sistema de control interno, de la auditoría de gestión y del cumplimiento de la normativa vigente; y,
- Persuade a la Gerencia de la empresa para adoptar determinadas acciones y, cuando es necesario llama su atención, respecto a algunos problemas que podrían afectar adversamente sus actividades y operaciones.

Los objetivos del informe para cada auditoría deben estar definidos apropiadamente en la fase de planeamiento y su estructura general debiera responder a criterios uniformes.

Debe emitirse un informe de auditoría “preliminar” para ser examinado con la entidad auditada, antes de elevar el informe “definitivo” a la Junta Directiva. Durante el tratamiento del informe “preliminar”, el auditado tiene la posibilidad de efectuar descargos a las observaciones formuladas, los que serán incluidos en el informe “definitivo” en la medida que el auditor los considere técnicamente pertinentes.

Es necesario tener en cuenta determinadas características en el momento de elaborar los informes, con el objeto de mantener un suficiente nivel de calidad. Por lo tanto, se recomienda considerar las siguientes características:

- Trascendencia.
- Beneficio y oportunidad.
- Exactitud y beneficios de la información de sustento.
- Calidad consistente.
- Objetividad y perspectiva.
- Precisión.
- Claridad y simplicidad.
- Aptitud edificante.
- Organización de los contenidos del informe.
- Positivismo

2.3.5. FASE V: Seguimiento

El objetivo de toda auditoría, es lograr que las recomendaciones incluidas en el informe sean implantadas. Esto dará como resultado mejoras en los niveles de eficacia, eficiencia y economía en la gestión del auditado y un fortalecimiento de su sistema de control interno.

Con el propósito de evaluar en forma continua, metódica y detallada, se incorporarán en el Plan Operativo Anual de Actividades de la empresa, proyectos que permitan el seguimiento de la implantación de las recomendaciones formuladas. Ello con independencia de los operativos específicos que sean requeridos por la Dirección de la entidad.

Para realizar un seguimiento eficaz de las recomendaciones, la entidad auditada programará las Unidades Administrativas o dependencias a auditar, en función de la evaluación del sistema de control interno y el nivel de riesgo inherente, que surja del análisis de la información del diagnóstico general y específico.

Los objetivos del seguimiento son:

- Verificar el grado de cumplimiento de las acciones correctivas sobre las recomendaciones u observaciones.
- Evaluar el impacto de la recomendación implantada en la remediación de la observación que le dio origen.

- Promover la actividad de control a efectos de lograr una alta eficacia de la auditoría.
- Retroalimentar el proceso continuo del control interno de la entidad.
- Constatar la efectividad de las decisiones adoptadas por la autoridad de la entidad para corregir los problemas señalados por el auditor.
- Adicionalmente, podrá aprovecharse la oportunidad para efectuar una prueba global de ingresos y egresos del auditado al momento de efectuarse el seguimiento.
(Contraloría General del Estado, 2012)

2.4. NORMAS DE AUDITORÍA GENERALMENTE ACEPTADAS

Las normas de auditoría son directrices que ayudan a los auditores a cumplir con sus responsabilidades profesionales en la auditoría de estados financieros históricos. Ello incluye la consideración de capacidades profesionales como lo son la competencia y la independencia, los requisitos de informes y la evidencia.

2.4.1. Clasificación

En la actualidad las NAGAS, vigentes son 10, las mismas que constituyen los (10) diez mandamientos para el auditor y son:

2.4.1.1. Normas Generales o Personales:

- a. La auditoría debe ser realizada por una persona o personas que cuenten con la capacitación técnica adecuada y la competencia de un auditor.
- b. En todos los asuntos relativos a un contrato, el o los auditores deben conservar una actitud mental independiente.
- c. Debe tenerse cuidado profesional en el desempeño y planeación de la auditoría y en la preparación del informe.

2.4.1.2. Normas de Ejecución del Trabajo

- a. El trabajo debe ser planeado adecuadamente y los asistentes, si se cuenta con ellos, deben ser supervisados de forma adecuada.
- b. Debe conocerse de manera detallada el control interno a fin de planear la auditoría y determinar la naturaleza, duración y extensión de las pruebas que se desarrollarán.
- c. Se debe obtener suficiente evidencia mediante inspección, observación, consultas y confirmaciones para tener una base razonable para emitir una opinión con respecto a los estados financieros que se auditan.

2.4.1.3. Normas de Preparación del Informe:

- a. El informe debe manifestar si los estados financieros se presentan de conformidad con las normas de información financiera aplicables.
- b. En el informe se deben identificar aquellas circunstancias en las que no se hayan observado los principios de manera coherente en el periodo actual en relación con el periodo anterior.
- c. Las revelaciones afirmativas en los estados financieros deben considerarse razonablemente adecuadas a no ser que se indique otra cosa en el informe.

El informe debe contener una opinión de los estados financieros, en su totalidad, o en alguna indicación de que no pueda emitirse una opinión. Cuando esto último sucede, las razones deben manifestarse. En todos los casos en los que se asocie el nombre del auditor con los estados financieros, el informe debe incluir una indicación clara de la naturaleza del trabajo del mismo, si procede y del grado de responsabilidad que asume. (Cepeda, A., 2010)

2.5. TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

Los procedimientos y técnicas a aplicar serán principalmente de carácter general, destinados a la detección de problemas y puntos débiles en las entidades auditadas, permitiendo analizarlos con el objetivo de mejorarlos, no pudiendo ser tan concretos como en la auditoría financiera, donde el fin es mucho más claro. Por tanto, en auditoría de gestión, los objetivos que pueden plantearse a un auditor pueden ser amplísimos. Por ejemplo, un incremento del control en una bodega, la implantación de un sistema que racionalice tareas y segregue funciones; el establecimiento de un procedimiento que descargue tareas a los directivos, permitiéndoles ganar tiempo; la creación o mejora de un sistema de archivo; el incremento de la productividad, etc.

Cualquier revisión o trabajo puede ser considerado dentro del campo de la auditoría de gestión, siempre que mejore la eficiencia, la eficacia o la calidad, utilizando los procedimientos adecuados a la consecución de los objetivos planteados. Por tanto, podemos definir los procedimientos de auditoría de gestión como los trabajos, verificaciones, comprobaciones, revisiones, etc. a realizar por el auditor para formarse una opinión sobre la eficiencia, eficacia, y calidad de la gestión y operatividad del ente auditado, obteniendo la evidencia necesaria y suficiente.

Nos centraremos en una propuesta de procedimientos que se basará en un criterio de clasificación, consistente en la división de las técnicas en:

2.5.1. Técnicas Básicas

Las técnicas básicas se clasifican en:

- a. **Entrevistas:** Constituyen un instrumento fundamental en las auditorías de eficiencia, eficacia y economía, obteniendo de esta forma la mayor cantidad posible de información, ayudando a obtener ideas, no contempladas inicialmente en la elaboración de los programas de auditoría. La técnica de la entrevista permite realizar análisis detallados, logrando extraer datos u opiniones de un grupo de individuos, procesándolas posteriormente en función de los objetivos perseguidos. Presenta desventajas, principalmente la de un costo muy elevado, así como la

dificultad de valorar la influencia que puede establecer el entrevistador sobre las respuestas, o bien los posibles sesgos existentes por presiones ejercidas sobre los entrevistados.

- b. **Cuestionarios:** Se realizarán en el mejor clima posible, obteniéndose la información a través de las encuestas, permitiendo extraer datos y opiniones, así como detectar problemas a priori. Fundamentalmente, sirven para configurar la información básica, por lo que es aconsejable completarla o contrastarla con la observación de hechos o registros. El cuestionario posee la ventaja de su costo, más reducido que la realización de las entrevistas, así como permite conservar el anonimato de una población que puede ser tan grande como se desee, pues las respuestas pueden ser tratadas informáticamente. Como principal desventaja presenta el hecho de que comporta una estandarización de las respuestas, pudiendo provocar en determinados casos un sesgo en la información, siendo importante el emplear un adecuado sistema estadístico. También puede suponer un elevado esfuerzo en cuanto a su confección, para lo cual es muy útil el empleo de un programa informático.

- c. **Observación documental:** Su objetivo es la recopilación de la información gráfica existente relativa al objeto de estudio. Permite la consecución de información extrayéndola de cualquier documento considerado importante (informes, memorias, reportajes, expedientes, etc.). Como ventaja de esta técnica se puede señalar que facilita la concreción de los objetivos de auditoría, sirviendo de soporte válido a la evidencia, pero supone normalmente un elevado esfuerzo de selección, ordenación y clasificación.

- d. **Observación directa:** Consistente en analizar espacios físicos, distribuciones de almacenes, oficinas, detección de medios materiales, o también situaciones, relaciones, etc. En definitiva, se centra en todo aquello que permita una visión de conjunto del entorno en el que se realiza la auditoría de gestión. De esta forma se proporciona una visión general e intuitiva de la organización, aunque depende en gran medida de la subjetividad del observador, por lo que puede provocar algún error o sesgo.

2.5.2. Técnicas Cuantitativas

Permiten establecer índices en algunos casos sobre la realidad o situaciones estudiadas:

- a. **Revisiones analíticas:** Permiten, a través de la comparación de datos, detectar variaciones ilógicas, posibles pérdidas de recursos, evoluciones, tendencias, etc., aunque precisan de otras técnicas de apoyo que den consistencia y evidencia a lo detectado.
- b. **Análisis de superficies:** Incluye el estudio de variables de proporción o de distribución de superficies. Presenta la ventaja de proporcionar indicadores válidos para la toma de decisiones, aunque precisa de planos y medidas, que en ocasiones no existen, debiendo dedicar tiempo a las mediciones y cálculos, es decir, precisan de elementos técnicos no siempre manejables con facilidad.
- c. **Indicadores de personal:** Pueden ser muy diversos, desde indicadores de asistencia, de productividad, de rotación, de sustituibilidad, etc. Junto a estos indicadores, si la entidad posee un archivo del personal, con sus datos personales (edad, formación, sexo, aficiones, etc.), es posible efectuar estudios que permitan conocer sus capacidades y permitir unas asignaciones de tareas lógicas, como en el análisis de superficies; presenta la ventaja de proporcionar indicadores válidos para la toma de decisiones pero precisan de instrumentos de medida adecuados.
- d. **Evaluación de los recursos:** La evaluación de los recursos utilizados en una determinada actividad es un aspecto importante para valorar la eficiencia, la economía y la calidad de una entidad, determinando si son los necesarios y suficientes para la realización de la actividad, detectando excesos o defectos en su aplicación y evaluando las condiciones de adquisición.
- e. **Análisis de flujos:** Permite plasmar gráficamente actividades, procesos y sistemas, posibilitando el análisis de cada unidad o área orgánica en las que se estructure la entidad a auditar. Para ello hay que entender cada área como una unidad en relación con el entorno, atravesada por flujos de inputs y outputs.

- f. **Técnicas de análisis económico:** Estas técnicas incluyen, los procedimientos de elaboración de presupuestos, así como el posterior cálculo de desviaciones técnicas y económicas y el cálculo de tendencias y análisis comparativos con otras entidades del mismo sector o con empresas de diferentes sectores. Es importante que la empresa disponga de un buen sistema de archivo, con el fin de poder acceder a los datos históricos, análisis de los resultados, situación financiera a corto y largo plazo, cálculo de ratios, etc., y por último, la elaboración y estudio de los estados financieros complementarios. Estas técnicas permiten obtener información sobre las distribuciones de recursos a través del cuadro de financiación, composición del inmovilizado, etc., pero precisan el apoyo de otras técnicas, principalmente básicas.

2.5.3. Técnicas Cualitativas

Están referidas a problemas que pueden surgir de carácter no cuantitativo, como los conflictos interdepartamentales, el entorno, la calidad de los outputs, etc., aplicando las técnicas que se consideren más convenientes para eliminar los problemas. Estas técnicas incluyen:

- a. **Evaluación del estilo y calidad:** Tiene como objetivo el conocer y obtener evidencia suficiente sobre el tipo de dirección que existe, la calidad de los trabajadores y técnicos, así como la existencia o no de liderazgos. Esta técnica es útil para evaluar la capacidad del personal, pudiendo detectar carencias de formación, empleados con necesidades de reciclaje, etc., pero precisa complementarse con técnicas básicas y pueden, además, existir sesgos por miedos, rencores, etc.
- b. **Estudio de las relaciones interdepartamentales:** Representa el estudio de los tipos de grupos que operan en la organización o entidad, delimitando sus objetivos, expectativas y grado de cohesión. Su aplicación es útil para mejorar el control de los procesos y flujos de información, así como de las personas con mayor capacidad de liderazgo e influencia sobre los procesos de decisión.
- c. **Análisis del clima de trabajo:** El objetivo de este análisis es conocer el nivel de motivación y compenetración de los empleados en relación a los objetivos

planteados por los responsables de dicha unidad. Si se presenta algún conflicto, el auditor ha de proponer las mejoras y recomendaciones necesarias para solucionarlos, por lo que, de alguna manera, es aconsejable que posea ciertos conocimientos psicológicos.

- d. **Conocimiento del entorno jurídico laboral de la entidad auditada:** Se trata de una evaluación, actual o futura, del capital humano que posea una empresa, así como la revisión del entorno jurídico en que se desenvuelve la entidad, debiendo evaluarlo atendiendo principalmente a las actuaciones de los técnicos cuyas responsabilidades puedan tener consecuencias legales, por ello, es una técnica que entra en aspectos normalmente problemáticos.

2.5.4. Técnicas de Control

El objetivo de estas técnicas es detectar las desviaciones que se puedan haber producido y tomar las medidas correctoras oportunas. Las fases de que constan estas técnicas son:

- a. **Implantación de un sistema de control:** El objetivo principal de este procedimiento es la detección de las diferencias producidas entre los datos obtenidos y los objetivos previstos, con el fin de corregir las desviaciones que se produzcan. Esta técnica de implantación es importante, ya que si no se consigue, las siguientes fases no podrán llevarse a cabo.
- b. **Evaluación:** Supone un diagnóstico de los errores o divergencias surgidos y su importancia. Para ello, se comparará el desarrollo real con el previsto, obteniendo una valoración de la eficacia del sistema implantado. Este procedimiento consiste en buscar unos indicadores de eficiencia, eficacia y calidad, que permitan medir el nivel inicial de partida, antes del comienzo de la auditoría, con el objetivo de poder valorar los incrementos, o decrementos en su caso, que se produzcan a partir de dicho momento; detección de los puntos fuertes y débiles de la organización y comparación de la situación real con los indicadores previstos, determinando el nivel de desviación existente.

- c. Seguimiento:** Permite detectar los aciertos y errores del programa de actuación implantado, con el objetivo de superar los problemas, errores o puntos débiles detectados, buscando entonces medidas correctoras e incorporándolas a futuros trabajos.

2.6. INDICADORES DE GESTIÓN

2.6.1. Definición

(Fábado, E. A., 2009). “Los indicadores de gestión, se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes: gerencia, departamento, unidad o persona cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso. Son un subconjunto de los indicadores porque sus mediciones están relacionadas con el modo en que los servicios productos son generados por la institución. El valor del indicador es el resultado de la medición y constituye un valor de comparación, referido a su meta asociada.

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Estos suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.”

2.6.2. Importancia

Los indicadores son importantes porque:

- Permiten medir cambios en esa condición o situación a través del tiempo.
- Facilitan mirar de cerca los resultados de iniciativas o acciones.
- Son instrumentos muy importantes para evaluar y dar surgimiento al proceso de desarrollo.

- Son instrumentos valiosos para orientarnos sobre cómo se pueden alcanzar mejores resultados en proyectos de desarrollo.

2.6.3. Características

Las características principales de los indicadores son:

- a. Concretan los objetivos de los indicadores de modo que éstos sean coherentes con los objetivos estratégicos.
- b. Establecen la periodicidad de su medición para garantizar la efectividad del enfoque y el despliegue que se está llevando a cabo.
- c. Permiten establecer comparaciones y relaciones con actividades de benchmarking y/o actividades de aprendizaje y/o actividades de reingeniería.
- d. Guardan por lo menos los datos de los cinco últimos años para poder evidenciar las tendencias de los mismos.
- e. Establecen un panel de indicadores estratégicos y establecen prioridades. (González Fernández, F. J., 2006).

2.6.4. Objetivos

Los Indicadores de Gestión, persiguen los siguientes objetivos:

- a. Medir la productividad administrativa y operativa en relación con el curso utilizado frente al servicio prestado.
- b. Establecer el indicador principal de eficiencia (rentabilidad pública y social) que permite valorar los costos y beneficios de la entidad.

- c. Identificar los procesos administrativos y operativos utilizados en la transformación de los recursos a fin de evaluarles la celeridad y los costos incurridos en el proceso productivo.
- d. Establecer la eficacia en la utilización de los recursos en el logro de los objetivos previstos.
- e. Determinar si la cobertura alcanzada en la producción o prestación del servicio, logró las metas establecidas al mismo costo.

2.6.5. Tipos de Indicadores

Los indicadores son elementos informativos del control de cómo funciona una actividad, pues hacen referencia a parámetros estables que sirven de magnitud de comprobación del funcionamiento de ésta. Son los elementos básicos de las técnicas de control de gestión. La utilidad y fiabilidad del control de gestión se vincula necesariamente a la utilidad y fiabilidad de los indicadores. Una vez elegidos los indicadores, se imponen sobre ellos técnicas de seguimiento: ratios, precios de costo, organigramas, presupuestos. (Salguero, A., 2006).

2.6.5.1. Indicadores de Eficiencia

El grado de eficiencia viene dado por la relación entre los bienes adquiridos o producidos o los servicios prestados, por un lado, y los recursos utilizados, por otro. Una actuación eficiente es aquella que con unos recursos determinados obtiene un resultado máximo, o que con unos recursos mínimos mantiene la calidad y cantidad de un servicio determinado.

