



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
HUMANÍSTICAS

ESPECIALIDAD: CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TESIS DE GRADO

TÍTULO:

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA DIRECCIÓN FINANCIERA DEL MUNICIPIO
DE SAQUISILÍ DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008”**

**TESIS PRESENTADA PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA (CPA)**

AUTORA:

Toapanta Molina Nelly Jeaneth

DIRECTOR:

Dr. Izurieta Moscoso César Francisco

LATAACUNGA – ECUADOR

AUTORÍA

Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación "AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA DIRECCION FINANCIERA DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE SAQUISILÍ POR EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE EL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008" , es de exclusiva responsabilidad de la autora .

A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized oval shape with the name 'NELLY TOAPANTA' written inside in capital letters.

Toapanta Molina Nelly Jeaneth

050307070-8

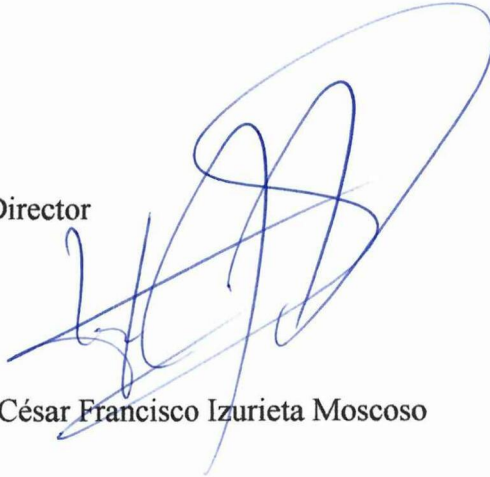
AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS

En calidad de Director de Tesis bajo el título:

"AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA DIRECCIÓN FINANCIERA DEL ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTÓN SAQUISILÍ POR EL PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE EL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008", de la señorita Toapanta Molina Nelly Jeaneth, postulante de la especialidad de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Tesis que el Honorable Consejo Académico de la Unidad Administrativa y Humanísticas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, noviembre del 2010

El Director



Dr. César Francisco Izurieta Moscoso



ANEXO 24

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS
Latacunga – Ecuador

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

En calidad de Miembros del Tribunal de Grado aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas; por cuanto, la postulante: **TOAPANTA MOLINA NELLY JEANETH** con el título de tesis : **"AUDITORIA DE GESTIÓN A LA DIRECCIÓN FINANCIERA DEL MUNICIPIO DE SAQUISILÍ DEL 01 DEL ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008"** han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Defensa de Tesis.

Por lo antes expuesto, se autoriza, realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga, 10 de Noviembre 2010

Para constancia firman:



.....
Nombres de Miembro de Tribunal
PRESIDENTE

.....
Nombres de Miembro de Tribunal
MIEMBRO

.....
Nombres de Miembro de Tribunal
PROFESIONAL EXTERNO


.....
Nombres de Miembro de Tribunal
OPOSITOR

AGRADECIMIENTO

Expreso mi sentimiento de gratitud y estima al Dr. Francisco Izurieta por sus sabios conocimientos que me encaminaron el desarrollo exitoso de mi tesis.

Al Ilustre Municipio del Cantón Saquisilí por la apertura y colaboración indispensable para culminar este trabajo.

Agradezco de todo corazón a las personas que me brindaron su amistad y cariño en cada momento de mi vida.

Nelly

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico a Dios, a mis padres y familia por el amor y apoyo incondicional, quienes me motivaron a la superación y me inculcaron normas morales y éticas que han sido de mucha utilidad en todos los momentos de mi vida.

Nelly.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

TEMA: “AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA DIRECCIÓN FINANCIERA DEL MUNICIPIO DE SAQUISILÍ DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008”

Autora: Toapanta Molina Nelly Jeaneth

Director: Dr. Francisco Izurieta Moscoso

RESUMEN

La auditoría de gestión es fundamental en las organizaciones, ya que su objetivo primordial es evaluar si las políticas de gestión son adecuadas para cumplir con las metas y objetivos de las entidades.

Razón por la cual considero necesario realizar una Auditoría de Gestión a la Dirección Financiera del I. Municipio de Saquisilí pretendiendo ayudar a la dirección a mejorar su sistema de trabajo actual y de esta forma lograr una administración más eficiente procurando mejorar el beneficio local.

Los objetivos planteados en esta investigación se cumplieron a través de los resultados obtenidos con la aplicación de instrumentos(encuestas y cuestionarios de control interno)

El universo de estudio estuvo constituido por los jefes ,empleados de los diferentes departamentos de la entidad y usuarios del municipio, los métodos de investigación utilizados para el desarrollo del presente trabajo fueron el método inductivo, puesto que partí de interrogantes particulares que se comprobaron en el desarrollo de la investigación de la misma manera se utilizo el método analítico, que me permitió analizar las causas que influyen para que la Dirección Financiera no funcione adecuadamente.

Para finalmente determinar que procedimientos deberán sujetarse al rediseño.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

TEMA: “AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA DIRECCIÓN FINANCIERA DEL MUNICIPIO DE SAQUISILÍ DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008”

Autora: Toapanta Molina Nelly Jeaneth

Director: Dr. Francisco Izurieta Moscoso

ABSTRACT

The Management audit is fundamental in the organizations, since its primordial objective is to evaluate if the administrative politicians are adapted to fulfill the goals and objectives of the entities.

Reason for which I consider necessary to carry out an Management Audit in the Direction Financier of the Illustrious Municipality of the Saquisilí seeking to help to the Direction to improve their system of current work and that this form to achieve an administration but efficient, trying to improve the local well-being.

The objectives outlined in investigation is they were completed through the results obtained with the application of instruments / you interview and questionnaires of internal control.

The study universe ,it was constituted by the bosses ,employees of the different departments ,of the mentioned entity and usuries of municipality the investigation methods used for the development of the present work they were the inductive method deductive, since I left specific questions that were checked in development of research in the same way in the development of the investigation you uses the analytic-synthetic method that allowed as to analyze the causes that influence to that department doesn't work appropriately.

Finally being able to determine that the procedures will be subject to redraw.

INTRODUCCIÓN

La presente tesis, que pongo a consideración de los estamentos universitarios, constituye una necesidad imperante, para establecer lineamientos básicos y generales para una eficiente gestión del Ilustre Municipio de Saquisilí.

Este trabajo de investigación, introduce importantes conocimientos en cuanto a los procedimientos que se desarrollan en la Dirección Financiera del Municipio de Saquisilí.

Conocimiento logrado gracias a la aplicación de una auditoría de gestión que permitió determinar la situación real de la Dirección Financiera de la Institución anteriormente, mencionada y establecer los requerimientos o rediseño de dichos procesos de ser el caso.

Esta investigación consta de tres capítulos el primero, presenta una clara exposición de definiciones y conceptos en lo que concierne a la auditoría de gestión y sus aspectos generales.

El segundo, contiene el análisis de la información obtenida con la aplicación de los instrumentos de investigación representadas en gráficos estadísticos.

En el tercer capítulo consta del desarrollo de la propuesta con los respectivos papeles de trabajo, el correspondiente informe de auditoría que contiene conclusiones y recomendaciones que ayudaran a la toma de decisiones al Municipio de Saquisilí.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

ITEM	Pagina
Portada	i
Autoría	ii
Aval del Director de tesis	iii
Agradecimiento	iv
Dedicatoria	v
Resumen	vi
Abstract	vii
Introducción	viii
Indicé	ix

CAPITULO I

1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA SOBRE EL OBJETO DE ESTUDIO

1.1 AUDITORÍA DE GESTIÓN COMO HERRAMIENTA DE MEDICIÓN Y EVALUACIÓN

1.1.1 Antecedentes Investigativos.....	1
1.2 La Gestión Administrativa y Financiera.....	2
1.2.1 Gestión Administrativa.....	2
1.2.2 Gestión Financiera.....	3
1.3 Conceptos de Administración.....	3
1.3.1 El Proceso Administrativo	4
1.4 Control Interno y de Gestión.....	5
1.4.1 Control.....	5
1.4.1.1 Control Interno.....	5
1.4.1.2 Control de Gestión.....	6
1.4.1.3 La evaluación de gestión en los sistemas de control interno.....	6
1.4.1.4 Instrumentos para el control de gestión.....	7
1.4.1.5 Tipos de Control.....	7
1.5 La Auditoría.....	8
1.5.1 Concepto de Auditoría.....	8
1.5.1.1 Definiciones.....	8
1.5.1.2. Características de la Auditoría.....	9
1.5.1.3 Importancia de la Auditoría.....	9
1.5.1.4 Objetivos de la Auditoría.....	10
1.5.1.5 Finalidad de la Auditoría.....	10
1.5.1.6 Técnicas de Auditoría.....	11
1.5.1.7 Muestreo en la Auditoría.....	13
1.5.1.8 Normas de Auditoría Generalmente aceptadas (NAGAS).....	14
1.5.2 Tipos de Auditoría.....	20
1.5.2.1 De acuerdo a la naturaleza.....	20

1.5.2.1.1 Auditoría de Gestión u Operacional.....	20
1.5.2.1.2 Auditoría Financiera.....	21
1.5.2.1.3 Examen Especial.....	21
1.5.2.1.4 Auditoría de Aspectos Ambientales.....	21
1.5.2.1.5 Auditoría Informática.....	21
1.5.2.1.6 Auditoría de Obras Públicas o de Ingeniería.....	22
1.5.2.1.7 Auditoría Gubernamental.....	22
1.5.2.1.8 Auditoría Administrativa.....	22
1.5.2.2 De acuerdo con quien lo realiza.....	23
1.5.2.2.1 Auditoría Externa.....	23
1.5.2.2.3 Auditoría Interna.....	24
1.5.2.2.4 Diferencias entre auditoría interna y externa.....	25
1.6 Auditoría de Gestión.....	25
1.6.1 Concepto de Auditoría de Gestión.....	25
1.6.1.1 Definición.....	26
1.6.1.2 Propósitos y objetivos.....	27
1.6.1.3 Alcance.....	27
1.6.1.4 Enfoque.....	28
1.6.1.5 Similitudes y diferencias con otras Auditorías.....	29
1.6.1.6 Herramientas de la Auditoría de Gestión.....	30
1.6.1.7 Riesgos de Auditoría.....	31
1.6.1.8 Técnicas más Utilizadas.....	33
1.6.1.9 Uso de Indicadores en Auditoría de Gestión.....	36
1.6.1.10 Ventajas de la Auditoría de Gestión.....	36
1.6.1.11 Elementos de la Auditoría de Gestión.....	37
1.6.1.12 Etapas de la Auditoría de Gestión.....	40
1.7.1.13 Papeles de Trabajo.....	43
1.7.1.14 Hallazgos de Auditoría.....	45
1.7.1.15 Marcas de Auditoría.....	46

CAPITULO II

2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA DIRECCIÓN FINANCIERA DEL MUNICIPIO DE SAQUISILÍ

2.1 Ilustre Municipio del Cantón Saquisilí.....	50
2.1.1 Misión.....	51
2.1.2 Visión.....	51
2.1.3 Objetivos Estratégicos.....	52
2.2 Dirección Financiera del Municipio de Saquisilí	
2.2.1 Antecedentes.....	53
2.2.2 Misión.....	53
2.2.3 Visión.....	53
2.2.4 Objetivos estratégicos.....	54
2.3 Descripción de la metodología empleada.....	54
2.4 Análisis Tabulación e Interpretación de Datos	
2.4.1 Empleados de la Dirección Financiera del Municipio de Saquisilí.....	56
2.4.2 Usuarios.....	66
2.4.3 Director Financiero.....	73
2.5 Comprobación de la hipótesis.....	75

CAPITULO III

3. EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

3.1 ASPECTOS GENERALES DEL ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTÓN SAQUISILÍ.....	76
3.1.1 Introducción.....	76
3.1.2 Objetivo General.....	76
3.1.3 Objetivo Especifico.....	77
3.1.4 Justificación	77
3.2. ARCHIVO PERMANENTE	
3.2.1 Base legal.....	79
3.2.3 Políticas y Objetivos	80
3.2.4 Misión.....	81
3.2.5 Visión	82

3.2.6 Identificación de Niveles y Subprocesos Municipales.....	83
3.2.7 Estructura Orgánica Funcional	87
3.2.8 Dirección Financiera.....	88

3.3 AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA DIRECCIÓN FINANCIERA DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE SAQUISILÍ

3.3.1 ARCHIVO CORRIENTE O CONTINUO

3.3.1.2 Memorando de Planificación.....	99
3.3.1.3 Análisis Foda.....	109
3.3.1.4 Cronograma de Trabajo.....	110
3.3.1.5 Programa De Trabajo.....	111
3.3.1.6 Evaluación Preliminar de Control Interno.....	114
3.3.1.7 Evaluación Específica de Control Interno.....	115
3.3.1.8 Matriz de Ponderación.....	120
3.3.1.9 Planilla de Evaluación.....	132
3.2.1.10 Puntos de Control Interno.....	143

