



**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**

Previo a la obtención del Título de:

**LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

**TEMA:**

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO FINANCIERO  
DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO  
MUNICIPAL FRANCISCO DE ORELLANA, PROVINCIA DE  
ORELLANA, PERIODO 2015.”**

**AUTORA:**

**MILENA PATRICIA SAMANIEGO MANCHAY**

**ORELLANA – ECUADOR**

**2016**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por la Srta. Milena Patricia Samaniego Manchay, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Lic. Luis Germán Sanandrés Álvarez  
**DIRECTOR**

Ing. Sonia Enriqueta Guadalupe Arias  
**MIEMBRO**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Milena Patricia Samaniego Manchay declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Orellana, 29 de noviembre de 2016

Milena Patricia Samaniego Manchay

C.I: 2200217509

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de titulación la dedico con todo mi cariño a mis padres por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, por ser quienes siempre me apoyaron incondicionalmente para llegar a estas instancias de mi carrera profesional.

A mis hermanos, quienes con sus palabras de aliento y motivación no me dejaron decaer permitiendo superarme cada día más, cumpliendo con mis metas trazadas.

A los maestros de la ESPOCH, que con sus enseñanzas y sabios consejos han dirigido mi vida y creado en mí el motivo de superación, crecimiento personal y profesional.

Milena Patricia Samaniego Manchay

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por brindarme salud, vida y una familia, por guiar mi camino, ayudarme a sobresalir de todo problema y obstáculo que se ha presentado en el camino de mi vida.

A mis padres y hermanos por apoyarme siempre, por ser amigos incondicionales, quienes con sus consejos y enseñanzas han formado en mí una persona con valores y objetivos en la vida, por todo ello gracias.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, por permitirme acceder a tan prestigiosa institución, y por brindarme una educación de calidad a través de sus docentes.

Al GAD Municipal Francisco de Orellana por confiar en mí, abrirme las puertas y hacer posible la realización del presente trabajo de investigación para mi titulación profesional, gracias.

Milena Patricia Samaniego Manchay

# ÍNDICE GENERAL

Portada .....	i
Certificación del tribunal .....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de tablas .....	x
Índice de gráficos.....	xi
Índice de anexos.....	xi
Resumen ejecutivo .....	xii
Summary.....	xiii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPITULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.1.1 Formulación del Problema.....	2
1.1.2 Delimitación del Problema .....	3
1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA .....	3
1.3 OBJETIVOS .....	4
1.3.1 Objetivo General.....	4
1.3.2 Objetivos Específicos .....	4
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL .....	5
2.1 MARCO TEÓRICO .....	5
2.1.2 Definición de Auditoría .....	5
2.1.3 Concepto de Auditoría de Gestión.....	5
2.1.4 Elementos de Auditoría de Gestión .....	6
2.1.4.1 Economía.....	6
2.1.4.2 Eficiencia.....	6
2.1.4.3 Eficacia .....	6
2.1.4.4 Ética.....	7
2.1.4.5 Ecología.....	7
2.1.5 Control Interno .....	7

2.1.6	Importancia del Control Interno .....	7
2.1.7	Limitaciones de un Sistema de Control Interno .....	7
2.1.8	Coso I.....	8
2.1.9	Componentes de Control Interno Métodos COSO 1 .....	9
2.1.10	Definición Programas de Auditoría.....	10
2.1.11	Papeles de Trabajo.....	11
2.1.12	Objetivos de Papeles de Trabajo.....	11
2.1.13	Custodia y Archivos .....	12
2.1.14	Clases de Archivos .....	12
2.1.15	Técnicas de Auditoría.....	13
2.1.16	Marcas, Índices de Auditoría.....	15
2.1.17	Fases de la Auditoría de Gestión .....	15
2.1.18	Indicadores de gestión .....	18
2.1.21.1	Requisito del Indicador.....	18
2.1.21.2	Ficha técnica del indicador o como se forman los indicadores .....	18
2.1.21.3	Tipos de Indicadores.....	19
2.1.19	Evidencia de Auditoría .....	19
2.1.20	Riesgos de Auditoría .....	20
2.1.21	Composición del Riesgo de Auditoría.....	21
2.1.22	Hallazgo de Auditoría.....	21
2.1.23	Comunicación de Resultados.....	22
2.1.24	Informe de Auditoría de Gestión .....	22
2.1.25	Anexos .....	24
2.2	MARCO CONCEPTUAL .....	25
2.2.1	Auditoría.....	25
2.2.2	Control.....	25
2.2.3	Deficiencia.....	25
2.2.4	Dirección .....	26
2.2.5	Políticas .....	26
2.2.7	Eficiencia y Eficacia.....	26
2.2.8	Planificación .....	26
2.2.9	Metas .....	26
2.3	IDEA A DEFENDER.....	27
2.3.1	Idea General.....	27

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....	28
3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	28
3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	28
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA .....	28
3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	29
3.4.1 Métodos .....	29
3.4.2 Técnicas .....	29
3.4.3 Instrumentos .....	30
3.5 APLICACIÓN DE RESULTADOS .....	31
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO .....	37
4.1 ARCHIVO PERMANENTE .....	38
4.1.1 Información General .....	39
4.1.1.1 Datos Generales .....	39
4.1.1.2 Nómina Jefes Departamentales .....	40
4.1.1.3 Nómina del Personal del Área Financiera .....	41
4.1.1.4 Filosofía institucional .....	42
4.1.1.5 Servicios que presta la entidad .....	43
4.1.1.6 Base Legal .....	44
4.1.2 Orgánico Estructural .....	47
4.2 ARCHIVO CORRIENTE .....	48
4.3 Fase I: Planificación .....	49
4.3.1 Planificación Preliminar .....	49
4.3.1.1 Memorando de Planificación Preliminar .....	50
4.3.1.2 Cédula Narrativa Visita Preliminar .....	54
4.3.1.3 Entrevista a la Directora Financiera .....	55
4.3.1.4 Presentación del Contrato de Trabajo .....	57
4.3.1.5 Orden de Trabajo .....	61
4.3.1.6 Evaluación de la Misión y la Visión .....	63
4.3.1.7 Análisis FODA .....	68
4.3.2 Planificación Específica .....	75
4.3.2.2 Nivel de Confianza y Riesgo .....	89
4.3.2.3 Matriz de Evaluación de Riesgo y Confianza .....	102
4.3.2.4 Puntos de Control Interno .....	104
4.3.2.5 Informe de Control Interno .....	110



4.4	FASE II: EJECUCIÓN .....	114
4.4.1	Programa de Auditoría de Gestión .....	115
4.4.1.1	Indicadores de Gestión .....	116
4.4.1.2	Indicador Financieros .....	121
4.4.1.3	Flujograma proceso .....	125
4.4.1.4	Hoja de Hallazgos .....	126
4.5	FASE III: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS .....	131
4.5.1	Informe Final de Auditoría de Gestión .....	131
	CONCLUSIONES .....	137
	RECOMENDACIONES .....	138
	BIBLIOGRAFÍA .....	139
	ANEXOS .....	140

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Datos de la Población .....	28
Tabla 2: Ejecución de la Auditoría de Gestión .....	31
Tabla 3: Difusión de Políticas.....	32
Tabla 4: Plan de Acción para mitigar Riesgos.....	33
Tabla 5: Organigrama Estructural y Funcional.....	34
Tabla 6: Difusión del Reglamento Interno .....	35
Tabla 7: Supervisión de Procesos y Operaciones .....	36
Tabla 8: Nómina Jefes Departamentales .....	40
Tabla 9: Análisis Interno.....	69
Tabla 10: Análisis Externo .....	70
Tabla 11: Ponderación de Medios Internos .....	71
Tabla 12: Ponderación de Medios Externos .....	73
Tabla 13: Indicador Capital de Trabajo .....	121
Tabla 14: Indicador liquidez corriente.....	121
Tabla 15: Indicador Apalancamiento.....	122
Tabla 16: Indicador endeudamiento total .....	122
Tabla 17: Indicador endeudamiento corto plazo.....	123
Tabla 18: Indicador endeudamiento a largo plazo.....	123
Tabla 19: Indicador de Solvencia .....	124

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Ejecución de la Auditoría de Gestión .....	31
Gráfico 2: Difusión de Políticas.....	32
Gráfico 3: Plan de Acción para mitigar Riesgos.....	33
Gráfico 4: Organigrama Estructural y Funcional .....	34
Gráfico 5: Difusión del Reglamento Interno .....	35
Gráfico 6: Supervisión de Procesos y Operaciones .....	36
Gráfico 7: Orgánico Estructural.....	47
Gráfico 8: Análisis de la Misión .....	65
Gráfico 9: Análisis de la Visión.....	67

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Personal del área financiera .....	140
Anexo 2: Control de asistencia .....	141
Anexo 3: Conocimiento de la misión y visión institucional .....	142
Anexo 4: Infraestructura .....	144
Anexo 5: Alcaldesa .....	145
Anexo 6: Directora Financiera.....	146

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La presente investigación de Auditoría de Gestión al departamento financiero de Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana, Provincia de Orellana, período 2015, se realizó con la finalidad de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con el que se desarrollan las actividades en la institución. Para su desarrollo se emplearon técnicas y métodos de investigación, evaluación del sistema de control interno aplicando el método COSO I y sus componentes e indicadores de gestión para dar a conocer en el informe los siguientes hallazgos: En el departamento financiero no se evalúa el ambiente de trabajo, inexistencia de procedimientos de evaluación al personal, falta de identificación de riesgos laborales, no se garantizan los procedimientos financieros y deficientes canales de información. A lo que se recomienda; evaluar al personal que se postula a un puesto de trabajo, realizar evaluaciones constantes y permanentes de los riesgos laborales, velar por el cumplimiento de metas y objetivos de la institución realizando un seguimiento continuo a las actividades financieras que realiza cada funcionario y adoptar sistemas de información para que se divulgue a la ciudadanía adecuada información, financiera, presupuestaria y de gestión.

**Palabras Claves:** AUDITORÍA DE GESTIÓN, MÉTODO COSO I, CONTROL INTERNO E INDICADORES DE GESTIÓN.

-----  
Lic. Luis Germán Sanandrés Álvarez  
DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

## **SUMMARY**

The present research is intended to make a Management Audit to the Financial Department of the Francisco de Orellana's Autonomous Decentralized Municipal Government from Orellana Province, period 2015, in order to evaluate the degree of efficiency and effectiveness of the activities developed in the institution. For its development, it was used techniques and methods of investigation, evaluation of the internal control system applying the COSO I method (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), its components and management indicators to report the following findings: In the financial department is not assessed the work environment, lack of evaluation procedures for staff, lack of identification of occupational risks, as well as, financial procedures and lack of information channels are not guaranteed. It is recommended to evaluate to the staff applying for a job, conduct constant and permanent assessments of occupational risks, ensure the institution's goals and objectives are being met by continuously monitoring each employee's financial activities and adopt information systems so that an adequate financial, budgetary and management information is available to the public.

**KEY WORDS: MANAGEMENT AUDIT, COSO I METHOD (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION), INTERNAL CONTROL AND MANAGEMENT INDICATORS.**

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación “AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO FINANCIERO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL FRANCISCO DE ORELLANA, PROVINCIA DE ORELLANA, PERÍODO 2015”, es considerado importante para el crecimiento institucional de la entidad ya que ayudará a evaluar el grado de eficiencia y eficacia con el que se han desarrollado las actividades en la misma.

El presente trabajo de investigación contiene los siguientes capítulos:

El primer capítulo consiste en el planteamiento del problema, los inconvenientes encontrados actualmente en la entidad, la justificación para poder contrarrestarlos, objetivo principal y secundarios para el desarrollo eficaz del trabajo de titulación.

El segundo capítulo abarca lo que es el marco teórico relacionado con el tema que en este caso es Auditoría de Gestión con el que se desarrolló dicha investigación, marco conceptual y la idea a defender para el presente trabajo de titulación.

El tercer capítulo corresponde al marco metodológico, el mismo que detalla la modalidad de la investigación, tipos de investigación y población que fueron analizados, así mismo los métodos y técnicas que se emplearon.

En el cuarto capítulo se encuentra el marco propositivo que es el desarrollo de la investigación o la localización de los hallazgos en sus diferentes fases; fase uno se refiere a la planificación preliminar y específica, en la fase preliminar consta las notificaciones de inicio de auditoría, la orden de trabajo, contrato y el oficio de autorización del desarrollo de trabajo de titulación por parte de la entidad pública; en la fase específica se evalúa el control interno de la entidad mediante los cuestionarios por el método COSO I; en la segunda fase corresponde a la ejecución de la auditoría de gestión, la tercera fase la comunicación de resultados mediante informes.

Finalmente se expone las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación.

# **CAPITULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En la actualidad es necesario para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana un examen que evalúe el grado de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos previstos por la entidad, como también comprobar la observancia y cumplimiento de las disposiciones legales pertinentes, a fin de verificar la utilización racional de los recursos y mejorar las actividades desarrolladas.

Desde su creación hasta la actualidad el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana no ha sido objeto de una Auditoría de Gestión con la finalidad de evaluar el grado de cumplimiento en la eficiencia y eficacia, razón por la cual el presente trabajo es de importancia y muy necesaria para la organización. El desarrollo de las actividades en el Área Financiera es ejecutado, sin embargo no son realizadas a cabalidad de manera oportuna; motivo por el cual ha implicado una toma de decisiones inadecuadas para la entidad.

Los principales problemas que afectan al desarrollo de las actividades en el departamento financiero son: Insuficiencia de personal, duplicidad de funciones, infraestructura inadecuada, inapropiado proceso de archivo de documentos, optimización de recursos tecnológicos, incumplimiento a las normas de control interno, leyes y reglamentos de la Ley Orgánica del Sector Público, entre otros. Estos problemas no han permitido que el departamento financiero cumpla eficaz y eficientemente los objetivos propuestos por el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana.

### **1.1.1 Formulación del Problema**

¿Cómo influye la falta de una Auditoría de Gestión al departamento financiero del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana, Provincia de Orellana, período 2015, para el logro de la eficiencia, eficacia y economía de la entidad?

### **1.1.2 Delimitación del Problema**

El presente trabajo se centrará en la ejecución de la Auditoría de Gestión al departamento financiero del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana, Provincia de Orellana, período 2015, con la finalidad de ayudar a la administración de la entidad a buscar alternativas de mejoramiento continuo e institucional.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

La importancia del tema de investigación permitirá contar con un instrumento operativo y dinámico que facilite la ejecución de la Auditoría de Gestión al departamento financiero del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana, contribuyendo al eficiente desarrollo de las actividades realizadas y al cumplimiento de objetivos y metas propuestas por la entidad, logrando así corregir las debilidades detectadas en la gestión municipal.

El presente trabajo investigativo es el primero que se desarrolla en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana, en el campo de Auditoría de Gestión que a su vez procura ser un aporte valioso a la entidad, la Auditoría de Gestión a realizar será beneficiosa tanto para autoridades y funcionarios como también para moradores del Cantón Francisco de Orellana; por lo que el desenvolvimiento de la entidad será más eficiente y oportuno para la sociedad.

El presente trabajo de titulación pretende realizar una Auditoría de Gestión que permita detectar directamente las falencias e informar a la máxima autoridad y funcionarios responsables de administrar al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Orellana, para que tomen medidas reformativas en caso de encontrar debilidades. La gestión del GAD Municipal tiene como una de sus tareas desarrollar las competencias requeridas en el ámbito laboral, desarrollar habilidades y aptitudes de su personal administrativo y financiero para ser lo más satisfactorio a sí mismo a la colectividad y ciudadanía en general; considerando que las organizaciones dependen para su funcionamiento y su evolución primordialmente del elemento humano con el que cuenta y aprovechar al máximo de manera oportuna todos los recursos.



En el departamento financiero del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal existe la necesidad de mejorar procesos que permita integrar en un solo sistema la gestión del talento humano, buscando centralizar estas funciones en una sola dirección, optimizando el uso de los recursos y armonizando los esfuerzos para el logro de los objetivos de la entidad. Satisfacer esta necesidad implica la realización de una Auditoría de Gestión, a través de la cual se pretende evaluar el desempeño de la organización, programas y actividades, con el propósito de medir e informar sobre la utilización eficaz, eficiente, económica, ética de sus recursos y el logro de los objetivos institucionales.

Las recomendaciones que se formulen al final del trabajo serán implementadas en el departamento financiero del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana, para lograr eficiencia y eficacia en su gestión financiera; finalmente, este trabajo de investigación servirá como un pre requisito para efectos de incorporación como Licenciada en Contabilidad y Auditoría.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Realizar una Auditoría de Gestión al departamento financiero del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana, Provincia de Orellana, periodo 2015, para mejorar de manera eficiente y eficaz la utilización de los recursos económicos.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Establecer las bases conceptuales de la Auditoría de Gestión para el desarrollo de la investigación.
- Desarrollar el marco metodológico que permita obtener la información oportuna para la ejecución de la Auditoría de Gestión
- Emitir un informe de la auditoría en el que exprese conclusiones y recomendaciones para el cumplimiento de los objetivos y toma de decisiones.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL**

### **2.1 MARCO TEÓRICO**

A continuación se presentan los conceptos, definiciones y teorías científicas que sirven de base para fundamentar la investigación realizada, así como para sustentar la propuesta de solución al problema planteado.

#### **2.1.2 Definición de Auditoría**

La siguiente definición general de auditoría es proporcionada por la American Accounting Association:

“La auditoría es un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados. El fin del proceso consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como determinar si dichos informes se han elaborado observando principios establecidos para el caso”. (Cook & Winkle, 1999, pág. 05).

#### **2.1.3 Concepto de Auditoría de Gestión**

Es “un examen positivo de recomendaciones para posibles mejoras en las 5 E (eficiencia, efectividad, economía, ética y ecología)” (Maldonado. M. 2006, pág. 30).

Es “una técnica de control relativamente nueva que proporciona a la administración un método para evaluar la efectividad de los procedimientos operativos y los controles internos”. (Gutierrez A. 2008, págs. 82-86).

## **2.1.4 Elementos de Auditoría de Gestión**

El Estado requiere de planificación estratégica, parámetros e indicadores de gestión cuyo diseño e implantación es de responsabilidad de los administradores de las instituciones públicas en razón de su responsabilidad social de rendición de cuentas y de demostrar su gestión y sus resultados. (Contraloría General del Estado, 2001, pág. 36).

### **2.1.4.1 Economía**

Uso oportuno de los recursos idóneos en cantidad y calidad, correctos en el momento previsto, en el lugar indicado y al precio convenido; es decir, adquisición o producción al menor costo posible, con relación a los programas de la organización, condiciones y opciones que presenta el mercado, teniendo en cuenta la adecuada calidad.

### **2.1.4.2 Eficiencia**

Consiste en lograr la utilización más productiva de bienes materiales y de recursos humanos y financieros. Su grado viene dado de la relación entre los bienes adquiridos o producidos o servicios prestados, con el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos para su obtención; incluye la relación de los recursos programados con los realmente utilizados para el cumplimiento de las actividades.

### **2.1.4.3 Eficacia**

Es la relación entre los servicios o productos generados, los objetivos y metas programadas; es decir, entre los resultados esperados y los resultados reales de los proyectos, programas u otras actividades; por lo que la eficacia es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas u otros efectos que se había propuesto, tiene que ver con el resultado del proceso de trabajo de la entidad.

#### **2.1.4.4 Ética**

Es un elemento básico de la gestión institucional, expresada en la moral, conducta individual y grupal de los funcionarios y empleados de una entidad, basada en sus deberes, en su código de ética, leyes, normas constitucionales legales y vigentes en una sociedad.

#### **2.1.4.5 Ecología**

Podrá definirse como el examen y evaluación al Ambiente.

#### **2.1.5 Control Interno**

“Control interno es un proceso ejecutado por la junta de directores, la administración principal y otro personal de la entidad, diseñado para proveer seguridad razonable en relación con el logro de sus objetivos de la organización” (Mantilla. S, 2009 pág. 3).

#### **2.1.6 Importancia del Control Interno**

El Control Interno contribuye a la seguridad del sistema contable que se utiliza en la entidad, fijando y evaluando los procedimientos administrativos, contables y financieros que ayudan a que la entidad realice su objetivo. Detecta las irregularidades y errores, propugna por la solución factible evaluando todos los niveles de autoridad, la administración del personal, los métodos y sistemas contables para que así el auditor pueda dar cuenta veraz de las transacciones y manejos institucionales.

#### **2.1.7 Limitaciones de un Sistema de Control Interno**

“El control interno no es la panacea, no soluciona todos los problemas y deficiencias de una organización, es decir que no representa la "garantía total" sobre la consecución de los objetivos. El sistema de control interno sólo proporciona una grado de seguridad razonable, dado que el sistema se encuentra afectado por una serie de limitaciones inherentes a éste, como por ejemplo la realización de juicios erróneos en las toma de

decisiones, errores o fallos humanos, etc. Además, si encontramos colusión en dos o más personas, es muy probable que puedan eludir el sistema de control interno.

Muchas personas creen que estableciendo un sistema de control interno, se acaban los riesgos y males que asechan a la entidad, y esto no es tan así, el control interno no es el remedio o solución final a todos los males.

Debemos distinguir 2 conceptos a la hora de considerar las limitaciones del control interno:

El control interno funciona a diferentes niveles con respecto a los diferentes objetivos. En el caso de los objetivos operacionales el control interno no puede proporcionar ni siquiera una seguridad razonable de que se conseguirá los objetivos.

El control interno no puede proporcionar una seguridad "absoluta" con respecto a cualquiera de las categorías de objetivos (Operacionales, Información y Cumplimiento). (Torres. A, 2012).

### **2.1.8 Coso I**

Con el informe COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS), de 1992, se modificaron los principales conceptos del Control Interno dándole a este una mayor amplitud.

El Control Interno se define entonces como un proceso integrado a los procesos y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos.

La seguridad a la que aspira solo es la razonable, en tanto siempre existirá el limitante del costo en que se incurre por el control, que debe estar en concordancia con el beneficio que aporta y además siempre se corre el riesgo de que las personas se asocien para cometer fraudes. Se modifican también las categorías de los objetivos a los que

está orientado este proceso. De una orientación meramente contable, el Control Interno mediante el COSO 1 pretende ahora garantizar:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables.
- Salvaguarda de los recursos.

A través de la implantación de los Cinco Componentes del Control Interno.

### **2.1.9 Componentes de Control Interno Métodos COSO 1**

#### **Ambiente de control**

Consiste en el establecimiento de un entorno que estimule e inflencie la actividad del personal con respeto al control de sus actividades y es base de los demás componentes del control a proveer disciplina y estructura para el control e incidir en la manera como:

- Se estructuran las actividades del negocio.
- Se asigna autoridad y responsabilidad. (Estupiñán. G. 2006).

#### **Evaluación de riesgos**

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 mecanismos necesarios para identificar y mejorar riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que influyen en el entorno de la organización como en el interior de la misma. (Estupiñán. G, 2006).

#### **Actividades de control**

Políticas y procedimientos que se desarrollan a través de toda la organización y garantizan que las directrices de la gerencia se lleven a cabo de manera efectiva los

riesgos contrarrestados y se administren de manera que se cumplan los objetivos. (Estupiñán. G, 2006).

### **Información y comunicación**

Los sistemas de información están diseminados en todo el ente y todos ellos atienden a uno o más objetivos de control. De manera amplia, se considera que existen controles generales y controles de aplicación sobre los sistemas de información (Estupiñán. G, 2006).

- **Controles Generales**

Tienen como propósito asegurar una operación y continuidad adecuada e incluyen el control sobre el centro de procesamiento de datos y su seguridad física, contratación y mantenimiento del hardware y software así como la operación propiamente dicha.

- **Controles de Aplicación**

Están dirigidos hacia el interior de cada sistema y funcionan para lograr el procesamiento, integridad, y confiabilidad, mediante la autorización y validación correspondiente.