La eficacia agrupa la evaluación de los procesos (administrativos y operativos) y en función de su contribución a la conformación de valor a la sociedad: teniendo como herramientas fundamentales el indicador de rentabilidad pública o social (supeditado a las características de la entidad en estudio), indicadores complementarios (desempeño,

productividad costo proceso entre otros), y otras herramientas de evaluación dadas por el análisis y la evaluación de los procesos y costos.

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Número de actividades realizadas}}{\text{Número de actividades programadas}}$$

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Número de actividades realizadas}}{\text{Número de usuarios atendidos por clase de servicio}}$$

2.6.5.2. Indicadores de Eficacia

Existe eficacia cuando una determinada actividad o servicio obtiene los resultados esperados independientemente de los recursos utilizados para obtener dichos resultados. La eficacia de una organización se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos previstos es decir, comparando los resultados reales obtenidos con los resultados previstos, la evaluación de la eficacia en una entidad no puede realizarse sin la existencia de un plan, presupuesto o programa, en lo que los objetivos aparezcan claramente establecidos y cuantificados.

Los indicadores de eficacia evalúan el grado de cumplimiento de los objetivos planteados, es decir en qué medida (parcial y total), está cumpliendo con sus objetivos fundamentales, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello; es posible obtener medidas de eficacia en tanto exista claridad respecto a los objetivos de la entidad, así instituciones que producen un conjunto definido de servicios o prestaciones orientadas a una población acotada, pueden generar medidas de eficacia tales como cobertura de los programas, aceptabilidad de las prestaciones, grado de satisfacción de los usuarios, tiempo de tramitación de los beneficios y otros.

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Número de funciones ejecutadas}}{\text{Número de funciones asignadas}}$$

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Tiempo ejecutado}}{\text{Tiempo programado}}$$

2.6.5.3. Indicadores de Calidad

Es la cantidad, grado y oportunidad en que el producto o servicio prestado satisface la necesidad del usuario o cliente. Se refiere a los procesos sistemáticos utilizados por la institución para asegurar la ejecución o entrega de sus productos o servicios, cada vez con mejor calidad; se evalúa además el control de dichos procesos y su mejoramiento continuo, de modo de asegurar la entrega de servicios y/o productos; y/o el cumplimiento de programas de manera que satisfagan crecientemente al usuario y aseguren el uso eficiente de los recursos institucionales.

El concepto técnico de calidad representa más bien una forma de hacer las cosas, en la que fundamentalmente, predomina la preocupación por satisfacer al cliente y por mejorar, día a día, procesos y resultados. Hoy en día introduce el concepto de mejora continua en cualquier organización y a todos los niveles de la misma. Entre estos indicadores se puede mencionar los siguientes: Rendimiento de calidad, calidad de uso, etc. (Salguero, A., 2006).

2.6.6. Construcción de Indicadores de Gestión

La construcción de Indicadores de gestión debe seguir el siguiente ciclo básico:

1. **Identificación y/o revisión de Productos y Objetivos:** Este primer paso responde a la pregunta ¿Cuáles son los productos y objetivos estratégicos que serán evaluados?.
2. **Establecer medidas de desempeño claves:** Para este paso se responde a la pregunta ¿Cuántos indicadores construir?. El número y tipo de indicadores dependerá de los objetivos determinados para la evaluación de las características de la entidad y del nivel de la organización que se pretendan desarrollar.

3. **Asignar responsabilidades:** El paso siguiente es establecer las responsabilidades institucionales para el cumplimiento en el manejo de la información, tanto para alimentar el indicador como para su análisis y presentación de resultados.
4. **Establecer referentes comparativos:** El referente comparativo se encuentra asociado al punto 1, en él se establecen las metas asociadas a los objetivos que se pretende medir, por lo que un primer referente lo constituye lo planeado por la entidad; sin embargo, también es posible establecer un referente respecto a otras entidades similares o comparables.
5. **Construir fórmulas:** La construcción de la fórmula debe asegurar que su cálculo obtenga información de las variables que se está tratando de medir, es decir el resultado del indicador.
6. **Validar indicadores:** La etapa de validación es muy importante, ya que deben permitir asegurar su transparencia y la confiabilidad del indicador para que se constituya en una herramienta para la toma de decisiones y la rendición de cuentas. Para poder realizarla se debe considerar los siguientes criterios: pertinencia, relevancia, homogeneidad, independencia, costo, confiabilidad, oportunidad, participación, focalizado en áreas controlables y no redundantes.
7. **Comunicar e informar:** Es importante precisar que los indicadores pueden ser utilizados para diferentes propósitos, dependiendo del objetivo de la evaluación, el ámbito en que se realiza y los usuarios a los que se dirige, por lo que para la comunicación de los resultados es necesario tener en cuenta que los indicadores no siempre podrán dar cuenta en forma integral del desempeño institucional, requiriéndose de otros antecedentes complementarios para esto, lo que refuerza un uso prudente de esta información, razón por la cual se hace necesario trabajar baterías de indicadores, que permitan desde diferentes puntos de vista realizar el análisis de la situación y las medidas correctivas de ser necesario.

Para la construcción de indicadores es necesario hacer una reflexión profunda de la organización dando respuesta a las siguientes preguntas:

- a. **¿Qué se hace?:** Con esta pregunta se pretende que la entidad describa sus actividades principales que permiten cumplir con la razón de ser por la cual fue creada.
- b. **¿Qué se desea medir?:** Debe realizarse la selección de aquellas actividades que se consideren prioritarias. Para ello se trata de establecer una relación valorada (por ejemplo, de 0 a 10) según el criterio que se establezca que permita priorizar todas las actividades. En esta reflexión puede analizarse bajo el tiempo dedicado por el personal de la organización en cada actividad, dado que resulta recomendable centrarse en las tareas que consuman la mayor parte del esfuerzo.
- c. **¿Quién utilizará la información?:** Una vez descritas y valoradas las actividades, se deben seleccionar los destinatarios de la información, ya que los indicadores deben definir sustancialmente en función de quién los va a utilizar.
- d. **¿Cada cuánto se debe medir?:** En esta fase de la reflexión debe precisarse la periodicidad con la que se desea obtener la información. Dependiendo del tipo de actividad y del destinatario de la información, los indicadores habrán de tener una u otra frecuencia temporal en cuanto a su presentación.
- e. **¿Con qué se compara?:** Finalmente, deben establecerse referentes respecto a su estructura, proceso o resultado, que pueden ser tanto internos a la organización como externos a la misma, y que servirán para efectuar comparaciones. **(Guía para la Construcción de Indicadores de Gestión, 2012).**

2.6.7. Ficha Técnica de Indicadores de Gestión

(Beltrán Jaramillo, 2004). Manifiesta: “Una vez definidos todos elementos que especifican los indicadores, lo conveniente es construir como instrumento metodológico de resumen; la ficha técnica del indicador o metadato, optimizando el uso y aprovechamiento de la información disponible por parte de los usuarios.”

El formato de ficha Técnica que propone Beltrán Jaramillo en su libro “Indicadores de Gestión: Herramientas para lograr la competitividad” se describe a continuación:

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES DE GESTIÓN

CARACTERÍSTICAS	DESCRIPCIÓN
Nombre del indicador	
Objetivo del indicador	
Meta	
Formula	
Unidad de Medida	
Fuente de información	
Periodicidad	
Análisis y control	
Responsable	
Estrategias	

Fuente: Jesús Mauricio Beltrán Jaramillo, 2004.

Instructivo de llenado:

- **Nombre del Indicador:** Se refiere a las variables que se quiere analizar.
- **Objetivo:** Se refiere al uso que se le quiere dar a la información.
- **Meta (opcional):** Resultado que se desea alcanzar respecto del factor crítico a medir.
- **Fórmula:** Fórmulas que se aplican para alcanzar los resultados del indicador a medir.
- **Unidad de medida:** Se refiere a porcentaje o expresión a través de razones.
- **Fuente de información:** Se refiere de donde se obtuvo los datos para el cálculo del porcentaje del indicador.
- **Periodicidad:** Frecuencia con que se realizará la medición del indicador.
- **Análisis y control:** Frecuencia con que se analiza y se controla el indicador.

- **Responsable:** Indicar el ente u organización responsable de consolidar, calcular, hacer control y seguimiento a los resultados del indicador
- **Estrategia:** Se refiere a las acciones que se van a desarrollar para mejorar los niveles del indicador medido.

2.7. PAPELES DE TRABAJO

Para (Arenas, A. & Loebeecke, J., 2009) los papeles de trabajo: “Son el conjunto de cédulas y documentos fehaciente que contienen los datos e información obtenidos por el auditor en su examen, así como la descripción de las pruebas realizadas y los resultados de las mismas sobre los cuales sustenta la opinión que emite al suscribir su informe.

Los papeles de trabajo se clasifican en:

- **Archivos permanentes:** Tienen como objetivo reunir los datos de naturaleza histórica o continua, relativos a la presente auditoría. Estos archivos proporcionan una fuente conveniente de información sobre la auditoría que es de interés continuo de un año a otro.
- **Archivos corrientes:** Incluyen todos los documentos de trabajo aplicables al año que se está auditando. Los tipos de información que se incluyen en el archivo presente son: programas de auditoría, información general, balance de comprobación, hoja de trabajo, asientos de ajuste y reclasificación y cédulas de apoyo.” (p.89).

2.7.1. Hallazgos

(Arenas, A. & Loebeecke, J., 2009), manifiestan que: “los hallazgos son el resultado de la evaluación de la evidencia de auditoría recopilada frente a los criterios de auditoría. Los hallazgos permiten llegar a conclusiones tras considerar los objetivos de la auditoría.

El uso apropiado del muestreo está estrechamente relacionado con la confianza que puede depositarse en las conclusiones de la auditoría. Los elementos del hallazgo se relacionan de la siguiente forma:

- **Condición:** Situación actual encontrada.
- **Criterio:** Norma aplicable.
- **Causa:** Situaciones que originaron la situación encontrada
- **Efecto:** Resultado adverso o potencial de la situación encontrada.

Los requisitos que deben reunir un hallazgo de auditoría son:

- a. Importancia relativa que amerite ser comunicada;
- b. Basado en hechos y evidencias precisas que figuran en los papeles de trabajo;
- c. Objetivo; y,
- d. Convincente para una persona que no ha participado en la auditoría.

El auditor debe estar capacitado en las técnicas para desarrollar hallazgos en forma objetiva y realista. Al realizar su trabajo debe considerar los siguientes factores:

- a. Condiciones al momento de ocurrir el hecho;
- b. Naturaleza, complejidad y magnitud financiera de las operaciones examinadas;
- c. Análisis crítico de cada hallazgo importante;
- d. Integridad del trabajo de auditoría;

- e. Autoridad legal; y,
- f. Diferencias de opinión.” (p.172)

2.8. INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

2.8.1. Estructura del Informe de Auditoría de Gestión

Los informes deberán presentarse siguiendo una estructura normalizada, que contará con cinco secciones principales, como se muestra a continuación, y se organizarán de forma que el lector pueda seguir y entender los argumentos presentados. En general, ello significará que el informe tendrá que centrarse en las preguntas de auditoría (o subpreguntas, en caso de que exista una pregunta principal), con el fin de facilitar un hilo conductor lógico entre el propósito, las observaciones y las conclusiones de la fiscalización. El argumento deberá presentarse de forma lógica e indicarse claramente utilizando los epígrafes y subepígrafes apropiados.

- 1. Resumen.-** El resumen constituye uno de los elementos más importantes de un informe ya que es el más leído; además, a menudo sirve de base para redactar la nota informativa (comunicado de prensa). Así pues, resulta fundamental que tenga el impacto adecuado. El resumen deberá reflejar de forma exacta y completa el contenido del informe, y orientar al lector sobre el significado de las preguntas de auditoría y de las correspondientes respuestas.
- 2. Introducción.-** La introducción del informe expone el contexto de la auditoría, por lo que ayuda al lector a entender tanto ésta como las observaciones. Además, abarca una descripción del ámbito del examen, en la que se hace mención de los aspectos siguientes:
 - Los objetivos de la intervención y sus principales características;
 - Los principales reglamentos;

- Las disposiciones presupuestarias y su impacto;
- Los principales sistemas y procesos; y,
- La descripción de los tipos de proyectos o de los programas financiados.

La introducción no deberá ser demasiado extensa ni detallada. En caso de que otras precisiones se consideren de utilidad para el lector, éstas podrán facilitarse en un anexo; por otro lado, también es posible indicar la forma de obtener información suplementaria (por ejemplo, referencias de Internet).

- 3. Alcance y Enfoque de la Auditoría:** El alcance y enfoque de la auditoría resultan claves para que el lector sepa de qué tipo de informe se trata, y, por tanto, cómo pueden interpretarse los resultados y conclusiones, así como el grado de fiabilidad que se les puede conceder. Esta sección deberá exponer los elementos de forma concisa, evitando descripciones innecesarias: el tema, sus motivos, las preguntas a las que debe contestarse, el alcance, sus criterios, así como la metodología y enfoque de la misma. Puede proporcionarse información más detallada a este respecto mediante un anexo.

Al facilitar información detallada, el texto debe centrarse en las finalidades que perseguía la auditoría y no simplemente en los hechos. Establecer el alcance y enfoque resulta particularmente importante en el caso de las auditorías de gestión, ya que éstas son mucho más variadas que las auditorías financieras.

- 4. Observaciones.-** La sección correspondiente a las observaciones constituye la parte principal del informe, y engloba las constataciones y las pruebas de auditoría. Las observaciones deberán organizarse - en la medida de lo posible - centrándose en las preguntas de auditoría, ya que éstas sirven de punto de referencia para el examen y sus conclusiones. Este enfoque permite al lector tener presente el propósito de la auditoría y hacerse una idea realista del informe, así como encuadrar las observaciones, conclusiones y recomendaciones en un contexto adecuado.

- 5. Conclusiones y recomendaciones.-** El principal propósito de esta sección es proporcionar respuestas claras - las conclusiones - a las preguntas de auditoría, así como formular las correspondientes recomendaciones sobre el modo de mejorar la situación. Por consiguiente, las conclusiones, basadas en las observaciones significativas, deberán referirse a las preguntas realizadas y deberán responder a las preguntas planteadas, en lugar de limitarse a resumir las observaciones.

El informe deberá abarcar recomendaciones relativas a los cambios que es posible efectuar para solventar graves deficiencias constatadas, siempre que las observaciones hayan mostrado que una mejora significativa de las actividades y la gestión era posible. En caso de que ya se hayan tomado medidas correctivas, constituye una buena práctica señalarlo.

Las recomendaciones sólo deben formularse cuando se haya puesto de manifiesto soluciones prácticas para las debilidades constatadas. Estas recomendaciones deben derivarse de la conclusión correspondiente y especificar a qué instancias corresponde obrar en consecuencia. Aunque describan las medidas que deben tomarse, no incluirán planes de acción detallados, de cuya concepción se encarga la dirección. Para que sean constructivas, las recomendaciones han de indicar los principales componentes de los cambios necesarios.

Las recomendaciones son susceptibles de conseguir un mayor impacto si su estilo y contenido son positivos, si tienen un enfoque orientado a los resultados (aportando algunas indicaciones sobre los efectos esperados), si tienen presente el factor coste y, por último, si han sido examinadas y acordadas con la entidad controlada. (CURIA RATIONUM).

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. HIPÓTESIS

3.1.1. Hipótesis General

La Auditoría de Gestión, permite evaluar los niveles de eficiencia, eficacia y calidad del cumplimiento de los objetivos en el GAD Municipal del Cantón Logroño, del periodo 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2013.

3.1.2. Variables de Estudio

- **Variable Independiente:** Eficiencia y Eficacia.
- **Variable Dependiente:** Grado de cumplimiento de objetivos.

3.2. MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN

Para la realización del presente proyecto de trabajo de titulación, utilizaré las siguientes modalidades:

- a. Cuantitativa.-** La modalidad cuantitativa está vinculada a la cantidad. Es decir hace referencia a una cuantía, una magnitud, una porción o un número de cosas. En consecuencia se aplica a los resultados obtenidos de la gestión administrativa dentro del GAD Municipal del Cantón Logroño.
- b. Cualitativa.-** La modalidad cualitativa, está orientada a revelar cuáles son las características de alguna cosa. De este modo, lo cualitativo se centra en la calidad, a diferencia de lo cuantitativo que está enfocado a las cantidades.

3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

- a. **Investigación de Campo.-** Este estudio se realizará en el lugar de los hechos, donde se pondrá en contacto con la verdadera realidad de la institución para obtener información que permitirá analizar.
- b. **Bibliográfica - Documental.-** Es el punto de partida para la realización de todo proceso de investigación. La bibliografía y documentos permitirá comparar y profundizar todo lo que se ha investigado en el GAD Municipal del Cantón Logroño.
- c. **Descriptiva. -** La investigación abarca el estudio descriptivo, desde el punto de vista de que se ocupa de las realidades de hecho y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta de los hallazgos suscitados durante el examen de auditoría.
- d. **Explicativa.-** Me permitirá perseguir y describir un problema encontrada en la institución para determinar las causas del mismo, y que se va a resolver de forma clara y concisa.

3.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

- **Método Científico.-** Se constituirá en la guía para el desarrollo de todo el proceso investigativo, mediante su utilización será posible la observación de la realidad de los hechos de actividades relacionadas con el proceso de análisis y evaluación de la auditoría.
- **Método Deductivo.-** En términos generales, el método deductivo permitirá abstraer los hechos que se desarrollan en el municipio, definir criterios específicos, políticas y estrategias en torno al mejoramiento de los sistemas de control, planificación y su correcta aplicación, de acuerdo al tema de estudio.