3.4 Comunicación de Resultados

3.4.1 Emisión informe final.	160
3.5 Conclusiones y Recomendaciones.....	171
3.6 Bibliografía.....	172
3.7 Anexos.....	175

ÍNDICE DE CUADROS, TABLAS Y GRÁFICOS

CAPITULO I

FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE EL OBJETO DE ESTUDIO

Cuadro N°1 Proceso Administrativo.....	4
Tabla N°1 Similitudes y diferencias con otras Auditorías.....	30
Tabla N°2 Técnicas de Auditoría.....	33
Tabla N°3 Marcas de Auditoría.....	46
Grafico N°1 Proceso Metodológico de la Auditoría de Gestión.....	49

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA DIRECCIÓN FINANCIERA DEL ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTÓN SAQUISILÍ

Tabla N°4 Auditoría de Gestión.....	56
Grafico N°2 Auditoría de Gestión.....	56
Tabla N°5 Jefe Evalúa su Gestión.....	57
Grafico N°3 Jefe Evalúa su Gestión.....	57
Tabla N°6 Responsabilidades del puesto de trabajo.....	58
Grafico N°4 Responsabilidades del puesto de trabajo.....	58
Tabla N°7 Capacitación que brinda el Municipio.....	59
Grafico N°5 Capacitación que brinda el Municipio.....	59
Tabla N°8 Atención que se brinda a la ciudadanía.....	60
Grafico N°6 Atención que se brinda a la ciudadanía.....	60
Tabla N°9 Calificación del Trabajo.....	61
Grafico N°7 Calificación del Trabajo.....	61
Tabla N°10 Aplicación de sistemas de Control.....	62
Grafico N°8 Aplicación de sistemas de Control.....	62
Tabla N°11 Coordinación de labores con funcionarios.....	63

Grafico N°9 Coordinación de labores con funcionarios.....	63
Tabla N°12 Realización de una Auditoría de Gestión.....	64
Grafico N°10 Realización de una Auditoría de Gestión.....	64
Tabla N° 13 Utilización de un método.....	65
Grafico N° 11 Utilización de un método.....	65
Tabla N°14 Auditoria de Gestión.....	66
Grafico N° 12 Auditoria de Gestión.....	66
Tabla N°15 Atención que brinda la Dirección Financiera.....	67
Gráfico N° 13 Atención que brinda la Dirección Financiera.....	67
Tabla N°16 Horario de atención.....	68
Gráfico N° 14 Horario de atención.....	68
Tabla N°17 Leyes, Normas y Reglamentos del sector público.....	69
Gráfico N° 15 Leyes, Normas y Reglamentos del sector público.....	69
Tabla N°18 Capacidad para tomar las mejores decisiones.....	70
Gráfico N°16 Capacidad para tomar las mejores decisiones.....	70
Tabla N°19 Aplicación de una Auditoría de Gestión.....	71
Gráfico N°17 Aplicación de una Auditoría de Gestión.....	71
Tabla N°20 Tiempo de duración del tramite.....	72
Gráfico N°18 Tiempo de duración del trámite	72

CAPITULO I

1.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA SOBRE EL OBJETO DE ESTUDIO

1.1.1. Antecedentes Investigativos

La auditoria es una de las aplicaciones de los principios científicos de la contabilidad, basada en la verificación de los registros patrimoniales de las haciendas, para observar su exactitud; no obstante, este no es su único objetivo.

Su importancia es reconocida desde los tiempos más remotos, teniéndose conocimientos de su existencia ya en las lejanas épocas de la civilización sumeria. Acreditase, todavía, que el termino auditor evidenciando el titulo del que practica esta técnica, apareció a finales del siglo XVIII, en Inglaterra durante el reinado de Eduardo I.

En diversos países de Europa, durante la edad media, muchas eran las asociaciones profesionales, que se encargaban de ejecuta funciones de auditorías, destacándose entre ellas los consejos Londineses (Inglaterra), en 1.310, el Colegio de Contadores, de Venecia (Italia), 1.581.

La revolución industrial llevada a cabo en la segunda mitad del siglo XVIII, imprimió nuevas direcciones a las técnicas contables, especialmente a la auditoria, pasando a atender las necesidades creadas por la aparición de las grandes empresas (donde la naturaleza es el servicio es prácticamente obligatorio).

Se preanuncio en 1.845 o sea, poco después de penetrar la contabilidad de los dominios científicos y ya el "Railway Companies Consolidation Act" obligada la verificación anual de los balances que debían hacer los auditores.

También en los Estados Unidos de Norteamérica, una importante asociación cuida las normas de auditoría, la cual publicó diversos reglamentos, de los cuales el primero que conocemos data de octubre de 1.939, en tanto otros consolidaron las diversas normas en diciembre de 1.939, marzo de 1.941, junio de 1942 y diciembre de 1.943.

El futuro de nuestro país se prevé para la profesión contable en el sector auditoria es realmente muy grande, razón por la cual deben crearse, en nuestro circulo de enseñanza cátedra para el estudio de la materia, incentivando el aprendizaje y asimismo organizarse cursos similares a los que en otros países se realizan.

1.2 La Gestión Administrativa y Financiera

La modernización de las instituciones implica la transformación de la gestión administrativa así como cambios en las relaciones internas y con el entorno. Es necesario flexibilizar las estructuras, hacerlas más livianas y promover esquemas que aseguren mayor compromiso de todas las dependencias de la institución.

1.2.1 Gestión Administrativa

La gestión administrativa es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar, controlar, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.

Por tanto, cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.

1.2.2 Gestión Financiera

Se denomina gestión financiera (o gestión de movimiento de fondos) a todos los procesos que consisten en conseguir, mantener y utilizar dinero, sea físico (billetes y monedas) o a través de otros instrumentos, como cheques y tarjetas de crédito. La gestión financiera es la que convierte a la visión y misión en operaciones monetarias.

Se puede señalar que la gestión administrativa y financiera es una estrategia de modernización de las empresas que se pone en marcha con el propósito de, hacer una mejor utilización de los recursos del humanos y materiales que exige el desarrollo de una nueva cultura en la organización.

1.3 Conceptos de Administración

Es un proceso que consiste en las actividades de planeación, organización, dirección y control para alcanzar los objetivos establecidos utilizando para ellos recursos económicos, humanos, materiales y técnicos a través de herramientas y técnicas sistematizadas.

Es una ciencia compuestas de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr en los organismos sociales.

Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y de aplicar los demás recursos de ella para alcanzar metas establecidas.

Consiste en planear, organizar, dirigir, y controlar diversas actividades que permite a cualquier organización alcanzar sus objetivos mediante la optimización de los recursos humanos, técnicos, materiales y económicos.

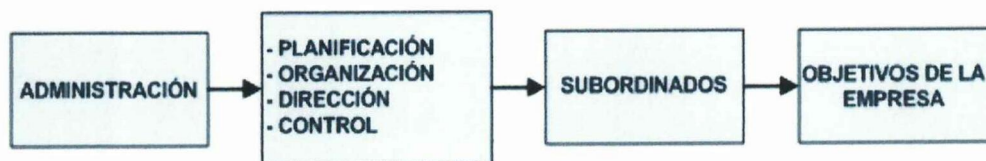
Es un proceso que consiste en las actividades de planeación , organización , ejecución y control desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados , con el uso de personas y otros recursos , el grupo dirige sus acciones hacia metas comunes , implica la aplicación de técnicas mediante los cuales un grupo principal de personas coordinan las actividades de otras.

1.3.1 El Proceso Administrativo

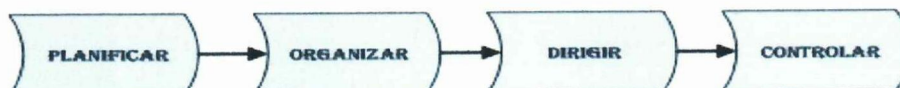
Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad.

El éxito que puede tener la Organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende en gran medida, de sus gerentes. Si los gerentes realizan debidamente su trabajo, es probable que la organización alcance sus metas, por lo tanto se puede decir que el Desempeño Gerencial se mide de acuerdo al grado en que los gerentes cumplen la secuencia del ***Proceso Administrativo***, logrando una Estructura Organizacional que la diferencia de otras Organizaciones.

I. Chiavenato en su libro Fundamentos de Administración, organiza el **Proceso Administrativo** de la siguiente manera.



Las Funciones del Administrador, como un proceso sistemático; se entiende de la siguiente manera:



Elaborado por: Nelly Toapanta

1.4 Control Interno y de Gestión

1.4.1 Control

KOONTS, Harold (1999, pág. 636) define al Control como "la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos." Es decir que mediante el control se vigilan acciones decididas con anterioridad que pueden corresponder a la etapa de planificación, organización, dirección, integración y aún al propio control.

Además el Control es una de las etapas del Proceso Administrativo que comprende el seguimiento de actividades para asegurarse de que se están cumpliendo como se planificaron y para corregir cualquier desviación, a través de este se puede comparar el desempeño real con las metas establecidas.

1.4.1.1 Control Interno

De acuerdo al Informe de Organismos Patrocinadores - COSO (1992, pág. 8) el Control Interno es "un proceso efectuado por personas (directores de una entidad, gerentes, y otros miembros del personal) diseñado para proporcionar una seguridad razonable acerca del logro de objetivos, en las siguientes áreas:

- Efectividad y eficiencia en las operaciones.
- Confiabilidad en la información.
- Cumplimiento de leyes y regulaciones vigentes.

Según la definición vertida en el Informe COSO el Control Interno es el conjunto de métodos, técnicas y procedimientos que realiza el personal de todos los niveles de una empresa para asegurar la confiabilidad en el cumplimiento de sus actividades para salvaguardar los recursos y agilizar exactitud y oportunidad de la información, implantando normas y leyes internas aplicables a la organización.

1.4.1.2 Control de Gestión

Para llegar a definir el Control de Gestión se debe definir la Gestión por si sola como un proceso integrado que comprende la correcta administración de las actividades.

PÉREZ, Marisol (2001, pág. 12) define a la gestión como "un proceso para dirigir las actividades que constituya la puesta en marcha concreta de la política general de la empresa y tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos planteados".

Además FRISCHKNECHT, Federico (1976, pág. 71) señala que el control de gestión o supervisión de la acción planificada "es el conjunto de indicadores, el tablero de comando, que pone en evidencia la necesidad de modificar los planes vigentes."

Po lo expuesto , la tesista considera que la gestión es la dirección de las actividades que contribuyan a tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos trazados, medir los resultados obtenidos para orientar la acción hacia la mejora continua y permanente de las actividades planificadas, para ser cumplidas en un tiempo determinado.

1.4.1.3 La Evaluación de Gestión en los Sistemas de Control Interno

Se refiere que para medir la eficiencia y eficacia es necesario hacer un proceso de evaluación de la gestión entendida ésta como los métodos que la dirección de una entidad u organismo establece en forma periódica y sistemática para medir el resultado de sus actividades y la responsabilidad del funcionario en relación con unos estándares de resultados esperados proyectando acciones a futuro en busca de un mejoramiento continuo.

1.4.1.4 Instrumentos para el Control de Gestión

El control de gestión como cualquier sistema, posee unos instrumentos para entenderlo, manejarlo y evaluarlo, entre ellos se encuentran:

- **Índices:** Permiten detectar variaciones con relación a metas o normas.
- **Indicadores:** Son los cocientes que permiten analizar rendimientos.
- **Cuadros de Mandos:** Permiten la dirección y enfoque hacia los objetivos.
- **Gráficas:** Representación de información (variaciones y tendencias).
- **Análisis comparativo:** Compararse con el mejor, para lograr una mayor superación.
- **Control Integral:** Participación sistemática de cada área organizacional en el logro de los objetivos.

Uno de los instrumentos para lograr un buen control de gestión es la utilización de indicadores de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto.

1.4.1.5 Tipos de Control

Si bien existen diversos tipos de control de acuerdo a su alcance, entre los que tenemos:

- Control de legalidad o formal: tiene por objetivo vigilar que la gestión se ajuste a las normas establecidas.
- Control sustancial o de mérito: busca determinar si la gestión fue oportuna, eficiente, eficaz, efectiva y continúa.

- Control de gestión: Es el conjunto de medidas tendientes a permitir a la gerencia o a la dirección superior en su caso establecer los resultados de la gestión.

1.5 LA AUDITORÍA

1.5.1 Concepto de Auditoría

1.5.1.1 Definiciones

Inicialmente, la auditoría se limitó a las verificaciones de los registros contables, dedicándose a observar si los mismos eran exactos.