### **Supervisión**

Evalúa la calidad del control interno en el tiempo. Es importante para determinar si éste está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones. (Peña. A, 2009, pág. 92).

#### **2.1.10 Definición Programas de Auditoría**

Expresa que los programas de auditoría consisten en una lista preliminar detallada de los procedimientos de auditoría, se caracteriza por la previsión de los trabajos que deben ser ejecutados en cada fase de trabajo con el fin de que ésta cumpla íntegramente sus finalidades de acuerdo a las normas de auditoría

(DNA) y de contabilidad. En el mismo orden de ideas, (Arens. A, 2007, pág. 219), señala que un programa de auditoría son instrucciones detalladas para la recopilación total de evidencias de un área o de toda la auditoría. El programa de auditoría incluye procesos de auditoría y también tamaños de muestras, partidas a escoger y oportunidad de las pruebas. Partiendo de los supuestos anteriores, ambos autores coinciden en sus propias definiciones en resaltar que los programas de auditoría son una serie de instrucciones en detalles para recopilar las evidencias necesarias del rubro a auditar. Ante las opiniones ya citadas, se tomará la definición de (Arens. A, 2007, pág. 219), por cuanto se ajusta a los objetivos y requerimientos de la presente investigación, con el fin de conocer y comprender las variables de la investigación y los distintos elementos que la componen (Whillington. R, 2001, pág. 142).

### **2.1.11 Papeles de Trabajo**

Los papeles de trabajo sirven para registrar los elementos de juicio específico que se emplean, acumular las evidencias necesarias que sean la base para fundamentar la opinión o dictamen que emite el auditor. También podemos decir que los papeles de trabajo son el conjunto de cédulas en las que el auditor registra los datos y la información obtenida de la entidad que está examinando y de esta manera acumula las pruebas encontradas y la descripción de las mismas. (Meigs. R, 1983, pág. 337).

### **2.1.12 Objetivos de Papeles de Trabajo**

(Pinilla, 1996), detalla los objetivos de papeles de trabajo de la siguiente manera:

- Registrar de manera ordenada, sistemática y detallada los procedimientos y actividades realizadas por el auditor.
- Facilitar la planeación, ejecución, supervisión y revisión del trabajo de auditoría.
- Dejar constancia de que se cumplieron los objetivos de la auditoría y de que el trabajo se efectuó de conformidad con las Normas de Auditoría.
- Proporcionar la base para la rendición de informes.



- Minimizar esfuerzos en auditorías posteriores.
- Estudiar modificaciones a los procedimientos y al programa de auditoría para próximas revisiones; y
- Documentar el trabajo efectuado para futura consulta y referencia.

### **2.1.13 Custodia y Archivos**

Los papeles de trabajo son de propiedad de las unidades de auditoría de las entidades públicas, las mismas que tienen la responsabilidad de la custodia en un archivo activo por el lapso de cinco años y en archivo pasivo por hasta veinte y cinco años, únicamente pueden ser exhibidos y entregados por requerimiento judicial. Estos papeles de trabajo deben ser organizados y archivados en forma sistematizada, sea preparando legajos, carpetas o archivos que son de dos clases. (Contraloría General del Estado, 2001, pág. 36).

### **2.1.14 Clases de Archivos**

#### **Archivo Permanente o Continuo**

Este archivo contiene información de interés o utilidad para más de una auditoría o necesarios para auditorías subsiguientes.

La primera hoja de este archivo necesariamente debe ser el índice, el mismo que indica el contenido del legajo. La finalidad del archivo permanente se puede resumir en los puntos siguientes:

- Recordar al auditor las operaciones, actividades o hechos que tienen vigencia en un período de varios años.
- Proporcionar a los auditores nuevos, una fuente de información de la auditorías realizadas.
- Conservar papeles de trabajo que serán utilizados durante varios años y que no requieren ser preparados años tras año, ya que no se ha operado ningún cambio.

## **Archivo Corriente**

Contiene toda la información recopilada durante el desarrollo del trabajo de campo: las pruebas, análisis, gráficos, muestras analizadas y los procedimientos utilizados, los cuales en su conjunto y aplicándoles un sistema técnico de organización y referenciación se constituyen en una evidencia para cada auditoría. La cantidad de legajos que forman parte de este archivo de un período estudiado varía de una auditoría a otra a pesar de que se trata de la misma entidad auditada.

En el trabajo realizado debe haber constancia, se debe permitir que cualquier persona (auditor) confirme que se ha hecho todas las pruebas necesarias de manera que se pueda sustentar la opinión de dicha auditoría. (Navarro J. C., 2006, pág. 30).

### **2.1.15 Técnicas de Auditoría**

En la auditoría las técnicas son métodos o modos de actuar que permiten al auditor obtener información destinada a sustentar con evidencia suficiente y pruebas auténticas su opinión o juicio sobre alguna materia objeto de su análisis e investigación. (Suárez. A, 1990, págs. 58-59).

(Sotomayor. A, 2008) indica lo siguiente:

Para obtener información relacionada a una operación, función o tema en particular, es necesario considerar que la investigación de la auditoría conlleva una metodología definida, que requerirá de la utilización de técnicas de auditoría.

Enseguida se expondrán las técnicas más comunes y los aspectos que identifican a cada una de ellas. Cabe señalar que todas implican una inversión de tiempo que debería ser suficiente para obtener la información necesaria.

**Entrevista.** En un sentido general la entrevista consiste en entablar una conversación con la finalidad de obtener información de una actividad. Dicha conversación se realiza en forma directa con el personal indicado, preferentemente de nivel directivo, esto es, con el director o gerente y en su caso con niveles de supervisor y operarios.

En el empleo de esta técnica es recomendable crear una atmosfera de confianza que permita conseguir sin mayores rodeos información que refleje las inquietudes de la organización en sentido general o específico. En esta retroalimentación entre el auditor (entrevistador) y el empleado (entrevistado) es importante estar libre de prejuicios y presiones para que todo fluya con naturalidad y la entrevista cumpla su cometido.

**Observación Directa.** Realmente la observación representa la técnica más natural se relaciona con la habilidad y predisposición para percibir los hechos acontecidos en la organización y que se relacionan con el tema de evaluación y con el clima de trabajo imperante.

Esta técnica es común ya que permite percatarse en forma directa, persona, abierta o indiscriminadamente de lo que acontece en un medio determinado y específicamente de las funciones, actividades, procedimientos, prácticas de trabajo, actitudes y disposición al trabajo de equipo.

**Cuestionario.** Representa un formulario diseñado ya sea con antelación o al momento de su utilización para recabar información sin límites tanto del tema a evaluar como de aspectos generales de la organización.

Su contenido debe entenderse con claridad para asegurar una respuesta precisa. Existen cuestionarios de tipo cerrado (si o no), abierto (respuesta libre) o de opción múltiple (varias opciones a elegir). El cuestionario de tipo cerrado abrevia el proceso para obtener información; el de tipo abierto amplía su cobertura en aspectos interrelacionados aunque no sean propiamente del mismo tema en forma directa y en el de opción múltiple se destaca los efectos colaterales en el sentido de que se obtiene referencia de diversos temas relacionados.

**Investigación Documental.** Consiste en examinar, indagar, descubrir y averiguar detalles de un tema determinado por medio de documentos pertinentes a la organización los cuales al ser analizados aportaran elementos de juicio en la evaluación que se practica.

Esta investigación se complementa con el examen de las instalaciones físicas de la planta, construcciones en proceso, oficinas generales y su respectiva documentación.

La información obtenida para que sea realmente útil debe ser actual y confiable; de ser necesario el auditor solicitará explicación de su origen y aplicación.

#### **2.1.16 Marcas, Índices de Auditoría**

Las marcas de auditoría son símbolos que el auditor acoge y utiliza con el fin de identificar, clasificar y dejar constancia de las diferentes pruebas y técnicas que se aplicaron durante el desarrollo de una auditoría y que luego le permitirán comprender y analizar con mayor facilidad una auditoría. (Bacon.C, 1996, págs. 68-90).

Estas marcas, índices y referencias deberán ser realizados con lápiz de color rojo, ya que su uso se halla generalizado al igual que los papeles de trabajo. (Bacon.C, 1996, págs. 68-90).

#### **2.1.17 Fases de la Auditoría de Gestión**

(Maldonado. M, 2011) indica que las fases de la Auditoría de Gestión son:

##### **FASE I: Familiarización y revisión de la legislación y normatividad (conocimiento preliminar).**

Prácticamente el concepto de familiarización sería para los auditores externos, ya que los internos tienen un cabal conocimiento de la entidad. El recorrido de las instalaciones y el conocimiento de las actividades principales (sustantivas) de la entidad son importantes para los auditores.

La revisión de legislación y normatividad de la entidad es muy breve no debe tomar más de dos días por parte del auditor jefe de equipo, quien debe actuar solo en esta fase o apoyado por un auxiliar en caso de que la documentación sea muy voluminosa.

Por el hecho de que cada fase de la Auditoría de Gestión requiere un programa es recomendable un breve programa. En el caso de los auditores externos, la visita a las instalaciones requiere programar entrevistas con los principales ejecutivos.

### **FASE II: Evaluación del sistema del control interno.**

El control interno puede proporcionar solamente una seguridad razonable de que lleguen a alcanzarse los objetivos de la administración a causa de limitaciones inherentes al mismo control interno.

- a) El requisito usual de la administración de que un control es eficaz en relación a su costo; es decir, que el costo de un procedimiento de control no sea desproporcionado a la pérdida potencial debido a fraudes o errores;
- b) El hecho de que la mayoría de los controles tiendan a ser dirigidos a tipos de operaciones esperadas y no a operaciones poco usuales;
- c) El error humano potencial debido a descuido, distracción, errores de juicio o comprensión equivocada de instrucciones;
- d) La posibilidad de burlar los controles por medio de colusión con partes externas a la entidad o con empleados de la misma;
- e) La posibilidad de que una responsable de ejercer el control pudiera abusar de esa responsabilidad, por ejemplo, un miembro de la administración que violara algún control;
- f) La posibilidad de que los controles pudieran llegar a ser inadecuados debido a cambios de las condiciones y que el cumplimiento con esos procedimientos pudiera deteriorar el control.

### **FASE III: Desarrollo de hallazgos (examen profundo de áreas críticas).**

Esta fase es la más extensa de la Auditoría de Gestión en donde se integran los especialistas y se conforman en equipo multidisciplinario. Lo expuesto no descarta que podría estar en la evaluación del control interno cuando son áreas muy especializadas así como deben colaborar en la redacción del informe.

Cuando hay muchas áreas críticas hay que imaginar que estas pasan por un embudo y serán examinadas las más críticas.

#### **FASE IV: Comunicación de resultados e informes de auditoría.**

Aunque la administración conoce el proceso de auditoría hay que hacerle comprender por vía de la persuasión que deben colaborar en su trabajo, especialmente en la entrega de información y documentación. Y si la auditoría es un trabajo que se desarrolla a base de una planificación y en forma sistémica hay que ser lo suficientemente comprensivo y ordenado al solicitar la información, pues incomoda al administrador que le interrumpa permanentemente para solicitarle datos en cualquier momento y en forma desordenada y repetitiva.

Recuerde que la verdad se sustenta con evidencias. En consecuencia, si un hallazgo fue desarrollado adecuadamente este puede ser comunicado a la entidad sin ningún riesgo ni recelo. Es más, el sentido constructivo de la auditoría le favorece la comunicación oportuna de sus comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Es conveniente recordar el rol que desempeña los diplomáticos en la guerra y guiarse por su actuación. Escuchan muchas palabras muy fuertes contra el adversario pero las transmiten con otro tono de voz y lenguaje para disminuir las tensiones y lograr la paz. Así mismo el auditor debe tener claro que su objetivo es “vender” su informe y lograr que sus recomendaciones se apliquen; entonces, ser tolerante ante exageraciones de los administradores no le perjudica a la final logra su objetivo.

#### **FASE V: Monitoreo estratégico de recomendaciones.**

En vista de que la fase de monitoreo es una propuesta relativamente nueva se transcribe un programa de auditoría relacionado con esta fase, en sus tres sub-fases: diseño, implantación y evaluación.

### 2.1.18 Indicadores de gestión

Los Indicadores de gestión son variables o parámetros que permiten medir de forma cuantitativa y cualitativa, el grado de cumplimiento de un sistema, proyecto, componente, proceso, actividad o de la ejecución de las operaciones, en términos de eficiencia, economía, efectividad, impacto y legalidad. (Contraloría General del Estado, 2001). (Guía Metodológica para Auditoría de Gestión Ecuador, Pág. 22).

#### 2.1.21.1 Requisito del Indicador

Según (Blanco Luna, 2012), manifiesta como requisitos para indicadores lo siguiente;

- **Los indicadores deben ser razonables:** Es decir estar en concordancia con lo que se está planteando.
- **Los indicadores deben ser objetivamente verificables:** Es decir deben estar enunciados de tal manera que los resultados puedan ser comprobados mediante evidencias y no en base a juicios de valor.
- **Los indicadores deben tener metas:** Al elaborar un indicador se debe precisar el nivel de logro que se quiere alcanzar en relación a cantidad, calidad y tiempo (Blanco Luna, 2012).

#### 2.1.21.2 Ficha técnica del indicador o como se forman los indicadores

Los indicadores se presentarán en una matriz denominada ficha técnica, que contiene la siguiente información:

- Nombre del indicador
- Fórmula de cálculo del índice
- Unidad de medida
- Frecuencia
- Estándar
- Fuente de información

- Brecha
- Interpretación

### **2.1.21.3 Tipos de Indicadores**

#### **Indicadores Cuantitativos**

Estas mediciones proporcionan valores de una institución en forma de datos numéricos que se sintetizan para sacar conclusiones de la evaluación. Miden asuntos como el número de unidades en concordancia con el tiempo, los costos de producción, los niveles de eficiencia en la producción, el ausentismo laboral, el crecimiento de las ventas, los niveles de liquidez, de endeudamiento, de rentabilidad, etc.

#### **Indicadores Cualitativos**

Los indicadores cualitativos pueden definirse como la opinión y percepción de la gente sobre un determinado tema, tal como el grado de confianza en sí mismas experimentado por quienes cuentan con conocimientos de computación como herramienta para conseguir un mejor trabajo, o un acceso a internet que les permita mejores oportunidades de comercialización y venta. Los indicadores cualitativos de género comprenden la recolección de datos de las percepciones de las mujeres sobre el impacto de un proyecto para descubrir cómo una intervención cambió las condiciones de igualdad de género.

### **2.1.19 Evidencia de Auditoría**

Se llama evidencia de auditoría a "Cualquier información que utiliza el auditor para determinar si la información cuantitativa o cualitativa que se está auditando se presenta de acuerdo al criterio establecido". También se define la evidencia, como la prueba adecuada de auditoría. La evidencia adecuada es la información que cuantitativamente es suficiente y apropiada para lograr los resultados de la auditoría y que cualitativamente tiene la imparcialidad necesaria para inspirar confianza y fiabilidad.



## **La evidencia para que tenga valor de prueba, debe ser:**

### **Suficiente**

La evidencia es suficiente, si el alcance de las pruebas es adecuado. Solo una evidencia encontrada, podría ser no suficiente para demostrar un hecho.

### **Competente**

La evidencia es competente, si guarda relación con el alcance de la auditoría y además es creíble y confiable.

### **Pertinente**

La evidencia es pertinente, si el hecho se relaciona con el objetivo de la auditoría. Además de las tres características mencionadas de la evidencia (suficiencia, pertinencia y competencia), existen otras que son necesarias mencionar, porque están ligadas estrechamente con el valor que se le da a la evidencia: relevancia, credibilidad, oportunidad y materialidad, las cuales son:

- Evidencia Física: Muestra de materiales, mapas, fotos.
- Evidencia Documental: Cheques, facturas, contratos, etc.
- Evidencia Testimonial: Obtenida de personas que trabajan en el negocio o que tienen relación con el mismo.
- Evidencia Analítica: Datos comparativos, cálculos, etc.

### **2.1.20 Riesgos de Auditoría**

Al ejecutarse la Auditoría de Gestión, no estará exenta de errores y omisiones importantes que afecten los resultados del auditor expresados en su informe. Por lo tanto deberá planificarse la auditoría de modo tal que se presenten expectativas razonables de detectar aquellos errores que tenga importancia relativa a partir de:

- Criterio profesional del auditor.
- Regulaciones legales y profesionales.
- Identificar errores con efectos significativos.

### **2.1.21 Composición del Riesgo de Auditoría**

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

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

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

### **2.1.22 Hallazgo de Auditoría**

Se considera hallazgos en auditoría a las diferencias significativas encontradas en el trabajo de auditoría con relación a lo normado o a lo presentado por la gerencia.

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

**El hallazgo debe cumplir con los siguientes atributos:**

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

**Criterio.-** Cómo debe ser (la norma, la ley, el reglamento). Son las normas o parámetros con los cuales el auditor mide la condición, es decir son las unidades de medida que permiten la evaluación de la condición actual.

**Causa.-** Qué originó la diferencia encontrada. Razones de desviación, en cuanto a lo que se considera de por qué sucedió. En este punto hay que tener capacidad de diferenciar, la causa del efecto. Para definir este aspecto se requiere de la habilidad y juicio profesional del auditor.

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

### **2.1.23 Comunicación de Resultados**

Esta fase es la final del proceso de auditoría en la cual a través del informe del auditor se da a conocer en forma resumida o extensa el resultado de la evaluación, sus aspectos más relevantes, opinión del auditor y las recomendaciones.

### **2.1.24 Informe de Auditoría de Gestión**

Los informes por escrito son necesarios para comunicar los resultados de la auditoría a los dirigentes y funcionarios que correspondan de los niveles de dirección facultados para ello; reducen el riesgo de que los resultados sean mal interpretados y facilitan el seguimiento para determinar si se han adoptado las medidas correctivas apropiadas. (Maldonado M. , 2006, págs. 180-181).

## **Ejemplo de Informe de Auditoría de Gestión.**

### **Opinión de Resultados**

Bogotá, marzo 30 de 20-01

Destinatario Apropriado

Hemos practicado una auditoría de gestión y resultados a la Sociedad Hipotética S.A. E.S.P. Para el año 2001. La administración es responsable de la elaboración y ejecución del plan de gestión y resultados; de mantener una estructura efectiva de Control Interno para el logro de los objetivos de la sociedad relacionados con la información financiera oportuna, el cumplimiento de las leyes reguladoras que la afectan y las estrategias para la conducción ordenada y eficiente del negocio. Nuestra obligación es la de expresar opiniones y conclusiones sobre el cumplimiento de los objetivos, metas y programas del plan de gestión y resultados de la sociedad, así como de las estrategias para su ejecución eficiente.

Realizamos el trabajo de acuerdo con las normas de auditoría aplicables a la auditoría de gestión y resultados con la metodología establecida por la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios en la Circular Externa N°05 de abril 01 de 1997 y la Resolución 12 de 1995 expedida por la comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico, en la cual se establecen los criterios, indicadores , características y modelos para la evaluación de la gestión y sus resultados de las entidades prestadoras de servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado y aseo. Las normas de auditoría requieren que el trabajo se planifique y se lleve a cabo de tal manera que se obtenga una seguridad razonable si la sociedad se ha conducido de manera ordenada en el logro de las metas y objetivos propuestos; el grado en que la administración ha cumplido los objetivos, metas y programas de manera eficiente, efectiva y económica; y si es confiable la información que sirvió de base para el cálculo de los indicadores de desempeño en la evaluación del plan de gestión y resultados.

La Superintendencia de Servicios Públicos estableció una metodología de verificación y evaluación integral con el fin de estandarizar las actividades claves sobre las cuales se deberán informar a la Superintendencia y ésta a su vez verificar, validar e informar sobre el estado de cumplimiento de la gestión de las empresas de servicios públicos.

Para el desarrollo de esta metodología se debe contemplar el contexto integral y sistemático de:

La Arquitectura Organizacional;

Los Planes de Gestión y Resultados; y

La Viabilidad Financiera.

La sociedad dispone de un plan de gestión y resultados proyectado hasta el año 2003, aprobado por el Ministerio de Desarrollo.

Con base a los procedimientos de trabajo y con la evidencia obtenida opinamos que la Sociedad Hipotética S.A –E.S.P. mantiene un plan de gestión y resultados construido sobre una base realista y que ha alcanzado de manera satisfactoria los principales objetivos y metas incluidos en el plan. En las páginas siguientes se presenta un resumen con la descripción del plan de gestión, de los resultados obtenidos y con los indicadores esenciales que evalúan el desempeño de la administración en relación con los objetivos generales, metas y actividades de la sociedad. Se adjuntan además al presente informe una sección con los procedimientos de auditoría utilizados en la metodología de verificación y evaluación integral. (Blanco Luna, 2012).

Blanco & Blanco Ltda.

Audidores Externos de Gestión y Resultados.

### **2.1.25 Anexos**

Se relacionan a los anexos que se acompañan al informe cuando sea necesario elaborar éstos y en los casos en que se hayan determinado incumplimientos de la ley, demás regulaciones, principios y normas establecidas o cualesquiera otras acciones u omisiones que afecten la buena marcha de la organización, el auditor

interno debe presentar una declaración de responsabilidad administrativa, de acuerdo con la legislación vigente. (Maldonado M. , 2006, págs. 168-172).

## **2.2 MARCO CONCEPTUAL**

### **2.2.1 Auditoría**

La Auditoría, en su amplio sentido puede ser definida como: “el examen integral sobre la estructura, las transacciones y el desempeño de una entidad económica, para contribuir a la oportuna prevención de riesgos, la productividad en la utilización de los recursos y el acatamiento permanente de los mecanismos de control implantados por la administración” (Sánchez Curiel, 2006, pág. 2).

También se la puede definir como: “Auditoría es la acumulación de la evidencia basada en información para determinar y reportar sobre el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos. La auditoría debe realizarla una persona independiente y competente.” (Arens, 2007, pág. 4).

### **2.2.2 Control**

Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas. (Koontz & Weihrich, 2004, pág. 636).

### **2.2.3 Deficiencia**

Defecto. El Sistema de Control Interno y su correspondiente evaluación debe permitir la identificación de la existencia de deficiencias o imperfecciones a nivel de los procesos y operaciones de la organización.

#### **2.2.4 Dirección**

El hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración. (Koontz Harold y Weihrich Heinz, 2004).

#### **2.2.5 Políticas**

Son las directrices que guían las acciones para lograr la consecución de los objetivos planteados. Las políticas son pautas o normas que sin señalar un exacto curso de acción establecen criterios organizacionales de preferencia generalmente amplios que limitan las operaciones de los directivos y demás decidores que guían sus pensamientos y decisiones en ciertos sentidos.

#### **2.2.7 Eficiencia y Eficacia**

En esencia, la eficacia es el cumplimiento de objetivos y la eficiencia es el logro de objetivos con el empleo de la mínima cantidad de recursos.

#### **2.2.8 Planificación**

Consiste básicamente en elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización. Determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros.

#### **2.2.9 Metas**

Son objetivos que se desea alcanzar en un tiempo específico dentro del período que abarca el plan. Las metas son objetivos cuantitativos. (Fierro. Ángel. 1197)

## **2.3 IDEA A DEFENDER**

### **2.3.1 Idea General**

Con la realización de una Auditoría de Gestión al departamento financiero del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana, contribuirá a mejorar el nivel de la eficiencia, eficacia y economía institucional.



## CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

### 3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

En la presente investigación se utilizará como metodología el diseño no experimental, para analizar las variables de eficiencia y eficacia, sin manipulación solo de observación, interpretando los factores que trae consigo la investigación.

### 3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

En el desarrollo de la presente investigación se utilizará la investigación descriptiva, ya que se busca especificar las propiedades, características, y perfiles de las actividades a analizarse, lo que permitirá realizar una Auditoría de Gestión a la institución.

### 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado. Cuando se vaya a llevar a cabo alguna investigación debe de tenerse en cuenta algunas características esenciales al seleccionarse la población bajo estudio. En el cual han considerado los empleados del departamento financiero.