- **Método Inductivo.-** La utilización de este método me permitirá determinar particularidades de la gestión dentro del departamento en estudio, para analizar y evaluar las actividades realizadas en el periodo a investigar.
- **Método Descriptivo.-** Mediante este método se describe cuál es la realidad en sí del GAD Municipal del Cantón Logroño, la aplicación de las normas, leyes y reglamentos, de manera que permite evaluar la gestión dentro del mismo, considerando la eficacia, eficiencia y economía, factores fundamentales para el buen funcionamiento del departamento y su interrelación.
- **Método hipotético deductivo.-** Partiendo de este método, la investigación se formulará la hipótesis referida a los problemas que se investigan, y se llegará a una correspondiente demostración mediante una secuencia estructurada de deducciones y razonamiento lógico fundamental de la práctica social en el GAD Municipal del Cantón Logroño.

3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

- **Técnica de la Observación Directa.-** La observación se empleará en la primera visita realizada al GAD Municipal del Cantón Logroño, el cual permitirá crear una idea del desarrollo de las diferentes actividades de la institución como tal y sus funcionarios.
- **Técnica de la Entrevista.-** Esta técnica será aplicada directamente a los directivos y funcionarios del GAD Municipal para obtener la información necesaria para el desarrollo de dicho trabajo investigativo.
- **Técnica de la Indagación.-** Esta técnica permitirá conocer aspectos específicos de la entidad a través de la conversación con los funcionarios y empleados.
- **Encuesta.-** A través de un cuestionario de preguntas de tipo cerrado dirigido a los funcionarios del GAD Municipal del Cantón Logroño, se obtendrá información de primera mano para construir criterios sobre la marcha de la institución.

3.6. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.6.1. Población

La población objeto de estudio está determinada por los funcionarios que trabajaron en el GAD Municipal del Cantón Logroño durante el período: enero a diciembre de 2013 en un número aproximado de 125 personas.

3.6.2. Muestra

En virtud de que el universo para las encuestas es amplio, utilizaremos un muestreo proporcional por datos infinitos. La población objeto de estudio es de 225 funcionarios del GAD Municipal.

$$n = \frac{N}{e^2 (N-1) + 1}$$

Dónde: n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población

e^2 = Intervalo o nivel de confianza (0,05)

$$n = \frac{125}{0,05^2 (125 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{125}{0,31 + 1}$$

$$n = \frac{125}{1,31}$$

$$n = 95.41984732$$

n = 95

El tamaño de la muestra es de 95 funcionarios a quienes se les aplicó las encuestas.

3.7. PROCEDIMIENTOS

El trabajo de investigación se inicia con una visita preliminar al GAD Municipal del cantón Logroño, con la finalidad de recopilar información necesaria para realizar el diagnóstico general, y de esta manera plantear los problemas detectados, y en base a estos proponer los objetivos que se pretenden alcanzar.

Posteriormente se procedió a recopilar información específica, para ello se utilizó métodos y técnicas acordes a la investigación. Luego se recopiló material bibliográfico en base a la fundamentación del marco teórico, seguidamente se procedió a la realización de la práctica la cual partimos con la visita previa, la planificación preliminar y específica.

En tercer lugar se aplicó la ejecución del examen de auditoría en base al Programa de Auditoría planteado, recabando información en los papeles de trabajo, con los que se elaboró el informe de la auditoría, considerando conclusiones y recomendaciones que deben ser tomadas en cuenta por los funcionarios del GAD Municipal con la finalidad de mejorar los procesos en la gestión municipal.

**CAPÍTULO IV: AUDITORÍA DE GESTIÓN AL GOBIERNO
AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN
LOGROÑO, PROVINCIA DE MORONA SANTIAGO, PERÍODO: 1
DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013.**

4.1. CONTENIDO DE LA PROPUESTA.

4.1.1. Título: Auditoría de Gestión al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Logroño, Provincia de Morona Santiago, Período: 1 de enero al 31 de diciembre de 2013.

NOMENCLATURA UTILIZADA	
Propuesta de Auditoría	P.A.
Orden de Trabajo	O.T.
Notificación de inicio de Auditoría	N.I.A
Archivo permanente	A.P.
Programa General de Auditoría	P.G.A.

4.1.2. Propuesta de Auditoría

Es una guía para realizar el trabajo de auditoría dentro del GAD Municipal del Cantón Logroño, Provincia de Morona Santiago del ejercicio económico del año 2013, así como también de los recursos a utilizar por parte del Auditor y los resultados a obtener.

Propuesta de Auditoría

GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN LOGROÑO AUDITORÍA DE GESTIÓN PROPUESTA DE AUDITORÍA Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2013	P.A. 1/2
---	--------------------------

Logroño, 15 de marzo de 2015

Señor
ROSENDO NURINKIAS
Alcalde Gobierno Municipal del Cantón Logroño
Presente

De mi consideración:

Reciba un cordial y atento saludo, a la vez que le informo que de acuerdo a la autorización emitida por su digna persona sobre la ejecución de una Auditoría de Gestión al GAD Municipal, se va a proceder a realizarla de acuerdo con la normativa legal que sustenta el ejercicio profesional, por parte de la egresada Yaritza Valeria Jaramillo Rivadeneira.

Por tal motivo solicito la debida colaboración y facilidades por parte del personal de la institución para la entrega de información pertinente para la realización de la auditoría.

La auditoría de gestión se realizara de acuerdo a los siguientes procedimientos:

Objetivo:

Desarrollar una Auditoría de Gestión al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Logroño, provincia de Morona Santiago, con la finalidad de determinar el grado de eficiencia, eficacia y calidad en las actividades ejecutadas durante el periodo 1 de enero al 31 de diciembre de 2013.

Alcance:

La auditoría de gestión a ejecutarse comprende el periodo del 1 de enero al 31 de diciembre de 2013, con una duración de 45 días a partir del 1 de marzo del 2015, de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas – NAGAS y demás pruebas para obtener evidencias suficientes y permitentes para sustentar mi opinión.

Antecedentes:

En el Gobierno Autónomo Descentralizada Municipal del Cantón Logroño no se han efectuado auditorías de gestión.

Base legal:

- Constitución Política del Estado.
- Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomía y Descentralización.
- Código de Trabajo
- Ley de Seguridad Social.

GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN LOGROÑO AUDITORÍA DE GESTIÓN PROPUESTA DE AUDITORÍA Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2013	P.A. 2/2
---	-------------------------------

- Reglamentos Internos y otros.

Recursos:

Para la realización del examen de auditoría de gestión al GAD Municipal del cantón Logroño se va a necesitar del siguiente recurso:

- Un Supervisor: Ing. Andrea del Pilar Ramírez Cazco.
- Un Auditor Senior: Yaritza Valeria Jaramillo Rivadeneira.

Equipos y materiales:

- Computadora (1)
- Impresora (1)
- Flash memory (1)
- Papel bond (1 resma)
- Lápiz bicolor (2)
- Resaltadores (3)
- Perforadora (1)
- Carpetas Folders (5)

Valeria Jaramillo Rivadeneira

AUDITOR

Elaborado por: YVJR	Fecha: 22/02/2015
Supervisado por: APRC	Fecha: 4/03/2015

4.1.3. Orden de Trabajo

GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN LOGROÑO AUDITORÍA DE GESTIÓN ORDEN DE TRABAJO Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2013	O.T. 1/1
---	-------------------------------

Logroño, 25 de Febrero de 2015

Señora
Yaritza Valeria Jaramillo Rivadeneira
Auditora Externa
Presente.

De mi consideración:

Una vez revisada la propuesta, me permito disponer a usted se proceda a la realización de la Auditoría de Gestión al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Logroño, durante el periodo comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del año 2013. El tiempo que dispondrá para su ejecución será de noventa días contados a partir de la presente fecha, y una vez concluido el mismo se servirá presentar el informe respectivo.

El objetivo de la Auditoría de Gestión está orientado a:

Desarrollar una Auditoría de Gestión al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Logroño, provincia de Morona Santiago, con la finalidad de determinar el grado de eficiencia, eficacia y calidad en las actividades ejecutadas durante el periodo 1 de enero al 31 de diciembre de 2013.

Atentamente,

Ing. Andrea Ramírez
Jefe de Auditoría

Elaborado por: YVJR	Fecha: 25/02/2015
Supervisado por: APRC	Fecha: 4/03/2015

4.1.4. Notificación de Inicio de Auditoría

GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN LOGROÑO AUDITORÍA DE GESTIÓN NOTIFICACION DE INICIO DE AUDITORÍA Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2013	N.I.A. 1/1
--	---------------------------------

Logroño, 26 de Febrero de 2015
Oficio No. 001-AEVJR-2013

Señor
ROSENDO NURINKIAS
ALCALDE GADM LOGROÑO
Presente.

De mi consideración:

Reciba un cordial y atento saludo, a la vez que al ser notificado que he sido nombrada como Auditora Externa para realizar la Auditoría de Gestión al GAD Municipal del Cantón Logroño correspondiente al período del 1 de enero al 31 de diciembre del año 2013, mucho agradeceré a usted se sirva comunicar al personal de la institución que el día lunes 2 de marzo de 2015, se mantendrá una reunión de trabajo para dar inicio al proceso de auditoría a las 09h00 en la sala de sesiones del concejo, así mismo se solicita la colaboración de todos y cada uno de los involucrados en la gestión directiva, administrativa y financiera de la institución.

Segura de contar con vuestro contingente, me despido de usted.

Muy atentamente,

Valeria Jaramillo Rivadeneira
AUDITORA EXTERNA

c.c. Vice Alcalde
Jefe Administrativo
Director Financiero
Secretaria General

Elaborado por: YVJR	Fecha: 25/02/2015
Supervisado por: APRC	Fecha: 4/03/2015

ARCHIVO
PERMANENTE
(A.P.)

4.1.5. Programa General de Auditoría de Gestión.

GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN LOGROÑO AUDITORÍA DE GESTIÓN PROGRAMA GENERAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2013	PGA 1/2
---	------------------------------

No.	PROCEDIMIENTO	Ref. P/T	Elaborado por
	PLANIFICACIÓN PRELIMINAR		
1	Recabar información de carácter general del GAD Municipal.	APL1-IG	YVJR
2	Visita Previa.	APL2-VP	YVJR
3	Entrevista al Alcalde del GADM de Logroño.	APL3-EA	YVJR
4	Entrevista Jefe Administrativo.	APL4-EJA	YVJR
5	Marcas de auditoría a utilizarse.	APL5-MA	YVJR
6	Cronograma de Auditoría.	APL6-CA	YVJR
	PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA.		
7	Memorando de Plan de Trabajo.	APL7-MPT	YVJR
	EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA.		
8	Aplicación Cuestionario Control Interno – Área Administrativa.	APL8-CCI-A	YVJR
9	Aplicación Cuestionario Control Interno – Área Financiera.	APL9-CCI-F	YVJR
10	Aplicación Cuestionario Control Interno – Área Presupuestos.	APL10-CCI-P	YVJR
11	Aplicación Cuestionario Control Interno – Área Tesorería.	APL11-CCI-T	YVJR
12	Aplicación Cuestionario Control Interno – Área Contabilidad.	APL12-CCI-C	YVJR
13	Aplicación Cuestionario Control Interno – Área RR.HH.	APL13-CCI-H	YVJR
14	Aplicación Cuestionario Control Interno – Área Inventarios.	APL14-CCI-I	YVJR
15	Aplicación Cuestionarios Control Interno – Administración	APL15-CCI-A	YVJR
16	Resumen del Riesgo de Control.	APL16-RRC	YVJR
17	Resumen del Control Interno por Componente.	APL17-RCIC	YVJR
18	Ficha Técnica de Indicadores de Gestión – Eficacia	APL18-IGE	YVJR
19	Ficha Técnica de Indicadores de Gestión – Eficiencia	APL19-IGEF	YVJR
20	Ficha Técnica de Indicadores de Gestión – Calidad	APL20-IGC	YVJR
21	Hoja de Hallazgos.	APL21-HRH	YVJR

GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN LOGROÑO AUDITORÍA DE GESTIÓN PROGRAMA GENERAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2013	PGA 2/2
---	------------------------------

	INFORME FINAL		
22	Informe Final	I.F.	YVJR

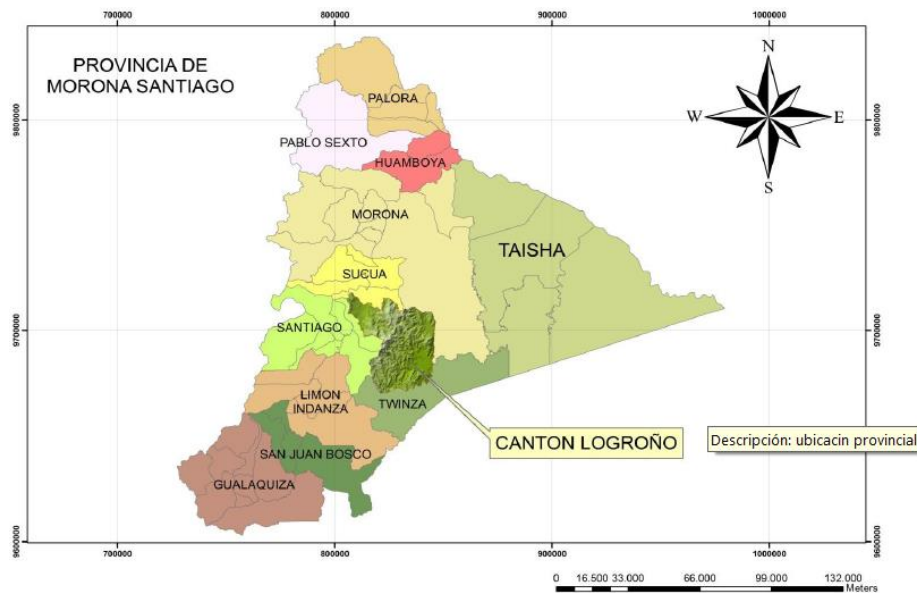
Elaborado por: YVJR	Fecha: 25/02/2015
Supervisado por: APRC	Fecha: 4/03/2015

4.2. FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR.

GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN LOGROÑO AUDITORÍA DE GESTIÓN INFORMACIÓN GENERAL Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2013	APL1-IG 1/6
--	----------------------------------

Antecedentes: Logroño, cantón amazónico de la provincia de Morona Santiago localizada en el sur este del Ecuador. Se encuentra a 47 Km al sur de Macas, capital de la provincia, conformado por tres parroquias, 2 de los cuales son rurales: Shimpis y Yaupi. La población nativa o Shuar constituye aproximadamente el 72% y la de origen mestiza alrededor del 28%. Logroño se funda alrededor de 1574 en las orillas del actual Río Upano.

Ubicación: El Cantón Logroño se encuentra ubicado en la Provincia de Morona Santiago, correspondiendo a la Región Amazónica, en la República del Ecuador.



Fuente: Información base SENPLADES

Delimitación: El cantón Logroño limita al Norte con Sucúa, al Sur con Twintza, al este con Morona y al Oeste con Santiago; está conformada por dos parroquias rurales: Shimpis y Yaupi. La Parroquia Logroño, se encuentra inmersa dentro de la Cabecera Urbano Cantonal.

GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN LOGROÑO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
INFORMACIÓN GENERAL
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2013

APL1-IG

2/6

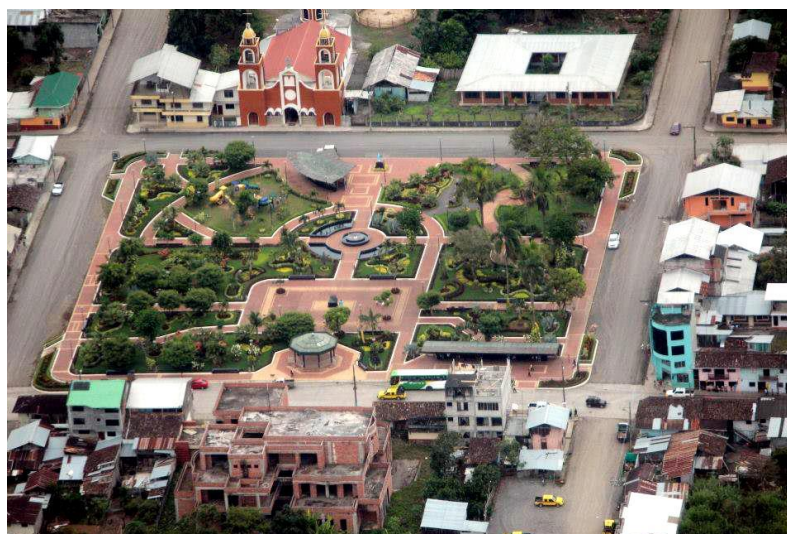
Área geográfica: Logroño, ocupa la menor extensión en territorio con 5.524 Ha y representa el 4,72% del total de la extensión provincial.

Clima: La altitud del cantón Logroño varía desde los 200 – 2800 msnm y presenta dos tipos de climas: clima megatérmico lluvioso y el clima tropical megatérmico húmedo.

Temperatura: La temperatura oscila entre los 22 a 28 grados centígrados (°C).

Suelos: El 87% es apto para bosques y el 13% apto para pastos.

Razón Social: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Logroño



- El 16 de septiembre de 1955 en el gobierno del Dr. Jase María Velasco Ibarra, Logroño se constituye como Parroquia del Cantón Morona.
- El 22 de enero de 1992 alcanza la Cantonalización

Alcalde: Sr. Jintiach Rosendo Nurinkias Mashiant.

Vicealcadesa: Sra. Rosa Elvira Utitiaj Paati.

Presidenta Comisión de Legislación y Fiscalización.

GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN LOGROÑO AUDITORÍA DE GESTIÓN INFORMACIÓN GENERAL Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2013	APL1-IG 3/6
--	----------------------------------

Concejal Urbano: Ab. Diego Mauricio Ortiz Lozado.