Por lo tanto esta era la forma primaria: Confrontar lo escrito con las pruebas de lo acontecido y las respectivas referencias de los registros.

Con el tiempo, el campo de acción de la auditoría ha continuado extendiéndose; no obstante son muchos los que todavía la juzgan como portadora exclusiva de aquel objeto remoto, o sea, observar la veracidad y exactitud de los registros.

GUSTAVO Cepeda en su obra, *AUDITORÍA Y CONTROL INTERNO*, Segunda edición, 1997, editora McGraw Hill/ Interamericana/ España, manifiesta “un proceso sistemático que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencias sobre las afirmaciones relativas a los actos y eventos de carácter económico; con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones y los criterios establecidos, para luego comunicar a las personas interesadas”

Por otra parte tenemos la conceptualización sintética de un profesor de la universidad de Harvard el cual expresa lo siguiente:

"El examen de todas las anotaciones contables a fin de comprobar su exactitud, así como la veracidad de los estados o situaciones que dichas anotaciones producen."

Tomando en cuenta los criterios anteriores la tesista define que la auditoría es la actividad por la cual se verifica la corrección contable de las cifras de los estados financieros; Es la revisión misma de los registros y fuentes de contabilidad para

determinar la razonabilidad de las cifras que muestran los estados financieros emanados de ellos.

1.5.1.2. Características de la Auditoría

1.5.1.2.1. Es objetiva: significa que el examen es imparcial, sin presiones ni halagos, con una actitud mental independiente, sin influencias personales ni políticas. En todo momento debe prevalecer el juicio del auditor, que estará sustentado por su capacidad profesional y conocimiento pleno de los hechos que refleja en su informe.

1.5.1.2.2. Es Sistemática y profesional: La auditoría debe ser cuidadosamente planeada y llevada a cabo por Contadores Públicos y otros profesionales conocedores del ramo que cuentan con la capacidad técnica y profesional requerida, los cuales se atienen a las normas de auditoría establecidas, a los principios de Contabilidad generalmente aceptados y al código de Ética Profesional del Contador Público.

El desarrollo de la auditoría se lleva a cabo cumpliendo en forma estricta los pasos que contienen las fases del proceso de la auditoría: Planeación, Ejecución e Informe.

1.5.1.2.3. Finaliza con la elaboración de un informe escrito (dictamen) que contiene los resultados del examen practicado, el cual debe conocer de previo la persona auditada, para que tenga a bien hacer las correspondientes observaciones del mismo; además el informe contiene las conclusiones y debilidades tendientes a la mejora de las debilidades encontradas

1.5.1.3 Importancia de la Auditoría

Las auditorías en los negocios y en las instituciones son muy importantes, por cuanto la gerencia sin la práctica de una auditoría no tiene plena seguridad de que

los datos económicos registrados realmente son verdaderos y confiables. Es la auditoría que define con bastante razonabilidad, la situación real de la empresa.

Una auditoría además, evalúa el grado de eficiencia y eficacia con que se desarrollan las tareas administrativas y el grado de cumplimiento de los planes y orientaciones de la gerencia.

Es común que las instituciones financieras, cuando les solicitan préstamos, pidan a la empresa solicitante, los estados financieros auditados, es decir, que vayan avalados con la firma de un CPA.

Una auditoría puede evaluar, por ejemplo, los estados financieros en su conjunto o una parte de ellos, el correcto uso de los recursos humanos, el uso de los materiales y equipos y su distribución, etc. Contribuyendo con la gerencia para una adecuada toma de decisiones.

1.5.1.4 *Objetivo de la Auditoría*

El objetivo de la Auditoría consiste en apoyar a los miembros de la empresa en el desempeño de sus actividades. Para ello la Auditoría les proporciona análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información concerniente a las actividades revisadas.

Los miembros de la organización a quien Auditoría apoya, incluye a Directorio y las Gerencias.

1.5.1.5 *Finalidad de la Auditoría*

Los fines de la auditoría son los aspectos bajo los cuales su objeto es observado. Podemos escribir los siguientes:

1. Indagaciones y determinaciones sobre el estado patrimonial
2. Indagaciones y determinaciones sobre los estados financieros.

3. Indagaciones y determinaciones sobre el estado reidual.
4. Descubrir errores y fraudes.
5. Prevenir los errores y fraudes
6. Estudios generales sobre casos especiales, tales como:
 - a. Exámenes de aspectos fiscales y legales
 - b. Examen para compra de una empresa(cesión patrimonial)
 - c. Examen para la determinación de bases de criterios de prorrateo, entre otros.

Los variadísimos fines de la auditoria muestran, por si solos, la utilidad de esta técnica.

1.5.1.6 Técnicas de Auditoría

Son los métodos prácticos de investigación y prueba que el contador público utiliza para comprobar la razonabilidad de la información financiera que le permita emitir su opinión profesional.

1.5.1.6.1- Estudio General.- Apreciación sobre la fisonomía o características generales de la empresa, de sus estados financieros de los rubros y partidas importantes, significativas o extraordinaria. Esta apreciación se hace aplicando el juicio profesional del Contador Público, que basado en su preparación y experiencia, podrá obtener de los datos e información de la empresa que va a examinar, situaciones importantes o extraordinarias que pudieran requerir atención especial.

El estudio general, deberá aplicarse con cuidado y diligencia, por lo que es recomendable que su aplicación la lleve a cabo un auditor con preparación, experiencia y madurez, para asegurar un juicio profesional sólido y amplio.

1.5.1.6.2. Análisis. Clasificación y agrupación de los distintos elementos individuales que forman una cuenta o una partida determinada, de tal manera que los grupos constituyan unidades homogéneas y significativas.

El análisis generalmente se aplica a cuentas o rubros de los estados financieros para conocer cómo se encuentran integrados y son los siguientes:

1.5.1.6.3. Inspección. Examen físico de los bienes materiales o de los documentos, con el objeto de cerciorarse de la existencia de un activo o de una operación registrada o presentada en los estados financieros.

En todos estos casos, puede comprobarse la autenticidad del saldo de la cuenta, de la operación realizada o de la circunstancia que se trata de comprobar, mediante el examen físico de los bienes o documentos que amparan el activo o la operación.

1.5.1.6.4. Confirmación. Obtención de una comunicación escrita de una persona independiente de la empresa examinada y que se encuentre en posibilidad de conocer la naturaleza y condiciones de la operación y, por lo tanto, confirmar de una manera válida.

Esta técnica se aplica solicitando a la empresa auditada que se dirija a la persona a quien se pide la confirmación, para que conteste por escrito al auditor, dándole la información que se solicita y puede ser aplicada de diferentes formas:

1.5.1.6.5. Investigación. Obtención de información, datos y comentarios de los funcionarios y empleados de la propia empresa.

Con esta técnica, el auditor puede obtener conocimiento y formarse un juicio sobre algunos saldos u operaciones realizadas por la empresa. Por ejemplo, el auditor puede formarse su opinión sobre la contabilidad de los saldos de deudores, mediante informaciones y comentarios que obtenga de los jefes de los departamentos de crédito y cobranzas de la empresa.

1.5.1.6.6. Declaración. Manifestación por escrito con la firma de los interesados, del resultado de las investigaciones realizadas con los funcionarios y empleados de la empresa.

Esta técnica, se aplica cuando la importancia de los datos o el resultado de las investigaciones realizadas lo ameritan.

1.5.1.6.7 Certificación. Obtención de un documento en el que se asegure la verdad de un hecho, legalizado por lo general, con la firma de una autoridad.

1.5.1.6.8. Observación. Presencia física de cómo se realizan ciertas operaciones o hechos.

El auditor se cerciora de la forma como se realizan ciertas operaciones, dándose cuenta ocularmente de la forma como el personal de la empresa las realiza.

1.5.1.6.9 Verificación matemática de alguna partida. Hay partidas en la contabilidad que son resultado de cálculos realizados sobre bases predeterminadas. El auditor puede cerciorarse de la corrección matemática de estas partidas mediante el cálculo independiente de las mismas.

1.5.1.7 Muestreo en la Auditoría

Durante su examen el auditor obtiene evidencia confiable y pertinente, suficiente para darle una base razonable sobre lo cual emitir un informe. Los procedimientos de auditoría que brindan esa evidencia no pueden aplicarse a la totalidad de las operaciones de la entidad, sino que se restringen a algunos de ellos; este conjunto de operaciones constituye una “muestra”.

El muestreo es el proceso de determinar una muestra representativa que permita concluir sobre los hallazgos obtenidos en el universo de operaciones. Por muestra representativa se entiende una cantidad dada de partidas que considerando los valores otorgados a elementos tales como el “riesgo”, permite inferir que el comportamiento de esa muestra es equivalente al comportamiento del universo.

El muestreo en auditoría, es la aplicación de un procedimiento de auditoría a menos del 100% de las partidas dentro de un grupo de operaciones, con el propósito de evaluar alguna característica del grupo.

La aplicación del muestreo en auditoría tiene los siguientes objetivos:

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

El auditor al efectuar la auditoría de gestión y considerar los factores de riesgos (en cualquiera de los tipos de riesgos), tendrá que decidirse o no, por el método para seleccionar la muestra y el tamaño de ésta, ya que es imposible abarcar en su totalidad todas las operaciones vinculadas con la gestión del área a utilizar.

Los riesgos inherentes y de control existen con independencia del procedimiento de muestreo. El auditor debe considerar los riesgos de detección surgidos de las incertidumbres debidas al muestreo (riesgo muestral) así como las surgidas de otros factores sin relación con el mismo (riesgo no muestral)

1.5.1.8 Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS)

Son un conjunto de principios, procedimientos, reglas y normas que regulan el ejercicio de la auditoría externa. Las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS) son los principios fundamentales de Auditoría, a los que deben enmarcarse el desempeño de los Auditores durante el proceso. El cumplimiento de estas Normas garantiza la calidad del trabajo profesional del Auditor.

1.5.1.8.1 Clasificación de las NAGAS

1.5.1.8.1.1 Normas Generales o Personales

Estas Normas por su carácter general se aplican a todo proceso del examen y se relacionan básicamente con la conducta funcional del auditor como persona humana y regula los requisitos y aptitudes que debe reunir para actuar como auditor.

Las Normas detalladas anteriormente, se definen de la forma siguiente:

1.5.1.8.1.2 Entrenamiento y Capacidad Profesional

Como se aprecia de esta Norma, no solo basta ser Contador Público para ejercer la función de Auditoría, sino que además se requiere tener los conocimientos técnicos obtenidos en los estudios universitarios, así como la aplicación práctica en el campo con una buena dirección y supervisión. Este adiestramiento, capacitación y práctica constante forma la madurez del juicio del Auditor.

1.5.1.8.1.3 Independencia

La independencia puede concebirse como la libertad profesional que le asiste al Auditor para expresar su opinión libre de presiones (políticas, religiosas, familiares, etc.) y subjetividades (sentimientos personales e intereses de grupo.) Se requiere objetividad imparcial en su actuación profesional. Si bien es cierto, la independencia de criterio es una actitud mental, el auditor no solamente debe “serlo”, sino también “parecerlo”, es decir, cuidar su imagen ante los usuarios de su informe, que no solamente es el cliente que lo contrato sino también los demás interesados.

1.5.1.8.1.4 Cuidado o Esmero Profesional

El cuidado profesional, es aplicable para todas las profesiones, ya que cualquier servicio que se proporcione al público debe hacerse con toda la diligencia del caso. El esmero profesional del Auditor, no solamente se aplica en el trabajo de campo y elaboración del informe, sino en todas las fases del proceso de la Auditoría.

Por consiguiente, el Auditor siempre tendrá como propósito hacer las cosas bien, con toda integridad y responsabilidad en su desempeño, estableciendo una oportuna y adecuada supervisión a todo el proceso de la Auditoría.

1.5.1.8.1.5 Normas de Ejecución del Trabajo

Estas Normas son mas específicas y regulan la forma del trabajo del Auditor durante el desarrollo de la Auditoría en sus diferentes áreas. El propósito principal de este grupo de Normas se orienta a obtener evidencias suficientes en sus Papeles de Trabajo para apoyar su opinión, para lo cual, se requiere previamente una adecuado planeamiento y evaluación de los Controles Internos.

1.5.1.8.1.6 Planeación y Supervisión

El trabajo de Auditoría debe planearse adecuadamente para poder alcanzar los objetivos propuestos con el mismo esfuerzo y con la mayor economía. El plan debe incluir: personal, recursos materiales, financieros, etc. En esta fase se establecen las relaciones entre auditores y la entidad, para determinar el alcance y objetivos. Se hace un bosquejo de la situación de la entidad, acerca de su organización, Sistema Contable, Controles Internos, estrategias y demás elementos que le permitan al Auditor elaborar el programa de Auditoría que se llevara a efecto.