**Tabla 1: Datos de la Población**

<b>COMPOSICIÓN DE LA POBLACIÓN</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>
# de servidores públicos	30
<b>Total</b>	<b>30</b>

**Fuente:** GAD Municipal Francisco de Orellana

**Elaborado por:** La Autora

## 3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

### 3.4.1 Métodos

En el análisis aplicaremos los siguientes métodos:

**Método Teórico:** Son aquellos métodos de investigación que permiten conocer o determinar los procesos teóricos a ser utilizados en la investigación dando como resultado una fundamentación teórica necesaria.

**Método Inductivo.-** Se utilizará este método porque permitirá analizar factores primordiales de observación, análisis y clasificación de los hechos permitiéndome lograr los objetivos propuestos y verificar las variables de la misión y la visión propuesta.

**Método Deductivo.-** Posibilita el surgimiento de nuevos conocimientos a partir de los datos generales verídicos para deducir por medio del razonamiento lógico y comprobar así su validez, en este caso los conocimientos sobre la Auditoría de Gestión aplicada a la institución.

**Método Analítico.-** Mediante este método se va analizar a profundidad la información que se encuentre en la institución pudiendo así explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento del no cumplimiento de los objetivos institucionales.

### 3.4.2 Técnicas

**La observación:** Es una técnica que consiste en observar atentamente la anomalía, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. Ejemplo:

- **Observación natural,** constituye la observación que realiza cualquier persona orientada por sus necesidades.

**La encuesta:** Consiste en la aplicación de un formulario elaborado con preguntas cerradas, mixtas y abiertas a un grupo de la población, las mismas que se aplicarán en el departamento de financiero.

**La entrevista:** Es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas es decir con los funcionarios de la institución a auditar.

### **3.4.3 Instrumentos**

#### **Cuestionarios**

Consiste en una serie de preguntas con el propósito de obtener información de los consultados.

#### **Guía de entrevista**

Es un conjunto de preguntas que se encaminan a un determinado objetivo y es aplicado al representante legal de la institución.

### 3.5 APLICACIÓN DE RESULTADOS

Esta encuesta fue aplicada al departamento financiero del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana, provincia de Orellana.

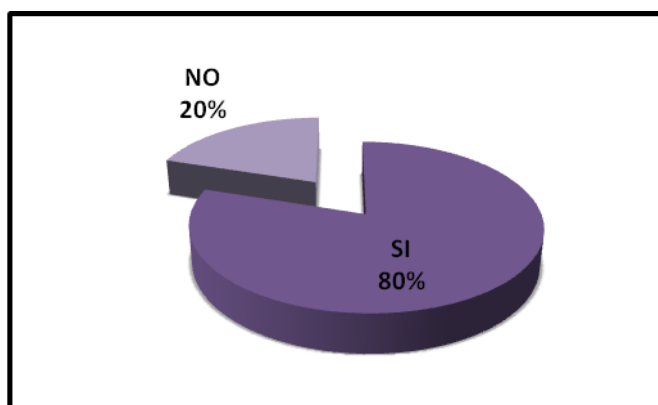
**1.-¿Considera usted que es necesario ejecutar una Auditoría de Gestión al departamento financiero del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana, de la Provincia de Orellana?.**

**Tabla 2: Ejecución de la Auditoría de Gestión**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	24	80
NO	6	20
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Fuente: GAD Municipal Francisco de Orellana  
Elaborado por: La Autora

**Gráfico 1: Ejecución de la Auditoría de Gestión**



**Análisis:**

El 80% del personal encuestado considera que es importante la aplicación de una Auditoría de Gestión al departamento financiero para evaluar el grado de eficiencia, eficacia y economía en la utilización de los recursos económicos; mientras que el 20% de los encuestados consideran que no es necesario por el momento ya que se ha venido manejando bien el departamento financiero del GAD Municipal Francisco de Orellana.

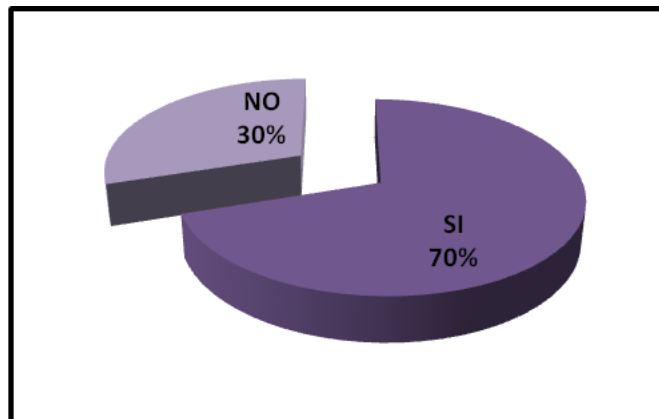
2.- ¿Considera usted que las políticas de la institución han sido correctamente difundidas?

**Tabla 3: Difusión de Políticas**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	21	70
NO	9	30
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Fuente: GAD Municipal Francisco de Orellana  
Elaborado por: La Autor

**Gráfico 2: Difusión de Políticas**



### **Análisis**

El 70% de los encuestados manifestaron que las políticas de la institución han sido difundidas correctamente; mientras que un 30% señalaron que la desconocen y que hace falta difundirlas para conocimiento general.

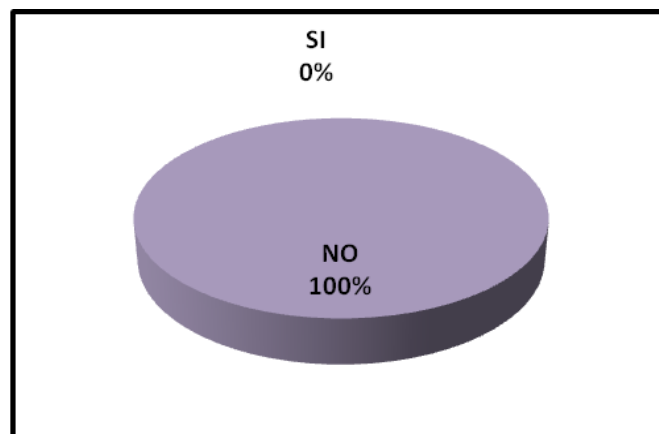
**3.- ¿Se han establecido planes de acción para mitigar los riesgos en los procesos del departamento financiero y alcanzar los objetivos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana?**

**Tabla 4: Plan de Acción para mitigar Riesgos**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	0	0
NO	30	100
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

**Fuente:** GAD Municipal Francisco de Orellana  
**Elaborado por:** La Autora

**Gráfico 3: Plan de Acción para mitigar Riesgos**



### **Análisis**

En el departamento financiero del GAD Municipal Francisco de Orellana no se han establecido planes de acción para mitigar los riesgos en los en los diferentes procesos de las actividades que se realizan diariamente.

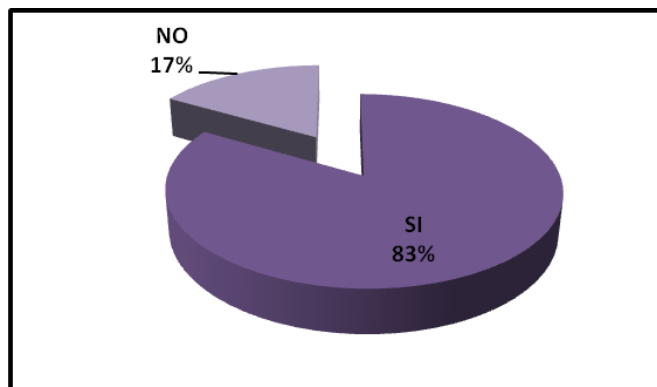
4.- ¿Considera usted que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana cuenta con un organigrama estructural y funcional bien definido?

**Tabla 5: Organigrama Estructural y Funcional**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	25	83
NO	5	17
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Fuente: GAD Municipal Francisco de Orellana  
Elaborado por: La Autora

**Gráfico 4: Organigrama Estructural y Funcional**



#### Análisis

El 83% del personal encuestado manifestó que la institución cuenta con un organigrama estructural y funcional bien definido; por otro lado el 17% dice desconocer del mismo.

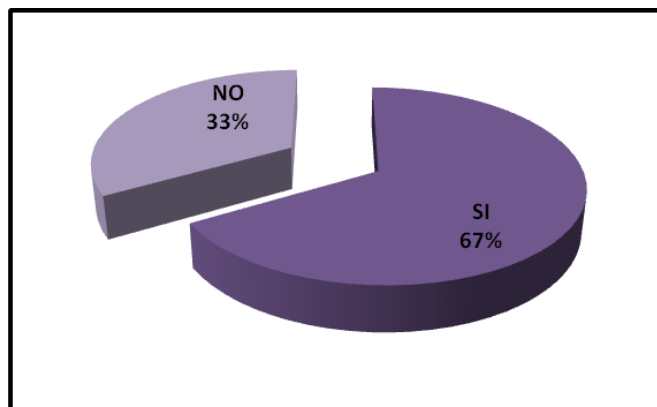
**5.- ¿Considera usted que ha sido difundido correctamente el Reglamento Interno del GAD Municipal Francisco de Orellana?**

**Tabla 6: Difusión del Reglamento Interno**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	20	67
NO	10	33
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

**Fuente:** GAD Municipal Francisco de Orellana  
**Elaborado por:** La Autora

**Gráfico 5: Difusión del Reglamento Interno**



**Análisis**

El 67% de la población encuestada manifestaron que conocen del Reglamento Interno de la institución; mientras que un 33% señalaron que desconocen, que hace falta difundirlo para conocimiento general de todos y para regular las relaciones internas.



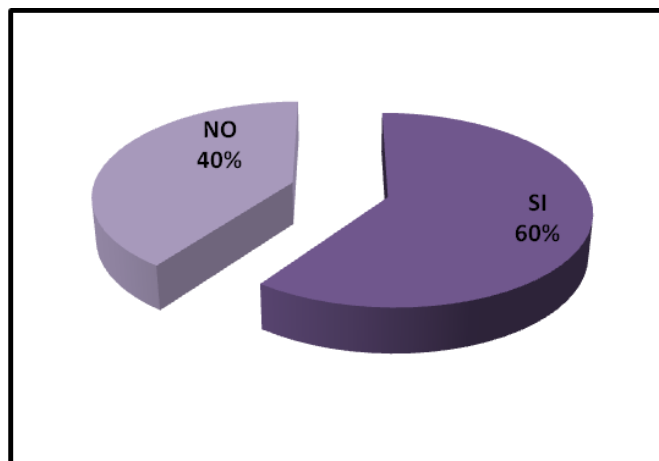
**6.- ¿Se supervisan los procesos y operaciones en el GAD Municipal Francisco de Orellana para asegurar que se cumplan los objetivos?**

**Tabla 7: Supervisión de Procesos y Operaciones**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	18	60
NO	12	40
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

**Fuente:** GAD Municipal Francisco de Orellana  
**Elaborado por:** La Autora

**Gráfico 6: Supervisión de Procesos y Operaciones**



**Análisis**

El 60% de las personas encuestadas señalaron que si ha existido una supervisión en los diferentes procesos y operaciones de la institución; pero el 40% del resto de los encuestados mencionaron que no se realiza una supervisión constante a los procesos.

## **CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO FINANCIERO DEL  
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL FRANCISCO  
DE ORELLANA, PROVINCIA DE ORELLANA, PERIODO 2015.**

**Auditoría de Gestión**

**Del 01 de enero al 31 de Diciembre del 2015**

**AP**

#### **4.1 ARCHIVO PERMANENTE**

<b>ARCHIVO PERMANENTE</b>	<b>AP</b>
Información General	<b>IG</b>
Orgánico Estructural	<b>OE</b>



#### **4.1.1 Información General**

##### **4.1.1.1 Datos Generales**

**a) Razón Social**

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana.

**b) Fecha de Creación**

30-04-1969

**c) Localización Geográfica**

Orellana / Francisco de Orellana / Napo 11-05 y Luis Uquillas.

**d) Actividad Económica**

Actividades Realizadas por Municipios.

**e) Áreas de Trabajo**

- Departamento Administrativo
- Departamento de Desarrollo Humano
- Departamento de Desarrollo Económico y Productivo.
- Departamento de Procurador Síndico.
- Departamento de Agua Potable.
- Departamento de Participación Desarrollo.



- Departamento de Gestión, Policía, Justicia y Vigilancia.
- Departamento de Planificación.
- Departamento Financiero.
- Departamento de Obras Públicas.
- Departamento de Recursos Humanos.
- Departamento de Comunicación Social e Imagen Corporativa.
- Director de Gestión de Riesgos.

#### 4.1.1.2 Nómina Jefes Departamentales

Tabla 8: Nómina Jefes Departamentales

N°	APELLIDOS Y NOMBRES	DEPARTAMENTO
1	Econ. Andrea Freire Hidalgo	Directora Administrativa.
2	Lic. Rocío Veloz	Directora de Desarrollo Humano.
3	Ing. Juan Báez	Director de Agua Potable.
4	Ing. Alfonso Martínez	Director de Desarrollo Económico y Productivo.
5	Abg. Luis Intriago	Director de Gestión, Justicia, Policía y Vigilancia.
6	Dra. Marina Chávez Miranda	Directora Financiera.
7	Ing. Pablo Villacrés Vargas	Director de Recursos Humanos.
8	Tng. Arturo Barreiro Baños	Director de Comunicación Social e Imagen Corporativa.
9	Tng. Galo Farinango	Director de Participación y Desarrollo.
10	Arq. Wilmer Zambrano	Director de Planificación.
11	Ing. Jaime Álvarez	Director Cooperación Internacional de Proyectos.
12	Ing. Alfredo Ponce	Director de Gestión de Riesgos.
13	Ing. Renán Toala	Director Higiene y Servicios.
14	Eco. Byron Cobo	Subdirector de Turismo.
15	Ms. Hernán García	Procurador Síndico.
16	Abg. Hernán Tumbaco	Secretario General.



#### 4.1.1.3 Nómina del Personal del Área Financiera

<b>N CÉDULA</b>	<b>NOMBRE DEL FUNCIONARIO</b>	<b>CARGO</b>
1500302565	Chávez Miranda Rosa Marina	Directora Financiera.
1500608862	Chaquina Panata Betty Moraima	Asistente de Financiero.
2200058861	Sanmiguel Cerda Bertha Angélica	Secretaria de Dirección Financiera.
1003006689	Yépez Gómez Isabel Cristina	Contadora General.
1500607674	Tipantasig Mora Verónica Alexandra	Analista Contable.
2100111547	Aguilar Revelo Norma Maricela	Asistente Contable.
1500520406	Andy Cerda Elsa Dalia	Asistente Contable.
2100396254	Valenzuela Valenzuela Patricia Alexandra	Jefe de Presupuesto.
2200006712	Ramírez Pardo Roberto Andrés	Asistente de Presupuestos.
2100059050	Salazar Resabala Mireya De Lourdes	Tesorera.
2100531660	Chaquina Panata Gladis Varsovia	Analista de Tesorería.
2100263439	Lapo Albarracín Miriam Leonor	Asistente de Tesorería.
2200014369	Aguinda Sánchez Narcisa Del Roció	Secretaria de Tesorería.
1102212477	Moreno Ruth Violeta	Jefe de Nomina y Roles.
1500816218	Morales Calapucha Margarita Liliana	Analista de Nómina y Roles.
0701748287	Hermidas Ramírez Juana Estefanía	Analista Nominas y Roles.
2200103436	Delgado Rodríguez Andrés Francisco	Asistente Nominas y Roles.
2100290127	Rosillo Cuenca Jesús Del Carmen	Jefe de Recaudación.
1723678213	Celi Costa Oscar Gerardo	Recaudador.
2200152896	Cherres Vega Jhinsonp Jamil	Recaudador.
1714700729	Mendieta Mendoza Nury Patricia	Recaudadora.
2100544119	Mora Sanmiguel Kelmy Viviana	Recaudadora.
1002990768	Andino Mejía Victoria Fernanda	Abogada de Coactivas.
0800839979	Quintero Angulo Birmania	Analista de Coactivas.
0201476652	Coles Naula María Bertha	Notificadora de Coactivas.
2200032437	Guanocunga Torres María Verónica	Notificadora de Coactivas.



#### **4.1.1.4 Filosofía institucional**

##### **Misión**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana contribuye al bienestar de la sociedad del Cantón Francisco de Orellana brindando obras y servicios públicos de buena calidad en forma equitativa y respetando la biodiversidad y la diversidad cultural; además trabaja con transparencia y crea espacios para la participación ciudadana en los ámbitos ambiental, social, económico y cultural, con lo que promueve el desarrollo cantonal planificado y sustentable.

##### **Visión**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana, se constituye en un ejemplo del desarrollo local con un personal capacitado que trabaja planificadamente basado en principios y valores como solidaridad, honestidad, responsabilidad; es una institución que realiza autogestión sostenible y eficiente; promueve la participación ciudadana para una distribución eficaz y equitativa de los recursos, sus servicios son de calidad y trabaja en forma transparente; sus acciones permiten preservar el medio ambiente, la diversidad cultural, la equidad de género y generacional convirtiéndose en un municipio saludable.

##### **Valores:**

- ❖ Trabajo en equipo
- ❖ Calidad
- ❖ Adaptación al cambio
- ❖ Honestidad
- ❖ Responsabilidad.



#### **4.1.1.5 Servicios que presta la entidad**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana atiende al público de **lunes a viernes**, en horario de **07H30 a 16H30**, sin interrupción.

Existen servicios tales como:

- Servicios de la Dirección de Cultura:
  - ✓ Educación primaria
  - ✓ Aula de Internet
  - ✓ Cursos de danza y expresión artística
- Capacitaciones limitadas en diversos temas (Dirección de Participación y Desarrollo).
- Recaudación de Impuestos.
- Información Turística (Dirección de Turismo ubicada en el Malecón).





#### 4.1.1.6 Base Legal

##### 4.1.1.6.1 Antecedentes del Municipio

El Cantón Francisco de Orellana, fue creado mediante Decreto Legislativo del 21 de abril de 1969, publicado en el Registro Oficial número 169 del 30 de abril de 1969. Puerto Francisco de Orellana la parroquia urbana, Taracoa y Dayuma son las primeras parroquias rurales del Cantón, con la Provincialización de Orellana se conforman las parroquias de San José de Guayusa, Nuevo Paraíso, San Luís de Armenia, García Moreno, La Belleza, Alejandro Labaka, Inés Arango, El Dorado y El Edén.

Los indígenas oriundos de las zonas aledañas, los Tagaeris o Sachas la conocen como Coca porque antiguamente iban al lugar a realizar sus rituales curativos con las hojas de coca masticadas. Algunos afirman que los primeros colonos la fundaron con ese sobre nombre a finales del siglo XVIII, tras encontrar plantas silvestres en las orillas del río Napo, cerca de donde ahora se asienta la población.

Según Decreto Legislativo Nro.119 del 28 de julio de 1998, publicado en el Registro Oficial Nro.372, del 30 de julio de 1998, se crea la Provincia de Orellana, como unidad territorial administrativa de los cantones Francisco de Orellana, Aguarico, La Joya de los Sachas y Loreto, declarándose como capital de la nueva provincia la ciudad de Francisco de Orellana. Mediante ordenanza aprobada por Concejo Municipal de 5 de febrero de 2002, publicada en el Registro Oficial Nro.545 del 1 de abril de 2002, se cambió la denominación de “Ilustre Municipio de Francisco de Orellana” por “Gobierno Municipal Francisco de Orellana”.

Con la denominación de Gobierno se integra en forma clara el grado de colaboración armónica que debe existir entre las autoridades, funcionarias y funcionarios, las servidoras y servidores públicos, los trabajadores y trabajadoras y todos los vecinos del



**GOBIERNO AUTÓNOMO  
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
FRANCISCO DE ORELLANA  
DEP- FINANCIERO**

**IG 7/8**

Cantón, como principio fundamental para la práctica de la participación ciudadana en las decisiones municipales.

Los procesos de modernización del Estado conducen a que el sector público asuma los roles de definición de políticas, coordinación y control por sobre las tareas de ejecución, configurando de este modo los diferentes niveles de gobiernos autónomos descentralizados y los regímenes especiales, con el fin de garantizar su autonomía política, administrativa y financiera. Se reemplazó la denominación de Gobierno Municipal de Francisco de Orellana, por “Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana”. En el Registro oficial número 431 de fecha miércoles 20 de abril de 2011.

La Sede del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana, será la ciudad de Francisco de Orellana, gozará de autonomía política, administrativa y financiera de conformidad con el artículo 238 de la Constitución de la República del Ecuador y artículo 53 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización. El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal, determinará las políticas de desarrollo y procurará la coordinación de las actividades con las demás instituciones públicas y privadas del cantón, fortaleciendo la acción municipal y la participación ciudadana, priorizando la obra pública y propendiendo a la modernización institucional, orientada al desarrollo físico, económico y productivo del cantón.

**4.1.1.6.2 Marco Legal**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana para el desarrollo de sus actividades sigue las siguientes leyes y disposiciones reglamentarias:



**GOBIERNO AUTÓNOMO  
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
FRANCISCO DE ORELLANA  
DEP- FINANCIERO**

**IG 8/8**

- Constitución de la República del Ecuador.
- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.
- Ley Orgánica de Régimen Municipal.
- Ordenanzas y Reglamentos Municipales.
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.
- Ley de Régimen Tributario Interno.
- Ley de Contratación Pública y su Reglamento.
- Código de Trabajo.