Concejala Urbana: Lic. Janet Crespo Orellana.
 Presidenta Comisión de Equidad y Género.

Concejal Rural: Sr. Wilson Chumpi Wisui.
 Presidente Comisión de Participación Ciudadana.

Concejal Rural: Sr. Olger Chumpi Wisui
 Presidente Comisión de Planificación y Presupuesto.

El GAD Municipal del Cantón Logroño para el desarrollo de sus actividades se rige por las siguientes leyes:

- Constitución Política del Estado.
- Ley de Régimen Provincial.
- Ley Orgánica de Régimen Municipal.
- Ley Orgánica de Administración Financiera y Control.
- Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa.
- Ley de Contratación Pública.
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.
- Ley de Responsabilidad, Estabilización y Transparencia Fiscal.
- Ley Orgánica de Régimen Tributario.
- Código Tributario.
- Código de Trabajo.
- Ordenanzas, Reglamentos, Acuerdos, Resoluciones, y
- Todas aquellas relativas a la Administración Pública y que competen a la Municipalidad.

Misión: Somos un municipio que atiende las necesidades básicas de la población del cantón a partir de un conocimiento profundo, de su realidad destacando la participación activa de los ciudadanos.

Visión: El cantón Logroño tendrá un desarrollo ecológicamente sostenible, a través de una institución moderna, descentralizada, con un grupo humano solidario, participativo, eficiente, capaz y creativo con visión gerencial, comprensiva y orientada al servicio comunitario: para brindar servicios de calidad, con eficiencia y cordialidad.

Valores: para alcanzar la visión propuesta, el personal del GAD Municipal trabajará poniendo en práctica los siguientes valores:

Transparencia	Sinceridad	Creatividad
Honestidad	Respeto	Veracidad
Eficiencia	Sencillez	Secreto profesional
Eficacia	Obediencia	Prudencia
Puntualidad	Responsabilidad	Efectividad

Objetivos: En base del Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal se establecen los siguientes objetivos institucionales:

- a. Procurar el bienestar de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales;
- b. Planificar e impulsar el desarrollo socio económico y físico del cantón y de sus áreas urbanas y rurales;
- c. Acrecentar el espíritu de colaboración e integración de todos los actores sociales y económicos, el civismo y la confraternidad de la población para lograr el creciente progreso del cantón.;
- d. Coordinar con otras entidades el desarrollo y mejoramiento de la cultura, de la educación y de la asistencia social;

- e. Investigar, analizar y recomendar las soluciones más adecuadas a los problemas que enfrenta la Municipalidad, con apego a las condiciones cambiantes, en lo social, político y económico;
- f. Estudiar la temática municipal y recomendar la adopción de técnicas de gestión racionalizada y empresarial, con procedimientos de trabajo uniformes y flexibles, tendientes a profesionalizar y especializar la gestión del gobierno local;
- g. Capacitar al talento humano del GAD Municipal, que apunte a la profesionalización de la gestión municipal; y,
- h. Mejorar y ampliar la cobertura de servicios de manera paralela al mejoramiento de la administración con el aporte de la comunidad.

INGRESOS MUNICIPALES

Impuestos:

- A las utilidades en la venta de inmuebles urbanos.
- A los predios urbanos.
- A los predios rurales.
- De patentes municipales.
- A los vehículos.
- De alcabalas.
- A los espectáculos públicos.
- 1.5 por mil sobre los activos totales.

Tasas y Contribuciones:

- Contribución especial de mejoras.
- Agua potable.
- Servicios de alcantarillado.
- Servicios técnicos y administrativos.
- Aprobación de planos e inspecciones de construcciones.
- Recolección de basura y aseo público.

GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN LOGROÑO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
INFORMACIÓN GENERAL
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2013

APL1-IG

6/6

- Matrículas y pensiones.
- Ocupación de lugares públicos y vía pública.
- Licencias de funcionamiento de operadoras turísticas.
- Camal.

Rentas de Inversiones y Multas:

- Conexiones y reconexiones y materiales de agua potable.
- Arrendamiento (mercado, terminal, cementerio, etc.).
- Servicio de bote municipal.
- Ocupación de mercados.
- Intereses y multas.

Ingresos no Tributarios:

- 10% de recaudación de fondos ajenos.

Transferencias:

- Fondo de desarrollo seccional.
- 2% de los ingresos del presupuesto del Estado.
- Ley 47 del fondo del 5% de la facturación de la energía eléctrica.
- Ley 10 del fondo para el ecodesarrollo regional amazónico y el fortalecimiento de sus organismos seccionales.
- Ley 122 fondo de desarrollo de las provincias de la región amazónica.
- Ley especial de distribución del 15% del presupuesto del gobierno central para los gobiernos seccionales.

Elaborado por: YVJR	Fecha: 5/03/2015
Supervisado por: APRC	Fecha: 7/03/2015

GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN LOGROÑO AUDITORÍA DE GESTIÓN VISITA PREVIA – HOJA NARRATIVA Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2013	APL2-VP 1/1
---	----------------------------------

Se procedió a realizar la visita al Edificio donde funciona el GAD Municipal del Cantón Logroño, ubicado en las calles Santiago Lafebre s/n y calle F, previa visita con el Señor Rosendo Nurinkias, Alcalde del Cantón, se realizó un recorrido por las instalaciones el mismo que cuenta con los departamentos municipales: Finanzas, Obras Públicas, Procuraduría Síndica, y las jefaturas de Planificación Urbana y Rural, Educación – Cultura y Deporte. Las oficinas se encuentran distribuidas y separadas a través de módulos, los mismos que permiten una buena comunicación y fluidez de la información, todas las oficinas cuentan con modernos equipos de computación conectados a través de una red interna hacia un servidor principal.

La atención al público a través de ventanillas se realiza en la primera planta brindando comodidad a los usuarios que se acercan a realizar los trámites y pagos de los servicios, tasas e impuestos municipales, en este piso funciona el Departamento de Educación – Cultura y Deporte, Servicios Públicos y Gestión Ambiental y Guardalmacén. En la segunda planta se encuentran ubicadas las Oficinas de la Alcaldía, Secretaria General, Prosecretaria, Dirección Financiera (Director Financiero, Jefe, Analista, Asistente, Auxiliar de Contabilidad, Tesorería y Rentas), Procuraduría Sindica, Jefatura de Recursos Humanos, Comisaría y Obras Públicas. En la tercera planta se encuentran las Oficinas de Planificación Urbana y Rural, Avalúos y Salón Auditorium. Además de estas dependencias la municipalidad cuenta con las Oficinas de Biblioteca en la Plaza Cívica, Unidad de Turismo y la mecánica municipal.

El área financiera trabaja con el sistema Olympto y el eSIGEF para subir la información al Ministerio de Finanzas; el SIWEB del Banco del Estado. El moderno edificio presenta las condiciones necesarias para un buen funcionamiento y atención al público en horario de la mañana de 07:30 a 12:00 y en la tarde de 13:00 a 16:30 de lunes a viernes.

Elaborado por: YVJR	Fecha: 5/03/2015
Supervisado por: APRC	Fecha: 7/03/2015

GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN LOGROÑO AUDITORÍA DE GESTIÓN ENTREVISTA CON EL ALCALDE Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2013	APL3-EA 1/1
--	----------------------------------

Nombre: Lic. Galo Utitaj.
Cargo: Alcalde del GAD Municipal del Cantón Logroño.
Periodo: 2009 – 2014.
Lugar: Oficina de la Alcaldía (Santiago Lafebre s/n y Calle F).

Siendo las 11:15 del día cinco de marzo de 2015 procedí a entrevistarme con el Licenciado Galo Utitaj, ex Alcalde del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Logroño, el mismo que manifestó que la Municipalidad se dedica a brindar servicios a la población del cantón a través de los diferentes programas entre los cuales están el fortalecimiento de la educación, la reactivación económica local a través del turismo, etc.

La Dirección de Planificación Urbana se encarga de la preparación del Plan de Desarrollo Municipal destinado a prever, dirigir, ordenar y estimular su desenvolvimiento en lo social, económico, físico y administrativo cantonal.

La Dirección de Servicios Públicos y gestión ambiental está encaminada a mejorar los servicios de agua potable, alcantarillado, tratamiento de desechos sólidos. El Departamento de Obras Públicas es quien programa y ejecuta las obras públicas para el servicio de la ciudadanía a través del mantenimiento y extensión de la redes de servicios de infraestructura básica tanto en el sector urbano y rural.

Cabe manifestar que el GAD Municipal cuenta con una misión, visión y objetivos definidos en el Plan Estratégico Municipal, elaborado en el año 2012. Además cuenta con un renovado equipo caminero, existen 50 empleados y 72 trabajadores.

Elaborado por: YVJR	Fecha: 5/03/2015
Supervisado por: APRC	Fecha: 7/03/2015

GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN LOGROÑO AUDITORÍA DE GESTIÓN ENTREVISTA CON EL JEFE ADMINISTRATIVO Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2013	APL4-EJA 1/2
--	-----------------------------------

Nombre: Ing. Neida Úrgiles.
Cargo: Jefe Administrativo GADM Logroño.
Periodo: 2009 – 2014.
Lugar: Oficina de la Alcaldía (Santiago Lafebre s/n y Calle F).

1. ¿Existe un Manual de Funciones en la entidad?

Si, de acuerdo a las disposiciones de la Contraloría General de la Nación el personal que trabaja en el Municipio tiene definidas las funciones a realizar.

2. ¿Las funciones que realizan los funcionarios son asignadas por escrito y en concordancia con el cargo?

No, el Jefe inmediato superior es quien se encarga de hacerle conocer las funciones que debe desempeñar dentro del área asignada y de acuerdo a las necesidades de la entidad.

3. ¿El personal que labora en el GAD Municipal cuenta con el perfil requerido para ocupar el cargo?

No todos, algunos cargos han sido ocupados por cuotas políticas de la administración, en algunas ocasiones se ha tenido que terminar el contrato de trabajo antes de tiempo, por lo que existe una alta rotación del personal.

4. ¿Se realizan evaluaciones del desempeño a los funcionarios del GAD Municipal?

No, es el Jefe inmediato superior quien se encarga de reportar e informar sobre el cumplimiento de las tareas asignadas.

5. ¿Se ha difundido y socializado la misión, visión, principios y valores institucionales con todos los funcionarios de la Entidad?

A cada funcionario se ha entregado un folleto con la misión, visión, valores y principios que identifican a la institución. Se entiende que cada funcionario lo debe conocer.

GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN LOGROÑO AUDITORÍA DE GESTIÓN ENTREVISTA CON EL JEFE ADMINISTRATIVO Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2013	APL4-EJA 2/2
--	-----------------------------------

6. ¿El personal cumple a cabalidad con las actividades asignadas?

Bueno, creo que siempre existen cosas que no se pueden hacer al 100%, pero a través del control se podría lograr con estos parámetros. Se podría decir que se está cumpliendo con un 80%.

7. ¿Se realiza controles de los procesos realizados en la Entidad con la finalidad de mejorarlos?

Si, en cada Departamento el Jefe inmediato superior es el responsable de supervisar y controlar que las tareas y actividades asignadas se cumplan a cabalidad y en base de los procedimientos establecidos por las entidades de control gubernamental.

8. ¿Cuál es el problema más álgido que usted ha detectado en la institución?

Creo que la atención a los usuarios es lo que más preocupa, existe insatisfacción por la demora en los trámites y por la falta de atención en los servicios de agua potable y cobro de impuestos. Pero esto se justifica porque no existe el personal necesario para la atención oportuna a la ciudadanía.

9. Cuando se detectan problemas, ¿qué se hace?

Inmediatamente se comunica al Jefe inmediato superior para que revise y dé solución al mismo. Pero muchas de las veces los problemas no son comunicados y es ahí donde el problema se agrava mucho más y ocasiona desfases en el cumplimiento de las tareas.

10. ¿Cómo calificaría usted el servicio que el GAD Municipal brinda a la ciudadanía?

La calificación que le daría sería de muy bueno, a pesar de que no se cumple a cabalidad con la demanda de servicios que el Municipio debe dar a la ciudadanía por obligación.

Elaborado por: YVJR	Fecha: 5/03/2015
Supervisado por: APRC	Fecha: 7/03/2015

GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN LOGROÑO AUDITORÍA DE GESTIÓN FASE PRELIMINAR Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2013	APL5-MA 1/1
--	----------------------------------

MARCAS DE AUDITORÍA

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
√	Verificado por el auditor.
⌈	Verificado con evidencia documental.
©	Dato verificado y encontrado correcto.
¥	Verificado con existencia física.
-	Pendiente.
+	Aclarado.
<<	Pendiente de registro.
∅	No reúne requisitos.
ψ	Inspeccionado.
*	Cotejado con libro.
¢	Corrección realizada.
⌘	Hallazgo de auditoría.
@.	Cotejado contra fuente externa.
PPE	Papel de trabajo proporcionado por la Entidad.
&	Ingresó luego de la hora establecida.
&&	Salió antes de la hora establecida.
C/A	Con aviso.

Elaborado por: YVJR	Fecha: 5/03/2015
Supervisado por: APRC	Fecha: 7/03/2015

GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN LOGROÑO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
FASE PRELIMINAR
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2013

APL6-CA

1/1

CRONOGRAMA DE TRABAJO

No.	Actividades	Marzo				Abril				Mayo			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Visita preliminar.	X											
2	Recopilación de información.		X	X									
3	Análisis situacional.				X								
4	Análisis del nivel de riesgo del control interno.					X							
5	Revisión de cumplimiento de procedimientos.						X						
6	Elaboración de la matriz de hallazgos.							X					
7	Elaboración del Informe borrador.								X	X			
8	Lectura del informe borrador.										X		
9	Informe final.											X	

Elaborado por: YVJR	Fecha: 5/03/2015
Supervisado por: APRC	Fecha: 7/03/2015

4.3. FASE II: PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN LOGROÑO AUDITORÍA DE GESTIÓN PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2013	APL7-MPT 1/8
---	-----------------------------------

MEMORANDO DEL PLAN DE TRABAJO

- **Motivo del examen:**

La Auditoría de Gestión al GAD Municipal del Cantón Logroño, se realiza de conformidad con lo que dispone la Contraloría General de Estado.

- **Objetivo General:**

Desarrollar una Auditoría de Gestión al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Logroño, provincia de Morona Santiago, con la finalidad de determinar el grado de eficiencia, eficacia y calidad en las actividades ejecutadas durante el periodo del 1 de enero al 31 de diciembre de 2013.

- **Alcance de la Auditoría:**

Comprende el período del 1 de enero al 31 de diciembre del año 2013.

- **Base legal:**

El GAD Municipal fue creado mediante Decreto Ejecutivo No. 789 del 8 de enero de 1997 y promulgado en el Registro Oficial el 22 de enero de 1997. De conformidad con la Ley le corresponde al Municipio satisfacer las necesidades colectivas de los ciudadanos, especialmente de las derivadas de la convivencia humana cuya atención no compete a otros organismos gubernamentales, para lo cual deberá cumplir con los siguientes fines:

GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN LOGROÑO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
MEMORANDO DEL PLAN DE TRABAJO
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2013

APL7-MPT

2/8

- a. Procurar el bienestar material de la colectividad, contribuir al mantenimiento y protección de los intereses locales;
- b. Planificar e implementar el desarrollo físico del cantón y sus áreas urbanas y rurales;
- c. Prestar servicios y ejecutar obras necesarias encaminadas a propiciar una racional convivencia entre los sectores de la colectividad;
- d. Acrecentar el espíritu de nacionalidad y civismo, la confraternidad de los ciudadanos para lograr el progreso y la unidad del país.

• **Objetivos y Políticas del GAD:**

Se adoptan las siguientes políticas de trabajo en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Logroño:

- a. Concertación con los diferentes actores sociales, para el logro de una participación efectiva en el desarrollo de la ciudad;
- b. Movilización de esfuerzos para dotar a la Municipalidad de una infraestructura administrativa, material y humana que permitan receptor y procesar adecuadamente los efectos de la descentralización;
- c. Fortalecimiento y desarrollo municipal, a base de un óptimo aprovechamiento de los recursos y esfuerzos sostenidos, para mejorar e incrementar los ingresos de recaudación propia, impuestos, tasas, contribuciones, etc., que permita el autofinanciamiento de los gastos, mediante un proceso de gerencia Municipal;
- d. Preservar y encausar los intereses municipales y ciudadanos como finalidad institucional;
- e. Voluntad política, trabajo en equipo y liderazgo, para la búsqueda constante de los más altos niveles de rendimiento, a efectos de satisfacer con oportunidad las expectativas ciudadanas a base de concertación de fuerzas y de compromisos de los diferentes sectores internos de trabajo: normativo, ejecutivo, de apoyo y operativo;

GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN LOGROÑO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
MEMORANDO DEL PLAN DE TRABAJO
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2013

APL7-MPT

3/8

en consecuencia, dinamismo y equilibrada participación y apoyo mutuo, como la base del mejor enfrentamiento de problemas y soluciones; e,

- f. Identificación de los problemas prioritarios de la comunidad y búsqueda oportuna de las soluciones más adecuadas, con el menor costo y el mayor beneficio.