1.5.1.8.1.7 Estudio y Evaluación del Control Interno

El Estudio del Control Interno constituye la base para confiar o no en los Registros Contables y así poder determinar la naturaleza, alcance y oportunidad de los Procedimientos o Pruebas de Auditoría.

Los Métodos de evaluación que generalmente se utilizan son: descriptivos, cuestionarios y flujogramas

1.5.1.8.1.8 Evidencia Suficiente y Competente

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.

La Evidencia para que tenga valor de prueba, debe ser Suficiente y Competente.

- La evidencia **es suficiente**, Se refiere al volumen o cantidad de la evidencia, para sustentar los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones. Es decir, que el Auditor deberá reunir hechos reales, adecuados y convincentes, de tal manera que una persona pueda llegar a la misma conclusión a la cual él llegó.
- La evidencia **es competente**, Para que la evidencia sea competente, debe ser válida y confiable. La evidencia es más confiable si se obtiene de una fuente independiente

Además de estas características mencionadas de la evidencia, existen otras que son necesarias mencionar, porque están ligadas estrechamente con el valor que se le da a la evidencia: Relevancia y pertinente, Credibilidad, Oportunidad y Materialidad.

Entre las clases de evidencia que obtiene el auditor tenemos:

- **Evidencia Física:** Es aquella que se obtiene mediante inspección u observación directa de las actividades, la misma que puede mostrarse a través de memorandos u otro tipo de documento que sustente resultados.
- **Evidencia Documental:** Consiste en obtener información elaborada, como la contenida en cartas, contratos, registros contables, facturas y documentos de administración relacionados con el trabajo.
- **Evidencia Testimonial:** Se obtiene de terceras personas en forma de declaraciones o entrevistas hechas en la trayectoria de la investigación. Las declaraciones que sean importantes para la auditoría deberán aprobarse siempre que sea posible mediante evidencia adicional.
- **Evidencia Analítica:** Comprende cálculos, comparaciones, razonamiento y separación de información en sus componentes. Para cada hallazgo, favorable o desfavorable, positivo o negativo, deberá señalarse cada una de las pruebas obtenidas, verificando que cumplan con las siguientes condiciones:

1.5.1.8.1.9 Normas de Preparación del Informe

Estas Normas regulan la última fase del proceso de Auditoría, es decir la Elaboración del Informe, para lo cual, el Auditor habrá acumulado en grado suficiente las evidencias, debidamente respaldada en sus Papeles de Trabajo.

Por tal motivo, este grupo de normas exige que el informe exponga de qué forma se presentan los Estados Financieros y el grado de responsabilidad que asume el Auditor. Es por ello que se deben en primer lugar:

1.5.1.8.1.9.1 Aplicar los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados

"El dictamen debe expresar si los Estados Financieros están presentados de acuerdo a Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados" que son reglas generales, adoptadas como guías y como fundamento en lo relacionado a la contabilidad, aprobadas como buenas y prevalecientes, o también podríamos conceptualizarlos como leyes o verdades fundamentales aprobadas por la profesión contable.

Sin embargo, merece aclarar que los PCGA, no son principios de naturaleza sino reglas de comportamiento profesional, por lo que no son inmutables y necesitan adecuarse para satisfacer las circunstancias cambiantes de la entidad donde se lleva la contabilidad.

Los PCGA, garantizan la razonabilidad de la información expresada a través de los Estados Financieros y su observancia es de responsabilidad de la empresa examinada.

En todo caso, corresponde al Auditor revelar en su informe si la empresa se ha enmarcado dentro de los principios contables.

1.5.1.8.1.9.2 Debe tener consistencia

1.5.1.8.1.9.3 Revelación suficiente

La información contable presentada en los estados financieros debe contener en forma clara y comprensible todo lo necesario para juzgar los resultados de operación y la situación financiera de la entidad.

1.5.1.8.1.9.4 Opinión del auditor

"El dictamen debe contener la expresión de una opinión sobre los estados financieros tomados en su integridad, o la aseveración de que no puede expresarse

una opinión. En este último caso, deben indicarse las razones que lo impiden. En todos los casos, en que el nombre de un auditor esté asociado con Estados Financieros el dictamen debe contener una indicación clara de la naturaleza de la auditoría, y el grado de responsabilidad que está tomando".

Recordemos que el propósito principal de la auditoría a estados financieros es la de emitir una opinión sobre si éstos presentan o no razonablemente la situación financiera y resultados de operaciones, pero puede presentarse el caso de que a pesar de todos los esfuerzos realizados por el auditor, se ha visto imposibilitado de formarse una opinión, entonces se verá obligado a abstenerse de opinar.

Por consiguiente el Auditor tiene las siguientes alternativas de opinión para su dictamen:

1. Opinión limpia o sin salvedades
2. Opinión con salvedades o calificada
3. Opinión adversa o negativa
4. Abstención de opinar

1.5.2 Tipos de Auditoría

“La Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado”, clasifica a la Auditoría de la siguiente manera:

1.5.2.1 De acuerdo con la Naturaleza

1.5.2.1.1 Auditoría de Gestión u Operacional

Es la comprobación o examen de operaciones financieras, administrativas, económicas y de otra índole de una entidad para establecer que se han realizado conforme a las normas legales, reglamentarias y de procedimientos que le son aplicables. Esta auditoría se practica mediante la revisión de documentos que soportan legal, técnica, financiera y contablemente las operaciones para determinar si los procedimientos utilizados y las medidas de control interno están

de acuerdo con las normas que le son aplicables y si dichos procedimientos están operando de manera efectiva, económica, eficiente y si estos son adecuados para el logro de los objetivos de la entidad.

1.5.2.1.2 Auditoría Financiera

Se entiende por Auditoría Financiera la que se hace con el fin de asegurar el adecuado registro de las transacciones, el cumplimiento de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados y los planes y regulaciones contables y financieros, que obligan a la organización.

1.5.2.1.3 Examen Especial

Consiste en la verificación de asuntos y temas específicos, de una parte de las operaciones financieras o administrativas de determinados hechos o situaciones especiales y responde a una necesidad específica.

1.5.2.1.4 Auditoría de Aspectos Ambientales

La creciente necesidad de controlar el impacto ambiental que generan las actividades humanas, ha provocado que en muchos sectores industriales se produzca un incremento de la sensibilización respecto al medio ambiente.

Debido a esto, las empresas para asegurar el cumplimiento legislativo han dado paso a nuevos sistemas de gestión medioambientales que permiten estructurar e integrar todos los aspectos involucrados en sus procesos productivos, coordinando los esfuerzos que se realizan para lograr los objetivos planificados.

1.5.2.1.5 Auditoría Informática

Es un examen y validación de los controles y procedimientos utilizados por el área de informática, a fin de verificar que los objetivos de continuidad de

servicios, confidencialidad, seguridad, integridad y coherencia de la información se estén cumpliendo satisfactoriamente.

1.5.2.1.6 Auditoría de Obras Públicas o de Ingeniería

Evaluara la administración de las obras en construcción, la gestión de los contratistas, el manejo de la constatación pública, la eficacia de los sistemas de mantenimiento, el cumplimiento de las clausulas contractuales y los resultados físicos que se obtengan en el programa o proyecto específico sometido a examen.

1.5.2.1.7 Auditoría Gubernamental

Es aquella que se aplica en las Entidades Públicas y es efectuada por la Contraloría General del Estado y otros organismos u oficinas de Auditoría Interna su objetivo principal es la de evaluar los recursos humanos y financieros de acuerdo a los objetivos vigentes.

1.5.2.1.8 Auditoría Administrativa

Es el revisar y evaluar si los métodos, sistemas y procedimientos que se siguen en todas las fases del proceso administrativo aseguran el cumplimiento de políticas, planes, programas, leyes y reglas que puedan tener un impacto significativo en operación de los reportes y asegurar que la organización los esté cumpliendo y respetando. Es el examen metódico y ordenado de los objetivos de una empresa de su estructura orgánica y de la utilización del elemento humano a fin de informar los hechos investigados. Su importancia radica en el hecho de que proporciona a los ejecutivos de una organización un panorama sobre la forma que está siendo administrada esta labor por los diferentes niveles jerárquicos y operativos, señalando aciertos y desviaciones de aquellas áreas cuyos problemas administrativos detectados exigen una mayor o pronta atención.

1.5.2.2 De acuerdo con quien lo realiza

1.5.2.2.1 Auditoría Externa

La auditoría Externa es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un Contador Público sin vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir una opinión independiente sobre la forma como opera el sistema, el control interno del mismo y formular sugerencias para su mejoramiento. El dictamen u opinión independiente tiene trascendencia a los terceros, pues da plena validez a la información generada por el sistema ya que se produce bajo la figura de la Fe Pública, que obliga a los mismos a tener plena credibilidad en la información examinada.

La Auditoría Externa examina y evalúa cualquiera de los sistemas de información de una organización y emite una opinión independiente sobre los mismos, pero las empresas generalmente requieren de la evaluación de su sistema de información financiero en forma independiente para otorgarle validez ante los usuarios del producto de este, por lo cual tradicionalmente se ha asociado el término Auditoría Externa a Auditoría de Estados Financieros, lo cual como se observa no es totalmente equivalente, pues puede existir Auditoría Externa del Sistema de Información Tributario, Auditoría Externa del Sistema de Información Administrativo, Auditoría Externa del Sistema de Información Automático etc.

La Auditoría Externa o Independiente tiene por objeto averiguar la razonabilidad, integridad y autenticidad de los estados, expedientes y documentos y toda aquella información producida por los sistemas de la organización.

Una Auditoría Externa se lleva a cabo cuando se tiene la intención de publicar el producto del sistema de información examinado con el fin de acompañar al mismo una opinión independiente que le dé autenticidad y permita a los usuarios de dicha información tomar decisiones confiando en las declaraciones del Auditor.

1.5.2.2 Auditoría Interna

La auditoría Interna es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un profesional con vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir informes y formular sugerencias para el mejoramiento de la misma. Estos informes son de circulación interna y no tienen trascendencia a los terceros pues no se producen bajo la figura de la Fe Pública.

Las auditorías internas son hechas por personal de la empresa. Un auditor interno tiene a su cargo la evaluación permanente del control de las transacciones, operaciones y se preocupa en sugerir el mejoramiento de los métodos y procedimientos de control interno que redunden en una operación más eficiente. Cuando la auditoría está dirigida por Contadores Públicos profesionales independientes, la opinión de un experto desinteresado e imparcial constituye una ventaja definida para la empresa y una garantía de protección para los intereses de los accionistas, los acreedores y el Público. La imparcialidad e independencia absolutas no son posibles en el caso del auditor interno, puesto que no puede divorciarse completamente de la influencia de la alta administración, y aunque mantenga una actitud independiente como debe ser, esta puede ser cuestionada ante los ojos de los terceros. Por esto se puede afirmar que el Auditor no solamente debe ser independiente, sino parecerlo para así obtener la confianza del Público.

La auditoría interna es un servicio que reporta al más alto nivel de la dirección de la organización y tiene características de función asesora de control, por tanto no puede ni debe tener autoridad de línea sobre ningún funcionario de la empresa, a excepción de los que forman parte de la planta de la oficina de auditoría interna, ni debe en modo alguno involucrarse o comprometerse con las operaciones de los sistemas de la empresa, pues su función es evaluar y opinar sobre los mismos, para que la alta dirección toma las medidas necesarias para su mejor funcionamiento. La auditoría interna solo interviene en las operaciones y

decisiones propias de su oficina, pero nunca en las operaciones y decisiones de la organización a la cual presta sus servicios, pues como se dijo es una función asesora.

1.5.2.2.3 Diferencias entre auditoría interna y externa:

Existen diferencias substanciales entre la Auditoría Interna y la Auditoría Externa, algunas de las cuales se pueden detallar así:

- En la Auditoría Interna existe un vínculo laboral entre el auditor y la empresa, mientras que en la Auditoría Externa la relación es de tipo civil.
- En la Auditoría Interna el diagnóstico del auditor, está destinado para la empresa; en el caso de la Auditoría Externa este dictamen se destina generalmente para terceras personas o sea ajena a la empresa.
- La Auditoría Interna está inhabilitada para dar Fe Pública, debido a su vinculación contractual laboral, mientras la Auditoría Externa tiene la facultad legal de dar Fe Pública.

1.6 AUDITORÍA DE GESTIÓN

1.6.1 Concepto de Auditoría de Gestión

La Auditoría de Gestión en la actualidad permite abarcar el crecimiento constante de problemas cada vez más complejos ya que motivados por las exigencias, permitiendo conocer a los ejecutivos que tan bien resuelven los problemas económicos sociales y estrategias que a este nivel se presentan generando en la empresa un saludable dinamismo que lo conduce exitosamente hacia las metas propuestas es por ello que se puede determinar que el objetivo primordial de la Auditoría de Gestión es el de analizar y descubrir deficiencias o irregularidades en algunas de las partes de la empresa o institución y apuntar a sus probables

correcciones con la finalidad de ayudar a la dirección a logra una administración más eficaz.