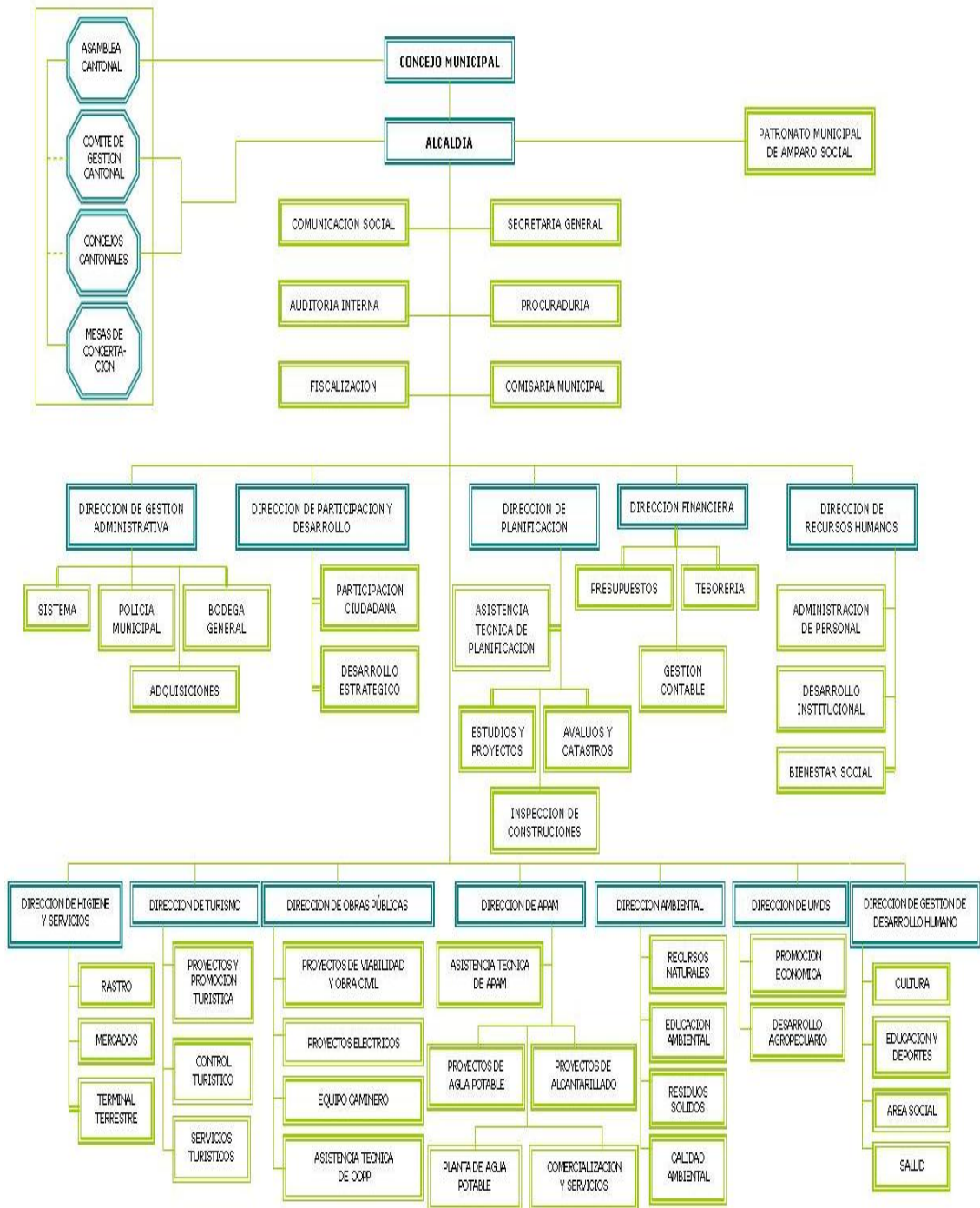


**GOBIERNO AUTÓNOMO  
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
FRANCISCO DE ORELLANA  
DEP- FINANCIERO**



**4.1.2 Orgánico Estructural**

**Gráfico 7: Orgánico Estructural**



## **4.2 ARCHIVO CORRIENTE**

### **AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO FINANCIERO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL FRANCISCO DE ORELLANA, PROVINCIA DE ORELLANA, PERIODO 2015.**

#### **Auditoría de Gestión**

**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2015**



### 4.3 Fase I: Planificación

#### 4.3.1 Planificación Preliminar

**OBJETIVO:** Obtener un conocimiento integral de la entidad y evaluar la situación actual.

N°	PROCEDIMIENTO	REF P/T	REALIZADO POR:	FECHA
1	Elabore el memorando de Planificación Preliminar.	MP	M.P.S.M	08/02/2016
2	Efectué una cédula narrativa de la visita preliminar a las instalaciones del GAD Municipal Francisco de Orellana.	CN	M.P.S.M	10/02/2016
3	Realice la entrevista a la directora financiera del GAD Municipal.	ED	M.P.S.M	12/02/2016
4	Presentación del Contrato del Trabajo de auditoría	CT	M.P.S.M	15/02/2016
5	Elabore la Orden de Trabajo	OT	M.P.S.M	17/02/2016
6	Analice la misión y visión	AI	M.P.S.M	19/02/2016
7	Realice un Análisis FODA	AF	M.P.S.M	23/02/2016

	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	M.P.S.M	08/02/2016
<b>Revisado por:</b>	L.G.S.A	21/10/2016



#### 4.3.1.1 Memorando de Planificación Preliminar

##### a) Motivo del examen

La Auditoría de Gestión al departamento financiero del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana, provincia de Orellana, periodo 2015, se ejecutó para dar cumplimiento a la orden de trabajo N° 010.

##### b) Objetivos del Examen

###### Objetivo General

Realizar una Auditoría de Gestión al departamento financiero del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana, Provincia de Orellana, periodo 2015, para mejorar de manera eficiente y eficaz la utilización de los recursos económicos.

###### Objetivos Específicos

- Establecer las bases conceptuales de la Auditoría de Gestión para el desarrollo de la investigación.
- Desarrollar el marco metodológico que permita obtener la información oportuna para la ejecución de la Auditoría de Gestión
- Emitir un informe de la auditoría en el que exprese conclusiones y recomendaciones para el cumplimiento de los objetivos y toma de decisiones.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.P.S.M	08/02/2016
Revisado por:	L.G.S.A	21/10/2016



**GOBIERNO AUTÓNOMO  
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
FRANCISCO DE ORELLANA  
DEP- FINANCIERO**

**MP 2/4**

**c) Alcance del examen**

La Auditoría de Gestión al departamento financiero del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana, Provincia de Orellana, se realizará al período comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre de 2015.

**d) Requerimiento de Auditoría**

Informe de Auditoría de Gestión.

**e) Personal Encargado**

<b>CARGO</b>	<b>NOMBRE</b>
Auditora	Milena Patricia Samaniego Manchay
Supervisor	Luís German Sanandrés Álvarez

**f) Días Proyectados**

120 días laborables.

**g) Métodos a Utilizarse**

Para el desarrollo de la presente Auditoría de Gestión al departamento financiero del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana, se utilizarán los siguientes métodos:

- Cuestionarios Especiales
- Método COSO I

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	M.P.S.M	08/02/2016
<b>Revisado por:</b>	L.G.S.A	21/10/2016





**GOBIERNO AUTÓNOMO  
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
FRANCISCO DE ORELLANA  
DEP- FINANCIERO**

**MP 3/4**

**Fechas de Intervención**

Inicio Trabajo de Campo	2016-02-18
Finalización de Trabajo de Campo	2016-03-02
Comunicación de Resultados	2016-06-30

**h) Marcas de Auditoría**

MARCAS	SIGNIFICADO
@	Notas aclaratorias
Σ	Sumatoria
√	Revisado o verificado
*	Hallazgo de auditoría
//	Duplicidad de funciones
∅	Incumplimiento de la normativa y reglamentos
O	No existe documentación
¢	Expedientes desactualizados
Δ	Inexistencia de manuales
Ð	Documento mal estructurado
~	Falta proceso
Ω	Sustentado con evidencia
©	Áreas Críticas

	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	M.P.S.M	08/02/2016
<b>Revisado por:</b>	L.G.S.A	21/10/2016



**i) Técnicas a Aplicarse**

Las técnicas de auditoría a aplicarse durante el examen de Auditoría de Gestión al departamento financiero del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana, Provincia de Orellana son: técnicas de verificación ocular, verbal, analítica, encuestas y entrevistas.

**j) Colaboración del Personal**

La colaboración del personal involucrado en los procesos operativos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana, con la firma auditora responsable del informe, será coordinada a través de la directora del departamento financiero.

**k) Otros Aspectos**

El archivo permanente fue creado sobre la base de las visitas preliminares, el mismo que contiene toda la información necesaria y útil para llevar a cabo la Auditoría de Gestión así como para futuras auditorías. Los Informes de Auditoría y la Carta a la Gerencia se dirigirán a la Abg. Rivas Párraga Anita Carolina, Alcaldesa del GAD Municipal Francisco de Orellana.

Atentamente,

Lic. Luis Germán Sanandrés Álvarez  
**SUPERVISOR DE AUDITORES  
INDEPENDIENTES.**

Milena Patricia Samaniego Manchay  
**AUDITORA DE AUDITORES  
INDEPENDIENTES.**

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	M.P.S.M	08/02/2016
<b>Revisado por:</b>	L.G.S.A	21/10/2016



#### **4.3.1.2 Cédula Narrativa Visita Preliminar**

### **CÉDULA NARRATIVA**

El día 10 de Febrero del 2016 a las 8H00 de la mañana , se efectuó una visita preliminar en las instalaciones del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana, ubicado en las calles Napo 11-05 y Uquillas, en la que se pudo evidenciar que las actividades se llevaban a cabo con total normalidad en el cumplimiento de sus funciones, en el existen servicios de la Dirección de Cultura, se brindan capacitaciones, existe un museo, se brinda adecuada información turística a través de la Dirección de Turismo ubicada en el malecón.

Dicha entidad atiende a la ciudadanía en general, en un horario de lunes a viernes de 7h30am - 16h30 pm. El GAD Municipal promociona el turismo en sus diferentes parroquias, su flora, fauna, cultura y tradición. Existen los siguientes direcciones departamentales : Departamento Administrativo, Departamento de Desarrollo Humano, Departamento de Desarrollo Económico y Productivo, Departamento de Agua Potable y Alcantarillado, Departamento de Gestión Justicia Policía y Vigilancia, Departamento Financiero, Departamento de Obras Públicas, Departamento de Recursos Humanos, Departamento de Comunicación Social e Imagen Corporativa, Departamento de Participación y Desarrollo, Departamento de Planificación, Departamento de Gestión de Riesgos y Departamento de Higiene y Servicios Públicos.

Con este objetivo la Municipalidad del cantón Francisco de Orellana, instituciones públicas y empresarios del sector hotelero, turístico y de restaurantes, están trabajando coordinadamente para lograr que este sector de la Amazonía reactive su economía y posesionar a la provincia y el cantón como un lugar turístico.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	M.P.S.M	10/02/2016
<b>Revisado por:</b>	L.G.S.A	21/10/2016



#### 4.3.1.3 Entrevista a la Directora Financiera

**Nombre de la Entrevistada:** Dra. Marina Chávez Miranda

**Hora:** 11h00 am

**Cargo:** Directora Financiera del GAD Municipal Francisco de Orellana

**Fecha:** 12 de Febrero del 2016

**1.- ¿Qué mecanismos adopta el departamento financiero para salvaguardar los recursos y utilizarlos de manera eficiente?**

Se realiza el correspondiente control previo y concurrente a cada uno de los procesos, los mismos que son acordes con la base legal y requerimientos departamentales.

**2.- ¿Considera usted que el departamento financiero de ésta institución ha cumplido a cabalidad con los objetivos y metas previamente establecidos?**

No, debido al retraso del registro oportuno de la información contable.

**3.- ¿El personal que labora en el departamento financiero de la institución cumple con el perfil adecuado para ocupar los cargos?**

Si, han sido ubicados acordes al perfil profesional de cada persona.

**4.- ¿Existe una adecuada supervisión a las actividades ejecutadas por el personal en el departamento financiero?**

No se ha brindado el respectivo seguimiento.



**GOBIERNO AUTÓNOMO  
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
FRANCISCO DE ORELLANA  
DEP- FINANCIERO**

**ED 2/2**

**5.- ¿Con qué frecuencia se realiza capacitaciones al personal que labora en el departamento financiero?**

No existe un programa de capacitación definido.

**6.- ¿Considera usted que la información financiera presentada es razonable?**

Si, y es de responsabilidad de cada funcionario.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	M.P.S.M	12/02/2016
<b>Revisado por:</b>	L.G.S.A	21/10/2016



**GOBIERNO AUTÓNOMO  
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
FRANCISCO DE ORELLANA  
DEP- FINANCIERO**

**CT 1/4**

#### **4.3.1.4 Presentación del Contrato de Trabajo**

##### **CONTRATO DE AUDITORÍA GESTIÓN**

Comparecen a la celebración del presente contrato por una parte la entidad Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana, domiciliada en el cantón Francisco de Orellana con RUC 1560000780001, representado por la alcaldesa Abg. Anita Rivas Párraga, a quien en adelante y para efectos del presente contrato se le denominará **CONTRATANTE**; y por otra parte la Srta. Milena Patricia Samaniego Manchay con domicilio principal en el cantón de Francisco d Orellana, debidamente autorizada y por su propio derecho, a quien en adelante se le denominará **CONTRATISTA INDEPENDIENTE**; para celebrar el presente contrato de prestación de servicios profesionales de Auditoría de Gestión que se regirá bajo las siguientes cláusulas:

**Primera.- Objeto:** La contratista independiente se obliga a cumplir la labor de Auditoría de Gestión al departamento financiero del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana, período 2015, de acuerdo con lo establecido por la Ley y en un todo de conformidad con la propuesta que presentó el Contratante en el mes de Febrero 2016, que para el efecto de descripción de funciones se considera incorporada al presente contrato.

**Segunda.- Duración:** El presente contrato tendrá una vigencia de cinco (5) meses, comprendido desde el 18 de Febrero de 2016 hasta el 30 de Junio del 2016, entendiéndose que el periodo sobre el cual se ejecutará el trabajo es el año calendario comprendido entre el 01 de Enero y el 31 de Diciembre de 2015.

No obstante lo anterior, la Contratista Independiente continuarán ejerciendo con las labores contratadas sin solución de continuidad hasta tanto no sea expresamente notificado por el CONTRATANTE, la intención de dar por terminado el presente cláusula novena de este contrato.



**GOBIERNO AUTÓNOMO  
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
FRANCISCO DE ORELLANA  
DEP- FINANCIERO**

**CT 2/4**

**Tercera.- Valor y Forma de Pago:** No se establece ningún valor del contrato debido a que el trabajo de Auditoría de Gestión a desarrollare es con propósito de cumplir el requisito para la titulación de auditor contador de la Escuela de Contabilidad y Auditoría de la FADE-ESPOCH, pero se solicita la completa colaboración y facilidades por parte del personal de la institución para acceder a la respectiva información a fin de evaluar el área indicada.

**Cuarto.- Designaciones:** Para el correcto cumplimiento de los términos del presente contrato, la contratista independiente designará a las personas que habrán de cumplir con las obligaciones que por este contrato asumen, personal que debe llenar los requisitos exigidos por ley para este tipo de funciones; entre estas personas y el contratante no existirá ninguna relación de carácter laboral, y por ende, el pago de sus salarios y demás prestaciones sociales es responsabilidad exclusiva de la contratista independiente.

**Nota:** Además del citado personal, el contratante designará de su nómina a los funcionarios para que presten la colaboración en la presente Auditoría de Gestión.

**Quinta.- Obligaciones del Contratante:** Además de las obligaciones generales derivadas del presente contrato, el Contratante se compromete a:

- a) Prestar toda la colaboración que solicite la contratista independiente, facilitándole toda la documentación que se requiera para el correcto cumplimiento de sus funciones; y,
- b) En caso de documentos que deban ser revisados y/o certificados por la contratista independiente para su posterior presentación a entidades oficiales o particulares,



**GOBIERNO AUTÓNOMO  
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
FRANCISCO DE ORELLANA  
DEP- FINANCIERO**

**CT 3/4**

- c) El contratante se obliga a entregar dichos documentos a la contratista independiente con no menos de cinco (5) días hábiles de anticipación a la fecha de vencimiento de su presentación.

**Nota:** En caso de incumplimiento de cualquiera de estas obligaciones por parte del Contratante, en especial la contenida en el literal b) de ésta cláusula, la contratista independiente no será responsable por demoras en la presentación de los documentos a las autoridades que lo requieran, pudiendo, además dejar constancia de las salvedades que consideren oportunas y quedando absolutamente libre de responsabilidad por errores u omisiones en que haya incurrido el contratante al diligenciar los documentos respectivos.

**Sexta.- Obligaciones de la Contratista Independiente:** La contratista independiente se obligan única y exclusivamente a la realización de las labores descritas en la propuesta presentada al contratante y son las que corresponden a la ejecución de la presente Auditoría de Gestión.

**Séptima.- Lugar de Prestación del Servicio:** El servicio contratado por el contratante se prestará en el cantón Francisco de Orellana , en las instalaciones del GAD Municipal Francisco de Orellana y se extenderá a otros lugares cuando por razón del servicio se presentan circunstancias que lo requieran.

**Octava.- Domicilio Contractual:** Para efectos de ley, las partes acuerdan como domicilio contractual el cantón Francisco de Orellana.

**Novena.- Terminación del Contrato:** Sin perjuicio de lo dispuesto en la cláusula segunda de este documento, el contratante podrá dar por terminado este contrato en forma unilateral sujetándose a las siguientes previsiones: a) Antes del cumplimiento del plazo inicialmente pactado de cinco (5) meses; y, b) en cualquier momento, el aviso de determinación del contrato debe ser notificado a la contratista independiente con no





**GOBIERNO AUTÓNOMO  
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
FRANCISCO DE ORELLANA  
DEP- FINANCIERO**

**CT 4/4**

menos de treinta (30) días calendario de anticipación a la fecha efectiva de dicha terminación.

**Décima.- Dotaciones y Recursos:** El contratante facilitará a la contratista independiente el espacio físico, así como los elementos necesarios requeridos para el desempeño de su labor, tales como equipo de cálculo, mesas, sillas, etc.

**Décima Primera.- Autonomía de la Contratista Independiente:** En el desarrollo del presente contrato de prestación de servicios profesionales de Auditoría de Gestión, la contratista independiente actuarán con total libertad y autonomía técnica y directiva en el desarrollo del presente trabajo.

**Décima Segunda.- Gastos:** Los gastos en que se incurra como consecuencia de la celebración del presente contrato, como el pago del impuesto, publicaciones, etc., serán sufragados en partes iguales por parte de los contratantes.

Para constancia se firma en el Cantón Francisco de Orellana, a los 16 días del mes de Febrero del año 2016.

**Contratante**

**Contratista Independiente**

Abg. Anita Rivas Párraga  
C.I.:1712080348

Milena Patricia Samaniego Manchay  
C.I.: 2200217509

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	M.P.S.M	15/02/2016
<b>Revisado por:</b>	L.G.S.A	21/10/2016



**GOBIERNO AUTÓNOMO  
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
FRANCISCO DE ORELLANA  
DEP- FINANCIERO**

**OT 1/2**

**4.3.1.5 Orden de Trabajo**

OFICIO No. 001-MS-0016

Sección: Auditoría Externa

Asunto: **ORDEN DE TRABAJO**

Orellana, 18 de Febrero del 2016

Abogada.

Rivas Párraga Anita Carolina

**ALCALDESA DEL GAD MUNICIPAL FRANCISCO DE ORELLANA**

Presente.-

En cumplimiento de lo dispuesto en la cláusula II del contrato celebrado para la ejecución de la auditoría, solicito a usted autorice para que realice una Auditoría de Gestión al departamento financiero del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana, provincia de Orellana, periodo 2015.

La ejecución de la auditoría deberá cumplir los siguientes objetivos:

- Establecer las bases conceptuales de la Auditoría de Gestión para el desarrollo de la investigación.
- Desarrollar el marco metodológico que permita obtener la información oportuna para la ejecución de la Auditoría de Gestión
- Emitir un informe de la auditoría en el que exprese conclusiones y recomendaciones para el cumplimiento de los objetivos y toma de decisiones.



**GOBIERNO AUTÓNOMO  
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
FRANCISCO DE ORELLANA  
DEP- FINANCIERO**

**OT 2/2**

El equipo de auditoría la integra el Lcdo. Luis Sanandrés, Ing. Sonia Guadalupe Supervisores de AUDITORES INDEPENDIENTES y la Srta. Milena Patricia Samaniego Manchay, Auditora de AUDITORES INDEPENDIENTES, quienes para la ejecución del examen poseen de 30 días laborables contados a partir del 18 de Febrero del 2016.

Atentamente;

Milena Patricia Samaniego Manchay

**AUDITORA DE AUDITORES INDEPENDIENTES.**

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	M.P.S.M	17/02/2016
<b>Revisado por:</b>	L.G.S.A	21/10/2016



#### **4.3.1.6. Evaluación de la Misión y la Visión**

Para efectuar el análisis de la Misión y la Visión del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana se ha procedido a realizar dos cuestionarios que han sido aplicados a las 30 personas que laboran en el departamento financiero de la institución, los cuales establecieron los siguientes resultados:

##### **Misión**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana contribuye al bienestar de la sociedad del Cantón Francisco de Orellana brindando obras y servicios públicos de buena calidad en forma equitativa y respetando la biodiversidad y la diversidad cultural; además trabaja con transparencia y crea espacios para la participación ciudadana en los ámbitos ambiental, social, económico y cultural, con lo que promueve el desarrollo cantonal planificado y sustentable.

##### **Visión**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana, se constituye en un ejemplo del desarrollo local con un personal capacitado que trabaja planificadamente basado en principios y valores como solidaridad, honestidad, responsabilidad; es una institución que realiza autogestión sostenible y eficiente; promueve la participación ciudadana para una distribución eficaz y equitativa de los recursos; sus servicios son de calidad y trabaja en forma transparente; sus acciones permiten preservar el medio ambiente, la diversidad cultural, la equidad de género y generacional convirtiéndose en un municipio saludable.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	M.P.S.M	19/02/2016
<b>Revisado por:</b>	L.G.S.A	21/10/2016



**CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE LA MISIÓN  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015**

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS		COMENTARIOS
		SI	NO	
1	¿Conoce usted la misión del GAD Municipal Francisco de Orellana?	30	0	
2	¿La misión establecida expresa de manera clara su razón de ser?	30	0	
3	¿La misión es difundida y se mantiene presente entre el personal de la institución?	20	10	No se difunde la misión al personal@
4	¿El enunciado de la misión está directamente orientado a satisfacer las necesidades del público?	30	0	
5	¿La misión involucra al funcionario directamente con el público, con la idea de satisfacer sus expectativas?	30	0	
6	¿La misión es realmente una guía de actuación para el funcionario?	30	0	
	<b>TOTAL Σ</b>	<b>170</b>	<b>10</b>	

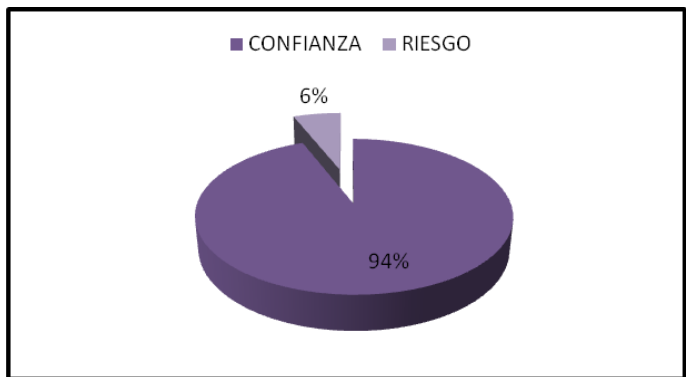
$$\text{Confianza} = \frac{170}{180} (100) = 94,44\% \checkmark$$

$$\text{Riesgo} = \frac{10}{180} (100) = 5,56\% \checkmark$$

✓ Revisado



**Gráfico 8: Análisis de la Misión**



**Interpretación**

Al evaluar la misión del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana se pudo concluir que posee un lenguaje claro, acorde a las necesidades de la institución, involucrando al personal de manera directa con el público, con el fin de lograr su satisfacción, lo cual permite alcanzar un 94% del nivel de confianza.

A pesar que la misión se encuentra bien definida, se evidencia que existe un 6% de riesgo que se obtuvo por la falta de difusión, producto de ello el desconocimiento por parte del personal. Por lo que se recomienda a la Alcaldesa, la comunicación oportuna del objetivo principal de la institución contenida en la misión.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	M.P.S.M	19/02/2016
<b>Revisado por:</b>	L.G.S.A	21/10/2016



**CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE LA VISIÓN  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015**

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		COMENTARIOS
		SI	NO	
1	¿Conoce usted la visión del GAD Municipal Francisco de Orellana?	30	0	
2	¿La visión es difundida y se mantiene presente entre el personal de la institución?	22	8	La visión no es bien difundida@
3	¿El enunciado de la visión facilita la creación de un escenario futuro?	25	5	
4	¿El contenido de la visión y la proyección que le da la alta dirección indican que es factible alcanzarla?	30	0	
5	¿La visión incluye los recursos que se emplearán para lograr su cumplimiento?	26	4	
6	¿Considera usted que las actividades desarrolladas encaminan al futuro deseado?	30	0	
	<b>TOTAL Σ</b>	<b>163</b>	<b>17</b>	

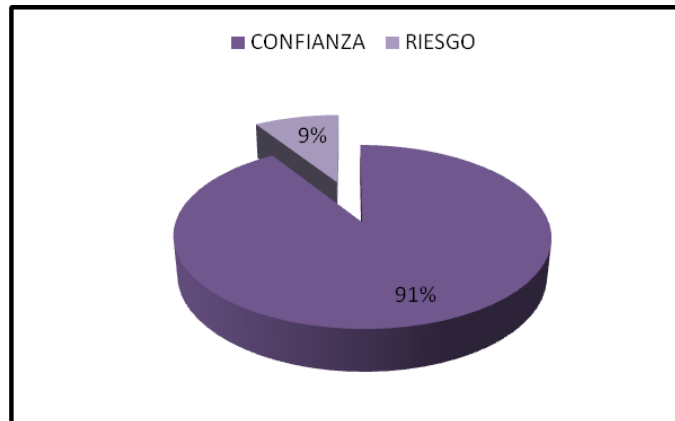
**Confianza** =  $\frac{163}{180} (100) = 90,55\%$  ✓

**Riesgo** =  $\frac{17}{180} (100) = 9,44\%$  ✓

✓ Revisado



Gráfico 9: Análisis de la Visión



### Interpretación

Al evaluar la visión se ha determinado que su planteamiento, aplicación y aceptación entre el personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana, se encuentra en un 91% de confianza. El enunciado de la visión se presenta en un lenguaje claro, el personal siente que la visión es posible alcanzarlo y que cada quien puede generar oportunidades propias para conseguirlas.