Se establecen los siguientes objetivos institucionales:

- a. Procurar el bienestar de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales;
- b. Planificar e impulsar el desarrollo físico del cantón y de sus áreas urbanas y rurales;
- c. Acrecentar el espíritu de nacionalidad, el civismo y la confraternidad de los ciudadanos para lograr el creciente progreso y la indisoluble unidad del cantón;
- d. Coordinar con otras entidades el desarrollo y mejoramiento de la cultura, de la educación y la asistencia social;
- e. Investigar, analizar y recomendar las soluciones más adecuadas a los problemas que enfrenta el Municipio, con arreglo a las condiciones cambiantes, en lo social, político y económico;
- f. Estudiar la temática municipal y recomendar la adaptación de técnicas de gestión racionalizadas y empresariales, con procedimientos de trabajo uniformes y flexibles, tendientes a personalizar y especializar la gestión del gobierno local;
- g. Auspiciar y promover la realización de reuniones permanentes para discutir los problemas municipales mediante el uso de mesas redondas, seminarios, talleres, conferencias, simposios, cursos y otras actividades de integración y trabajo;
- h. Capacitación de los recursos humanos, que apunte a la profesionalización de la gestión municipal;
- i. Mejorar y ampliar la cobertura de servicios de manera paralela al mejoramiento de la administración con el aporte de la comunidad; y,
- j. Priorizar la contratación de mano de obra local en apego al cumplimiento de la ordenanza.

GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN LOGROÑO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
MEMORANDO DEL PLAN DE TRABAJO
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2013

APL7-MPT

4/8

Estructura Orgánica del GAD Municipal del Cantón Logroño

Nivel legislativo:	Concejo Municipal. Comisiones Permanentes.
Nivel Gobernante:	Alcalde. Vicealcalde del Concejo.
Nivel Asesor:	Comisiones Permanentes. Procuraduría Síndica. Jefaturas Departamentales.
Nivel de Apoyo:	Secretaría General.- Documentación y archivo. Dirección Administrativa. Recursos Humanos. Transporte y Vialidad. Proveeduría. Policía Municipal. Comisaría Municipal e Higiene.
Nivel Productivo:	Jefatura de Planificación Urbana y Cantonal. Planeamiento Urbano. Diseños y Proyectos. Topografía y Dibujo. Dirección Financiera. Contabilidad. Tesorería y Coactiva. Bienes y Bodega. Avalúos y Catastros. Recaudaciones.

Dirección de Obras Públicas.

Fiscalización y Construcciones.

Parques y Jardines.

Mecánica y Mantenimiento.

Educación y Gestión Ambiental.

Administración y Conservación de Recursos Naturales

Renovables y no Renovables.

Manejo integral de Residuos Sólidos.

Agua Potable.

Alcantarillado sanitario y fluvial.

Patronato de Amparo y Bienestar Social

Patronato.

Jefatura De Desarrollo Social, Cultura Y Deportes

Cultura y Deportes.

Educación y Desarrollo Comunitario.

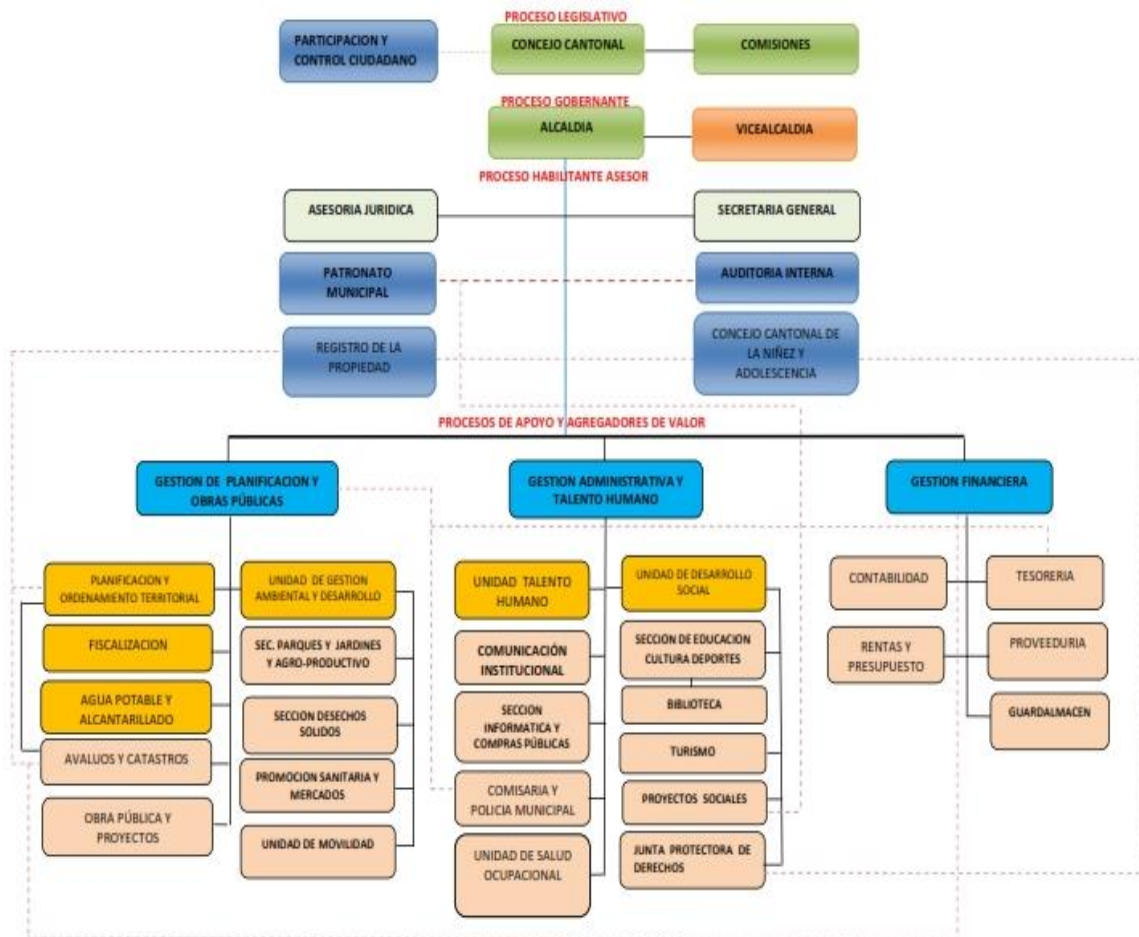
Bibliotecas.

Promoción Turística.

Número de empleados del GAD Municipal

- Personal de planta: 62.
- Personal contratado: 15.
- Total empleados del municipio: 77.

Organigrama Estructural:



SIMBOLOGIA	
Relación directa:	_____
Coordinación:

Principales Actividades Operaciones e Instalaciones:

- **Servicios Generales.-** Con los Programas de Administración General, Administración Financiera, y Justicia, Policía y Vigilancia.

- **Servicios Sociales.-** Comprende las Actividades de Educación, Cultura y Salud Pública.
- **Servicios Comunes.-** Comprende los Programas de Higiene Ambiental con los Subprogramas de Higiene Ambiental y Unidad de Medio Ambiente; de Abastecimiento de Agua Potable y Alcantarillado; y otros Servicios Comunes.
- **Servicios no Clasificables.-** Con el Programa de Gastos Comunes de la Entidad.

Grado de Información Financiera y Administrativa.

- **Información Financiera.-** La información financiera se genera mediante los sistemas contables de todas las operaciones y hechos económicos, la misma que es confiable y oportuna en los resultados económicos de la gestión institucional, a fin de proporcionar información razonable y oportuna para el control de las operaciones.
- **Información Administrativa.-** Dentro de los procesos administrativos institucionales, a través de los sistemas y procedimientos, el sistema de información administrativa se encuentra enmarcado en el modelo de gestión institucional, lo que permite procesar la información confiable (Activos no Corrientes, Talento Humano; Inventarios, etc.).

Sistemas de Información.

La institución dispone de equipos informáticos en todos los departamentos administrativos, a través de los que se emite la información interna y solicitada por los organismos superiores. Además el personal responsable del manejo de los equipos informáticos ha sido capacitado por parte de la entidad a nivel personal.

GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN LOGROÑO AUDITORÍA DE GESTIÓN MEMORANDO DEL PLAN DE TRABAJO Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2013	APL7-MPT 8/8
--	-----------------------------------

Condición de la organización en el Archivo Contable sobre su organización y funcionamiento.

El departamento contable no cuenta con un espacio físico adecuado para la realización de sus actividades, la oficina es compartida por varios funcionarios, razón por la cual no existe la seguridad necesaria para registros, documentos e informes financieros.

Elaborado por: YVJR	Fecha: 5/03/2015
Supervisado por: APRC	Fecha: 7/03/2015

4.4. FASE III: EJECUCIÓN.

GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN LOGROÑO AUDITORÍA DE GESTIÓN CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2013	APL8-CCI-A 1/1
--	-------------------------------------

Área: Administrativa.

Funcionario: Neida Úrgiles.

Cargo: Jefe Administrativo.

Componente: Ambiente de Control

No.	Preguntas	SI	NO	Observaciones
1	¿El GAD Municipal tiene definida la misión y visión?	X		
2	¿La estructura orgánica del GAD Municipal se encuentra dentro del Manual de Funcional?	X		Se encuentra en análisis para reformas.
3	¿El Manual de Funciones detalla claramente las responsabilidades de cada funcionario?	X		
4	¿La misión y visión han sido socializadas con los funcionarios del GAD Municipal?		X	Pocos lo conocen.
5	¿El organigrama estructural describe las líneas de autoridad y de responsabilidad?		X	No está definido y claro.
6	¿Las actividades que realizan los funcionarios están alineadas al Manual de Funciones?	X		En su mayoría.
7	¿La comunicación es clara y accesible a todas las áreas para la toma de decisiones?	X		
8	¿Existe líneas de comunicación entre los departamentos del GAD Municipal?	X		
9	¿El Manual de Funciones ha sido socializado con todos los funcionarios del GAD Municipal?		X	No todos lo conocen.
10	¿Ha sido socializado el Plan Estratégico del GAD Municipal?		X	No todos lo conocen.
	TOTAL	6	4	

Elaborado por: YVJR	Fecha: 5/03/2015
Supervisado por: APRC	Fecha: 7/03/2015

GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN LOGROÑO AUDITORÍA DE GESTIÓN CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2013	APL9-CCI-F 1/1
--	-------------------------------------

Área: Financiera.

Funcionario: CPA. José Gómez.

Cargo: Director Financiero.

Componente: Evaluación de Riesgos

No.	Preguntas	SI	NO	Observaciones
1	¿Los hechos económicos son contabilizados oportunamente?	X		
2	¿Los ingresos económicos son depositados inmediatamente en las cuentas bancarias del GAD Municipal?	X		
3	¿Los gastos realizados se encuentran con los respectivos documentos de soporte?	X		
4	¿Los gastos menores se los ejecuta a través del Fondo de Caja Chica?		X	No todos, a veces se pagan otros de mayor cantidad.
5	¿El sistema informático contable es confiable y acorde a las necesidades de la institución?	X		
6	¿El uso de los recursos económicos del GAD Municipal, se lo ejecuta en base del presupuesto asignado y aprobado?	X		
7	¿Existe un sistema de control interno previo y concurrente antes de realizar la transacción económica?	X		
8	¿La información financiera se analiza en base de indicadores financieros?	X		
9	¿El inventario de bienes de larga duración es actualizado continuamente?	X		
10	¿La información contable es preparada en base a las normas y principios de contabilidad?	X		
	TOTAL	9	1	

Elaborado por: YVJR	Fecha: 5/03/2015
Supervisado por: APRC	Fecha: 7/03/2015

GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN LOGROÑO AUDITORÍA DE GESTIÓN CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2013	APL10-CCI-P 1/1
--	--------------------------------------

Área: Presupuestos

Funcionario: Sr. Olger Chumpi Wisui.

Cargo: Jefe de Presupuestos.

Componentes: Evaluación de Riesgos

No.	Preguntas	SI	NO	Observaciones
1	¿Se elabora el presupuesto de ingreso y gastos?	X		
2	¿Se lleva un registro de la ejecución presupuestaria?	X		
3	¿Existen normas de control presupuestario, y de ser así éstas son aplicadas?	X		
4	¿El presupuesto asignado para cada área de gestión es controlado por el Área de Presupuestos?	X		
5	¿La proforma presupuestaria al Ministerio de Finanzas en el plazo establecido?	X		
6	¿El presupuesto asignado por el Ministerio de Finanzas es suficiente para cubrir las actividades programadas por la entidad?	X		
7	¿Se implementan procedimientos de control interno que aseguren la validez y confiabilidad de los datos incluidos en los informes de evaluación presupuestal?	X		
8	¿Ha sido la institución objeto de estudio en años anteriores, en cuanto a control interno a la ejecución presupuestaria?	X		
9	¿El área de Presupuestos, coordina con las diferentes áreas de la institución sus actividades?	X		
10	¿El personal del Área de Presupuestos conoce y aplica las disposiciones legales sobre el presupuesto que se encuentra en ejecución?	X		
11	¿Se ejecutan actividades que no han sido programadas con anterioridad en el presupuesto?		X	No, existe un control estricto en el gasto.
12	¿Existen actividades no satisfechas por falta de presupuesto?		X	Si, algunas no se han cumplido.
	TOTAL	10	2	

Elaborado por: YVJR	Fecha: 5/03/2015
Supervisado por: APRC	Fecha: 7/03/2015

GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN LOGROÑO AUDITORÍA DE GESTIÓN CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2013	APL11-CCI-T 1/1
--	--------------------------------------

Área: Tesorería.

Funcionario: Rosa Lucero.

Cargo: Tesorera.

Componente: Actividades de Control

No.	Preguntas	SI	NO	Observaciones
1	¿Se lleva un archivo y registro de las operaciones que ocasionaron un desembolso de dinero?	X		
2	¿Los pagos que utilizan fondos de caja se encuentran debidamente autorizados y respaldos con comprobantes pre enumerados?	X		
3	¿Se exige doble firma para disponer de fondos?	X		
4	¿La unidad de tesorería distribuye racionalmente los fondos, en función a las prioridades del gasto?	X		
5	¿Los egresos son previamente aprobados por personal autorizado?	X		
6	¿Los ingresos recibidos son depositados a medida que se receiptan?	X		
7	¿Existe documentación soporte para los egresos de caja chica?		X	Caja Chica maneja Secretaría General.
8	¿Existe un procedimiento de control para los movimientos de caja?	X		
9	¿Se ha adoptado medidas de protección para los fondos recaudados?	X		Existe una caja fuerte en Tesorería.
	TOTAL	8	1	

Elaborado por: YVJR	Fecha: 5/03/2015
Supervisado por: APRC	Fecha: 7/03/2015

GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN LOGROÑO AUDITORÍA DE GESTIÓN CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2013	APL12-CCI-C 1/1
--	--------------------------------------

Área: Contabilidad.

Funcionario: Lcda. Martha Astudillo.

Cargo: Contadora General.

Componente: Actividades de Control

No.	Preguntas	SI	NO	Observaciones
1	¿Los principios de contabilidad generalmente aceptados, normas y procedimientos adoptados constituyen la base contable para la preparación y presentación de estados financieros y cualquier otra información financiera para la toma de decisiones?	X		
2	¿Toda la documentación de respaldo del presupuesto se archiva en secuencia?	X		
3	Se concilia la información del área de presupuestos con el área contable?	X		
4	¿Se elaboran reportes contables periódicamente?	X		
5	¿Cuenta la institución con un sistema contable que proporcione información confiable y oportuna a todos los niveles de la administración?	X		
6	¿Los registros de las operaciones se llevan a cabo en el momento que ocurren?	X		
7	¿En caso de retraso en los registros existen medidas para ser adoptadas?	X		
8	¿Se mantiene actualizado el archivo de los registros contables y de la documentación original sustentatoria de las operaciones presupuestarias?	X		
9	¿Se ha acatado a cabalidad las directrices para el cierre contable y presupuestario del ejercicio fiscal 2014?	X		
10	¿Se verifica que la ejecución de los ingresos y gastos guarden relación con lo asignado?	X		
	TOTAL	10	0	

Elaborado por: YVJR	Fecha: 5/03/2015
Supervisado por: APRC	Fecha: 7/03/2015

GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN LOGROÑO AUDITORÍA DE GESTIÓN CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2013	APL13-CCI-H 1/1
--	--------------------------------------

Área: Recursos Humanos.

Funcionario: Dr. Milton Idrovo.

Cargo: Jefe de Talento Humano.

Componente: Información y Comunicación

No.	Preguntas	SI	NO	Observaciones
1	¿Conoce si la actividad que realiza contribuye con las políticas de recursos humanos que tiene el GAD municipal?		X	No conoce, no ha existido una socialización del modelo a seguir.
2	¿Las funciones que lleva a cabo, son concordantes con las establecidas en el Manual de Funciones?	X		
3	¿Los procedimientos que lleva a cabo, son concordantes con los establecidos en el Manual de Procedimientos de la municipalidad?	X		
4	¿Tiene conocimiento y comprensión de los siguientes términos: eficiencia, economía y efectividad de los recursos humanos y de la municipalidad?		X	Por desactualización en el manejo de conceptos.
5	¿Las actividades, funciones y procedimientos que realiza contribuyen con la eficiencia de la municipalidad?	X		
6	¿Las actividades, funciones y procedimientos que realiza contribuyen con la economía de la municipalidad?	X		
7	¿Las actividades, funciones y procedimientos que realiza contribuyen a la calidad de los servicios que brinda la municipalidad?	X		
8	¿Tiene conocimiento y comprensión de los siguientes términos: gestión estratégica eficaz de los recursos humanos?		X	Por desactualización en el manejo de conceptos.
9	¿Tiene conocimiento y comprensión que todas las respuestas anteriores son facilitadas en forma totalmente técnica, objetiva e independiente por la auditoría de recursos humanos?	X		
10	Si la auditoría de gestión examina las actividades que ejecuta el personal ¿Cree usted que puede ser soporte de la eficiencia, economía y efectividad del recurso humano?	X		
	TOTAL	7	3	

Elaborado por: YVJR	Fecha: 5/03/2015
Supervisado por: APRC	Fecha: 7/03/2015

GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN LOGROÑO AUDITORÍA DE GESTIÓN CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2013	APL14-CCI-I 1/1
--	--------------------------------------

Área: Inventarios.

Funcionario: Tec. Ermel Rodríguez.

Cargo: Jefe de Inventarios.