La aplicación de una Auditoría de Gestión constituye una herramienta valiosa ya que al hacer un examen permite evaluar si los recursos asignados (humanos, financieros, técnicos etc.) están siendo administrados con la eficiencia, efectividad y economía que se ha programado en la planificación estrategia de la empresa y esto se lo puede determinar a través de la aplicación de los elementos de la auditoria los mismos que analizan eficacia eficiencia, economía.

En la actualidad y para el futuro próximo es necesario poseer una empresa eficiente, que se emprenda la aplicación de la Auditoría de Gestión como un medio fundamental para evaluar la gestión y de esta forma la corrupción administrativa.

La Auditoría de Gestión aunque no tan desarrollada como la Financiera, es si se quiere de igual o mayor importancia que esta última, pues sus efectos tienen consecuencias que mejoran en forma apreciable el desempeño de la organización. La denominación auditoría de gestión funde en una, dos clasificaciones que tradicionalmente se tenían: auditoría administrativa y auditoría operacional.

1.6.1.1 Definición

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

1.6.1.2 Propósitos y objetivos

Entre los propósitos tenemos a los siguientes.

- Determinar si todos los servicios prestados, obras y bienes entregados son necesarios y, si es necesario desarrollar nuevos; así como, efectuar sugerencias sobre formas más económicas de obtenerlos.
- Determinar lo adecuado de la organización de la entidad; la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas; la existencia y cumplimiento de políticas adecuadas; la existencia y eficiencia de métodos y procedimientos adecuados; y, la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
- Comprobar si la entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente y si se realizan con eficiencia sus actividades y funciones.
- Cerciorarse si la entidad alcanzó los objetivos y metas previstas de manera eficaz y si son eficaces los procedimientos de operación y de controles internos; y,
- Conocer las causas de ineficiencias o prácticas antieconómicas.

Los principales objetivos son:

- Promover la optimización de los niveles de eficiencia , eficacia, economía, calidad e impacto de la gestión pública.
- Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas.
- Verificar el manejo eficiente de los recursos.
- Promover el aumento de la productividad, procurando la correcta administración del patrimonio público.
- Satisfacer las necesidades de la población.

1.6.1.3 Alcance._ La Auditoría de Gestión examina en forma detallada cada aspecto operativo de la organización, por lo que, en la determinación del alcance debe considerarse lo siguiente:

- a) Logro de los objetivos institucionales; nivel jerárquico de la entidad; la estructura organizativa; y, la participación individual de los integrantes de la institución.
- b) Verificación del cumplimiento de la normatividad tanto general como específica y de procedimientos establecidos.
- c) Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos, entendido como rendimiento efectivo, o sea operación al costo mínimo posible sin desperdicio innecesario; así como, de la eficacia en el logro de los objetivos y metas, en relación a los recursos utilizados.
- d) Medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa.
- e) Atención a la existencia de procedimientos ineficaces o más costosos; duplicación de esfuerzos de empleados u organizaciones; oportunidades de mejorar la productividad con mayor tecnificación; exceso de personal con relación al trabajo a efectuar; deficiencias importantes, en especial que ocasionen desperdicio de recursos o perjuicios económicos.
- f) Sobre el alcance de la auditoría, debe existir acuerdo entre los administradores y auditados; el mismo debe quedar bien definido en la fase de Conocimiento Preliminar, porque permite delimitar el tamaño de las pruebas o sea la selección de la muestra y el método aplicable, además medir el riesgo que tiene el auditor en su trabajo.

1.6.1.4 Enfoque

La Contraloría del Ecuador se proyecta a la ejecución de auditorías de gestión con un enfoque integral, por tanto, se concibe como una Auditoría de Economía y Eficiencia, una Auditoría de Eficacia, y una Auditoría de tipo Gerencial-Operativo y de Resultados.

Es una Auditoría de Economía y Eficiencia porque está orientada hacia la adquisición económica de los recursos (insumos) y su utilización eficiente o provechosa en la producción de bienes, servicios u obra, expresada en una producción maximizada en la cantidad y calidad producida con el uso de una determinada y mínima cantidad de recursos, es decir, incrementar la productividad con la reducción de costos.

Es una Auditoría de Eficacia porque está orientada a determinar el grado en que una entidad, programa o proyecto están cumpliendo los objetivos, resultados o beneficios preestablecidos, expresados en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, etc.

Es una Auditoría con enfoque Gerencial-operativo y de resultados, porque evalúa la gestión realizada para la consecución de los objetivos y metas mediante la ejecución de planes, programas, actividades, proyectos y operaciones de una entidad, expresados en la producción de bienes, servicios y obras en la calidad y cantidad esperados, y que sean socialmente útiles, y cuyos resultados sean medibles por su calidad e impacto.

1.6.1.5 SIMILITUDES Y DIFERENCIAS CON OTRAS AUDITORÍAS

La auditoría de gestión se origina y fundamenta en la auditoría operacional, constituye una auditoría integral y perfeccionada, respecto de quien se basa, no obstante si existen diferencias entre ellas, aunque son mayores respecto a la auditoría financiera, como se puede apreciar en los siguientes cuadros:

AUDITORÍA DE GESTIÓN / AUDITORÍA FINANCIERA

ELEMENTOS	FINANCIERA	DE GESTIÓN
1. Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Dictaminar los estados financieros de un período. 	Revisa y evalúa la Economía y eficiencia con los que se han utilizado los recursos humanos, materiales y financieros, y el resultado de las operaciones en cuanto al logro de las metas y eficacia de los procesos; promueve mejoras mediante recomendaciones.
2. Alcance y Enfoque	<ul style="list-style-type: none"> • Examina registros, documentos e informes contables. Los estados financieros un fin. • Enfoque de tipo financiero. • Cubre transacciones de un año calendario. 	Evalúa la eficacia, eficiencia y economía en las operaciones. Los estados financieros un medio. Enfoque gerencial y de resultados. Cubre operaciones corrientes y recién ejecutadas.
3. Participantes	<ul style="list-style-type: none"> • Solo profesionales auditores con experiencia y conocimiento contable. 	Equipo multidisciplinario conformado por auditores y otros profesionales de las especialidades relacionadas con la actividad que se audite.
4. Forma de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Numérica, con orientación al pasado y a través de pruebas selectivas. 	No numérica, con orientación al presente y futuro, y el trabajo se realiza en forma detallada.
5. Propósito	<ul style="list-style-type: none"> • Emitir un informe que incluye el dictamen sobre los estados financieros 	Emitir un informe que contenga: comentarios, conclusiones y recomendaciones
6. Informe	<ul style="list-style-type: none"> • Relativo a la razonabilidad de los estados financieros y sobre la situación financiera, resultados de las operaciones, cambios en el patrimonio y flujos de efectivo. 	Comentario y conclusiones sobre la entidad y componentes auditados, y recomendaciones para mejorar la gestión, resultados y controles gerenciales

Elaborado por: Nelly Toapanta

1.6.1.6 Herramientas de la Auditoría de Gestión

Equipo Multidisciplinario

Para la ejecución de Auditorías de Gestión es necesario la conformación de un equipo multidisciplinario, que dependiendo de la naturaleza de la entidad y de las áreas a examinarse, a más de los auditores profesionales, podría estar integrado

por especialistas en otras disciplinas, tales como: ingenieros, abogados, economistas, psicólogos, médicos, etc.

AUDITORES

De éste grupo, entre los dos más experimentados, se designa al jefe de grupo y al supervisor, quienes tendrán la máxima e íntegra responsabilidad de la Auditoría de Gestión.

ESPECIALISTAS

Estos profesionales a más de su capacidad deben tener la independencia necesaria con relación a la entidad objeto de la auditoría, a fin de obtener mayor confianza de que su trabajo será ejecutado con total imparcialidad.

Es conveniente que los equipos multidisciplinarios se conformen en las direcciones o departamentos de auditoría, los especialistas podrían participar incluso en la Fase de Planificación.

1.6.1.7 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

En este tipo de auditoría tendremos que tener en cuenta también los tres componentes de riesgo

- **Riesgo Inherente:** De que ocurran errores importantes generados por las características de la entidad u organismo
- Riesgo de Control: De que el Sistema de Control Interno prevenga o corrija tales errores
- **Riesgo de Detección:** De que los errores no identificados por los errores de Control Interno tampoco sean reconocidos por el auditor
 - Sería necesario para evaluar la existencia o no de riesgos de auditoría de gestión
 - Conocer los riesgos propios de la actividad, del entorno y la naturaleza propia de la información
 - Considerar lo adecuado del diseño del Sistema de Control Interno y probar la eficacia de sus procedimientos
 - Determinar procedimientos sustantivos contenidos en el programa a aplicar, luego de haber evaluado el Sistema de Control Interno
 - Extensión de las pruebas sustantivas aplicables a la Empresa hacia los terceros Vinculados.

Además sería importante considerar algunos factores generalizados del riesgo de auditoría siendo los que a continuación detallamos:

- Determinar la confianza que tiene la dirección respecto al funcionamiento del sistema de control interno suponiendo que no se den:
 - Incumplimientos en los procedimientos normalizados
 - Detección tardía o no detección de los errores o desvíos
 - Poca experiencia en el personal
 - Sistemas de información no confiables
- Evaluar los riesgos inherentes a la protección de los bienes activos o imagen pública adversa considerando:
 - Probabilidad de ocurrencia de fraudes
 - Quejas del público
 - Errores de los criterios que se aplican para tomar decisiones

1.6.1.8 Técnicas más Utilizadas

En la auditoría de gestión es fundamental el criterio profesional del auditor para la determinación de la utilización y combinación de las técnicas y prácticas más adecuadas, que le permitan la obtención de la evidencia suficiente, competente y pertinente, que le den una base objetiva y profesional, que fundamenten y sustenten sus comentarios, conclusiones y recomendaciones. Se considera importante a continuación definir las técnicas y las prácticas que pueden ser más utilizadas en este tipo de auditorías.

VERIFICACIÓN

TÉCNICAS

Ocular	a) Comparación b) Observación c) Rastreo
Verbal	a) Indagación b) Entrevista c) Encuesta
Escrita	a) Análisis b) Conciliación c) Confirmación d) Tabulación
Documental	a) Comprobación b) Cálculo c) Revisión Selectiva
Física	a) Inspección

Elaborado por: Nelly Toapanta

1.6.1.8.1 Comparación.- Es la determinación de la similitud o diferencias existentes en dos o más hechos u operaciones; mediante esta técnica se compara las operaciones realizadas por la entidad auditada, o los resultados de la auditoría con criterios normativos, técnicos y prácticas establecidas, mediante lo cual se puede evaluar y emitir un informe al respecto. Fases: 3 Ejecución y 4 Comunicación de Resultados.

1.6.1.8.2 Observación.- Es la verificación visual que realiza el auditor durante la ejecución de una actividad o proceso para examinar aspectos físicos, incluyendo

desde la observación del flujo de trabajo, documentos, materiales, etc. Fases: 1 Conocimiento preliminar, 2 Planificación y 3 Ejecución.

1.6.1.8.3 Rastreo.- Es el seguimiento y control de una operación, dentro de un proceso o de un proceso a otro, a fin de conocer y evaluar su ejecución. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución

1.6.1.8.4 Indagación.- Es la obtención de información verbal mediante averiguaciones o conversaciones directas con funcionarios de la entidad auditada o terceros sobre las operaciones que se encuentran relacionadas, especialmente de hechos o aspectos no documentados. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.

1.6.1.8.5 Entrevista.- Entrevistas a funcionarios de la entidad auditada y terceros con la finalidad de obtener información, que requiere después ser confirmada y documentada. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.

1.6.1.8.6 Encuesta.- Encuestas realizadas directamente o por correo, con el propósito de recibir de los funcionarios de la entidad auditada o de terceros, una información de un universo, mediante el uso de cuestionarios cuyos resultados deben ser posteriormente tabulados. Fase: 3 Ejecución.

1.6.1.8.7 Análisis.- Consiste en la separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso, con el propósito de establecer su propiedad y conformidad con criterios normativos y técnicos; como por ejemplo, el análisis de la documentación interna y externa de la entidad hasta llegar a una deducción lógica; involucra la separación de las diversas partes y determina el efecto inmediato o potencial. Fases: 1 Conocimiento Preliminar, 2 Planificación, 3 Ejecución y 5 Seguimiento.