Sin embargo la visión posee un nivel de riesgo del 9% debido a la falta de difusión entre el personal, siendo necesario socializarla y crear una imagen institucional a futuro tomando en cuenta las sugerencias de los funcionarios.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.P.S.M	19/02/2016
Revisado por:	L.G.S.A	21/10/2016





#### 4.3.1.7 Análisis FODA

El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas. Este constituye el primer paso esencial para realizar un correcto análisis FODA.

Para comenzar un análisis FODA se debe hacer una distinción crucial entre las cuatro variables por separado y determinar qué elementos corresponden a cada una. A su vez, en cada punto del tiempo en que se realice dicho análisis, resultaría aconsejable no sólo construir la matriz FODA correspondiente al presente, sino también proyectar distintos escenarios de futuro con sus consiguientes matrices FODA y plantear estrategias alternativas.

Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede tener injerencia sobre las ellas modificando los aspectos internos.

#### **Análisis Interno**

**Fortalezas:** Son las capacidades especiales con el que cuenta el GAD Municipal Francisco de Orellana, y que le permite tener una posición privilegiada frente a las demás instituciones.

**Debilidades:** Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente.



**Análisis Externo**

**Oportunidades:** Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

**Amenazas:** Son aquellas situaciones desfavorables que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la institución.

**Tabla 9: Análisis Interno**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
*Clara elaboración y evaluación del sistema Presupuestario-Contable municipal.	*Financiamiento insuficiente.
*Convenios estudiantiles para las pasantías las cuales fortalecen el desarrollo institucional.	*Ausencia de indicadores de gestión y financieros
*Se da cumplimiento con el Plan Estratégico Institucional.	*Demora en trámites financieros.

**Fuente:** GAD Municipal Francisco de Orellana  
**Elaborado por:** La Autora

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	M.P.S.M	23/02/2016
<b>Revisado por:</b>	L.G.S.A	21/10/2016



**Tabla 10: Análisis Externo**

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
*Plan de Desarrollo Cantonal.	*Limitaciones financieras para cumplir con sus objetivos y metas institucionales.
*Financiamiento por parte de otras instituciones financieras del estado.	*Transferencias del Gobierno.
*Proyectos turísticos favorables por su ubicación geográfica.	*Nuevas políticas y leyes.

**Fuente:** GAD Municipal Francisco de Orellana

**Elaborado por:** La Autora

#### 4.3.1.7.1 Ponderación de Medios Internos

Siguiendo la metodología de la Matriz FODA, se torna importante ponderar y calificar cada uno de los factores internos y externos, con el fin de conocer si el GAD Municipal Fco. de Orellana, es fuerte o débil. La calificación de los medios internos se realizó en base a la siguiente escala:

<b>1 =</b>	Debilidad Importante
<b>2 =</b>	Debilidad Menor
<b>3 =</b>	Equilibrio
<b>4 =</b>	Fortaleza Menor
<b>5 =</b>	Fortaleza Importante

La ponderación se obtiene al asignar un valor 0.0 (como no importante) hasta 1 (muy importante) a cada variable (fortalezas y debilidades) en función de su importancia, el total de las variables debe dar la suma de 1.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	M.P.S.M	23/02/2016
<b>Revisado por:</b>	L.G.S.A	21/10/2016



**Tabla 11: Ponderación de Medios Internos**

N°	FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO
				PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>				
1	Clara elaboración y evaluación del sistema Presupuestario-Contable municipal.	0,17	5	0,85
2	Convenios estudiantiles para las pasantías las cuales fortalecen el desarrollo institucional.	0,16	4	0,64
3	Se da cumplimiento con el Plan Estratégico Institucional.	0,16	4	0,64
<b>DEBILIDADES</b>				
4	Financiamiento Insuficiente.	0,16	1	0,16
5	Ausencia de indicadores de gestión financieros.	0,18	2	0,36
6	Demora en trámites financieros.	0,17	2	0,34
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>		<b>2,99</b>

**Fuente:** GAD Municipal Francisco de Orellana

**Elaborado por:** La Autora

	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	M.P.S.M	23/02/2016
<b>Revisado por:</b>	L.G.S.A	21/10/2016



## Interpretación

El resultado de la ponderación de los medios internos (fortalezas y debilidades) es de 2,99 el cual indica que el departamento financiero del GAD Municipal Francisco de Orellana presenta una debilidad menor casi llegando a un equilibrio.

El departamento financiero del GAD Municipal Francisco de Orellana asigna una mayor fortaleza a la clara elaboración del sistema presupuestario contable municipal. Sin embargo, el valor alcanzado frente al total muestra una incidencia importante de las debilidades, en temas como demora en trámites financieros y ausencia de indicadores de gestión financiera.

### 4.3.1.7.2 Ponderación de Medios Externos

De igual forma se deben ponderar y calificar los factores del entorno (oportunidades y amenazas) con el fin de que el GAD tenga la información necesaria de las fortalezas o variables externas relevantes que puedan afectar su gestión.

1 =	Amenaza Importante
2 =	Amenaza Menor
3 =	Equilibrio
4 =	Oportunidad Menor
5 =	Oportunidad Importante

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.P.S.M	23/02/2016
Revisado por:	L.G.S.A	21/10/2016



Igual que en la ponderación de los medios internos, las variables exógenas (oportunidades y amenazas) se ponderan asignando un valor entre 0.0 (como no importante) hasta 1 (como muy importante) a cada variable en función de su importancia, la sumatoria de todas las variables debe dar 1.

**Tabla 12: Ponderación de Medios Externos**

N°	FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO
				PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	Plan de Desarrollo Cantonal	0,17	5	0.85
2	Financiamiento por parte de otras instituciones financieras del Estado.	0,16	5	0,80
3	Proyectos turísticos favorables por su ubicación geográfica.	0,16	4	0,64
<b>AMENAZAS</b>				
4	Limitaciones financieras para cumplir con sus objetivos y metas institucionales.	0,16	2	0,32
5	Transferencias del Gobierno.	0,18	1	0,18
6	Nuevas políticas y leyes.	0,17	1	0,17
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>		<b>2,96</b>

**Fuente:** GAD Municipal Francisco de Orellana

**Elaborado por:** La Autora

	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	M.P.S.M	23/02/2016
<b>Revisado por:</b>	L.G.S.A	21/10/2016



**GOBIERNO AUTÓNOMO  
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
FRANCISCO DE ORELLANA  
DEP- FINANCIERO**

**AF 6/6**

**Interpretación.**

Del análisis de medios externos, se obtiene un resultado de 2.96 lo que permite determinar que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana posee una amenaza menor, lo que indica que tiene más oportunidades que amenazas. En consecuencia, la máxima autoridad debe establecer estrategias que permitan aprovechar las condiciones que se presentan en el mercado y tomar medidas correctivas para alcanzar una mejor posición frente a la ciudadanía.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	M.P.S.M	23/02/2016
<b>Revisado por:</b>	L.G.S.A	21/10/2016



### 4.3.2 Planificación Específica

#### Objetivo General

- Evaluar la eficiencia y solidez del Sistema de Control Interno implantado por la administración del GAD Municipal Francisco de Orellana.

N°	PROCEDIMIENTOS	REF P/T	REALIZADO POR	FECHA
1	Aplique cuestionarios de Control Interno COSO I <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente de Control</li> <li>• Evaluación de Riesgos</li> <li>• Actividades de Control</li> <li>• Información y Comunicación</li> <li>• Supervisión y Monitoreo</li> </ul>	<b>AC</b> <b>ER</b> <b>ACC</b> <b>IC</b> <b>SM</b>	<b>M.P.S.M</b>	<b>25/02/2016</b>
2	Determine el nivel de confianza y riesgo.	<b>CR</b>	<b>M.P.S.M</b>	<b>03/03/2016</b>
3	Analice los resultados mediante la matriz de evaluación de riesgo y confianza.	<b>MP</b>	<b>M.P.S.M</b>	<b>07/03/2016</b>
4	Plantee los puntos de Control Interno en caso de encontrar hallazgos.	<b>PCI</b>	<b>M.P.S.M</b>	<b>08/03/2016</b>
5	Elabore el Informe de Control Interno.	<b>ICI</b>	<b>M.P.S.M</b>	<b>10/03/2016</b>

	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	M.P.S.M	25/02/2016
<b>Revisado por:</b>	L.G.S.A	21/10/2016





**4.3.2.1 Cuestionario Ambiente de Control COSO I**

**Componente:** Ambiente de Control

**Alcance:** Integridad y Valores Éticos

**Objetivo:** Determinar si la institución comunica y mantiene una cultura organizacional.

N°	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
<b>Componente Ambiente de Control</b>				
1	¿Dispone la entidad de un Código de Ética para el desarrollo de sus actividades y han sido comunicados adecuadamente?	12	18	Entregaron un código de ética pero no lo han puesto en práctica. @
2	¿En la entidad las autoridades mantienen comunicación y fortalecimiento sobre el tema de valores y de conducta?	13	17	
3	¿Se ha trabajado en el tema de Cultura Organizacional?	7	23	Rara vez@
4	¿Se realizan evaluaciones o diagnósticos del clima laboral?	9	21	No se evalúa el ambiente de trabajo. @
5	¿La entidad tiene un proceso de inducción al personal nuevo que ingresa en el aspecto de los valores y ética?	14	16	
6	¿Existen sanciones dentro de la entidad por situaciones contrarias a la ética?	30	0	
	<b>TOTAL Σ</b>	<b>85</b>	<b>95</b>	

	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	M.P.S.M	25/02/2016
<b>Revisado por:</b>	L.G.S.A	21/10/2016



**GOBIERNO AUTÓNOMO  
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
FRANCISCO DE ORELLANA  
DEP- FINANCIERO**

**AC 2/6**

**Componente:** Ambiente de Control

**Alcance:** Administración Estratégica

**Objetivo:** Evaluar si el personal de la entidad, se interesa en el cumplimiento de los planes estratégicos.

N	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
<b>Componente Ambiente de Control</b>				
1	¿Tienen definido la misión y visión institucional?	28	2	
2	¿Cuenta con un Plan Operativo Anual?	30	0	
3	¿En el POA, se ha identificado necesidades emergentes para satisfacer demandas presentes y futuras de los usuarios internos y externos?	28	2	
4	¿Dentro del análisis y del entorno para el diseño del POA se considera los resultados logrados y los desvíos a las programaciones procedentes institucionales?	17	13	
5	¿El Plan Operativo Anual contiene: Objetivos, indicadores, metas y actividades que se impulsarán en el periodo anual?	27	3	
6	¿Los planes operativos con que cuenta la institución están vinculados con el presupuesto a fin de concretar lo planificado en función en la disponibilidad con sus recursos?	28	2	
	<b>TOTAL <math>\Sigma</math></b>	<b>158</b>	<b>22</b>	

	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	M.P.S.M	25/02/2016
<b>Revisado por:</b>	L.G.S.A	21/10/2016



**GOBIERNO AUTÓNOMO  
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
FRANCISCO DE ORELLANA  
DEP- FINANCIERO**

**AC 3/6**

**Componente:** Ambiente de Control

**Alcance:** Compromiso y Competencia Profesional

**Objetivo:** Evaluar si el personal de la entidad se interesa por el grado de competencia, nivel de habilidad y conocimiento que se requieren en cada área.

N°	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
<b>Componente Ambiente de Control</b>				
1	¿El personal que ingresa a la entidad tiene formación y experiencia a fin a las actividades que va a realizar?	24	6	
2	¿Los jefes de área o unidad tienen la experiencia necesaria para cumplir con las funciones encomendadas?	27	3	
3	¿Para seleccionar al personal de cada área se toma en cuenta los requisitos del perfil del cargo?	26	4	
4	¿La entidad ha establecido políticas en cuanto a los requisitos para los puestos de trabajo?	29	1	
5	¿Existe dentro de la entidad procedimientos para evaluar la competencia profesional de los postulantes a un puesto?	5	25	No existen procedimientos para evaluar al personal. @
6	¿Dentro de la organización se valora las habilidades y destrezas del personal?	21	9	
	<b>TOTAL Σ</b>	<b>132</b>	<b>48</b>	

	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	M.P.S.M	25/02/2016
<b>Revisado por:</b>	L.G.S.A	21/10/2016



**GOBIERNO AUTÓNOMO  
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
FRANCISCO DE ORELLANA  
DEP- FINANCIERO**

**AC 4/6**

**Componente:** Ambiente de Control

**Alcance:** Asignación de Responsabilidades y Niveles de Autoridad

**Objetivo:** Implantar una adecuada asignación de responsabilidades y delegación de autoridad para el correcto cumplimiento de políticas, objetivos y funciones de la entidad.

N°	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
<b>Componente Ambiente de Control</b>				
1	¿El Alcalde ha comunicado las funciones y responsabilidades de acuerdo a las competencias de los servidores de la entidad?	24	6	Lo realizan los directores o jefes departamentales@
2	¿Cuenta con procesos actualizados y aprobados para evaluar las competencias de conocimiento y habilidades de los servidores (as) de la institución?	0	30	
3	¿Se encuentra establecida una adecuada delegación de funciones dentro de la entidad?	23	7	
4	¿Se efectúa programas de capacitación que estén dirigidos a mantener los niveles de competencia requeridos?	8	22	
5	¿Para cubrir cargos jerárquicos dentro de la entidad se toma en cuenta la preparación, competencia, capacidad, integridad y experiencia profesional?	30	0	
6	¿Se verifica el cumplimiento de las funciones designadas a los jefes departamentales?	12	18	
	<b>TOTAL Σ</b>	<b>97</b>	<b>83</b>	

	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	M.P.S.M	25/02/2016
<b>Revisado por:</b>	L.G.S.A	21/10/2016



**GOBIERNO AUTÓNOMO  
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
FRANCISCO DE ORELLANA  
DEP- FINANCIERO**

**AC 5/6**

**Componente:** Ambiente de Control

**Alcance:** Sistema Organizativo

**Objetivo:** Verificar mediante la estructura organizacional de la entidad, si existe un control adecuado de las actividades.

N°	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
<b>Componente Ambiente de Control</b>				
1	¿La estructura prevista es adecuada al tamaño y naturaleza de las operaciones vigentes de la entidad?	18	12	
2	¿Las funciones y responsabilidades se delegan por escrito, sobre la base de las disposiciones legales, normativas y reglamentos vigentes?	22	8	
3	¿La asignación de responsabilidades está directamente relacionada con los niveles de decisión?	19	11	
4	¿Se cuenta con un manual de procedimientos aprobado y actualizado?	14	26	
5	¿Los documentos mencionados han sido comunicados para conocimiento de todos los servidores de la entidad?	5	25	
6	¿La entidad cuenta con empleados suficientes y con capacidad de dirección y supervisión?	23	7	
	<b>TOTAL <math>\Sigma</math></b>	<b>101</b>	<b>79</b>	

	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	M.P.S.M	25/02/2016
<b>Revisado por:</b>	L.G.S.A	21/10/2016



**GOBIERNO AUTÓNOMO  
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
FRANCISCO DE ORELLANA  
DEP- FINANCIERO**

**AC 6/6**

**Componente:** Ambiente de Control

**Alcance:** Políticas y Prácticas de Talento Humano

**Objetivo:** Determinar si la entidad maneja políticas de reclutamiento de personal.

N°	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
<b>Componente Ambiente de Control Ambiente de Control</b>				
1	¿Se planifica y ejecuta un plan de capacitación institucional acorde a las competencias de cada área?	13	17	
2	¿Se efectúa los procesos de clasificación de puestos acorde con la normativa vigente del país?	8	22	
3	¿Se socializa con el personal los procesos de clasificación de puestos acorde con la normativa vigente del país?	4	26	
4	¿Se realiza un reclutamiento de personal que labora en la entidad acorde con el cumplimiento de los requisitos establecidos?	3	27	
5	¿Se detectan necesidades de capacitación del recurso humano y su respectiva programación?	30	0	
6	¿Existe un programa de ascensos para el personal?	0	30	
7	¿Se evalúa el rendimiento o desempeño de las responsabilidades de los servidores de la entidad en el año?	30	0	Realizan la evaluación de desempeño del MRL. @
	<b>TOTAL Σ</b>	<b>88</b>	<b>122</b>	

	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	M.P.S.M	25/02/2016
<b>Revisado por:</b>	L.G.S.A	21/10/2016



**GOBIERNO AUTÓNOMO  
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
FRANCISCO DE ORELLANA  
DEP- FINANCIERO**

**ER 1/3**

**Componente:** Evaluación de Riesgos

**Alcance:** Objetivos globales de la entidad

**Objetivo:** Determinar que los objetivos del GAD Municipal Francisco de Orellana, se encuentren bien definidos a fin de que permitan realizar una adecuada valoración de riesgos y proponer actividades de control.

N°	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
<b>Componente Evaluación de Riesgo</b>				
1	¿Los objetivos del GAD son claros y permiten el cumplimiento de las metas?	25	5	
2	¿Los objetivos se han definido en base a las actividades que realiza la entidad?	30	0	
3	¿Los encargados de la administración verifican el cumplimiento de los objetivos?	27	3	
4	¿La entidad cumple con las leyes y regulaciones establecidas para entidades del sector público?	23	7	
5	¿Cuándo los objetivos no son cumplidos conforme a lo esperado, los encargados de la administración toman las debidas precauciones?	21	9	
6	Los servicios tienen claramente definidos los objetivos de la entidad?	19	11	
	<b>TOTAL <math>\Sigma</math></b>	<b>145</b>	<b>35</b>	

	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	M.P.S.M	25/02/2016
<b>Revisado por:</b>	L.G.S.A	21/10/2016



**GOBIERNO AUTÓNOMO  
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
FRANCISCO DE ORELLANA  
DEP- FINANCIERO**

**ER 2/3**

**Componente:** Evaluación de Riesgos

**Alcance:** Riesgos Laborales Relevantes de la Administración

**Objetivo:** Medir los posibles impactos y las consecuencia de los riesgos identificados.

N°	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
<b>Componente Evaluación de Riesgo</b>				
1	¿Se identifican los riesgos laborales dentro de la entidad y son discutidos con la directora financiera?	8	22	
2	¿Los riesgos laborales son clasificados de acuerdo a su nivel de importancia?	12	18	
3	¿Los riesgos identificados, en cada departamento implica la intervención de toda la administración?	7	23	
4	¿Se analizan los riesgos y se toman acciones para mitigarlos?	16	14	
5	¿En caso de existir un riesgo se toma las medidas de precaución para actuar?	19	11	
6	¿Existe alguna medida para prevenir los riesgos internos y externos?	5	25	
	<b>TOTAL <math>\Sigma</math></b>	<b>67</b>	<b>113</b>	

	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	M.P.S.M	25/02/2016
<b>Revisado por:</b>	L.G.S.A	21/10/2016





**GOBIERNO AUTÓNOMO  
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
FRANCISCO DE ORELLANA  
DEP FINANCIERO**

**ER 3/3**

**Componente:** Evaluación de Riesgos

**Alcance:** Manejo del cambio

**Objetivo:** Verificar si los procedimientos internos son adecuados, mejoran el control y se adaptan a las necesidades de la entidad.

N°	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
<b>Componente Evaluación de Riesgo</b>				
1	¿Se mantienen actualizados los procedimientos y base legal a las que se rige la entidad?	23	7	
2	¿Existen controles que aseguren que las acciones de la dirección se lleven a cabo correctamente?	12	18	
3	¿Se le comunica al personal sobre los posibles riesgos que pueden afectar al GAD Municipal?	9	21	
4	¿El personal de la entidad está en la capacidad de reaccionar frente a los riesgos laborales?	18	12	
5	¿Existe algún mecanismo para anticiparse a los cambios que pueden afectar a la dirección financiera del GAD?	0	30	
6	¿Existen certificados de capacitación de simulacro de algún tipo de riesgo laboral?	0	30	
	<b>TOTAL <math>\Sigma</math></b>	<b>62</b>	<b>118</b>	

	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	M.P.S.M	25/02/2016
<b>Revisado por:</b>	L.G.S.A	21/10/2016



**GOBIERNO AUTÓNOMO  
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
FRANCISCO DE ORELLANA  
DEP- FINANCIERO**

**ACC 1/2**

**Componente:** Actividades de Control

**Alcance:** Eficacia y Eficiencia de las Operaciones

**Objetivo:** Identificar los controles establecidos dentro de la entidad.

N°	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
<b>Componente Actividad de Control</b>				
1	¿La entidad ha efectuado una revisión de sus procesos a fin de lograr una mayor eficiencia operativa?	22	8	
2	¿Se ha revisado la existencia de tareas improductivas duplicadas que podrían afectar el cumplimiento de los objetivos de la entidad?	26	4	
3	¿Las unidades o departamentos trabajan coordinadamente para lograr los objetivos?	16	14	
4	¿Se ha evaluado el desempeño departamental a fin de conocer si se está trabajando con el número de personal adecuado?	17	13	
5	¿Las instalaciones cuentan con las debidas protecciones contra siniestros?	0	30	
6	¿Se han identificado a una persona realizar más de una actividad?	30	0	Un servidor público siempre realiza más de una actividad@
7	¿Se ha comunicado a los servidores (as) sobre la responsabilidad que asumen al ejecutar su tarea?	25	5	
8	¿Se ha comunicado al personal sobre las actividades que no les corresponde?	0	30	
	<b>TOTAL Σ</b>	<b>130</b>	<b>110</b>	

	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	M.P.S.M	25/02/2016
<b>Revisado por:</b>	L.G.S.A	21/10/2016



**GOBIERNO AUTÓNOMO  
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
FRANCISCO DE ORELLANA  
DEP- FINANCIERO**

**ACC 2/2**

**Componente:** Actividades de Control

**Alcance:** Confiabilidad de la Información Financiera

**Objetivo:** Identificar los controles económicos y financieros establecidos dentro de la entidad.

N°	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
<b>Componente Actividad de Control</b>				
1	¿Se requiere previa autorización para los pagos existentes en la entidad?	30	0	
2	¿Los servidores (as) que reciben las autorizaciones, son conscientes de la responsabilidad que asumen en su actividad y no efectúan actividades que no les corresponde?	25	5	
3	¿La entidad cuenta con un sistema contable para el procesamiento de la información?	30	0	
4	¿En los sistemas autorizados de operaciones financieras cada funcionario tiene un perfil de acceso de acuerdo a sus funciones?	30	0	
5	¿Existe división de funciones entre el personal que registra y el personal que autoriza las operaciones?	30	0	
6	¿Existen responsables de la custodia de la documentación contable?	23	7	
7	¿Las transacciones son registradas en el momento de la ocurrencia?	30	0	
8	¿Se realizan cruces de información a fin de verificar la autenticidad de la información?	11	19	
9	¿Existe en la entidad procedimientos que garanticen que las autorizaciones y aprobaciones sean realizadas por el funcionario competente de la institución?	13	17	
	<b>TOTAL <math>\Sigma</math></b>	<b>222</b>	<b>48</b>	

	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	M.P.S.M	25/02/2016
<b>Revisado por:</b>	L.G.S.A	21/10/2016



**GOBIERNO AUTÓNOMO  
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
FRANCISCO DE ORELLANA  
DEP- FINANCIERO**



**Componente:** Información y Comunicación

**Objetivo:** Determinar si la entidad maneja pertinentes canales de información.

N°	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
<b>Componente Información y Comunicación</b>				
1	¿La información cuenta con controles adecuados para garantizar confiabilidad, seguridad y una clara administración de los niveles de acceso y datos sensibles de la entidad?	14	16	
2	¿La utilización de sistemas automatizados para procesar la información establece controles generales de aplicación y de operación que garantice la protección de la información según su grado de seguridad y confiabilidad?	11	19	
3	¿Los servidores (as) cuyo cargo se encuentre la administración de los sistemas de información, implementan controles pertinentes para garantizar la calidad de la información y de la comunicación?	17	13	
4	¿Cuentan con canales de comunicación abiertos, que permitan trasladar la información de manera segura, correcta y oportuna a los usuarios internos y externos?	6	24	
5	¿Las políticas de comunicación interna permiten la interacción entre los servidores y servidoras?	7	23	
6	¿Dispone de canales abiertos de comunicación que permita a los usuarios aportar información de gran valor para que responda a los cambios en las exigencias y preferencias de los usuarios, proyectando una imagen positiva?	9	21	
	<b>TOTAL <math>\Sigma</math></b>	<b>64</b>	<b>116</b>	

	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	M.P.S.M	25/02/2016
<b>Revisado por:</b>	L.G.S.A	21/10/2016



**GOBIERNO AUTÓNOMO  
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
FRANCISCO DE ORELLANA  
DEP- FINANCIERO**

**SM**

**Componente:** Supervisión y Monitoreo

**Objetivo:** Determinar las actividades de supervisión y monitoreo sobre la efectividad del Control Interno si son prácticas y seguras.