Componente: Actividades de Control

No.	Preguntas	SI	NO	Observaciones
1	¿El abastecimiento de los recursos o insumos contribuye al empleo racional y eficiente de los recursos que requiere la entidad?	X		
2	¿Todos los bienes que adquiere la entidad se ingresan físicamente a una unidad de almacén o bodega, antes de ser utilizados?	X		
3	¿La adquisición de recursos implica, adquirir bienes y/o servicios, en calidad y cantidad apropiada, y al menor costo posible?		X	No siempre, se debe escoger lo mejor en base a la calidad.
4	¿Practica esta Unidad anualmente inventarios físicos de los activos fijos, con el objeto de verificar su existencia física y estado de conservación?	X		
5	¿Está establecido un programa de mantenimiento de los bienes de larga duración?	X		
6	¿Está establecido por escrito, la responsabilidad de custodia de los bienes de activo fijo, a las personas que exclusivamente los utilizan, a fin de que sean protegidos del uso indebido, o acceso de personas ajenas a la dependencia?	X		
	TOTAL	5	1	

Elaborado por: YVJR	Fecha: 5/03/2015
Supervisado por: APRC	Fecha: 7/03/2015

GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN LOGROÑO AUDITORÍA DE GESTIÓN CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2013	APL15-CCI-A 1/1
--	--------------------------------------

Área: General

Funcionario: Ing. Neida Úrgiles.

Cargo: Jefe Administrativo

Componente: Seguimiento y Supervisión

No.	Preguntas	SI	NO	Observaciones
1	¿El control aplicado en el GAD Municipal funciona adecuadamente?		X	No siempre, existen desfases
2	¿La comunicación externa corrobora la información generada internamente?	X		
3	¿Se ha implementado las recomendaciones de las Auditores Externos?		X	No en su totalidad
4	¿En qué grado se aplicaron las recomendaciones de auditoría externa? - Todo - Poco - Nada	X		Algunos departamentos han cumplido otros no.
5	¿Son adecuadas, efectivas y confiables las actividades del Departamento financiero?	X		
6	¿Son adecuadas, efectivas y confiables las actividades que realiza el personal de la entidad?		X	No se evalúa para confirmar
7	¿El control de asistencia del personal que ejerce Secretaria es adecuado, efectivo y confiable?		X	Existe espíritu de cuerpo
8	¿Los trabajos que realizan los trabajadores del GAD Municipal son óptimos y satisfacen las necesidades de la ciudadanía oportunamente?		X	No se evalúa para confirmar el cumplimiento.
	TOTAL	3	5	

Elaborado por: YVJR	Fecha: 5/03/2015
Supervisado por: APRC	Fecha: 7/03/2015

GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN LOGROÑO AUDITORÍA DE GESTIÓN RESUMEN DEL RIESGO DE CONTROL Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2013	APL16-RRC 1/3
--	------------------------------------

RESUMEN DEL NIVEL DE RIESGO DE CONTROL

AREA	RF. P/T	RIESGO		CONFIANZA	
Administrativa	APL9-NRC-A-1/1	40%	Bajo	60%	Moderado
	APL23-NRC-A-1/1	62%	Moderado	38%	Bajo
Financiera	APL11-NRC-F-1/1	10%	Bajo	90%	Alto
Presupuestos	APL13-NRC-P-1/1	20%	Bajo	80%	Alto
Tesorería	APL15-NRC-T-1/1	10%	Bajo	90%	Alto
Contabilidad	APL17-NRC-C-1/1	0%	Bajo	100%	Alto
Recursos humanos	APL19-NRC-H-1/1	30%	Bajo	70%	Alto
Inventarios	APL21-NRC-I-1/1	10%	Bajo	90%	Alto

- Área Administrativa:** (APL8-CCI-A-1/1 y APL9-NRC-A-1/1).- Se ha determinado que existe un nivel de confianza del 60% y un nivel de riesgo del 40% debido a que no se han realizado las planificaciones tomando en cuenta a todo el personal del GAD, siendo la integración una parte muy importante para una organización, ya que permite tener una visión interna y externa para encaminarse a un futuro deseado, a través de una clara determinación de la filosofía empresarial y las estrategias a seguir. No se ha difundido la filosofía institucional (misión) que es la razón de ser y la visión que es el objetivo más grande de la Municipalidad. Existe un manual de funciones que ha sido difundido a los empleados y obreros, sin embargo éste no es de fácil comprensión para su aplicación. El Jefe Administrativo no ha realizado la supervisión y seguimiento adecuado para verificar el cumplimiento de las actividades desarrolladas por el personal dentro de cada una de las áreas de trabajo.
- Área Financiera:** (APL10-CCI-F-1/1 y APL11-NRC-F-1/1).- Del 100% del Sistema de Control Interno se ha determinado que existe un nivel de confianza del 90% y un nivel de riesgo del 10%, debido a que no se realizan controles previos y concurrentes para optimizar el uso de recursos, los registros contables son confiables a través del sistema adecuado a la necesidades de la entidad, y por lo tanto se puede contar con información financiera de manera oportuna.

GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN LOGROÑO AUDITORÍA DE GESTIÓN RESUMEN DEL RIESGO DE CONTROL Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2013	APL16-RRC 2/3
--	------------------------------------

- **Área de Presupuestos:** (APL12-CCI-P-1/1 y APL13-NRC-P-1/1).- En el área de Presupuestos el nivel de confianza es del 80% y el nivel de riesgo del 20%, debido a que no se realizan controles previos oportunos, y en la elaboración del presupuesto de ingresos y gastos no se toman en cuenta a las Direcciones y Jefaturas Departamentales.
- **Área de Tesorería:** (APL14-CCI-T-1/1 y APL15-NRC-T-1/1).- El nivel de confianza en el área de Tesorería es del 90% y el nivel de riesgo es del 10%, dentro de esta área se aplican controles específicos que permiten detectar si los hechos económicos se encuentran validados y legalizados para su ejecución.
- **Área de Contabilidad:** (APL16-CCI-C-1/1 y APL17-NRC-C-1/1).- Los procesos contables que se realizan dentro del área de Contabilidad tienen un 100% de confianza, esto se debe a que la persona que maneja esta unidad cuenta con experiencia profesional dentro de contabilidad gubernamental, y se practica los Principios de Contabilidad de General Aceptación – PCGA y las normas que determinan los entes de control y supervisión gubernamental, como es el caso del Ministerio de Finanzas y la Contraloría General del Estado.
- **Área de Recursos Humanos:** (APL18-CCI-H-1/1 y APL19-NRC-H-1/1).- Tiene un nivel de riesgo del 30% y confianza del 70%, se debe a que a pesar de que quien maneja esta área cuenta con experiencia profesional dentro del campo, no ha tenido la apertura y el respaldo por parte de los administradores, tal es el caso de no contar con instrumentos para el control del personal y funcionarios de manera efectiva.
- **Área de Inventarios:** (APL20-CCI-I-1/1 y APL21-NRC-I-1/1).- El nivel de riesgo es del 10% y el nivel de confianza es del 90%, estos resultados nos indican que en el Área de Inventarios se aplican y ponen en práctica las técnicas de control interno previo y concurrente de manera oportuna, lo que permite detectar a tiempo algún

GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN LOGROÑO AUDITORÍA DE GESTIÓN RESUMEN CONTROL INTERNO POR COMPONENTE Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2013	APL16-RRC 3/3
---	------------------------------------

error y corregirlo; sin embargo todos los procedimientos no son aplicados en su totalidad. El control de inventarios no se registra en actas.

Elaborado por: YVJR	Fecha: 05/03/2015
Supervisado por: APRC	Fecha: 07/03/2015

GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN LOGROÑO AUDITORÍA DE GESTIÓN RESUMEN CONTROL INTERNO POR COMPONENTE Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2013	APL17-RCIC 1/2
---	-------------------------------------

RESUMEN DEL CONTROL INTERNO POR COMPONENTE

Componente	RF. P/T	RIESGO		CONFIANZA	
		Porcentaje	Nivel	Porcentaje	Nivel
Ambiente de Control	APL9-NRC-A-1/1	40%	Bajo	60%	Moderado
Evaluación del Riesgo	APL11-NRC-F-1/1	15%	Bajo	85%	Alto
Actividades de Control	APL13-NRC-P-1/1	7%	Bajo	93%	Alto
Información y Comunicación	APL15.NRC-T-1/1	30%	Bajo	70%	Alto
Supervisión y Seguimiento	APL23.NRC-A-1/1	62%	Moderado	38%	Bajo

- Ambiente de Control:** El ambiente de control consiste en el establecimiento de un entorno que estimule e influencie la actividad del personal con respecto al control sus actividades, en este sentido, se puede deducir que el ambiente de control dentro del GAD Municipal dentro del nivel de riesgo es bajo con un 40% y el nivel de confianza es moderado con un porcentaje del 60%.
- Evaluación del Riesgo:** Es la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser mejorados. Así mismo, se refiere a los mecanismo necesarios para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que influyen en el entrono de la organización como en su interior. En este contexto el nivel de riesgo del segundo componente del Control Interno: Evaluación del Riesgo dentro del GAD Municipal del cantón Logroño es del 15% netamente bajo, y el nivel de confianza es del 85% relativamente alto.
- Actividades de Control:** Son aquellas actividades que realiza la gerencia y demás personal de la organización para cumplir diariamente con las actividades asignadas. Estas actividades están expresadas en las políticas, sistemas y procedimientos. Bajo este accionar, el GAD Municipal del Cantón Logroño luego de la evaluación del control interno a las distintas áreas presenta un nivel de riesgo del 7% es decir muy bajo, mientras que el nivel de confianza es alto con un 93%.

GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN LOGROÑO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
RESUMEN CONTROL INTERNO POR COMPONENTE
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2013

APL17-RCIC

2/2

- **Información y Comunicación:** Los sistemas de información y tecnología son y serán sin duda un medio para incrementar la productividad y competitividad del personal. Ciertos hallazgos sugieren que la integración de la estrategia, la estructura organizacional y la tecnología de información es un concepto clave para alcanzar los objetivos de la institución. El nivel de riesgo dentro de este componente en el GAD Municipal del Cantón Logroño es del 30% relativamente bajo y el nivel de confianza es del 70% considerado alto.

- **Supervisión y Seguimiento:** La evaluación del control interno debe conducir a la identificación de los controles débiles, insuficientes o innecesarios, para promover con el apoyo decidido de la gerencia, su robustecimiento e implantación. En este sentido el Jefe Administrativo no ha implementado procedimientos de supervisión y seguimiento a las actividades de manera oportuna y adecuada. El nivel de riesgo dentro de este componente es moderado con un 62% y el nivel de confianza es bajo con un porcentaje del 38%.

Elaborado por: YVJR	Fecha: 05/03/2015
Supervisado por: APRC	Fecha: 07/03/2015

4.5. INDICADORES DE GESTIÓN UTILIZADOS.

4.5.1. Ficha Técnica de Indicadores de Eficacia

GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN LOGROÑO AUDITORÍA DE GESTIÓN INDICADORES DE EFICACIA Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2013	APL18-IGE 1 / 4
--	--------------------------------------

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES DE EFICACIA

CARACTERÍSTICAS	DESCRIPCIÓN
Nombre del indicador	Instalación y conexión de medidores de agua potable y alcantarillado
Objetivo del indicador	Brindar servicios de agua potable y alcantarillado a través de un sistema de captación y distribución con procesos de alta calidad
Meta	En lo referente a la conexión de medidores de agua potable en las viviendas que no cuenta con este servicio y el número de medidores programados de 1.100 para el año 2013, se instalaron 925, correspondiendo al 84.09% de lo planificado. Los 175 medidores restantes se instalaron en el año 2014. El cumplimiento de este objetivo no es satisfactorio para las acciones asignadas al Departamento de Agua Potable y Alcantarillado.
Fórmula	$\text{Indicador} = \frac{\text{No. de medidores instalados}}{\text{No. de medidores programados}} \times 100$ $\text{Indicador} = \frac{925}{1.100} \times 100 = 84.09\%$
Unidad de Medida	Porcentaje (%)
Fuente de información	Numerador: Registro basado en informes del supervisor Denominador: Registro basado en informes de solicitudes de instalación de medidores de agua
Periodicidad	Mensual
Análisis y control	Mensual
Responsable	Director de Agua Potable y Alcantarillado – GAD Municipal
Estrategia	Programar acciones para conocer cuantas unidades de vivienda no cuenta con este servicio

Elaborado por: YVJR	Fecha: 05/03/2015
Supervisado por: APRC	Fecha: 07/03/2015

GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN LOGROÑO AUDITORÍA DE GESTIÓN INDICADORES DE EFICACIA Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2013	APL18-IGE 2/4
--	------------------------------------

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES DE EFICACIA

CARACTERÍSTICAS	DESCRIPCIÓN
Nombre del indicador	Conexiones clandestinas de agua potable
Objetivo del indicador	Reducir al 90% las conexiones clandestinas
Meta	Durante el año 2013 se logró el 62.50% del objetivo institucional, pues de las 2.800 viviendas programadas a revisión se ejecutó en 1.750. Fue posible la suscripción de 321 contratos y eliminación de conexiones clandestinas. Las 1.050 viviendas restantes a revisar se cumplirán en el año subsiguiente. Es decir no se cumplió con el 100% de lo planificado. La entidad no actuó con eficacia lo que dio lugar a retrasos en la supervisión y control para el cumplimiento del contrato y ejecución eficaz del trabajo requerido por parte de la entidad al contratista.
Fórmula	$\text{Indicador} = \frac{\text{No. de viviendas revisadas}}{\text{No. viviendas programadas para revisión}} \times 100$ $\text{Indicador} = \frac{1.750}{2.800} \times 100 = 62.50\%$
Unidad de Medida	Porcentaje (%)
Fuente de información	Numerador: Registro basado en informes del supervisor Denominador: Registro basado en el plan operativo anual
Periodicidad	Mensual
Análisis y control	Mensual
Responsable	Director de Agua Potable y Alcantarillado – GAD Municipal
Estrategia	Desarrollar acciones efectivas con el propósito exclusivo de reducir las conexiones clandestinas en domicilios del sector urbano y rural y legalización de las mismas.

Elaborado por: YVJR	Fecha: 05/03/2015
Supervisado por: APRC	Fecha: 07/03/2015

GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN LOGROÑO AUDITORÍA DE GESTIÓN INDICADORES DE EFICACIA Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2013	APL18-IGE 3/4
--	------------------------------------

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES DE EFICACIA

CARACTERÍSTICAS	DESCRIPCIÓN
Nombre del indicador	Actualización de la base catastral
Objetivo del indicador	Actualizar la base catastral de los usuarios de los servicios públicos que ofrece la Municipalidad.
Meta	Para actualizar la base catastral de los usuarios de los servicios del GAD Municipal se proyectó realizar 3.500 encuestas en el cantón Logroño tanto a nivel urbano y rural respectivamente. Se efectuaron 2.580 encuestas, alcanzando un gran porcentaje (73.71%) para cumplir con el objetivo programado. No existió eficacia en la aplicabilidad de las encuestas lo que impidió que la entidad obtenga el ciento por ciento de la información necesaria para la toma de sus decisiones y vea retrasada la actualización catastral impidiendo el cobro de los impuestos prediales y la obtención de ingresos por parte de la municipalidad.
Fórmula	$\text{Indicador} = \frac{\text{No. de encuestas para actualizar catastro}}{\text{No. de encuestas programadas}} \times 100$ $\text{Indicador} = \frac{2.580}{3.500} \times 100 = 73.71\%$
Unidad de Medida	Porcentaje (%)
Fuente de información	Numerador: Registro basado en informes del supervisor Denominador: Registro basado en el plan operativo anual
Periodicidad	Mensual
Análisis y control	Mensual
Responsable	Director de Agua Potable y Alcantarillado – GAD Municipal
Estrategia	Desarrollar acciones con el propósito de actualizar la base catastral de los usuarios de los servicios de la Municipalidad.

Elaborado por: YVJR	Fecha: 05/03/2015
Supervisado por: APRC	Fecha: 07/03/2015

GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN LOGROÑO AUDITORÍA DE GESTIÓN INDICADORES DE EFICACIA Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2013	APL18-IGE 4/4
--	------------------------------------

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES DE EFICACIA

CARACTERÍSTICAS	DESCRIPCIÓN
Nombre del indicador	Recaudación de impuestos del predio urbano y rural
Objetivo del indicador	Recaudar impuestos por concepto del predio urbano y predio rural a través de la facturación a los ciudadanos en forma real.
Meta	Recaudación efectiva del impuesto predial urbano y rural. De los 2.782 predios registrados se han ejecutado 2101 que corresponde al 75,52% del total. La entidad durante el año 2013 se vio impedido en recaudar la totalidad de los ingresos por concepto de impuestos lo que repercutió en el presupuesto de la municipalidad disminuyendo su capacidad para la ejecución de obras de inversión.
Fórmula	$\text{Indicador} = \frac{\text{No. de predios recaudados}}{\text{No. de predios programados}} \times 100$ $\text{Indicador} = \frac{2.101}{2.782} \times 100 = 75.52\%$
Unidad de Medida	Porcentaje (%)
Fuente de información	Numerador: Registro basado en informes del supervisor Denominador: Registro basado en el plan operativo anual
Periodicidad	Mensual
Análisis y control	Mensual
Responsable	Tesorero Municipal
Estrategia	Desarrollar acciones con el fin de recaudar los impuestos por concepto de predio urbano y rural a través de la facturación efectiva y real a través del catastro municipal actualizado.