1.6.1.8.8 Conciliación.- Consiste en hacer que concuerden dos conjuntos de datos relacionados, separados e independientes; por ejemplo, analizar la información producida por las diferentes unidades operativas o administrativas, con el objeto de hacerles concordantes entre sí y a la vez determinar la validez y veracidad de los registros, informes y resultados bajo examen. Fase: 3 Ejecución.

1.6.1.8.9 Confirmación.- Comunicación independiente y por escrito, de parte de los funcionarios que participan o ejecutan las operaciones, y/o de fuente ajena a la entidad auditada, para comprobar la autenticidad de los registros y documentos sujetos al examen, así como para determinar la exactitud o validez de una cifra, hecho u operación. Fase: 3 Ejecución.

1.6.1.8.10 Tabulación.- Consiste en agrupar resultados importantes obtenidos en área, segmentos o elementos examinados que permitan llegar a conclusiones. Fase: 3 Ejecución.

1.6.1.8.11 Comprobación.- Consiste en verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones realizadas por una entidad, a través de el examen de la documentación justificatoria o de respaldo. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.

1.6.1.8.12 Cálculo.- Consiste en la verificación de la exactitud y corrección aritmética de una operación o resultado, presentados en informes, contratos, comprobantes y otros. Fase: 3 Ejecución.

1.6.1.8.13 Revisión Selectiva.- Consiste en una breve o rápida revisión o examen de una parte del universo de datos u operaciones, con el propósito de separar y analizar los aspectos que no son normales y que requieren de una atención especial y evaluación durante la ejecución de la auditoría. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.

1.6.1.8.14 Inspección.- Esta técnica involucra el examen físico y ocular de activos, obras, documentos, valores y otros, con el objeto de establecer su existencia y autenticidad; requiere en el momento de la aplicación la combinación de otras técnicas, tales como: indagación, observación, comparación, rastreo, análisis, tabulación y comprobación. Fase. 3 Ejecución.

1.6.1.9 Uso de Indicadores en Auditoría de Gestión

El uso de INDICADORES en la Auditoría, permite medir:

- La eficiencia y economía en el manejo de los recursos
- Las cualidades y características de los bienes producidos o servicios prestados (eficacia)
- El grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios o clientes a quienes van dirigidos (calidad)
- Todos estos aspectos deben ser medidos considerando su relación con la misión, los objetivos y las metas planteados por la organización.

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

1.6.1.10 Ventajas de la Auditoría de Gestión

Permite identificar las áreas problemáticas, las causas relacionadas y las soluciones para mejorar.

- Localizar las oportunidades para eliminar derroches e ineficiencia, lo que es significativo en las auditorías de gestión, sin embargo, hay que tener cuidado con las reducciones de costos a corto plazo que causan problemas a largo plazo.

- Identificar los criterios para medir el logro de metas y objetivos de la organización.
- Habilitar un canal adicional de la comunicación entre los niveles de operación y la alta gerencia. Generalmente el personal que trabaja en operaciones es más consciente de los problemas y las causas que el personal de la gerencia, por lo que una de las ventajas de la Auditoría de Gestión es la capacidad de los auditores de transmitir preocupaciones operacionales a la gerencia.
- Emitir una evaluación independiente y objetiva de las operaciones.
- Al comenzar a realizar análisis organizacional el auditor puede encontrarse con que necesita basar su examen en un Plan, en un área específica, en un proyecto, en una actividad o lo que es aún mayor, en la entidad en su totalidad, pues los indicadores pueden aplicarse sin distinción.
- Lo básico es contar con la suficiente y confiable información. Con ello, el auditor podrá entonces construir una base de indicadores que le permitan hacer la interconexión de resultados y obtener una buena estimación del comportamiento organizacional.
- Al realizar la Auditoría de Gestión, el auditor no necesariamente va a diseñar indicadores, sí necesita suficientes bases conceptuales y metodológicas para emitir juicios objetivos acerca de la gestión de la entidad sobre la base de sus indicadores, o necesitará diseñar algunos indicadores complementarios que le permitan relacionar los resultados de la entidad con los objetivos y metas.

1.6.1.11 Elementos de la Auditoría de Gestión

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

evaluar la gestión, en cuanto a las cinco "E", esto es, ECONOMIA, EFICIENCIA, EFICACIA, ECOLOGIA Y ETICA, que a continuación se definen

1.6.1.11.1 Economía.- Significa la adquisición, al menor costo y en el momento adecuado, de recursos financieros, humanos y físicos en cantidad y calidad apropiadas.

Es decir:

- Los recursos idóneos
- En la calidad y cantidad correcta.
- En el momento previsto.
- En el lugar indicado y precio convenido.

El auditor deberá comprobar si la entidad:

Invierte racionalmente los recursos, al saber si utilizan los recursos adecuados, según los parámetros establecidos, ahorran estos recursos o los pierden por falta de control o deficientes condiciones de almacenaje y de trabajo.

Utilizan la fuerza de trabajo adecuada y necesaria. Si se cumplen óptimamente los recursos monetarios y crediticios.

1.6.1.11.2.-Eficiencia

Es la relación entre los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios. Una actividad eficiente maximiza el resultado.

Entre otros debe lograr:

- Que las normas sean correctas y la producción los servicios se ajusten a las mismas.
- Mínimos desperdicios en el proceso productivo o en los servicios prestados.

- Que los trabajadores conozcan la labor que realizan y que esta sea la necesaria y conveniente para la entidad.
- Que se cumplan los parámetros técnicos productivos en el proceso de producción o de servicios que garantice la calidad.

1.6.1.11.3 Eficacia.- Significa el logro, en el mejor grado, de los objetivos u otros efectos perseguidos de un programa, una organización o una actividad.

Es decir:

- Cumplimiento de la producción y los servicios en cantidad y calidad.
- El producto obtenido y el servicio prestado, tiene que ser socialmente útil.
- El auditor comprobará el cumplimiento de la producción o el servicio y hará comparaciones con el plan y períodos anteriores para determinar progresos y retrocesos.

1.6.1.11.4 Ecología.- Son las condiciones, operaciones y prácticas relativas a los requisitos ambientales y su impacto, que deben ser reconocidos y evaluados en una gestión institucional, de un proyecto, programa o actividad.

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

Interrelación entre Economía, Eficiencia, Eficacia, Ecología y Ética

En el proceso gerencial se observa la interrelación entre la economía (recursos o insumos al menor costo), la eficiencia (recursos o insumos que producen los mejores resultados), la eficacia (resultados que brindan los efectos deseados), la ecología (análisis de los esfuerzos realizados para preservar el medio ambiente y la conservación de los recursos, determinando sus costos y evaluando su impacto) y la ética (la conducta ética de la organización y sus integrantes, traducida en acciones concretas que evidencian la transparencia en la gestión).

1.6.1.12 Etapas de la auditoría de gestión.

FASE I: Conocimiento Preliminar

Consiste en la obtención de conocimientos generales de la entidad objeto de examen y estudio a través de la observación, identificando sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, esto se lo realizara a través de la evaluación de la estructura de control interno, definiendo los objetivos y estrategias de la entidad; permitiendo una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría.

Actividades:

En esta etapa se deben realizar algunas actividades como las que a continuación se indica:

- Conocimiento del negocio del cliente y del sector industrial en que opera.
- También deberá tener conocimiento sobre: tipo de negocio, tipos de productos y servicios, sucursales de la compañía y características operativas de la entidad, así como de sus métodos de producción y marketing; tipo de industria, vulnerabilidad de la industria a las condiciones económicas cambiantes, y políticas y prácticas importantes de la industria; estructura de control interno.
- Estudiar los documentos de trabajos anteriores.
- Además, los papeles de trabajo podrán revelar áreas de problemas que ocurrieron en auditorías anteriores y que pudieran continuar en el futuro.
- Para obtener conocimiento acerca del negocio del cliente, el auditor podrá; examinar las escrituras constitutivas así como los estatutos, leer las actas de las asambleas de accionistas y juntas de directores, leer contratos vigentes importantes, leer publicaciones del ramo y de la industria respecto a acontecimientos actuales de los negocios y la industria, y principalmente el auditor debe obtener conocimiento y copia del plan

estratégico que se ha propuesto la empresa con sus respectivos avances y controles que se han aplicado a los diferentes objetivos.

- Visita a las instalaciones del cliente.
- Fuentes de abastecimiento de las materias primas y materiales fundamentales.
- Destino de la producción terminada o de los servicios prestados
- Cantidad total de los trabajadores, agrupados por categorías ocupacionales con sus respectivas calificaciones.
- Existencia de normas de trabajo
- Revisar las informaciones que obra en el expediente único que contiene resultados de las auditorias, inspecciones, comprobaciones y verificaciones fiscales anteriores.
- Verificaciones de las fuentes de financiamiento

Productos:

- Archivo permanente actualizado de las papeles de trabajo
- Documentación e información útil para la planificación
- Objetivo y estrategia general de la auditoria

FASE II: Planificación

En esta fase el auditor orienta sus esfuerzos a planificar la estrategia que utilizara para llevar a cabo la auditoria, para los cuales debe establecerse los pasos a seguir en la presente y siguientes fases y las actividades a desarrollar.

La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo por desarrollar considerando entre otros elementos, los parámetros e indicadores de gestión de la entidad; la revisión debe estar fundamentada en programas detallados para los componentes determinados, los procedimientos de auditoría, los responsables, y las fechas de ejecución del examen; también debe proveerse la determinación de recursos necesarios tanto en

número como en calidad del equipo de trabajo que será utilizado en el desarrollo de la revisión, con especial énfasis en el presupuesto de tiempo y costos estimados.

Actividades:

Elaboración del plan de auditoría; se deben fijar las fechas y lugares en donde se realizara la auditoría, objetivos y alcance de la misma, normativa de referencia y vigente, los miembros del equipo auditor, medios y recursos necesarios para la ejecución, horario de la auditoría y identificar las personas responsables de cada área.

Productos:

- Memorándum de planificación
- Programas de auditoría para cada componente (proyecto, programa o actividad)

FASE III: Ejecución

En esta etapa, es en donde se ejecuta propiamente la auditoria, pues en esta instancia se desarrolla los hallazgos y se obtienen toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada (suficiente, competente y relevante).

También en esta etapa se aplican procedimientos y técnicas de auditoría que comprenden: pruebas y evaluación de controles, identificación de hallazgos (condición y criterio), desarrollo de observaciones (incluyendo condición, criterio, causa-efecto, y evaluación de comentarios de la entidad) y comunicación de los resultados a los funcionarios responsables de la empresa evaluada.

Actividades:

La fase de ejecución deberá:

- Verificar toda la información obtenida verbalmente; y
- Obtener evidencia suficiente, competentes y relevantes.

Productos:

1.6.1.13 Papeles de Trabajo

Se denomina papeles de trabajo al conjunto de cédulas y documentos que relacionan el trabajo de campo y el informe de auditoría, además deberán contener la evidencia para apoyar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones del informe.

En términos generales, los papeles de trabajo deberán:

- Contener el programa de auditoría original y las sucesivas modificaciones al mismo. Contener los índices y referencias cruzadas relacionados con el programa de auditoría.
- Ser completos y precisos para que sirvan de apoyo a los hallazgos, conclusiones y recomendaciones y para permitir demostrar la naturaleza y el alcance del trabajo realizado.
- Ser comprensibles sin explicaciones orales. Deben ser también completos y no obstante, concisos. Cualquiera que los use debe poder rápidamente determinar su propósito, fuentes de datos, la naturaleza, el alcance del trabajo realizado y las conclusiones de quien los preparó. Si bien la brevedad es importante, la claridad y la necesidad de que los papeles de trabajo sean completos no deberán ser sacrificadas, simplemente para ahorrar tiempo o papel.
- Ser tan legibles y limpios como sea posible. De otro modo los papeles de trabajo pueden perder su valor como evidencia.
- Estar limitados a los asuntos que sean significativos y relevantes para los objetivos de la tarea.
- Contener expresión clara del propósito de los mismos asegurando la relación con los objetivos e informes de auditoría.

Al confeccionar los papeles de trabajo el auditor no debe.

- Seguir ciegamente los papeles de trabajo de auditorías anteriores; sin embargo deberá evitar efectuar cambios, a menos que exista una clara razón para ello.
- Escribir en el reverso de una hoja de trabajo.
- Dejar puntos o preguntas pendientes en sus papeles de trabajo, a menos que éstos representen partidas preparadas para la resolución por el auditor encargado.
- Tachar puntos o preguntas sin explicar las razones.
- Dejar símbolo alguno sin identificar, excepto los de verificaciones aritméticas.
- Hacer transcripciones o análisis detallados donde sea suficiente un resumen.
- Disponer de los papeles de trabajo para uso personal.
- Descuidar los papeles de trabajo. Deben guardarse bajo llave.