N°	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
<b>Componente: Supervisión y Monitoreo</b>				
1	¿Efectúan un seguimiento constante del ambiente interno y externo?	8	22	
2	¿El seguimiento continuo se aplica en el transcurso normal de las operaciones, en las actividades habituales de gestión y supervisión?	6	24	
3	¿Se verifica y evalúa el funcionamiento de los diversos controles, con el fin de determinar la vigencia y la calidad del control interno y emprender las modificaciones que sean pertinentes para mantener su efectividad?	9	21	
4	¿Mediante la supervisión se compara habitualmente el desempeño con lo planificado?	13	17	
5	¿El resultado del seguimiento brinda las bases necesarias para el manejo de riesgos, actualiza las existencias, asegura y facilita el cumplimiento de la normativa aplicable a las operaciones propias del GADMFO?	7	23	
6	¿La máxima autoridad realiza su propia evaluación para verificar el desempeño de los funcionarios?	4	26	
	<b>TOTAL <math>\Sigma</math></b>	<b>47</b>	<b>133</b>	

	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	M.P.S.M	25/02/2016
<b>Revisado por:</b>	L.G.S.A	21/10/2016



#### 4.3.2.2 Nivel de Confianza y Riesgo

**Componente:** Ambiente de Control.

**Alcance:** Integridad y valores éticos.

Total Respuestas		Nivel de Confianza	Nivel de Riesgo
Si	85	NC= 85/ 180	NR= 95/180
		NC= 0,47x100	NR= 0,53x100
No	95	NC = 47%	NR = 53%

CONFIANZA		
Baja	Moderado	Alta
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
RIESGO		
Alto	Moderado	Bajo
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%

**Análisis:**

Al analizar el subcomponente integridad y valores éticos se pudo demostrar una confianza baja del 47% ya que en el departamento financiero del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana el Código de Ética no es socializado ni aplicado, por ende el nivel de riesgo es alto con el 53%, debido también a que no existe reglas claras cuando se infringe en las normas de convivencia.

	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	M.P.S.M	03/03/2016
<b>Revisado por:</b>	L.G.S.A	21/10/2016



**Componente:** Ambiente de Control

**Alcance:** Administración Estratégica

Total Respuestas		Nivel de Confianza	Nivel de Riesgo
Si	158	NC = 158/ 180	NR = 22/180
		NC = 0,88x100	NR = 0,12x100
No	22	NC = 88%	NR = 12%

CONFIANZA		
Baja	Moderado	Alta
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
RIESGO		
Alto	Moderado	Bajo
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%

**Análisis**

Al analizar el subcomponente administración estratégica se pudo demostrar una confianza alta del 88% ya que en el departamento financiero del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana ejecuta cabalmente la planificación estratégica de acuerdo a lo planificado en función de la disponibilidad de recursos por lo cual el nivel de riesgo es bajo con el 12%.

	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	M.P.S.M	03/03/2016
<b>Revisado por:</b>	L.G.S.A	21/10/2016



**GOBIERNO AUTÓNOMO  
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
FRANCISCO DE ORELLANA  
DEP- FINANCIERO**

**CR 3/13**

**Componente:** Ambiente de Control

**Alcance:** Compromiso y Competencia Profesional

Total Respuestas		Nivel de Confianza	Nivel de Riesgo
Si	132	NC= 132/ 180	NR= 48/180
No	48	NC= 0,73x100	NR = 0,27x100
		NC = 73%	NR = 27%

CONFIANZA		
Baja	Moderado	Alta
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
RIESGO		
Alto	Moderado	Bajo
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%

**Análisis**

Al analizar el subcomponente compromiso y competencia profesional se pudo demostrar una confianza moderada del 73% ya que en el departamento financiero del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana al momento de contratar al personal lo realizan de acuerdo al perfil y requerimiento del puesto de trabajo tomando en cuenta la formación y experiencia, sin embargo existe un nivel de riesgo moderado con el 27%, por no contar con procedimientos para evaluar la competencia profesional.

	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	M.P.S.M	03/03/2016
<b>Revisado por:</b>	L.G.S.A	21/10/2016





**Componente:** Ambiente de Control

**Alcance:** Asignación de Responsabilidades y Niveles de Autoridad

Total Respuestas		Nivel de Confianza	Nivel De Riesgo
Si	97	NC= 97/ 180	NR= 83/180
No	83	NC= 0,54x100	NR= 0,46x100
		NC = 54%	NR= 46%

CONFIANZA		
Baja	Moderado	Alta
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
RIESGO		
Alto	Moderado	Bajo
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%

**Análisis:**

Al analizar el subcomponente asignación de responsabilidades y niveles de autoridad se pudo demostrar una confianza moderada del 54%, ya que en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana no ejecuta programas de capacitación, no verifican constantemente las funciones de los jefes departamentales por lo cual el nivel de riesgo es moderado con el 46%.

	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	M.P.S.M	03/03/2016
<b>Revisado por:</b>	L.G.S.A	21/10/2016



**Componente:** Ambiente de Control

**Alcance:** Sistema Organizativo

Total Respuestas		Nivel de Confianza	Nivel de Riesgo
Si	101	NC= 101/ 180	NR= 79/180
No	79	NC= 0,56x100	NR = 0,44x100
		NC = 56%	NR= 44%

CONFIANZA		
Baja	Moderado	Alta
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
RIESGO		
Alto	Moderado	Bajo
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%

**Análisis**

Al analizar el subcomponente sistema organizativo se pudo demostrar una confianza moderada del 56% y el riesgo moderado del 44% ya que en el departamento financiero del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana no cuenta con un manual de procedimientos aprobado y actualizado, y los reglamentos existentes no son otorgados al personal.

	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	M.P.S.M	03/03/2016
<b>Revisado por:</b>	L.G.S.A	21/10/2016



**Componente:** Ambiente de Control

**Alcance:** Políticas y Prácticas de Talento Humano

Total Respuestas		Nivel de Confianza	Nivel de Riesgo
Si	88	NC= 88/ 210	NR= 122/210
No	122	NC= 0,42x100	NR = 0,58x100
		NC = 42%	NR = 58%

CONFIANZA		
Baja	Moderado	Alta
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
RIESGO		
Alto	Moderado	Bajo
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%

**Análisis**

Al analizar el subcomponente políticas y prácticas de talento humano se pudo demostrar una confianza Baja del 42% ya que en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana realiza la planificación de capacitaciones pero que no se ejecuta, carecen de clasificación de puestos, y el personal que labora no cumple con requisitos exigidos por la ley por lo cual el nivel de riesgo es alto con el 58%.

	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	M.P.S.M	03/03/2016
<b>Revisado por:</b>	L.G.S.A	21/10/2016



**Componente:** Evaluación de Riesgos

**Alcance:** Objetivos globales de la entidad

Total Respuestas		Nivel de Confianza	Nivel de Riesgo
Si	145	NC= 145/ 180	NR= 35/180
No	35	NC= 0,81x100	NR = 0,19x100
		NC = 81%	NR= 19%

<b>CONFIANZA</b>		
<b>Baja</b>	<b>Moderado</b>	<b>Alta</b>
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
<b>RIESGO</b>		
<b>Alto</b>	<b>Moderado</b>	<b>Bajo</b>
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%

**Análisis.**

Al analizar el componente evaluación de riesgos y el subcomponente objetivos globales de la entidad se pudo demostrar una confianza alta del 81%; ya que los objetivos son claros y definidos en base a las actividades que realiza la entidad y el riesgo bajo con el 19% ya que en el departamento financiero del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana no socializa los objetivos institucionales al personal de la entidad.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	M.P.S.M	03/03/2016
<b>Revisado por:</b>	L.G.S.A	21/10/2016



**Componente:** Evaluación de Riesgos

**Alcance:** Riesgos relevantes de la administración.

Total Respuestas		Nivel de Confianza	Nivel de Riesgo
Si	67	NC= 67/180	NR= 113/180
		NC= 0,37x100	NR = 0,63x 100
No	113	NC = 37%	NR = 63%

CONFIANZA		
Baja	Moderado	Alta
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
RIESGO		
Alto	Moderado	Bajo
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%

**Análisis:**

Al analizar el componente evaluación de riesgos y el subcomponente riesgo, de la entidad se pudo demostrar una confianza baja del 37%; y el riesgo alto con el 63% ya que el departamento financiero del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana no tienen identificados los riesgos laborales y tampoco se ha discutido sobre el tema, en caso de se presente algún tipo de riesgo la entidad no está preparada para contrarrestarlo ya que no tiene medidas adoptadas para prevenirlos.

	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	M.P.S.M	03/03/2016
<b>Revisado por:</b>	L.G.S.A	21/10/2016



**Componente:** Evaluación de Riesgos

**Alcance:** Manejo del cambio

Total Respuestas		Nivel de Confianza	Nivel de Riesgo
Si	62	NC= 62/ 180	NR= 118/180
		NC= 0,34x100	NR = 0,66x100
No	118	NC = 34%	NR= 66%

CONFIANZA		
Baja	Moderado	Alta
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
RIESGO		
Alto	Moderado	Bajo
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%

**Análisis**

Al analizar el componente evaluación de riesgos y el subcomponente manejo del cambio, en la entidad se pudo demostrar una confianza baja del 34%; y el riesgo alto con el 66% ya que el personal del departamento financiero del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana no tiene conocimiento de la base legal de la entidad tales como; RUC, Reglamento Interno, manual de funciones entre otros.

	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	M.P.S.M	03/03/2016
<b>Revisado por:</b>	L.G.S.A	21/10/2016



**GOBIERNO AUTÓNOMO  
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
FRANCISCO DE ORELLANA  
DEP- FINANCIERO**

**CR 10/13**

**Componente:** Actividades de Control

**Alcance:** Eficacia y Eficiencia de las Operaciones

Total Respuestas		Nivel de Confianza	Nivel de Riesgo
Si	130	NC= 130/ 240	NR= 110/240
No	110	NC= 0,54x100	NR= 0,46x100
		NC = 54%	NR = 46%

CONFIANZA		
Baja	Moderado	Alta
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
RIESGO		
Alto	Moderado	Bajo
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%

**Análisis**

Al analizar el componente actividades de control y el subcomponente eficacia y eficiencia de las operaciones se pudo demostrar una confianza moderada del 54% y el riesgo también moderado con el 46%, ya que en el departamento financiero del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana ha efectuado una revisión de sus procesos a fin de lograr una mayor eficiencia operativa, a su vez los departamentos no trabajan en coordinación con los demás departamentos y el personal operativo.

	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	M.P.S.M	03/03/2016
<b>Revisado por:</b>	L.G.S.A	21/10/2016



**GOBIERNO AUTÓNOMO  
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
FRANCISCO DE ORELLANA  
DEP- FINANCIERO**

**CR 11/13**

**Componente:** Actividades de Control

**Alcance:** Confiabilidad de la Información Financiera

Total Respuestas		Nivel de Confianza	Nivel de Riesgo
Si	222	NC= 222/ 270	NR= 48/270
No	48	NC= 0,82x100	NR = 0,18x100
		NC= 82%	NR= 18%

CONFIANZA		
Baja	Moderado	Alta
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
RIESGO		
Alto	Moderado	Bajo
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%

**Análisis**

Al analizar el componente actividades de control y el subcomponente confiabilidad de la información financiera se pudo demostrar una confianza alta del 82% ya que la entidad cuenta con un sistema contable para procesar la información financiera que facilita la automatización de las tareas de gestión y un riesgo bajo con el 18%, debido a que en el departamento financiero del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana no realizan cruces de información a fin de verificar la autenticidad de la información y a su vez no existe en la entidad procedimientos que garanticen que las autorizaciones y aprobaciones sean realizadas por el funcionario competente de la institución.

	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	M.P.S.M	03/03/2016
<b>Revisado por:</b>	L.G.S.A	21/10/2016





**Componente:** Información y Comunicación

**Alcance:** Confiabilidad de la Información

Total Respuestas		Nivel de Confianza		Nivel de Riesgo	
Si	64	NC= 64/ 180		NR= 116/180	
No	116	NC= 0,36x100		NR= 0,64x100	
		NC = 36%		NR= 64%	

<b>CONFIANZA</b>		
<b>Baja</b>	<b>Moderado</b>	<b>Alta</b>
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
<b>RIESGO</b>		
<b>Alto</b>	<b>Moderado</b>	<b>Bajo</b>
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%

**Análisis:**

Al analizar el componente información y comunicación se pudo demostrar una confianza baja del 36% ya que en el departamento financiero del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana no cuentan con canales de comunicación abiertos que permitan trasladar la información de manera segura, correcta y oportuna a los usuarios internos y externos y a su vez las políticas de comunicación interna no permiten la interacción entre los servidores y servidoras por lo cual el nivel de riesgo es alto con el 64%.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	M.P.S.M	03/03/2016
<b>Revisado por:</b>	L.G.S.A	21/10/2016



**GOBIERNO AUTÓNOMO  
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
FRANCISCO DE ORELLANA  
DEP- FINANCIERO**

**CR 13/13**

**Componente:** Supervisión y Monitoreo

**Alcance:** Determinar la efectividad de las actividades de supervisión.

Total Respuestas		Nivel de Confianza	Nivel de Riesgo
Si	47	NC= 47/ 180	NR= 133/180
No	133	NC= 0,26x100	NR= 0,74x100
		NC= 26%	NR= 74%

CONFIANZA		
Baja	Moderado	Alta
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
RIESGO		
Alto	Moderado	Bajo
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%

**Análisis:**

Al analizar el componente supervisión y monitoreo se pudo demostrar una confianza baja del 26% ya que en el departamento financiero del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana, la información no cuenta con controles adecuados para garantizar confiabilidad, seguridad y una clara administración de los niveles de acceso a la información y datos sensibles de la entidad misma que para ser trasladada a sectores internos y externos no existe seguridad, por lo cual el nivel de riesgo es alto con el 44%.

	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	M.P.S.M	03/03/2016
<b>Revisado por:</b>	L.G.S.A	21/10/2016



#### 4.3.2.3 Matriz de Evaluación de Riesgo y Confianza

##### Matriz de Evaluación Control Interno

NIVEL DE CONFIANZA		NIVEL DE RIESGO	
ALTO	76 AL 95%	BAJO	5 AL 24%
MODERADO	51 AL 75%	MODERADO	25 AL 49%
BAJO	15 AL 50%	ALTO	50 AL 85%

COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO	CONFIANZA	RIESGO
Ambiente de Control	60,00	40,00
Evaluación de Riesgo	50,66	49,34
Actividades de Control	68,00	32,00
Información y Comunicación	36,00	64,00
Supervisión y Monitoreo	26,00	74,00
<b>TOTALΣ</b>	<b>240,66✓</b>	<b>259,34✓</b>

Fuente: GAD Municipal Francisco de Orellana  
Elaborado por: La Autora

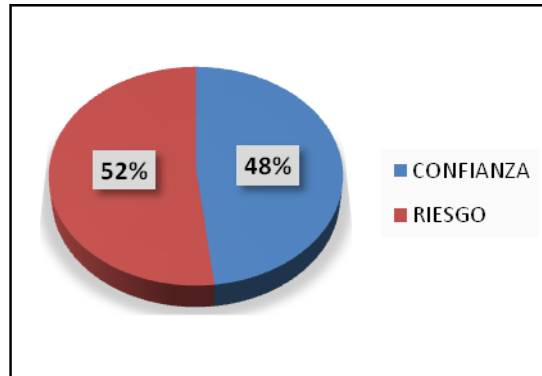
$$\text{CONFIANZA} = 240, \frac{66}{500} (100) = 48,13\% \quad \checkmark \text{BAJA}$$

$$\text{RIESGO} = 259, \frac{34}{500} (100) = 51,87\% \quad \checkmark \text{ALTO}$$

✓ Revisado



Gráfico N° 10 Matriz de Ponderación Control Interno



### Interpretación

De la evaluación del Control Interno al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana, se determinó un nivel de confianza en un rango bajo equivalente al 48%, lo cual significa que no existe una buena aplicación del control interno, pues existen aspectos negativos que deben ser tomados en cuenta y proponer alternativas que permitan contrarrestarlos.

En lo que corresponde al riesgo, presenta un rango alto que equivale a un 52%, debido a que la institución no realiza una adecuada supervisión y monitoreo a las actividades y en cuanto a la evaluación de los riesgos, no identifica el riesgo en sus factores internos y externos.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.P.S.M	06/03/2016
Revisado por:	L.G.S.A	21/10/2016



**GAD MUNICIPAL FRANCISCO DE ORELLANA -DEP. FINANCIERO  
PUNTOS DE CONTROL INTERNO  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015**

**PCI 1/6**

**4.3.2.4 Puntos de Control Interno**

REF. PT	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO
<b>AC 1/6</b>	En el departamento financiero del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana no se evalúa el ambiente de trabajo.	No se considera la Norma 200-03 que dice: “El talento humano es lo más valioso que posee cualquier institución, por lo que debe ser tratado y conducido de forma tal que se consiga su más elevado rendimiento. Es responsabilidad de la dirección encaminar su satisfacción personal en el trabajo que realiza, procurando su enriquecimiento humano y técnico.”	La falta de evaluaciones o diagnósticos del clima laboral es producto de una administración centrada en actividades y no en resultados. No hay un verdadero sistema de gestión de talento humano.	El no realizar evaluaciones del clima laboral provoca un desconocimiento del comportamiento y el nivel de satisfacción del personal en general.
	<b>CONCLUSIÓN</b>		<b>RECOMENDACIÓN</b>	
	La directora financiera del GAD Municipal Francisco de Orellana no realiza evaluaciones del clima laboral, lo que provoca un desconocimiento del comportamiento y nivel de satisfacción del personal.		A la directora financiera coordinar con el Departamento de Talento Humano de la institución y evaluar el comportamiento del personal, determinar el grado de satisfacción del cliente interno, tomar las medidas necesarias y corregir los probables factores que impidan que los funcionarios puedan desarrollar bien su trabajo.	

	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	M.P.S.M	08/03/2016
<b>Revisado por:</b>	L.G.S.A	21/10/2016



**GAD MUNICIPAL FRANCISCO DE ORELLANA DEP- FINANCIERO  
PUNTOS DE CONTROL INTERNO  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015**

**PCI 2/6**

REF. PT	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO
<b>AC 3/6</b>	El departamento financiero del GAD Municipal Francisco de Orellana no cuenta con procedimientos para evaluar al personal que se postula a un puesto de trabajo.	No se considera la Norma 200-06 Competencia Profesional que dice: “La máxima autoridad y los directivos de cada entidad pública reconocerán como elemento esencial, las competencias profesionales de las servidoras y servidores, acordes con las funciones y responsabilidades asignadas.	La falta de procedimientos que permitan evaluar al personal se debió a la poca actitud de apoyo a las medidas de control implantadas.	El no realizar evaluaciones a los postulantes a un puesto ocasiona una actuación poco ordenada, ética y eficiente del personal.
	<b>CONCLUSIÓN</b>		<b>RECOMENDACIÓN</b>	
	El departamento financiero del GAD Municipal Francisco de Orellana no cuenta con procedimientos para evaluar al personal que se postula a un puesto de trabajo.		A la directora financiera coordinar con el Departamento de Talento Humano e implantar mecanismos y procedimientos para evaluar al personal que se postula a un puesto, especificando los requerimientos de personal, el nivel de competencias necesario para los distintos puestos y tareas a desarrollarse en las áreas correspondientes. Se recomienda mantener programas de capacitación al personal.	

	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	M.P.S.M	08/03/2016
<b>Revisado por:</b>	L.G.S.A	21/10/2016



**GAD MUNICIPAL FRANCISCO DE ORELLANA DEP- FINANCIERO  
PUNTOS DE CONTROL INTERNO  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015**

**PCI 3/6**

REF. PT	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO
<b>ER 2/3</b>	En el departamento financiero del GAD Municipal Francisco de Orellana no se identifican los riesgos laborales.	No se considera la Norma 300-01 Identificación de riesgos que dice: “Los directivos de la entidad identificarán los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales debido a factores internos o externos, así como emprenderán las medidas pertinentes para afrontar exitosamente tales riesgos”.	La no identificación de riesgos en el GAD Municipal Francisco de Orellana se debió a la inexistencia de un proceso permanente y constante de evaluación.	El no identificar los riesgos en la institución afecto al logro de los objetivos
	<b>CONCLUSIÓN</b>		<b>RECOMENDACIÓN</b>	
	El departamento financiero del GAD Municipal Francisco de Orellana no identifico los riesgos en sus diferentes factores tanto internos como externos.		A la directora financiera realizar una evaluación constante y permanente de los riesgos, elaborar un plan de mitigación de los mismos, documentando una estrategia clara que incluya su proceso e implementación.	

	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	M.P.S.M	08/03/2016
<b>Revisado por:</b>	L.G.S.A	21/10/2016



**GAD MUNICIPAL FRANCISCO DE ORELLANA DEP- FINANCIERO  
PUNTOS DE CONTROL INTERNO  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015**

**PCI 4/6**

REF. PT	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO
<b>ACC 2/2</b>	En el departamento financiero del GAD Municipal Francisco de Orellana no se garantizan los procedimientos de autorizaciones y aprobaciones realizadas por el funcionario competente de la institución.	No se considera la Norma 401-02 que dice: “Autorización y aprobación de transacciones y operaciones. La máxima autoridad, establecerá por escrito o por medio de sistemas electrónicos, procedimientos de autorización que aseguren la ejecución de los procesos y el control de las operaciones administrativas y financieras, a fin de garantizar que sólo se efectúen operaciones y actos administrativos válidos.	La falta de garantía en los procedimientos de autorizaciones y aprobaciones en las operaciones de la institución se debe al no establecimiento claro de políticas para la protección y conservación de información.	Al no garantizar los procedimientos de autorizaciones y aprobaciones en el GAD Municipal Francisco de Orellana, departamento financiero, ocasiona que los procesos financieros no sean seguros y que no se ajusten a las disposiciones emanadas por la dirección en concordancia con el marco legal.
	<b>CONCLUSIÓN</b>		<b>RECOMENDACIÓN</b>	
	El departamento financiero del GAD Municipal Francisco de Orellana no garantiza los procedimientos de autorizaciones y aprobaciones realizadas por el funcionario competente de la institución.		A la directora financiera establecer por escrito o medios electrónicos procedimientos de autorización que aseguren la ejecución de los procesos financieros.	