Elaborado por: YVJR	Fecha: 05/03/2015
Supervisado por: APRC	Fecha: 07/03/2015

4.5.2. Ficha Técnica de Indicadores de Eficiencia

GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN LOGROÑO AUDITORÍA DE GESTIÓN INDICADORES DE EFICIENCIA Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2013	APL19-IGEF 1/1
--	-------------------------------------

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES DE EFICIENCIA

CARACTERÍSTICAS	DESCRIPCIÓN
Nombre del indicador	Atención de solicitudes de reclamos
Objetivo del indicador	Reducir el nivel de reclamos justificados al 1% y facturación de impuestos sobre una base real en el 100% de los casos.
Meta	En el Plan Operativo del 2013 se establece que el número de reclamos no puede superar el 5% de los usuarios en servicio. Durante este periodo se atendió 1.401 reclamos que representan el 8.52% de un total de 16.321 usuarios en servicio. La entidad supero el mínimo establecido de reclamos, lo que significa que existe ineficiencia en la resolución de los problemas que aquejan a la ciudadanía del Cantón, no se dio una respuesta oportuna a los clientes.
Fórmula	$\text{Indicador} = \frac{\text{No. de reclamos atendidos}}{\text{Total de clientes reales}} \times 100$ $\text{Indicador} = \frac{1.401}{16.321} \times 100 = 8.52\%$
Unidad de Medida	Porcentaje (%)
Fuente de información	Numerador: Registro basado en informes del supervisor Denominador: Registro basado en el plan operativo anual
Periodicidad	Mensual
Análisis y control	Mensual
Responsable	Director Administrativo
Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar un subsistema de comunicación, control y términos de referencia que salvaguarden los intereses de los usuarios - Desarrollar instancias de coordinación entre unidades a nivel administrativo para fortalecer una cultura de trabajo en equipo. - Descentralizar el servicio de reclamos a través de un centro de atención al cliente, el mismo que incorporara niveles tecnológicos para mejorar la calidad del servicio.

Elaborado por: YVJR	Fecha: 05/03/2015
Supervisado por: APRC	Fecha: 07/03/2015

4.5.3. Ficha Técnica de Indicadores de Calidad

GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN LOGROÑO AUDITORÍA DE GESTIÓN INDICADORES DE CALIDAD Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2013	APL20-IGC 1/3
---	------------------------------------

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES DE CALIDAD

CARACTERÍSTICAS	DESCRIPCIÓN
Nombre del indicador	Calidad del agua potable
Objetivo del indicador	Potabilizar 180.000 metros cúbicos de agua al mes
Meta	De acuerdo al Plan Operativo del GAD Municipal se programó potabilizar 180.000 metros cúbicos de agua al mes para satisfacer las necesidades de la población del cantón, tan solo se ha llegado a ejecutar un 74.44% El 25.56% restante debe ser cumplido de manera inmediata a través de un plan de contingencia urgente, pues constituye una brecha desfavorable. Un porcentaje de la población del Cantón consume agua sin un proceso de potabilización.
Fórmula	$\text{Indicador} = \frac{\text{m}^3 \text{ de agua común}}{\text{Total de m}^3 \text{ de agua potable programada}} \times 100$ $\text{Indicador} = \frac{7.444}{180.000} \times 100 = 25.56\%$
Unidad de Medida	Porcentaje (%)
Fuente de información	Numerador: Registro basado en informes del supervisor Denominador: Registro basado en el plan operativo anual
Periodicidad	Mensual
Análisis y control	Mensual
Responsable	Director del Departamento de Agua Potable
Estrategias	Incrementar el caudal de litros por segundo de agua común hacia la planta de tratamiento para la potabilización, a través de la prospección de nuevos pozos de agua, manantiales o ríos.

Elaborado por: YVJR	Fecha: 05/03/2015
Supervisado por: APRC	Fecha: 07/03/2015

GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN LOGROÑO AUDITORÍA DE GESTIÓN INDICADORES DE CALIDAD Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2013	APL20-IGC 2/3
---	------------------------------------

FICHA DE INDICADORES DE CALIDAD

CARACTERÍSTICAS	DESCRIPCIÓN
Nombre del indicador	Continuidad del servicio de agua potable
Objetivo del indicador	Aumentar el horario de servicio de agua potable a la ciudadanía las 24 horas del día.
Meta	El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Logroño, se encuentra interesado en dotar a la población de agua potable las 24 horas del día, esta idea no se ha podido concretar debido a varios problemas de carácter económico, político y coyuntural. En la actualidad solo el 25% de las 24 horas del día la población puede tener agua potable en sus hogares, el 75% restante no se ha podido cumplir. Lo que representa una deficiencia en la prestación del servicio esto significa que más del 50% de la población se ve desprovista de este servicio, lo que perjudica en el desarrollo de las actividades tanto domesticas como comerciales.
Fórmula	$\text{Indicador} = \frac{\text{Total horas programadas al día}}{\text{No. horas de servicio de agua entregada al día}} \times 100$ $\text{Indicador} = \frac{6}{24} \times 100 = 25\%$
Unidad de Medida	Porcentaje (%)
Fuente de información	Numerador: Registro basado en informes del supervisor Denominador: Registro basado en el plan operativo anual
Periodicidad	Mensual
Análisis y control	Mensual
Responsable	Director del Departamento de Agua Potable
Estrategias	Incrementar al 100% la dotación de agua potable las 24 horas del día a la población del cantón Logroño, a través de la ampliación de la planta de tratamiento y la captación de nuevas redes de agua común para su tratamiento.

Elaborado por: YVJR	Fecha: 05/03/2015
Supervisado por: APRC	Fecha: 07/03/2015

GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN LOGROÑO AUDITORÍA DE GESTIÓN INDICADORES DE CALIDAD Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2013	APL20-IGC 3/3
---	------------------------------------

FICHA DE INDICADORES DE CALIDAD

CARACTERÍSTICAS	DESCRIPCIÓN
Nombre del indicador	Acceso y uso del agua potable
Objetivo del indicador	Incrementar el número de hogares con acceso al servicio de agua potable en el Cantón Logroño.
Meta	Del total de hogares programados para dotar de agua potable en el Cantón Logroño solamente se ha podido cumplir con el 82.11%, el 17.89% restante de los hogares no tienen acceso a este líquido vital debido a las condiciones difíciles por su ubicación geográfica perimetral. Significa que la municipalidad no brinda una cobertura total del servicio de agua y existe todavía en la ciudad hogares no servidos.
Fórmula	$\text{Indicador} = \frac{\text{No. hogares sin acceso a agua potable}}{\text{No. hogares programados}} \times 100$ $\text{Indicador} = \frac{85}{103} \times 100 = 82.11\%$
Unidad de Medida	Porcentaje (%)
Fuente de información	Numerador: Registro basado en informes del supervisor Denominador: Registro basado en el plan operativo anual
Periodicidad	Mensual
Análisis y control	Mensual
Responsable	Director del Departamento de Agua Potable
Estrategias	Dotar al 100% de la población del servicio de agua potable en el año 2014, a través de la ampliación de la planta de tratamiento y la captación de nuevas redes de agua.

Elaborado por: YVJR	Fecha: 05/03/2015
Supervisado por: APRC	Fecha: 07/03/2015

GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN LOGROÑO			APL21-HRH 1/5
AUDITORÍA DE GESTIÓN			
HOJA DE HALLAZGOS			
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2013			
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS			
Hallazgo 1: No se evalúa el desempeño del personal operativo del GAD Municipal en las áreas Secretaría, Financiero y Tesorería.			
CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO
No se implementó sistemas de evaluación de desempeño del talento humano, basados en normas y procedimiento que permita orientar y evaluar bajo parámetros objetivos las funciones y actividades desarrolladas por los servidores municipales, acorde con las responsabilidades y perfiles del puesto, así como del servicio público prestado por la municipalidad, para el logro de los objetivos y metas planteadas. De igual manera no se implementó mecanismos de calificación por parte de los clientes externos que permitan medir el nivel de satisfacción de la ciudadanía.	Se incumplieron los artículos 77 de la Ley Orgánica del Servicio Público y 125 de su reglamento, que establecen como obligaciones determinar y utilizar los indicadores de gestión, medidas de desempeño u otros factores para evaluar la gestión de la unidad y el rendimiento individual de los servidores, y mantener actualizada la información; las Unidades de Administración del Talento Humano, planificaran y administraran un sistema periódico de evaluación del desempeño. Además se inobservo la Norma de Control Interno No. 407-04 "Evaluación del Desempeño", que señalan que la máxima autoridad en coordinación con la Unidad de Administración del Talento Humano, emitirán y difundirán las políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño, en función de los cuales se evaluara periódicamente al personal de la institución.	Deficiencia que se originó debido a que la Jefatura de Recursos Humanos, actuó negligentemente al no establecer políticas y procedimientos de evaluación del desempeño así como mecanismos de medición bajo criterios técnicos con indicadores de gestión específicos. No se colocó buzón de sugerencias en cuanto a la atención al público.	La ausencia de un sistema de evaluación del desempeño del personal, no permitió conocer si se logró los niveles de eficiencia, eficacia, productividad, oportunidad y responsabilidad en la prestación de los servicios públicos parte del personal administrativo, así como tampoco se implementó mecanismo de calificación por parte de los clientes externos que permitan medir la calidad del personal. No se cuenta con criterios de clientes externos sobre observaciones ni recomendaciones para el mejoramiento de la calidad en la atención al cliente.
Hallazgo 2: No existe un control adecuado de asistencia de los puestos de trabajo del GAD Municipal, de áreas administrativas.			
CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO
Los registros de asistencia y permanencia del personal en los lugares de trabajo, determinó que el control realizado es deficiente, por cuanto no se reporta oportunamente al Jefe inmediato superior las novedades de la asistencia del personal.	Se incumple la Norma de Control Interno No. 200-07 "Coordinación de acciones organizacionales", que señalan, la obligatoriedad de resolver todos los asuntos relacionados con el cargo, dirigir y asegurar la implantación y funcionamiento del sistema de control interno y de los sistemas de recursos humanos; Control Interno N° 407-09: "Asistencia y permanencia del personal" que dice "En la entidad se establecerán procedimientos apropiados que permitan controlar la asistencia de los servidores, así como el cumplimiento de las horas efectivas de labores".	Hechos que se produjeron debido a que no se implementó sistemas de control de asistencia como de permanencia en los lugares de trabajado a los servidores del GAD Municipal, tampoco se estableció ni difundió políticas y procedimientos permanentes de supervisión y control del personal por parte de la jefatura de talento humano.	La falta de control por parte del jefe de talento humano. Ocasiono que los servidores del GAD Municipal infrinjan normas relativas a la asistencia y cumplimiento de la jornada de trabajo, sin que se tomen medidas que prevengan y corrijan estas anomalías, como el descuento de valores y la imposición de sanciones.

GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN LOGROÑO AUDITORÍA DE GESTIÓN HOJA DE HALLAZGOS Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2013			APL21-HRH 2/5
Hallazgo 3: Personal administrativo cumple actividades administrativas no estipuladas en el Manual de funciones.			
CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO
Las actividades que desempeña el personal administrativo del GAD Municipal, no corresponden o no se encuentran correctamente asignadas, derivando por ello que las funciones asignadas no son compatibles con las que realizan, como es el caso de los asistentes administrativos.	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. En este caso se incumple con lo que determina el Manual de Funciones en lo relacionado a los deberes, atribuciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo.	Situación que se dio por la falta de gestión de la jefatura de talento humano, para dictaminar directrices claras y definidas impartidas por escrito al personal permanente y contratado en las cuales se detallan funciones, acciones y responsabilidades a ser cumplidas.	Esto provocó que las actividades realizadas por los servidores municipales no se encuentren formalmente establecidas y los servidores públicos realicen labores diferentes a sus funciones, destrezas y habilidades, subestimando su accionar en pos del desarrollo institucional.
Hallazgo 4: Personal del área administrativa seleccionado inadecuadamente.			
CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO
Documentación de la Jefatura de Recursos Humanos demuestra que la Selección del personal del área administrativa se realizó sin considerar los procesos de méritos y oposición que aseguren que el personal seleccionado sea el más idóneo, es decir no existen procedimientos adecuados para la incorporación del personal.	Se inobservo el artículo 226 de la Constitución de la República del Ecuador y la ley, artículo 228 de la constitución de la República del Ecuador; Artículos 17 clases de nombramiento, letras a) Permanentes, b) Provisiones, 178 Normativa de reclutamiento y selección, 179 Etapas del subsistema de reclutamiento y selección, 180 Concurso abierto, 181 Reclutamiento y convocatoria, 182 Evaluación y selección, 183 Concurso de méritos y oposición, 184 Clase de concurso, 185 del proceso de reclutamiento y selección, 186 Tribunales de méritos y oposición y de apelaciones, 187 Declaratoria de ganadora o ganador del concurso, 188 Expedición de nombramiento, del Reglamento a la Ley Orgánica de Servicio Público en vigencia y el artículo 77, numeral 1) letras a), d), h), de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.	Esta situación se presenta por la falta de planificación, organización y cumplimiento de las disposiciones contempladas en las normas jurídicas inherentes al reclutamiento del personal, que establecen los requisitos previos para el ingreso al servicio público, así como también por la aplicación de procedimientos anteriores sin observancia de la normativa de incorporación del personal.	La municipalidad extendió nombramiento permanentes a servidores del GAD, sin un concurso de méritos y oposición por lo que el ingreso de este personal no fue producto de un proceso previo de reclutamiento y selección en el que se haya establecido normas, políticas, métodos y procedimientos, tendientes a evaluar competitivamente la idoneidad de las y los aspirantes a ocupar el puesto. Y esto se evidencia cuando en el transcurso o desempeño de actividades existen dificultad para tomar decisiones o realizar ciertos procesos.

GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN LOGROÑO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
HOJA DE HALLAZGOS
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2013

APL21-HRH

3/5

Incumplió con la Norma de Control Interno 407-02, que dice “De acuerdo con el ordenamiento jurídico vigente y las necesidades de la institución, se debe formular y revisar periódicamente la clasificación de puestos, definiendo los requisitos para su desempeño y los niveles de remuneración”; Norma de Control Interno N° 407-03 INCORPORACIÓN DE PERSONAL, 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.

GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN LOGROÑO			APL21-HRH
AUDITORÍA DE GESTIÓN			
HOJA DE HALLAZGOS			4/5
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2013			
Hallazgo 5: Falta de control de asistencia al personal de trabajadores de Obras Públicas por parte de las Jefaturas correspondientes.			
CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO
Aplicadas las pruebas de cumplimiento para verificar la asistencia de los trabajadores así como el cumplimiento del número de horas laboradas a través de la revisión de los respectivos registros se establece que el control de asistencia es deficiente.	Se incumple con la Norma de Control Interno No. 407-09 Asistencia y permanencia del personal que dice: “En la institución se establecerán procedimientos apropiados que permitan controlar la asistencia de los servidores, así como el cumplimiento de las horas efectivas de labor”	La jefatura de talento humano no realizo acciones con el fin de que los trabajadores de la entidad registren las horas de entrada y salida de la jornada de trabajo.	Este hecho ocasiono que la municipalidad mantengan un adecuado control de la asistencia de todos los trabajadores, por lo tanto se dificulte el control de beneficios determinados por la ley (vacaciones, licencias, permisos etc) que pudieran hacer uso los trabajadores que no registran la asistencia de las jornadas de trabajo.
Hallazgo 6: Perfil profesional de los Jefes Departamentales del GAD Municipal.			
CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO
Personal de la entidad reclutado bajo la modalidad de libre nombramiento y remoción no cumplía con los requisitos que determina el Manual de Descripción y Valoración de Puestos y la Ley de Contratación Pública.	Se inobservaron los artículos 5.- Requisitos para el ingreso, letra d), de la Ley Orgánica del Servicio Público; Norma de Control Interno No. 407-02, que dice “De acuerdo con el ordenamiento jurídico vigente y las necesidades de la institución, se debe formular y revisar periódicamente la clasificación de puestos, definiendo los requisitos para su desempeño y los niveles de remuneración”. Norma de Control Interno N° 407-03 “Incorporación de personal” que prevé: El ingreso de personal a la entidad se efectuará previa la 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”	El alcalde y Jefe de Talento humano no consideraron que los aspirantes no contaban con la preparación académica y experiencia que requieren para el desempeño de sus cargos.	La entidad suscriba acciones de personal de libre nombramiento y remoción con personal cuya instrucción y experiencia no guarda relación o no cumple con los requisitos mínimos para desempeñar los cargos referidos.

GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN LOGROÑO AUDITORÍA DE GESTIÓN HOJA DE HALLAZGOS Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2013			APL21-HRH 5/5
Hallazgo 7: Inexistencia de Indicadores de Gestión.			
CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO
El GAD Municipal no implemento un sistema de planificación, razón por la cual no se establecieron indicadores de gestión que permitan medir el cumplimiento de objetivos y metas institucionales.	El GAD Municipal debe basarse en lo que dispone el artículo 77 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado numeral 1 letras a) y b); inobservo lo previsto en las Norma de Control Interno No. 200-02 “Administración Estratégica”. Que establece como responsabilidad a la máxima autoridad el funcionamiento y actualización del sistema de planificación.	Las autoridades del Gobierno Municipal desconocieron lo establecido por la Contraloría General del Estado y normas de control interno relacionadas con el proceso de planificación.	El GAD Municipal se ve impedido de contar con un instrumento administrativo que permita evaluar el cumplimiento de los fines y objetivos así como conocer el impacto de su gestión y la eficiencia, eficacia y calidad en la prestación de sus servicios.