Estos papeles de trabajo deben ser organizados y archivados en forma sistematizada, sea preparando legajos, carpetas o archivos que son de dos clases:

- **Archivo Permanente o Continuo.**

Este archivo contiene información de interés o utilidad para auditorías subsiguientes. La primera hoja de este archivo necesariamente debe ser el índice, el mismo que indica el contenido del legajo.

Finalidad del archivo permanente.

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

- **Archivo Corriente.**

En estos archivos se guardan los papeles de trabajo relacionados con la auditoría específica de un período.

1.6.1.14 Hallazgos de Auditoría

Los hallazgos de auditoría son pruebas oportunas y relevantes que el auditor encargado, durante el proceso de auditoría debe comunicar oportunamente indicando las observaciones a los funcionarios y servidores de la entidad examinada comprendidos en los hechos observados, a fin de que en un plazo definitivo presenten sus explicaciones sustentados mediante documentos, para su oportuna evaluación y consideración en el informe correspondiente.

Las observaciones fundamentan las conclusiones y recomendaciones del informe, y deben cumplir los requisitos siguientes:

- a) Estar basadas en hechos y respaldadas con evidencias.
- b) Ser objetivas.
- c) Estar fundamentadas en una labor suficiente que sirva de soporte para las conclusiones y recomendaciones.

1.6.1.15 Marcas de Auditoría

Las marcas de auditoría, conocidas también como: claves de auditoría o tildes, son signos particulares y distintivos que hace el auditor para señalar el tipo de trabajo realizado de manera que el alcance del trabajo quede perfectamente establecido. Estas marcas permiten conocer además, cuáles partidas fueron objeto de la aplicación de los procedimientos de auditoría y cuáles no.

Existen dos tipos de marcas, las de significado uniforme, que se utilizan con frecuencia en cualquier auditoría. Las otras marcas, cuyo contenido es a criterio

del auditor, obviamente no tienen significado uniforme y que para su comprensión requiere que junto al símbolo vaya una leyenda de su significado.

Las marcas al igual que los índices y referencias ya indicadas, preferentemente deben ser escritas con lápiz de color rojo, ya que su uso se encuentra generalizado al igual que los papeles de trabajo elaborados por el auditor usualmente son hechos con lápiz de papel.

A continuación propongo las marcas estándares que pueden utilizarse y que se encuentran relacionadas con las técnicas y otras prácticas que contienen los procedimientos de auditoría.

ESQUEMA DE MARCAS DE AUDITORÍA

SIMBOLO	SIGNIFICADO
Σ	Sumado (vertical y horizontal)
©	Comprobado correctamente
Ψ	Inspeccionado
¥	Comparado con libros
»	Cálculos matemáticos verificados
v	Verificado
@	Cotejado contra fuente externa
PPC	Papel proporcionado por cliente
§	Comprobado con documento
ϖ	Calculado
X	Aplica

Elaborado por: Nelly Toapanta

FASE IV: Comunicación de Resultados

Además de los informes parciales que pueden emitirse, como aquel relativo al control interno, se prepara un informe final, el mismo que en la auditoría de gestión difiere, pues no solo que revelara las deficiencias existentes como se lo hacía en las otras auditorías, sino que también, contendrá los hallazgos positivos.

En contenido del informe de auditoría de gestión debe expresar de forma clara, concreta y sencilla los problemas, sus causas como una herramienta de dirección.

En el informe sobre control de gestión se plasman los resultados obtenidos en cada uno de los parámetros mencionados, con el fin de entregar un dictamen de la gestión de la administración de un período determinado.

El informe deberá contener:

- Índice del contenido, identificando los capítulos y títulos de la información.
- Introducción (finalidad del trabajo y referencia de los puntos tratados).
- Reseña histórica de la Entidad (breve descripción de la entidad).
- Análisis por capítulo (Eficiencia, Eficacia, Economía y Equidad).
- Conclusiones
- Observaciones y recomendaciones

Actividades:

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

1. Redacción del informe de auditoría.
2. Comunicación de resultados, si bien esta se cumple durante todo el proceso de la auditoría de gestión para promover la toma de acciones correctivas de inmediato, es necesario que el borrador del informe antes de su emisión, deba ser discutido en una conferencia final con los responsables de la gestión y los funcionarios de más alto nivel

relacionados con el examen; esto le permitirá por una parte reforzar y perfeccionar sus comentarios, conclusiones y recomendaciones; pero por otra parte, permitir que expresen sus puntos de vista y ejerzan su legítima defensa.

Productos

- Informe de auditoría, síntesis del informe y memorándum de antecedentes
- Acta de conferencia final de la lectura del informe de auditoría

FASE V: Seguimiento

La auditoría no será efectiva si ha concluido con un buen informe y no se le efectúa un seguimiento para verificar, que la empresa auditada ha puesto en marcha las observaciones y recomendaciones que le ha propuesto el equipo auditor.

Por lo tanto el Seguimiento consiste en el monitoreo y verificación sobre la puesta en marcha de las medidas correctivas formuladas en las recomendaciones o el plan de mejoramiento en su caso.

El método para efectuar el seguimiento, dependerá del tipo de observación, y también de la importancia y materialidad de las observaciones y recomendaciones.

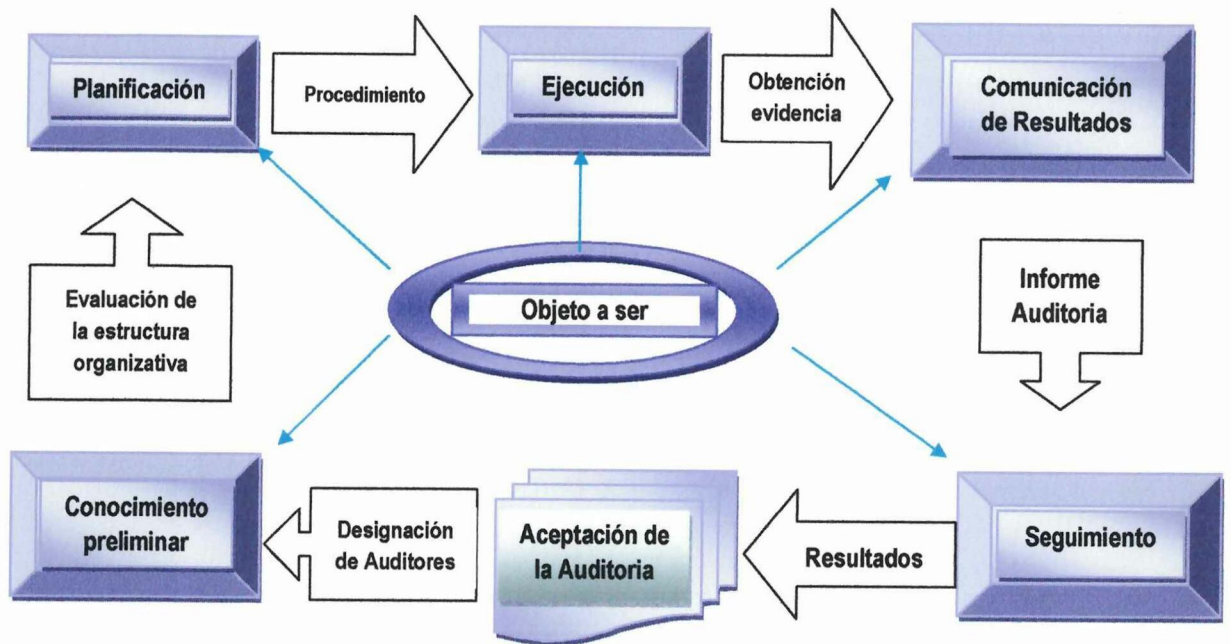
Productos

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

En forma grafica detallamos el proceso de la siguiente manera:

GRAFICO N° 1

Proceso Metodológico de la Auditoría de Gestión



Elaborado: Nelly Toapanta

CAPITULO II

2.1 BREVE CARACTERIZACIÓN DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE SAQUISILÍ

Existen muchas versiones del origen de la palabra Saquisilí de las cuales son las más conocida:

El sacerdote Coba Robalino, investigador, dice que viene de la voz aimara que Significa: "HABITANTE DEL PANTANO". Hay quienes creen que Saquisilí proviene del Kichwa "SAQUI" que significa deja y "SILI" equivalente a aquí.

El CANTON Saquisilí, fue erigido por Decreto del Congreso Nacional un Lunes 18 de Octubre de 1943, publicado en el Registro Oficial N° 940. Esta situado en la provincia del Cotopaxi, sierra central del Ecuador a 13KM. De la cabecera provincial, Latacunga.

La rica historia comienza más allá del Incaico según datos del Arzobispo Gonzales Suarez, se considera que, el hidalgo pueblo Saquisilence aparece en la época cuarta es decir por los años 750 con el nombre de Chantilín.

Actualmente, luego de una gran historia que ha sido testigo de la evolución de este rincón de la tierra ampliamente comercial, está distribuido en cuatro parroquias: Saquisilí (La matriz y cabecera cantonal), y tres parroquias rurales: Chantilín y Canchagua, Cochapamba.

Aproximadamente 22000 habitantes están distribuidos en una superficie de 207.9 km², la carretera panamericana vincula al cantón con el Norte y Sur del país, abarca territorios en una altitud que varía entre 29000 y 42000msnm, el clima se considera seco templado con una temperatura media anual de 12°C, siendo los meses más fríos julio y agosto (11°C)

El I. Municipio del Cantón Saquisilí es una Institución de carácter social, que a través de su Gobierno Local, promueve y permite el desarrollo económico y social mediante la implementación y ejecución de planes, programas y proyectos que generen productividad; con el propósito de contribuir con el crecimiento del Cantón y mejorar las condiciones de vida de sus habitantes.

Considerando la importancia que ejerce esta dependencia dentro del cantón, se determina que según el aporte que brinde la misma a la colectividad se destacará el nivel de compromiso de los colaboradores de la misma en términos de medición del grado de eficiencia con que cuenta dicha entidad para cumplir con el objeto social para el cual ha sido creado.

2.1.1 Misión

El Gobierno Municipal del Cantón Saquisilí entrega servicios básicos y ejecuta obras de infraestructura prioritarias. Trabaja con calidad, eficiencia, transparencia, equidad y sujetos a la normativa legal vigente. Promueve la participación de los actores sociales en la gestión municipal y busca elevar el nivel de vida de la población. Es una institución de prestigio, confianza, credibilidad, cumple estándares de desarrollo institucional y propicia un desarrollo sustentable en el marco del Plan Participativo de Desarrollo Cantonal de Saquisilí.

2.1.2 Visión

Para el año 2010, el Gobierno Municipal de Saquisilí profundizará su gestión alternativa y participativa constituyéndose en un modelo a nivel nacional. Se convertirá en ejemplo nacional del sistema de trabajo en cogestión, manejo eficiente y transparente de los recursos, recurrirá al presupuesto participativo y al Plan Participativo de Desarrollo para la ejecución de proyectos que satisfagan las necesidades de la población. En la toma de decisiones promoverá la equidad de género, etnia y edad. Proyectará una positiva imagen institucional, brindando

obras de impacto social y elevando sustancialmente la calidad de vida de toda la comunidad urbana y rural del Cantón. Contará con personal calificado y capacitado

2.1.3 Objetivos Estratégicos

Entre los objetivos más importantes del I. Municipio de Saquisilí se pueden mencionar los siguientes:

- Mejorar las relaciones de trabajo a través de la precisión de funciones
Aumentar la productividad de los servidores municipales
- Mejorar el clima organizacional de la Municipalidad.
- Impulsar el rendimiento de los servidores municipales a través de mecanismos de incentivos y evaluación
- Fortalecer la gestión del talento humano a través de una unidad especializada.
- Responsabilizar a la Unidad de Recursos Humanos del mejoramiento en el rendimiento de los servidores municipales
- Solución eficiente, técnica y económicamente factible para realizar un manejo adecuado de desechos sólidos en el Cantón Saquisilí.
- Mejorar el ambiente interno y externo de cada uno de los hogares mediante la recolección adecuada de los residuos sólidos
- Manejo de residuos sólidos con conocimientos básicos y con liderazgo difundiendo los logros y resultados del proyecto establecido.
- Sistema que opere siempre en condiciones de eficiencia, eficacia y efectividad, con todos los actores sociales involucrados de manera permanente, para garantizar el modelo de gestión implementado en la ocupación de las diferentes plazas y mercados del Cantón Saquisilí.

El Municipio de Saquisilí de manera directa debe asegurar la sostenibilidad política entendida como la aplicación de modelos de gestión y cuerpos normativos que orientados a lograr la mayor eficiencia del sistema no dependan de coyunturas electorales ni de decisiones unilaterales.