	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	M.P.S.M	08/03/2016
<b>Revisado por:</b>	L.G.S.A	21/10/2016





**GAD MUNICIPAL FRANCISCO DE ORELLANA DEP- FINANCIERO  
PUNTOS DE CONTROL INTERNO  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015**

**PCI 5/6**

REF. PT	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO
<b>IC</b>	En el departamento financiero del GAD Municipal Francisco de Orellana, no cuentan con canales de comunicación abiertos, que permitan trasladar la información de manera segura, correcta y oportuna a los usuarios internos y externos.	No se considera la Norma 500-02 que dice: “Canales de comunicación abiertos. Se establecerán canales de comunicación abiertos, que permitan trasladar la información de manera segura, correcta y oportuna a los destinatarios dentro y fuera de la institución”.	Que el departamento financiero no cuente con canales de comunicación abierta que trasladen información segura se debe a la inexistencia de una buena política de comunicación interna.	El no contar con canales de comunicación abiertos ocasiona que los usuarios externos no aporten información sobre la calidad del servicio brindado que responda a los cambios en las exigencias y preferencias de los mismos y que la comunicación interna entre los servidores no sea bueno.
	<b>CONCLUSIÓN</b>		<b>RECOMENDACIÓN</b>	
	El departamento financiero del GAD Municipal Francisco de Orellana no cuenta con canales de comunicación abiertos que permitan brindar información de manera confiable y segura.		A la directora financiera diseñar e implantar sistemas de comunicación acorde con planes estratégicos y operativos y así brindar calidad en la información para la toma de decisiones de manera oportuna.	

	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	M.P.S.M	08/03/2016
<b>Revisado por:</b>	L.G.S.A	21/10/2016



**GAD MUNICIPAL FRANCISCO DE ORELLANA DEP- FINANCIERO  
PUNTOS DE CONTROL INTERNO  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015**

**PCI 6/6**

REF. PT	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO
<b>SM</b>	No se aplica un seguimiento continuo en el transcurso normal de las operaciones del departamento financiero del GAD Municipal Francisco de Orellana	No se considera la Norma 600-01 Seguimiento continuo o en operación. La máxima autoridad, los niveles directivos y de jefatura de la entidad, efectuarán un seguimiento constante del ambiente interno y externo que les permita conocer y aplicar medidas oportunas sobre condiciones reales o potenciales que afecten el desarrollo de las actividades institucionales, la ejecución de los planes y el cumplimiento de los objetivos previstos.	El motivo por el que el departamento financiero no realice el seguimiento continuo a las operaciones se debe a la inexistencia de aplicaciones de procedimientos a las actividades realizadas.	Al no existir buenos procedimientos de evaluación periódica y continua a las actividades diarias, ocasiona que no se tomen medidas oportunas sobre condiciones reales que afecten al desarrollo de la institución.
	<b>CONCLUSIÓN</b>		<b>RECOMENDACIÓN</b>	
	El departamento financiero del GAD Municipal Francisco de Orellana no brinda un seguimiento continuo y evaluación periódica a las actividades que se desarrollan diariamente.		A la directora financiera diseñar e implantar sistemas de comunicación efectuar un seguimiento constante de las actividades realizadas, para prevenir y corregir cualquier eventual desviación que ponga el riesgo de los objetivos institucionales e implementar acciones de control para fortalecer el sistema de control interno.	

	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	M.P.S.M	08/03/2016
<b>Revisado por:</b>	L.G.S.A	21/10/2016



#### **4.3.2.5 Informe de Control Interno**

Francisco de Orellana, 10 de Marzo de 2016

Abogada.

Rivas Párraga Anita Carolina

**ALCALDESA DEL GAD MUNICIPAL FRANCISCO DE ORELLANA**

Presente.-

De nuestra consideración:

Reciba un cordial saludo, a la vez nos permitimos informar que como parte de la Auditoría de Gestión al departamento financiero se ha procedido a efectuar la evaluación del Control Interno, de cuyo análisis se encontró las siguientes debilidades, por lo que en cada caso nos permitimos efectuar las recomendaciones del caso con la finalidad de fortalecer el Sistema de Control Interno y minimizar riesgos, el detalle de los mismos es:

#### **1.- No se evalúa el ambiente de trabajo**

##### **Conclusión**

La directora financiera del GAD Municipal Francisco de Orellana no realiza evaluaciones del clima laboral, lo que provoca un desconocimiento del comportamiento del personal.

##### **Recomendación**

A la directora financiera coordinar con el Departamento de Talento Humano de la institución y evaluar el comportamiento del personal.



## **2.- Inexistencia de procedimientos de evaluación al personal para un puesto de trabajo**

### **Conclusión**

El departamento financiero del GAD Municipal Francisco de Orellana no cuenta con procedimientos para evaluar al personal que se postula a un puesto de trabajo

### **Recomendación**

A la directora financiera coordinar con el Departamento de Talento Humano e implantar mecanismos y procedimientos para evaluar al personal que se postula a un puesto, especificando los requerimientos de personal, el nivel de competencias necesario para los distintos puestos y tareas a desarrollarse en las áreas correspondientes. Se recomienda mantener programas de capacitación al personal.

## **3.- Falta de identificación de Riesgos laborales.**

### **Conclusión**

El departamento financiero del GAD Municipal Francisco de Orellana no identifica los riesgos laborales en sus diferentes factores tanto internos como externos.

### **Recomendación**

A la directora financiera realizar una evaluación constante y permanente de los riesgos laborales.



Elaborar un plan de mitigación de los mismos, documentando una estrategia clara que incluya su proceso e implementación.

#### **4.- Inexistencia de control en autorizaciones y aprobaciones de transacciones y operaciones**

##### **Conclusión**

El departamento financiero del GAD Municipal Francisco de Orellana no garantiza los procedimientos de autorizaciones y aprobaciones realizadas por el funcionario competente de la institución.

##### **Recomendación**

A la directora financiera establecer por escrito o medios electrónicos procedimientos de autorización que aseguren la ejecución de los procesos financieros.

#### **5.- Deficientes canales de comunicación abiertos**

##### **Conclusión**

El departamento financiero del GAD Municipal Francisco de Orellana no cuenta con canales de comunicación abiertos que permitan brindar información de manera confiable y segura.

##### **Recomendación**

A la directora financiera diseñar e implantar sistemas de comunicación acorde con planes estratégicos y operativos y así brindar calidad en la información para la toma de decisiones de manera oportuna.



## **6.- Inexistencia de un seguimiento continuo**

### **Conclusión**

El departamento financiero del GAD Municipal Francisco de Orellana no brinda un seguimiento continuo y evaluación periódica a las actividades que se desarrollan diariamente.

### **Recomendación**

A la directora financiera diseñar e implantar sistemas de comunicación efectuar un Seguimiento constante de las actividades realizadas, para prevenir y corregir cualquier eventual desviación que ponga el riesgo de los objetivos institucionales e implementar acciones de control para fortalecer el sistema de control interno.

## **4.4 FASE II: EJECUCIÓN**

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO  
MUNICIPAL FRANCISCO DE ORELLANA  
DEP- FINANCIERO**

**Auditoría de Gestión**

**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2015**



#### 4.4.1 Programa de Auditoría de Gestión

**OBJETIVO:** Analizar las falencias encontradas durante la evaluación de los procesos de la Dirección Financiera, con el fin de emitir las respectivas soluciones.

N°	PROCEDIMIENTO	REFERENCIA P/T	REALIZADO POR:	FECHA
1	Aplique los indicadores de gestión	<b>IG</b>	<b>M.P.S.M.</b>	<b>14/03/2016</b>
2	Aplique los indicadores financieros	<b>IF</b>	<b>M.P.S.M.</b>	<b>18/03/2016</b>
3	Elabore el flujograma de operaciones del GAD Municipal	<b>F</b>	<b>M.P.S.M.</b>	<b>28/03/2016</b>
4	Elabore los hallazgos del trabajo de auditoría.	<b>H/H</b>	<b>M.P.S.M.</b>	<b>30/03/2016</b>





**4.4.1.1 Indicadores de Gestión**

<b>HOJA DE INDICADORES AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>	
<b>PERIODO:</b> 2015	
<b>ENTIDAD:</b> Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana	
<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b> % de Servidores con título profesional (Eficiencia)	
<b>FÓRMULA:</b> $E=(\text{Nivel de servidores con título profesional}/\text{Población}) \times 100$	
<b>UNIDAD DE MEDIDA:</b> Representación del personal con título tercer nivel	
FRECUENCIA	<b>AÑO 2015</b>
POBLACIÓN	30
FUENTE	Nómina del personal del área financiera
REF:	<b>Ω Anexo 09</b>
CÁLCULO	$R=(21/30) \times 100$
RESULTADO EN % FUNCIONARIOS TÍTULO PROFESIONAL	70 %
BRECHA	BRECHA= 100% - 70%
RESULTADO EN % FUNCIONARIOS QUE NO OCUPAN CARGOS DIRECTIVOS	30%
FAVORABLE / DESFAVORABLE 1% al 45% = DESFAV 26% al 100%=FAVOR	70% Favorable
<b>Criterio:</b> En el área financiera de GAD municipal de Orellana el 70% de las y los servidores públicos tienen su título de tercer nivel, el mismo que garantiza al departamentos gestionar sus tareas eficientemente ya que sus títulos profesionales tienen similitudes con el desempeño diario.	



HOJA DE INDICADORES	
AUDITORÍA DE GESTIÓN	
<b>PERIODO:</b> 2015	
<b>ENTIDAD:</b> Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana	
<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b> % Estructura de la planta del personal (Eficiencia)	
<b>FÓRMULA:</b> E=(Nivel de funcionario que ocupan cargos directivos/Población) x100	
<b>UNIDAD DE MEDIDA:</b> Estructura de la planta del personal	
FRECUENCIA	<b>AÑO 2015</b>
POBLACIÓN	30
FUENTE	Nómina del personal del área financiera
REF:	Ω Anexo 09
CÁLCULO	R=(9/30)X100
RESULTADO % PERSONAL QUE OCUPA CARGOS DIRECTIVOS	30 %
BRECHA	BRECHA= 100% - 30%
RESULTADO EN % PERSONAL QUE NO OCUPA CARGOS DIRECTIVOS	70%
FAVORABLE / DESFAVORABLE 1% al 45% = DESFAV 26% al 100%=FAVOR	30% Desfavorable
	<b>Criterio:</b> El presente indicador nos indica que 30% del personal de la rea financiera ocupan cargos directivos mismo que es desfavorable ya que tan solo 9 servidores del departamento financiero del municipio ocupan cargos directivos en la entidad.



**GOBIERNO AUTÓNOMO  
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
FRANCISCO DE ORELLANA  
DEP- FINANCIERO**

**IG 3/7**

<b>HOJA DE INDICADORES AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>	
<b>PERIODO:</b> 2015	
<b>ENTIDAD:</b> Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana	
<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b> % Capacitación del personal (Eficacia)	
<b>FÓRMULA:</b> E=(Personal Capacitado/Población) x100	
<b>UNIDAD DE MEDIDA:</b> Capacitación	
FRECUENCIA	<b>AÑO 2015</b>
POBLACIÓN	30
FUENTE	Entrevista al personal del departamento financiero.
REF:	Ω Anexo 10
CÁLCULO	R=(25/30)X100
RESULTADO % PERSONAL CAPACITADO	83 %
BRECHA	BRECHA= 100% - 83%
RESULTADO % PERSONAL NO CAPACITADO	17%
FAVORABLE / DESFAVORABLE 1% al 45% = DESFAV 26% al 100%=FAVOR	83% Favorable
	<b>Criterio:</b> El 83% del personal de la entidad fueron capacitados para su mejor desenvolvimiento en las funciones que desempeñan ya que uno de los objetivos del GAD Municipal es brindar un servicio de calidad a los usuarios.



<b>HOJA DE INDICADORES</b>	
<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>	
<b>PERIODO:</b> 2015	
<b>ENTIDAD:</b> Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana	
<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b> % Filosofía institucional (Eficacia)	
<b>FÓRMULA:</b> E=(Conocimiento de la misión y visión de la entidad /Población) x100	
<b>UNIDAD DE MEDIDA:</b> Cocimiento de la misión y la visión institucional	
FRECUENCIA	<b>AÑO 2015</b>
POBLACIÓN	30
FUENTE	Entrevista al personal del departamento financiero
REF:	Ω Anexo 11
CÁLCULO	R=(30/30)X100
RESULTADO % PERSONAL QUE CONOCE LA MISIÓN Y VISIÓN	100 %
BRECHA	BRECHA= 100% - 0%
RESULTADO % PERSONAL QUE NO CONOCE LA MISIÓN Y VISIÓN	0%
FAVORABLE / DESFAVORABLE 1% al 45% = DESFAV 26% al 100%=FAVOR	100% Favorable
	<b>Criterio:</b> Este indicador permite determinar el grado de conocimiento del personal en cuanto a la misión y visión y su aplicación se determinó que el 100% del personal del departamento financiero de la institución conoce de la misión y visión y su contenido, gracias a la exhibición que se encuentra en la página web de la institución y a la discusión permanente que mantiene la directora financiera con los empleados.



**GOBIERNO AUTÓNOMO  
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
FRANCISCO DE ORELLANA  
DEP- FINANCIERO**

**IG 5/5**

HOJA DE INDICADORES	
AUDITORÍA DE GESTIÓN	
<b>PERIODO:</b> 2015	
<b>ENTIDAD:</b> Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana	
<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b> % Gasto en nómina (Economía)	
<b>FÓRMULA:</b> $E=(\text{Gasto en personal}/ \text{Total Gastos}) \times 100$	
<b>UNIDAD DE MEDIDA:</b> Sueldos del personal área financiera	
FRECUENCIA	<b>AÑO 2015</b>
POBLACIÓN	30
FUENTE	Estados Financieros
REF:	<span style="color: red;">Ω</span> Anexo 02
CÁLCULO	$R=(503,054.86/524,606.52) \times 100$
RESULTADO	95 %
BRECHA	BRECHA= 100% - 95%
RESULTADO	5%
FAVORABLE / DESFAVORABLE 1% al 45% = DESFAV 26% al 100%=FAVOR	5% Desfavorable
	<b>Criterio:</b> El resultado obtenido nos indica que el gasto personal de nómina del personal del área financiera representa el 95% del total de gastos de la entidad. Por lo que se concluye en que el gasto en nómina es muy elevado.



#### 4.4.1.2 Indicador Financieros

**Tabla 13: Indicador Capital de Trabajo**

INDICADOR	FÓRMULA
<b>Capital de trabajo</b>	$\text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{PASIVO CORRIENTE}$ $10\`412,500.11 - 10\`578,813.49,$ $= -166,313.38$
<p><b>Análisis</b> Capital de Trabajo: Existe la necesidad urgente de aumentar el activo corriente para poder cubrir las deudas a corto plazo.</p>	

**Fuente:** GAD Municipal Francisco de Orellana

**Elaborado por:** La Autora

**Tabla 14: Indicador liquidez corriente**

INDICADOR	FÓRMULA
<b>Liquidez Corriente</b>	$\text{ACTIVO CORRIENTE}/\text{PASIVO CORRIENTE}$ $10\`412,500.11/10\`578,813.49,$ $= 0.98$
<p><b>Análisis</b> Liquidez Corriente: Por cada dólar que el GAD Municipal Francisco de Orellana tiene de deuda en el corto plazo, va a disponer de \$ 0.98 ctvs., de dólar para pagarlo.</p>	

**Fuente:** GAD Municipal Francisco de Orellana

**Elaborado por:** La Autora



**Tabla 15: Indicador Apalancamiento**

INDICADOR	FÓRMULA
<b>Apalancamiento</b>	$\frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{PATRIMONIO}}$ $\frac{13\,019,539.81}{44\,690,457.21}$ $= 0.29$
<p><b>Análisis</b></p> <p>En este indicador se puede determinar que la entidad por cada dólar que ha aportado el estado, se genera un endeudamiento de 0.29 ctvs., de dólar.</p>	

**Fuente:** GAD Municipal Francisco de Orellana

**Elaborado por:** La Autora

**Tabla 16: Indicador endeudamiento total**

INDICADOR	FÓRMULA
<b>Endeudamiento total</b>	$\frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}} \times 100$ $\frac{13\,019,539.81}{57\,709,997.02} \times 100$ $= 0.23\%$
<p><b>Análisis</b></p> <p>Solo el 23% del activo total del GAD Municipal Francisco de Orellana es financiado por el pasivo total de la misma, el resto se realiza por intermedio del patrimonio del municipio.</p>	

**Fuente:** GAD Municipal Francisco de Orellana

**Elaborado por:** La Autora



**Tabla 17: Indicador endeudamiento corto plazo**

INDICADOR	FÓRMULA
<b>Endeudamiento corto plazo</b>	PASIVO CORRIENTE/ACTIVO CORRIENTE  $10\`578,813.49/57\`709,997.02$  $= 0.18$
<b>Análisis</b>	
Las deudas contraídas a corto plazo son mínimas en relación al activo total que posee el GAD Municipal Francisco de Orellana.	

**Fuente:** GAD Municipal Francisco de Orellana

**Elaborado por:** La Autora

**Tabla 18: Indicador endeudamiento a largo plazo**

INDICADOR	FÓRMULA
<b>Endeudamiento largo plazo</b>	PASIVO LARGO PLAZO/ACTIVO TOTAL  $2\`440,726.32/57\`709,997.02 *100$  $= 0.04$
<b>Análisis</b>	
Se cuenta con la capacidad suficiente de endeudamiento a largo plazo.	

**Fuente:** GAD Municipal Francisco de Orellana

**Elaborado por:** La Autora





**Tabla 19: Indicador de Solvencia**

INDICADOR	FÓRMULA
<b>Solvencia</b>	PATRIMONIO/ACTIVO TOTAL  $4\ 690,457.21 / 57\ 709,997.02 * 100$  $= 0.77$
<p><b>Análisis</b></p> <p>Existe una lenta rotación del activo, sin embargo se cuenta con la solvencia necesaria para cubrir los gastos ocasionados por el GAD Municipal Francisco de Orellana.</p>	

**Fuente:** GAD Municipal Francisco de Orellana

**Elaborado por:** La Autora

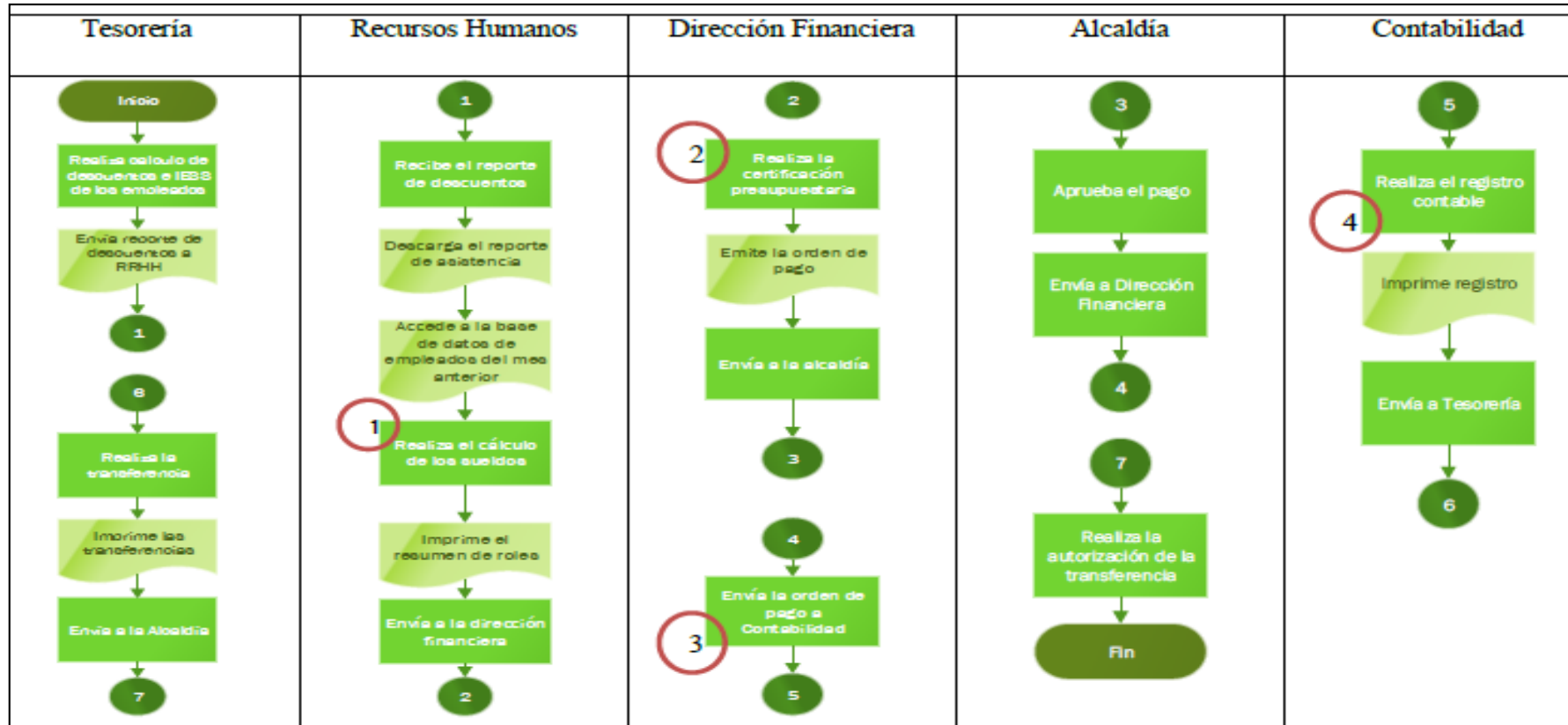
	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	M.P.S.M	16/03/2016
<b>Revisado por:</b>	L.G.S.A	21/10/2016



**GAD MUNICIPAL FRANCISCO DE ORELLANA-DEP. FINANCIERO  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015**

**F**

**4.4.1.3 Flujoograma proceso**



	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.P.S.M	27/03/2016
Revisado por:	L.G.S.A	21/10/2016



**GAD MUNICIPAL FRANCISCO DE ORELLANA-DEP. FINANCIERO  
HOJA DE HALLAZGO  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015**

**H.H 1/5**

**4.4.1.4 Hoja de Hallazgos**

<b>REF. PT</b>	<b>CONDICIÓN</b>	<b>CRITERIO</b>	<b>CAUSA</b>	<b>EFEECTO</b>
<b>AC 1/6</b>	En el departamento financiero del GAD Municipal Francisco de Orellana no se evalúa el ambiente de trabajo	No se considera la Norma 200-03 que dice: “El talento humano es lo más valioso que posee cualquier institución, por lo que debe ser tratado y conducido de forma tal que se consiga su más elevado rendimiento. Es responsabilidad de la dirección encaminar su satisfacción personal en el trabajo que realiza, procurando su enriquecimiento humano y técnico.	La falta de evaluaciones del clima laboral es producto de una administración centrada en actividades y no en resultados. No hay un verdadero sistema de gestión de talento humano	El no realizar evaluaciones del clima laboral provoca un desconocimiento del comportamiento del personal.
	<b>CONCLUSIÓN</b>		<b>RECOMENDACIÓN</b>	
	La directora financiera del GAD Municipal Francisco de Orellana no realiza evaluaciones del clima laboral, lo que provoca un desconocimiento del comportamiento del personal.		A la directora financiera coordinar con el Departamento de Talento Humano de la institución y evaluar el comportamiento del personal.	



**GAD MUNICIPAL FRANCISCO DE ORELLANA-DEP. FINANCIERO  
HOJA DE HALLAZGOS  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015**

**H.H 2/5**

REF. PT	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO
<b>AC 3/6</b>	En el departamento financiero del GAD Municipal Francisco de Orellana no cuenta con procedimientos para evaluar al personal que se postula a un puesto.	No se considera la Norma 200-06 Competencia Profesional que dice: “La máxima autoridad y los directivos de cada entidad pública reconocerán como elemento esencial, las competencias profesionales de las servidoras y servidores, acordes con las funciones y responsabilidades asignadas.	La falta de procedimientos que permitan evaluar al personal se debió a la poca actitud de apoyo a las medidas de control implantadas.	El no realizar evaluaciones a los postulantes a un puesto ocasiona una actuación poco ordenada, ética y eficiente del personal.
	<b>CONCLUSIÓN</b>		<b>RECOMENDACIÓN</b>	
	El departamento financiero del GAD Municipal Francisco de Orellana no cuenta con procedimientos para evaluar al personal que se postula a un puesto.	A la directora financiera coordinar con el Departamento de Talento Humano e implantar mecanismos y procedimientos para evaluar al personal que se postula a un puesto, especificando los requerimientos del personal, el nivel de competencias necesario para los distintos puestos y tareas a desarrollarse en las áreas correspondientes. Se recomienda mantener programas de capacitación al personal.		