Elaborado por: YVJR	Fecha: 05/03/2015
Supervisado por: APRC	Fecha: 07/03/2015

GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN LOGROÑO AUDITORÍA DE GESTIÓN HOJA DE HALLAZGOS Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2013	APL21-HF 1/1
--	-----------------------------------

DEPARTAMENTO FINANCIERO			
Hallazgo 8: Identificación de actividades de la Tesorera.			
CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO
Se detectó que la Tesorera realiza varias funciones, las mismas que no se cumple a cabalidad, debido a la poca organización y coordinación y la falta de espacio físico.	Se incumple con la Norma de Control Interno Administrativo No. 200-03: “Políticas y prácticas del talento humano” que en su parte pertinente dispone: el control interno incluirá las políticas y prácticas necesarias para asegurar una apropiada planificación y administración del talento humano de la institución, de manera que se garantice el desarrollo profesional y asegure la transparencia, eficacia y vocación de servicio”. Norma técnica de control interno N°401-01 “Separación de funciones y rotación de labores” que manifiesta: Para reducir el riesgo de error, el desperdicio o las actividades incorrectas y el riesgo de no detectar tales problemas, no se asignará a un solo servidor o equipo para que controle o tenga a su cargo todas las etapas claves de un proceso u operación.	Ausencia por escrito de funciones en base al perfil y naturaleza del cargo, limitan el cumplimiento cabal de las actividades	No se da un cumplimiento adecuado, eficaz y de calidad de las obligaciones de los servidores públicos de acuerdo a lo funciones que se establecen en el cargo

Elaborado por: YVJR	Fecha: 05/03/2015
Supervisado por: APRC	Fecha: 07/03/2015

GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN LOGROÑO AUDITORÍA DE GESTIÓN HOJA DE HALLAZGOS Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2013	<b style="color: red;">APL21-HA <b style="color: red;">1/1
--	---

Hallazgo9: Inexistencia de un Código de Conducta.			
CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO
<p>El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Logroño no cuenta con un Código de ética institucional, en el que se describan los principios y valores éticos generales y específicos, por lo tanto no se legalizo ni difundió su contenido, lo que no permitió disponer de un referente de la conducta que debe mantener el personal de carrera, contrato y libre remoción, en relación a su integridad, el compromiso hacia la organización y la ciudadanía.</p>	<p>El GAD debe considerar la Norma de Control Interno No. 200-11 “Integridad y Valores Éticos” que en su parte referente dice: la máxima autoridad y los directivos establecerán los principios y valores éticos como parte de la cultura organización....”</p>	<p>Esta situación se debe a la falta de gestión por parte de las autoridades para establecer principios y valores éticos como parte de la cultura organizacional.</p>	<p>Al no poseer un Código de ética que norme la conducta de sus directivos, empleados y obreros, estos pueden actuar en desorden e indisciplinadamente al ejecutar las actividades, así como también puede verse reflejado en el poco compromiso hacia la organización.</p>

Elaborado por: YVJR	Fecha: 05/03/2015
Supervisado por: APRC	Fecha: 07/03/2015

4.6 FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS (INFORME)

CARTA DE PRESENTACIÓN.

Logroño, 17 de Abril de 2015

Señor

ROSENDO NURINKIAS

ALCALDE DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN LOGROÑO

Presente.-

Hemos efectuado una Auditoría de Gestión al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Logroño dentro del periodo comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2013.

Nuestra Auditoría fue realizada de conformidad con las Normas Ecuatorianas de Auditoría Gubernamental emitidas por la Contraloría General del Estado, las mismas requieren que la auditoría cumpla su proceso como planificación y ejecución con la finalidad de obtener certeza razonable, y que la información y documentación auditada no contengan disposiciones erróneas de carácter significativo, de la misma manera las operaciones a las cuales corresponde hayan sido realizadas de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, políticas y demás normas y procedimientos aplicables.

Debido a la naturaleza especial de la auditoría, los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones, mismas que constan dentro del presente informe. De conformidad con lo dispuesto en el artículo 92 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, las recomendaciones deben ser consideradas para su aplicación inmediata y con el carácter de obligatorio.

Atentamente,

Valeria Jaramillo Rivadeneira

AUDITOR EXTERNO

4.7 FASE V: SEGUIMIENTO

AUDITORÍA DE GESTIÓN DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013 SEGUIMIENTO

Una vez entregado el informe a los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Logroño mediante su Alcalde, será él quien verificará que se dé cumplimiento con las recomendaciones sugeridas, para el cumplimiento de los objetivos institucionales y de esa manera brinden un mejor servicio a la colectividad.

Objetivo: Con posterioridad y como consecuencia de la auditoría de gestión realizada, los auditores deberán realizar el seguimiento correspondiente.

Actividades: Los auditores efectuarán el seguimiento de las recomendaciones, acciones correctivas y determinación de responsabilidades derivadas de la entidad, para comprobar hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los comentarios, conclusiones y recomendaciones presentadas en el informe, el mismo que se efectivizará, después de uno o dos meses de haber concluido la auditoría.

Plan de Implementación de Recomendaciones.

Recomendación No. 1: El Jefe Administrativo del GAD Municipal del Cantón Logroño deberá incluir dentro del Plan Anual de Actividades de Control, la evaluación del desempeño del personal, a fin de detectar las desviaciones existentes y tomar los correctivos necesarios que procuren el cumplimiento de metas y objetivos institucionales.

- **Propósito de la Recomendación.-** Elaborar un Programa de evaluación del desempeño de los funcionarios y trabajadores de la institución.
- **Actividades.-** Mejorar el desempeño de los funcionarios trabajadores.

- **Responsables y plazo.**

Actividades	Responsable	Plazo	Medio de verificación
Mensuales	Jefe Administrativo	1 año	Resultados de la evaluación en base de indicadores de gestión.

Recomendación No. 2: Al Jefe Administrativo: debe gestionar ante el ente rector la implementación de un sistema de control a través de un reloj biométrico, que reconozca la huella digital del funcionario o empleado al finalizar la jornada de trabajo; se deberá emitir el reporte a la Dirección de Recursos Humanos para su verificación y control, y se tomen las medidas correctivas.

- **Propósito de la Recomendación:** Realizar las gestiones para adquirir un reloj biométrico.

- **Actividades:** Controlar la asistencia del personal del GAD Municipal.

- **Responsables y plazo:**

Actividades	Responsable	Plazo	Medio de verificación
Diario	Jefe Administrativo	1 año	Revisión de la emisión de reportes de asistencia.

Recomendación No. 3: El Jefe de Recursos Humanos del GAD Municipal deberá socializar y difundir el Manual de Funciones a través de círculos de lectura y mítines para lograr su aprendizaje e involucramiento.

- **Propósito de la Recomendación:** Involucrar a los funcionarios en el cumplimiento y logro de metas institucionales.

- **Actividades:** Organizar círculos de lectura en los diferentes departamentos del Municipio, con el propósito de socializar el manual de funciones y el involucramiento de los funcionarios.

- **Responsables y plazo.**

Actividades	Responsable	Plazo	Medio de verificación
Mensual	Jefe Administrativo	1 año	Revisión de informes de manera mensual del trabajo de cada una de las unidades administrativas.

Recomendación No. 4: El Jefe de Recursos Humanos debe elaborar mecanismos y procedimientos, para seleccionar al personal más idóneo para que pueda desenvolverse con facilidad y profesionalismo en sus puestos de trabajo, y cumplan con los objetivos institucionales.

- **Propósito de la Recomendación:** Contar con talento humano idóneo para el desempeño del cargo y cumplimiento de las tareas y actividades del cargo.
- **Actividades:** Implementar mecanismo y procedimientos de selección de personal adecuado a las necesidades de la entidad.
- **Responsables y plazo.**

Actividades	Responsable	Plazo	Medio de verificación
Anual	Jefe RR- HH.	3 meses	Procedimientos y mecanismos elaborados y aprobados por el Consejo Municipal.

Recomendación No. 5: El Director de Recursos Humanos deberá exigir al Jefe de los Trabajadores un mayor control del personal, vigilando la entrada y salida de los mismos. Así mismo la elaboración de reportes diarios de novedades para que se tomen las medidas correctivas necesarias y oportunas.

- **Propósito de la Recomendación:** Fomentar el trabajo en equipo y la responsabilidad en el desempeño de las funciones a cumplir.
- **Actividades:** Elaborar reportes de asistencia oportunos del personal.

- **Responsables y plazo.**

Actividades	Responsable	Plazo	Medio de verificación
Semanal	Jefes Departamentales	1 año	Informes de actividades, alcance y cumplimiento.

Recomendación No. 6: Se recomienda al Jefe de Recursos Humanos que para la designación de un funcionario para un puesto, se debe considerar a profesionales con título acorde al cargo para que puedan ejercer sus obligaciones con mayor facilidad y entrega.

- **Propósito de la Recomendación:** Mejorar la calidad de la planilla de funcionarios del GAD Municipal.
- **Actividades:** Revisar el Manual de Clasificación de Puestos.
- **Responsables y plazo.**

Actividades	Responsable	Plazo	Medio de verificación
Trimestral	Jefe RR. HH.	1 año	Manual Revisado y aprobado.

Recomendación No. 7: El Director Financiero debe establecer indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de metas, objetivos, y medir y evaluar la eficiencia, eficacia y calidad de los servicios que brinda la institución.

- **Propósito de la Recomendación:** Implementar indicadores de gestión que contribuyan a mejorar la gestión administrativa de la entidad.
- **Actividades:** Elaborar indicadores de gestión que permitan medir y evaluar la gestión institucional.
- **Responsables y plazo.**

Actividades	Responsable	Plazo	Medio de verificación
Mensual	Jefe Financiero	1 año	Indicadores de gestión elaborados y aprobados por el Consejo Municipal.

- **Recomendación No. 8:** Se recomienda realizar evaluaciones permanentes al personal de la institución, con la finalidad de mejorar la calidad del servicio y el tiempo de respuesta en la atención a los requerimientos de la ciudadanía.
- **Propósito de la Recomendación:** Mejorar la calidad del servicio a los usuarios.
- **Actividades:** Evaluar las actitudes y aptitudes del personal que atiende al público.
- **Responsables y plazo.**

Actividades	Responsable	Plazo	Medio de verificación
Mensual	Secretaria	1 año	Verificar el grado de satisfacción de los usuarios de los servicios del GAD Municipal.

- **Recomendación No. 9:** El Jefe Administrativo deberá establecer en forma clara y por escrito, un código de conducta en donde se determinen los principios y valores éticos como parte de la cultura corporativa institucional, estos valores rigen la conducta del personal, orientando su integridad y compromiso hacia el GAD Municipal por parte de los funcionarios.
- **Propósito de la Recomendación:** Crear y desarrollar una cultura de principios y valores éticos como norma de conducta corporativa institucional.
- **Actividades:** Elaborar el Código de Conducta basado en principios y valores éticos que diferencien al GAD Municipal del Cantón Logroño como una entidad de servicios a la comunidad con valor agregado.
- **Responsables y plazo**

Actividades	Responsable	Plazo	Medio de verificación
Mensual	Jefe Administrativo	1 mes	Código de Conducta aprobado por el Consejo y socializado a los funcionarios de la institución.

CONCLUSIONES

1. El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Logroño a través de la Dirección de Planificación, no ha diseñado e implementado indicadores de gestión, que contribuyan a medir y evaluar las actividades en los distintos departamentos del GAD Municipal, lo que ha limitado la toma de decisiones y la aplicación de correctivos por parte de las Jefaturas inmediatas en la marcha operativa de la institución. No tienen conocimiento de la existencia de un código de ética y normas de control interno que le permitan fomentar la integridad y valores éticos institucionales y de esta manera mejorar su compromiso hacia la organización.
2. El Director Administrativo, no ha aplicado el proceso de evaluación al personal, lo que ha ocasionado que no se cuente con información del desempeño individual, impidiendo a la institución identificar las verdaderas necesidades de capacitación, entrenamiento, promoción y reubicación del personal. Además impidió establecer si el rendimiento de los servidores se ajusta a las exigencias de su cargo y, de ser necesario se adopten las acciones correctivas que permitan mejorar su rendimiento.
3. A través de la jefatura de personal, no se dispuso la aplicación de mecanismos manuales o informáticos eficaces para el control y supervisión del personal, lo que derivó en faltas disciplinarias por parte de los servidores sin que se implementen las sanciones ni las medidas correctivas necesarias.
4. La Jefatura de Recursos Humanos, no considera y analiza las competencias (conocimientos, habilidades y destrezas) para la selección idónea del talento humano para el desempeño de un cargo, debido a la ausencia de un manual de funciones, lo que ocasiona que las actividades que se realizan no se desarrollen con efectividad.
5. Mediante la aplicación de pruebas de auditoría, diagramas de flujo, indicadores de gestión, evaluación del sistema de control interno y demás procedimientos

pertinentes aplicadas a los diferentes departamentos Administrativos y Operativos se determinaron los hallazgos en las distintas dependencias que permitieron identificar las debilidades existentes.

6. El informe final de auditoría de gestión constituirá una guía para la toma de decisiones por parte del nivel directivo de la institución, encaminadas a corregir el desempeño de los servidores públicos que son la base para el manejo de los recursos.

RECOMENDACIONES

1. El Alcalde dispondrá a sus directores departamentales de la municipalidad diseñar y establecer indicadores de gestión, que permitan la valoración de la eficiencia, eficacia y calidad en el uso de los recursos, la ejecución de planes, programas y proyectos sociales de la institución para resolver los problemas y necesidades; además como práctica de políticas administrativas sanas, se recomienda que se implemente una vez al año la evaluación a la gestión institucional, con la finalidad de conocer el alcance y cumplimiento de objetivos, metas y manejo presupuestario, para así tomar acciones correctivas que contribuyan al desarrollo institucional. El Alcalde emitirá formalmente las normas propias del código de ética y la aplicación irrestricta de las normas de control interno, para contribuir al buen uso de los recursos públicos y al combate a la corrupción.
2. El Alcalde y la Dirección Administrativas emitirán las políticas, formularán y aprobarán el reglamento para la evaluación del desempeño uniforme de todo el personal de la institución, de tal manera que ésta pueda obtener insumos para la gestión de la administración del talento humano, mejorar su rendimiento y productividad. Estas políticas y procedimientos de evaluación al personal deberán ser divulgadas y socializadas entre los servidores y obreros de la institución.
3. La Jefatura de Recursos Humanos deberá aplicar mecanismos adecuados de control y supervisión a los servidores y servidoras públicas de la institución, a fin de optimizar el recurso humano en la prestación del servicio público en beneficio de la comunidad.
4. La Jefatura de Recursos Humanos, elaborará el manual de clasificación de puestos, en el que se definirá la responsabilidad de cada área administrativa; para ello, considerará la misión, objetivos o servicios que presta la entidad, así como la funcionalidad operativa de las unidades y procesos organizacionales; la selección del personal se la debe realizar en base a un Concurso de Méritos y Oposición, tomando en cuenta las capacidades, habilidades, destrezas y experiencia que el cargo exige para un desempeño eficaz, eficiente y de calidad.

5. La máxima autoridad conjuntamente con la dirección admirativa analizara las debilidades y hallazgos detectados durante la ejecución de la auditoría y dará a conocer a los coordinadores, jefes de unidad y servidores públicos del nivel de apoyo a la gestión, de modo que se busque compromiso y consenso con el personal para la búsqueda de soluciones y se efectuó el seguimiento pertinente de los mismos.

6. Los directivos jefes departamentales de la institución deberán analizar las conclusiones y acatar las recomendaciones descritas en el informe final de auditoría en los diferentes departamentos Administrativos y Operativos que permitirá mejorar la gestión institucional.

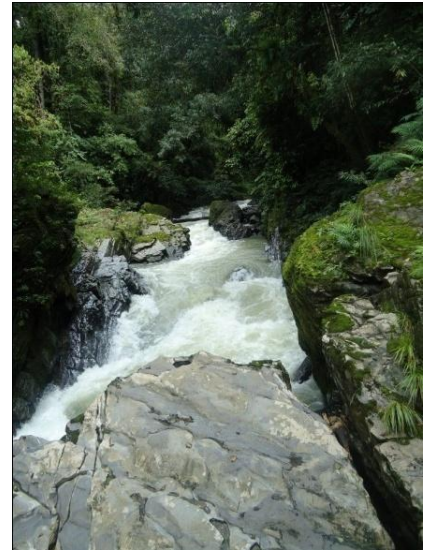
Bibliografía

- Arenas, A., & Loebeecke, J. (2009). *Auditoria un Enfoque Integral 6ta.edicion*. Pearson Educacion.
- Beltrán Jaramillo, J. M. (2004). *Indicadores de Gestión: Herramientas para lograr la competitividad 2da.edicion*. Bogotá: 3R Editores.
- Cepeda, A. (2010). *Auditoría y Control Interno*. Bogotá: Prentice Hill Hispanoamericana.
- Contraloría General del Estado. (2012). *Manual de Auditoría de Gestión*.
- CURIA RATIONUM. (s.f.). *Manual de Auditoría de Gestión Capítulo V Pág.98-101*.
- Estupiñán Gaitán, R. (2006). *Control Interno y Fraudes con base los ciclos transaccionales Analisis del Informe COSO I y II*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Estupiñán Gaitán, R. (2007). *Análisis Financiero y de Gestión*. Bogotá: ECOE ediciones.
- Fabado, E. A. (2009). *Auditoría de Economía, Eficiencia y Eficacia en el sector publico*. España: Cámara de Comptos de Navarra.
- Fernandez Arenas, J. A. (2006). *Auditoría Administrativa*. Mexico: Ediciones Diana.
- González Fernández, F. J. (2006). *Auditoría de Mantenimiento e Indicadores de Gestión*. Madrid: Fundación Confemental.
- Mantilla B, S. A. (2007). *Control Interno: Informe COSO*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Salguero, A. (2006). *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mandos*. Madrid: Ediciones Díaz Santos.
- Suárez Revollar, C. (2013). *Manual de Auditoría Interna: Enfoque Operativo y de Gestión*. Barcelona: Centrum Técnicas y científicas.

ANEXO 1: Lugares Turísticos



Laguna de Kumpak



Cascada o Tobogán Natural de Kumpak



Chicha de yuca



Chonta curo



Caverna Dorada