**GAD MUNICIPAL FRANCISCO DE ORELLANA-DEP. FINANCIERO  
HOJA DE HALLAZGOS  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015**

**H.H 3/5**

<b>REF. PT</b>	<b>CONDICIÓN</b>	<b>CRITERIO</b>	<b>CAUSA</b>	<b>EFEECTO</b>
<b>ER 2/3</b>	En el departamento financiero no se identifican los riesgos labores tanto internos como externos	No se considera la Norma 300-01 Identificación de riesgos que dice: “Los directivos de la entidad identificarán los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales debido a factores internos o externos, así como emprenderán las medidas pertinentes para afrontar exitosamente tales riesgos”.	La no identificación de riesgos en el departamento financiero, se debió a la inexistencia de un proceso permanente y constante de evaluación.	El no identificar los riesgos en la institución afecta al logro de los objetivos institucionales.
	<b>CONCLUSIÓN</b>		<b>RECOMENDACIÓN</b>	
	El departamento financiero del GAD Municipal Francisco de Orellana no identifica los riesgos en sus diferentes factores tanto internos como externos.		A la directora financiera coordinar con la jefatura de Seguridad Industrial y realizar una evaluación constante y permanente de los riesgos laborales.	



**GAD MUNICIPAL FRANCISCO DE ORELLANA-DEP. FINANCIERO  
HOJA DE HALLAZGOS  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015**

**H.H 4/5**

<b>REF. PT</b>	<b>CONDICIÓN</b>	<b>CRITERIO</b>	<b>CAUSA</b>	<b>EFECTO</b>
<b>ACC 1/2</b>	No se garantizan los procedimientos de las actividades realizadas en el departamento financiero en cuanto a la planificación.	No se considera el Art. 179 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas que dice: La máxima autoridad de cada entidad y organismo público y los funcionarios y servidores encargados del manejo presupuestario, serán responsables por la gestión y cumplimiento de los objetivos y metas, así como de observar estrictamente las asignaciones aprobadas, aplicando las disposiciones contenidas en el presente código y las normas técnicas.	Los funcionarios responsables de remitir la información a los entes reguladores no cumplen con los plazos establecidos.	Información financiera inoportuna y no garantizada.
	<b>CONCLUSIÓN</b>		<b>RECOMENDACIÓN</b>	
	No se garantizan los procedimientos realizados en el departamento financiero del GAD Municipal Francisco de Orellana, principalmente en el cumplimiento de la Información Financiera.		A la directora financiera velar por el cumplimiento de metas y objetivos de la institución realizando un seguimiento continuo a las actividades que realizan los funcionarios del área financiera.	



**GAD MUNICIPAL FRANCISCO DE ORELLANA-DEP. FINANCIERO  
HOJA DE HALLAZGOS  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015**

**H.H 5/5**

<b>REF. PT</b>	<b>CONDICIÓN</b>	<b>CRITERIO</b>	<b>CAUSA</b>	<b>EFEECTO</b>
<b>IC</b>	En el departamento financiero del GAD Municipal Francisco de Orellana carece de mecanismos propios de información.	No se considera el Art. 177 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas que dice “Información financiera, presupuestaria y de gestión para la ciudadanía.- Las entidades y organismos del sector público divulgarán a la ciudadanía, la información financiera, presupuestaria y de gestión, sin perjuicio de presentar esta información a los respectivos órganos de fiscalización y control, de conformidad con la ley.	El que no se manejen mecanismos propios de información se debe a la ausencia de adquisición e innovación de sistemas informáticos.	Deficiente información a la ciudadanía sobre información de gestión financiera del GAD Municipal Francisco de Orellana
	<b>CONCLUSIÓN</b>		<b>RECOMENDACIÓN</b>	
	No se brinda a la ciudadanía una adecuada información sobre la gestión financiera que viene realizando el GAD Municipal Francisco de Orellana.		A la Directora Financiera adoptar sistemas de información para que se divulgue a la ciudadanía adecuada información, financiera, presupuestaria y de gestión.	

## **4.5 FASE III: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

### **4.5.1 Informe Final de Auditoría de Gestión**

Orellana, 20 de Mayo del 2016

Abogada.

Rivas Párraga Anita Carolina

**ALCALDESA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO  
MUNICIPAL FRANCISCO DE ORELLANA**

Presente.

### **CARTA DE PRESENTACIÓN**

De nuestra consideración:

Se ha efectuado la Auditoría de Gestión al departamento financiero del GAD Municipal Francisco de Orellana que comprendía el estudio y análisis mediante la aplicación de Cuestionarios de Control Interno (Método COSO I) y de otras técnicas de auditoría por el período comprendido 2015.

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

Atentamente,

Lcdo. Luis German Sanandrés Álvarez  
**SUPERVISOR DE AUDITORES  
INDEPENDIENTES**

Milena Patricia Samaniego Manchay  
**AUDITORA DE AUDITORES  
INDEPENDIENTES**



Orellana, 30 de Mayo del 2016

Abogada.

Rivas Párraga Anita Carolina

**ALCALDESA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO  
MUNICIPAL FRANCISCO DE ORELLANA**

Presente.

## **INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**

De nuestra consideración:

Hemos efectuado una Auditoría de Gestión al departamento financiero del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana, provincia de Orellana, periodo 2015. El establecimiento y mantenimiento de una buena gestión es responsabilidad de la gerencia de la entidad. Nuestra responsabilidad consiste en emitir una opinión razonable en cuanto a logro de los objetivos, eficacia y eficiencia de las operaciones.

Nuestro examen se efectuó de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas. Estas normas requieren que el examen sea planificado y ejecutado para que de esta manera la información y la documentación examinada no contengan exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente que las operaciones a las cuales corresponden, se hayan ejecutado de conformidad con las disposiciones legales, reglamentarias, políticas y demás normas aplicables.

Debido a la naturaleza del examen, los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones que constan en el presente informe.

La aplicación de las recomendaciones expresadas en el informe, permitirá a la administración tomar las acciones correspondientes, con el fin de lograr mayor eficiencia en la utilización de recursos y el cumplimiento de la misión y visión establecida.

## **Objetivo General**

Realizar una Auditoría de Gestión al departamento financiero del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana, Provincia de Orellana, periodo 2015, para mejorar de manera eficiente y eficaz los recursos económicos.

## **Objetivos Específicos**

- Establecer las bases conceptuales de la Auditoría de Gestión para el desarrollo de la investigación.
- Desarrollar el marco metodológico que permita obtener la información oportuna para la ejecución de la Auditoría de Gestión
- Emitir un informe de la auditoría en el que exprese conclusiones y recomendaciones para el cumplimiento de los objetivos y toma de decisiones.

Al desarrollar la Auditoría de Gestión al departamento financiero del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana, provincia de Orellana, periodo 2015, se presentan a continuación las conclusiones y recomendaciones correspondientes:

## **NO SE EVALÚA EL AMBIENTE DE TRABAJO**

Las y los servidores públicos deben ser tratados y conducidos de forma tal que se consiga su más elevado rendimiento. Es responsabilidad de la dirección encaminar su satisfacción personal en el trabajo que realiza

## **Conclusión:**

La directora financiera del GAD Municipal Francisco de Orellana no realiza evaluaciones del clima laboral, lo que provoca un desconocimiento del comportamiento del personal.

**Recomendación:**

A la directora financiera coordinar con el Departamento de Talento Humano de la institución y evaluar el comportamiento del personal.

**INEXISTENCIA DE PROCEDIMIENTOS DE EVALUACIÓN AL PERSONAL PARA UN PUESTO****Conclusión:**

El departamento financiero del GAD Municipal Francisco de Orellana no cuenta con procedimientos para evaluar al personal que se postula a un puesto.

**Recomendación:**

A la directora financiera coordinar con el Departamento de Talento Humano e implantar mecanismos y procedimientos para evaluar al personal que se postula a un puesto, especificando en los requerimientos de personal, el nivel de competencias necesario para los distintos puestos y tareas a desarrollarse en las áreas correspondientes.

Se recomienda mantener programas de capacitación al personal.

**FALTA DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS LABORALES****Conclusión:**

El departamento financiero del GAD Municipal Francisco de Orellana no identifica los riesgos laborales en sus diferentes factores tanto internos como externos.

**Recomendación:**

1.-A la directora financiera realizar una evaluación constante y permanente de los riesgos laborales.

2.-Elaborar un plan de mitigación de los mismos, documentando una estrategia clara que incluya su proceso e implementación.

3.-A la directora financiera coordinar con la jefatura de Seguridad Industrial y realizar una evaluación constante y permanente de los riesgos.

## **NO SE GARANTIZAN LOS PROCEDIMIENTOS**

### **Conclusión:**

La falta de seguimiento a las operaciones y actividades del departamento financiero ocasionaron que los procesos realizados no estén garantizados en su totalidad en el departamento financiero del GAD Municipal Francisco de Orellana.

### **Recomendación:**

A la directora financiera velar por el cumplimiento de metas y objetivos de la institución realizando un seguimiento continuo a las actividades financieras que realiza cada funcionario.

## **DEFICIENTES CANALES DE INFORMACIÓN**

### **Conclusión:**

Al no existir buenos canales de comunicación ocasiona que la información no llegue adecuada y oportunamente a los interesados, y a su vez esto no se brinda a la ciudadanía de una manera adecuada sobre la gestión financiera que viene realizando el GAD Municipal Francisco de Orellana.

### **Recomendación:**

A la directora financiera adoptar sistemas de información para que se divulgue a la ciudadanía adecuada información, financiera, presupuestaria y de gestión.

Concluido el examen de auditoría, y dando cumplimiento al contrato celebrado, ponemos a su consideración las recomendaciones planteadas, con el propósito de contribuir en la mejora continua, y cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

Atentamente,

Lcdo. Luís German Sanandrés Álvarez  
**SUPERVISOR DE AUDITORES  
INDEPENDIENTES**

Milena Patricia Samaniego Manchay  
**AUDITORA DE AUDITORES  
INDEPENDIENTE**

## CONCLUSIONES

- Ante la inexistencia de exámenes especiales en años anteriores, se realizó una Auditoría de Gestión al departamento financiero del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana, período 2015, empleando las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, además se analizó la normativa legal vigente, se utilizaron varias técnicas y procedimientos para lograr la obtención de evidencia suficiente y competente que a través de un análisis muy cuidadoso, permitió la posterior ejecución de las fases de auditoría.
- Durante la ejecución de la Auditoría de Gestión en la planificación específica se llevó a cabo la evaluación del control interno para medir el cumplimiento de las competencias del departamento financiero; mediante el método COSO I y cuestionarios, además se realizó un análisis del riesgo y confianza mismo que la entidad mantienen un nivel de confianza bajo, todo esto se efectuó utilizando las Normas de Control Interno para el Sector Público emitidas por la Contraloría General del Estado.
- En la ejecución del trabajo se generaron indicadores de eficiencia, eficacia y economía, luego se desarrollaron los diferentes hallazgos de las falencias encontradas que permitieron emitir el informe final de auditoría que contiene conclusiones y recomendaciones, posteriormente se comunicó los resultados encontrados mediante la respectiva convocatoria a la alcaldesa, directora del departamento financiero y al personal que labora en la misma unidad, quedando constancia en la carta de presentación del informe de auditoría.

## RECOMENDACIONES

- Permitir que en el departamento financiero del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco, se efectúen Auditorías de Gestión y diferentes exámenes especiales internos y externos en los siguientes período, que permitan conocer la situación en que se desarrollan los procesos que tiene a cargo la unidad financiera, además se debe dar cumplimiento por parte del departamento a los reglamentos, normas y otras leyes vigentes en la institución.
- Aplicar en el departamento financiero las Normas de Control Interno para las entidades y organismos del sector público emitidas por la Contraloría General del Estado, las cuales son de uso obligatorio en especial en esta unidad y que sobre todo la máxima autoridad tiene que acatar para poder eliminar las debilidades que se lleguen a generar y contrarrestar posibles riesgos en el logro de los objetivos institucionales.
- Tomar en cuenta las recomendaciones emitidas en el informe final de la Auditoría de Gestión con la finalidad de que exista una mejor toma de decisiones por parte del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Orellana, además se deben tener en consideración los resultados obtenidos de los indicadores de eficiencia, eficacia y economía sobre el desarrollo de las competencias de la entidad.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arens, A., (2007). *Auditoría un enfoque integral*. México: Pearson Educación
- Bacon, C., (1996). *Manual de auditoría interna*. México: Llimusa.
- Blanco, L. (2012 ). *Auditoría Integral Normas y Procedimientos*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Cook, J., & Winkle, G. (1999). *Auditoría*. México: McGraw - Hill Interamericana.
- Contraloría General del Estado (2001). *Manual de Auditoría de Gestión*. Quito.
- Estupiñan. G., (2006). *Control Interno y Fraudes con base a los ciclos transaccionales Análisis del Informe COSO I y II*. Bogotá: Ecoe Ediciones .
- Fierro, A. (1997). *Diagnóstico empresarial*. Neiva: Universidad Surcolombiana.
- Gutierrez, A., (2008 ). *Auditoría de Gestión*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). *Administración: Una perspectiva global*. México: McGraw-Hill.
- Maldonado, M., (2006 ). *Auditoría de Gestión* Quito: Abya Ayala.
- Maldonado, M., (2011 ). *Auditoría de Gestión* Quito: Abya Ayala.
- Mantilla, S. (2009). *Control Interno COSO*. Colombia: 4ta edición, Ediciones Ecoe.
- Meigs, R. (1983). *Evidencias Auditoría*. México. McGraw-Hill.
- Peña, A. (2009). *Auditoría un Enfoque Práctico* (1ra. ed.). Madrid: Clara M. de la Fuente Rojo.
- Sánchez, C., (2006). *Auditoría de los estados Financieros*. México: Pearson Educación.
- Sotomayor, A. (2008). *Auditoría Administrativa: Proceso y Aplicación* (1 ed.). México: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Suárez, A. (1990). *La Moderna Auditoría*. España: Mc Graw Hill.
- Torres, A. (2012). *Introducción a la Auditoría Financiera. Teoría y casos prácticos*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.
- Whittington, R. (2001). *Auditoría un Enfoque Integral*. México: McGraw-Hill Interamericana.



## ANEXOS

### Anexo 1: Personal del área financiera



#### NÓMINA PERSONAL. ÁREA FINANCIERA Y ALCADESA

Cedula	Funcionario	Cargo	Título/Especialidad
1712080348	Rivas Párraga Anita Carolina	Alcaldesa	Abogada
1500302565	Chávez Miranda Rosa Marina	Directora Financiera	Doctora En Finanzas
1500608862	Chaquinga Panata Betty Mozama	Asistente De Financiero	Técnico En Comercio Y Administración
2200058861	Sanmiguel Cerda Bertha Angélica	Secretaria de Dirección Financiera	Contador Bachiller
1003006689	Yépez Gómez Isabel Cristina	Contadora General	Ing. CPA
1500607674	Tipantasiq Mora Verónica Alexandra	Analista – Contable	Egresada
2100111547	Aguilar Revelo Norma Maricela	Asistente Contable	Ing. Contabilidad y Auditoría
1500520406	Andy Cerda Elsa Dalia	Asistente Contable	Ing. Contabilidad y Auditoría
2100396254	Valenzuela Valenzuela Patricia Alexandra	Jefe De Presupuesto	Loda. Contabilidad Y Auditoría
2200006712	Ramírez Paulo Roberto Andrés	Asistente De Presupuestos	Contador Bachiller
2100059050	Salazar Resabala Mireya De Lourdes	Tesorera	Loda. Contabilidad Y Auditoría
2100531660	Chaquinga Panata Gladis Varsovia	Analista De Tesorería	Ing. Administración y Comercio
2100263439	Lapo Albarracín Miriam Leonor	Asistente Tesorería	Egresada
2200014369	Aguinda Sánchez Narciza Del Rocío	Secretaria de Jefatura de Tesorería	Técnico Sistema e Informática
1102212477	Moreno Ruth Violeta	Jefe De Nóminas y Roles	Loda. Contabilidad Y Auditoría
1500816218	Morales Calapucha Margarita Liliana	Analista Nomina y Roles	Ing. Administración de Empresas
0701748287	Hermidas Ramírez Juana Estefanía	Analista Nomina y Roles	Loda. Administración de Empresas
2200103436	Delgado Rodríguez Andrés Francisco	Asistente Nomina y Roles	Contador Bachiller
2100290127	Rosillo Cuenca Jesús Del Carmen	Jefe De Recaudación	Ing. Administración de Empresas
1723678213	Celi Costa Oscar Gerardo	Recaudador	Técnico En Comercio Y Administración
2200152896	Cherres Vega Jhinsonp Jamil	Recaudador	Contador Bachiller
1714700729	Mendieta Mendoza Nury Patricia	Recaudadora	Bachiller Ciencias De Comercio Y Administración
2100544119	Mora Sanmiguel Kelmey Viviana	Recaudador	Contador Bachiller
1002990768	Andino Mejía Victoria Fernanda	Abogada De Coactivas	Abogada Judicial
0800839979	Quintero Angulo Birmania	Analista Coactivas	Loda. Administración y Comercio
0201476652	Coles Naula María Bertha	Notificadora Coactivas	Bachiller
2200032437	Guanocunga Torres María Verónica	Notificadora Coactivas	Técnico En Comercio Y Administración.
2200070932	Velásquez Cortez Diego Andrés	Secretario De Coactivas	Contador Bachiller
0401483862	Andi Yumbo Janeth Rosa	Jefa De Rentas	Loda. Administración y Comercio
1500554447	Villamar Andi Ruth Idania	Inspectora De Rentas	Loda. Administración y Comercio

**Anexo 2: Control de asistencia**

<b>¿HA ASISTIDO UD. A CAPACITACIONES QUE LA ENTIDAD A REALIZADO?</b>				
#	NOMBRE DEL FUNCIONARIO	CARGO	CONFIRMACIÓN DE ASISTENCIA	
			SI	NO
1	Rivas Párraga Anita Carolina	Alcaldesa		X
2	Chávez Miranda Rosa Marina	Directora Financiera	X	
3	Chaquina Panata Betty Moraima	Asistente Financiero	X	
4	Sanmiguel Cerda Bertha Angélica	Secretaria de dirección Financiera	X	
5	Yépez Gómez Isabel Cristina	Contadora General	X	
6	Tipantasig Mora Verónica Alexandra	Analista Contable	X	
7	Aguilar Revelo Norma Maricela	Asistente Contable	X	
8	Andy Cerda Elsa Dalia	Asistente Contable	X	
9	Valenzuela Valenzuela Patricia Alexandra	Jefe de Presupuesto	X	
10	Ramírez Pardo Roberto Andrés	Asistente de Presupuestos	X	
11	Salazar Resabala Mireya De Lourdes	Tesorera	X	
12	Chaquina Panata Gladis Varsovia	Analista de Tesorería	X	
13	Lapo Albarracín Miriam Leonor	Asistente de Tesorería	X	
14	Aguinda Sánchez Narcisa Del Roció	Secretaria de Jefatura de Tesorería	X	
15	Moreno Ruth Violeta	Jefe de Nomina y Roles		X
16	Morales Calapucha Margarita Liliana	Analista de Nómina y Roles	X	
17	Hermidas Ramírez Juana Estefanía	Analista Nominas y Roles	X	
18	Delgado Rodríguez Andrés Francisco	Asistente Nominas y Roles	X	
19	Rosillo Cuenca Jesús Del Carmen	Jefe de Recaudación	X	
20	Celi Costa Oscar Gerardo	Recaudador		X
21	Cherres Vega Jhinsonp Jamil	Recaudador		X
22	Mendieta Mendoza Nury Patricia	Recaudadora	X	
23	Mora Sanmiguel Kelmy Viviana	Recaudadora	X	
24	Andino Mejía Victoria Fernanda	Abogada de Coactivas	X	
25	Quintero Angulo Birmania	Analista de Coactivas	X	

26	Coles Naula María Bertha	Notificadora de Coactivas	X	
27	Guanocunga Torres María Verónica	Notificadora de Coactivas	X	
28	Velásquez Gómez Diego Andrés	Secretario de Coactivas	X	
29	Andy Yumbo Janeth Rosa	Jefa de Rentas		X
30	Villamar Andi Ruth Idania	Inspectora de Rentas	X	

### Anexo 3: Conocimiento de la misión y visión institucional

¿CONOCE UD. LA MISIÓN Y LA VISIÓN DEL GAD MUNICIPAL DE ORELLANA?				
#	NOMBRE DEL FUNCIONARIO	CARGO	CONFIRMACIÓN DE ASISTENCIA	
			SI	NO
1	Rivas Párraga Anita Carolina	Alcaldesa	X	
2	Chávez Miranda Rosa Marina	Directora Financiera	X	
3	Chaquina Panata Betty Moraima	Asistente Financiero	X	
4	Sanmiguel Cerda Bertha Angélica	Secretaria de dirección Financiera	X	
5	Yépez Gómez Isabel Cristina	Contadora General	X	
6	Tipantasig Mora Verónica Alexandra	Analista Contable	X	
7	Aguilar Revelo Norma Maricela	Asistente Contable	X	
8	Andy Cerda Elsa Dalia	Asistente Contable	X	
9	Valenzuela Valenzuela Patricia Alexandra	Jefe de Presupuesto	X	
10	Ramírez Pardo Roberto Andrés	Asistente de Presupuestos	X	
11	Salazar Resabala Mireya De Lourdes	Tesorera	X	
12	Chaquina Panata Gladis Varsovia	Analista de Tesorería	X	
13	Lapo Albarracín Miriam Leonor	Asistente de Tesorería	X	
14	Aguinda Sánchez Narcisa Del Roció	Secretaria de Jefatura de Tesorería	X	
15	Moreno Ruth Violeta	Jefe de Nomina y Roles	X	
16	Morales Calapucha Margarita Liliana	Analista de Nómina y Roles	X	
17	Hermidas Ramírez Juana Estefanía	Analista Nominas y Roles	X	
18	Delgado Rodríguez Andrés	Asistente Nominas y Roles	X	
19	Rosillo Cuenca Jesús Del Carmen	Jefe de Recaudación	X	
20	Celi Costa Oscar Gerardo	Recaudador	X	

21	Cherres Vega Jhinsonp Jamil	Recaudador	X	
22	Mendieta Mendoza Nury Patricia	Recaudadora	X	
23	Mora Sanmiguel Kelmy Viviana	Recaudadora	X	
24	Andino Mejía Victoria Fernanda	Abogada de Coactivas	X	
25	Quintero Angulo Birmania	Analista de Coactivas	X	
26	Coles Naula María Bertha	Notificadora de Coactivas	X	
27	Guanocunga Torres María Verónica	Notificadora de Coactivas	X	
28	Velásquez Gómez Diego Andrés	Secretario de Coactivas	X	
29	Andy Yumbo Janeth Rosa	Jefa de Rentas	X	
30	Villamar Andi Ruth Idania	Inspectora de Rentas	X	

**Anexo 4: Infraestructura**

**EDIFICIO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO  
MUNICIPAL FRANCISO DE ORELLANA.**



**Anexo 5: Alcaldesa**

**ALCALDESA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESENTRALIZADO  
MUNICIPAL FRANCISCO DE ORELLANA.**



**Anexo 6: Directora Financiera**

**DIRECTORA FINANCIERA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO  
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL FRANCISCO DE ORELLANA**