2.2 Dirección Financiera del Municipio de Saquisilí

De conformidad con los contenidos de la ley orgánica de Administración Financiera y Control, ley de Presupuestos, Normativa de sistemas de Gestión Financiera, su aplicación rigen para todas las entidades del sector público, se lo realiza a través de los subsistemas de presupuesto, contabilidad gubernamental tesorería control.

2.2.1 Antecedentes

La ley Orgánica de la Contraloría General del Estado establece como una de sus potestades la de examinar, verificar, evaluar el cumplimiento de la visión, misión objetivos de las instituciones públicas, la utilización de los recursos su administración, custodia de los bienes públicos. Además la Contraloría General de Estado procede a utilizar parámetros e indicadores como estándares de gestión, control que les permita realizar comparaciones, evaluación del grado de eficacia eficiencia en el cumplimiento de los objetivos en la administración de recursos.

2.2.2 Misión

Aplicar de acuerdo con la Ley los esquemas de control financiero y administrativo, así como las normas técnicas establecidas por el Ministerio de Finanzas, Contraloría General del Estado y otras Instituciones del sector público y privado, y las demás que contempla la LORM

2.2.3 Visión

La Dirección Financiera durante los próximos años será un organismo líder en la gestión administración financiera de reconocido prestigio en el cambio local, regional como resultado de sus elevados niveles de productividad administración transparente aplicación adecuada de leyes, normas, técnicas de actualidad.

2.2.4 Objetivos Estratégicos

- Elevar los niveles de eficiencia en la administración de los recursos financieros optimizando su utilización conforme a los planes programas y proyectos institucionales.
- Garantiza un adecuado control interno y de gestión a través de la aplicación de un sistema específico que permita examinar el cumplimiento de los fines y objetivos institucionales con relación a los recursos públicos utilizados.
- Contribuir en la elevación de la eficiencia del funcionamiento de las dependencias del Municipio mediante una eficaz provisión y autogeneración de recursos.

2.3 Descripción de la Metodología Empleada

En el presente trabajo investigativo se utilizó el método descriptivo lo que nos permitió conocer el principal problema que atraviesa la Dirección Financiera del Ilustre Municipio del Cantón Saquisilí, en el que no se han ejecutado medidas de evaluación sobre las actividades operacionales y administrativas mediante la ejecución de una auditoría de gestión lo cual impide conocer el nivel de cumplimiento de los objetivos y metas planteados por la institución en términos de eficiencia, eficacia, economía, ecología, ética y equidad, lo que sirvió como base para el planteamiento de la hipótesis.

2.4 Análisis Tabulación e Interpretación de Datos

2.4.1 Empleados de la Dirección Financiera del Municipio de Saquisilí

Para el desarrollo del presente trabajo investigativo se ha aplicado la técnica de la encuesta que se aplico a todo el personal de la Dirección Financiera mismo que está conformada por: un director, un jefe de Contabilidad, un tesorero, un analista,

un contador, un auxiliar contable, tres recaudadores, una guardalmacén, un jefe de rentas, un jefe de avalúos, un técnico y un bibliotecario.

Siendo la población muy pequeña y considerando que los datos son fáciles de manipular, se considerará la totalidad de la misma, es decir, los 14 trabajadores de la Dirección Financiera del Ilustre Municipio

2.4.2 Usuarios

De una población económicamente activa de 8.279 habitantes y con un margen de error 0.25 se obtuvo una muestra de 143 personas.

2.4.3 Director financiero

Para el desarrollo del presente trabajo he aplicado la técnica de entrevista; la cual fue aplicada específicamente al Director Financiero, quien contribuyo con información de vital importancia para la elaboración del presente trabajo investigativo.

2.4.1. Análisis e Interpretación de los Resultados de las Encuestas Aplicadas a los Funcionarios de la Dirección Financiera del Municipio del cantón Saquisilí.

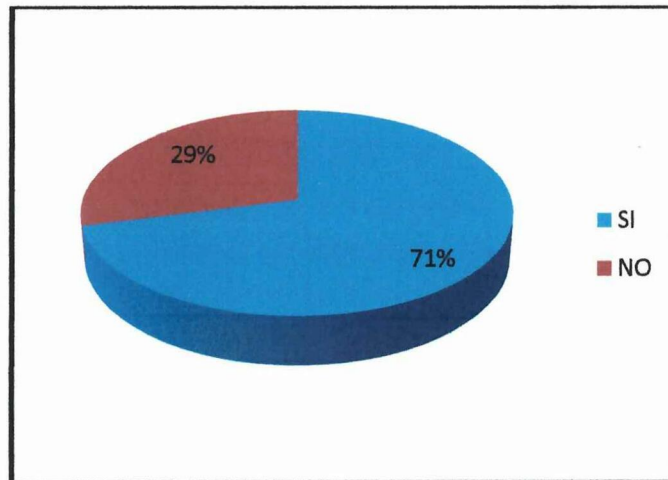
2.4.1.1 ¿Conoce usted que es una Auditoría de Gestión?

TABLA N° 1 AUDITORÍA DE GESTIÓN

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	10	71%
NO	4	29%
TOTAL	14	100%

Fuente: Encuesta I. Municipio de Saquisilí
Elaborado por: Nelly Toapanta

GRÁFICO N° 1 AUDITORÍA DE GESTIÓN



Fuente: Encuesta I. Municipio de Saquisilí
Elaborado por: Nelly Toapanta

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En relación a esta pregunta se entiende que un 71% que representan la mayoría si conoce que es una Auditoría de Gestión mientras que al 29% restante lo desconoce.

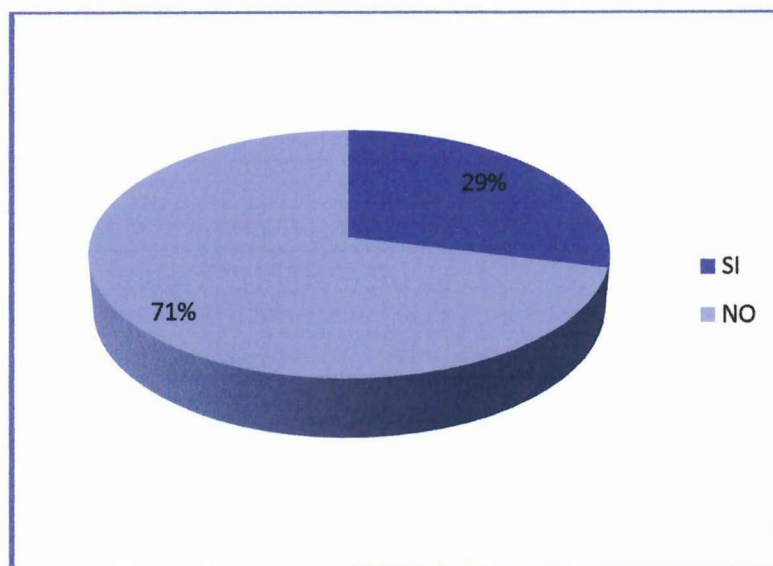
2.4.1.2 ¿Cree usted que el jefe de su Dirección evalúa periódicamente su gestión?

TABLA N°2 JEFE EVALÚA SU GESTIÓN

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	29%
NO	10	71%
TOTAL	14	100%

Fuente: Encuesta I. Municipio de Saquisilí
Elaborado por: Nelly Toapanta

GRÁFICO N° 2 JEFE EVALÚA SU GESTIÓN



Fuente: Encuesta I. Municipio de Saquisilí
Elaborado por: Nelly Toapanta

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De las encuestas aplicadas a los funcionarios de la Dirección Financiera, el 71% manifiesta que el jefe no evalúa su gestión mientras que el 29% restante señala que el jefe si evalúa su gestión,

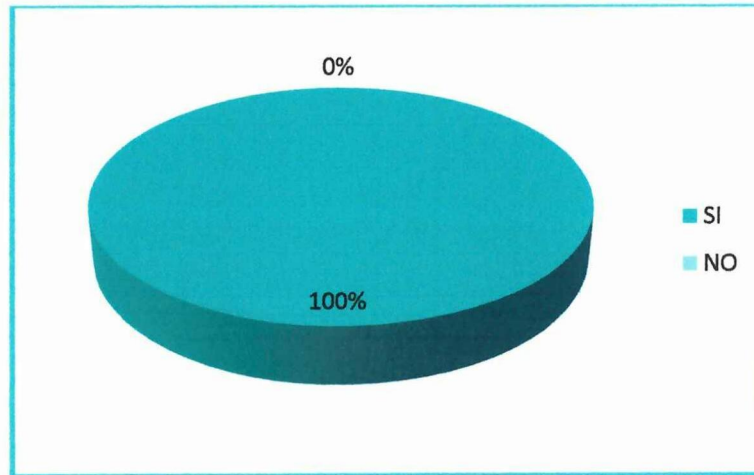
2.4.1.3 ¿Tiene conocimiento de las responsabilidades que demanda su puesto de trabajo?

TABLA N° 3 RESPONSABILIDADES DEL PUESTO DE TRABAJO

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	14	100%
NO	0	0%
TOTAL	14	100%

Fuente: Encuesta I. Municipio de Saquisilí
Elaborado por: Nelly Toapanta

Gráfico N° 3 Responsabilidades del Puesto de Trabajo



Fuente: Encuesta I. Municipio de Saquisilí
Elaborado por: Nelly Toapanta

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Después de analizar la respectiva tabulación de las encuestas aplicadas, se ha podido observar, que el 100% del personal que presta sus servicios en la Dirección Financiera, está consciente de las responsabilidades que demanda su puesto de trabajo, las mismas que debe cumplir a cabalidad.

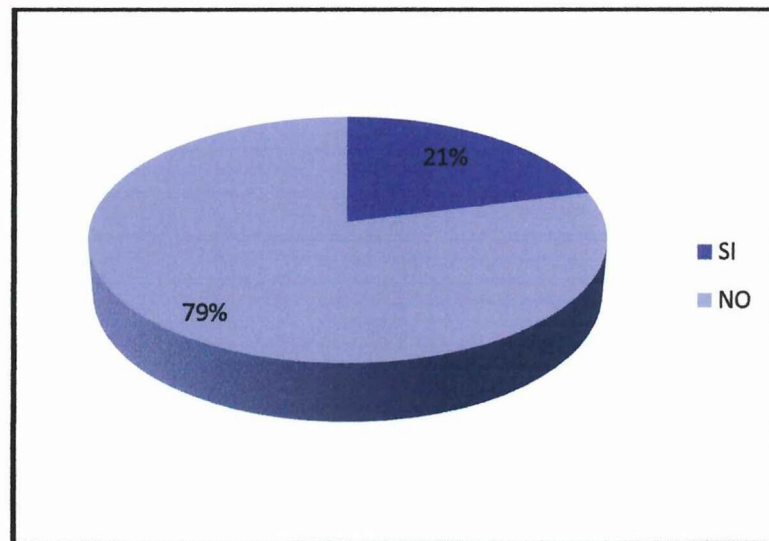
2.4.1.4.- ¿El Personal que labora en la Dirección Financiera ha recibido capacitación constantemente para un mayor desempeño de sus actividades?

TABLA N° 4 CAPACITACIÓN QUE BRINDA EL MUNICIPIO

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	21%
NO	11	79%
TOTAL	14	100%

Fuente: Encuesta I. Municipio de Saquisilí
Elaborado por: Nelly Toapanta

Gráfico N° 4 Capacitación que brinda el municipio



Fuente: Encuesta I. Municipio de Saquisilí
Elaborado por: Nelly Toapanta

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De las encuestas aplicadas a los funcionarios de la dirección financiera, el 79% que es la mayoría dicen que no han recibido ningún tipo de capacitación por parte de la institución mientras que el 21% manifiestan que si ha recibido capacitaciones como son el Director Financiero y la Contadora

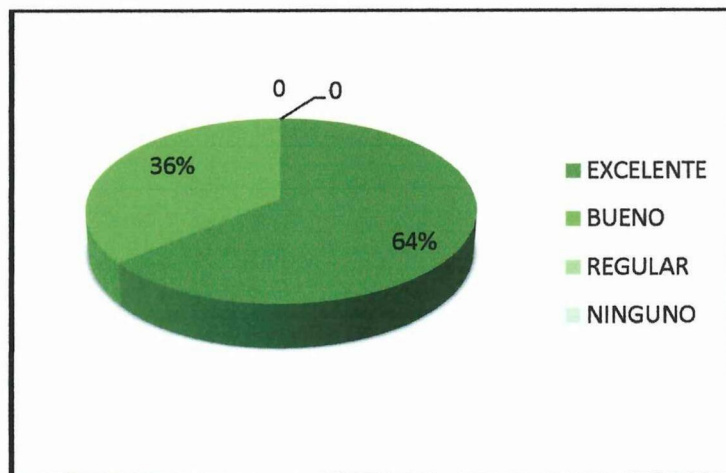
2.4.1.5.- ¿Usted como empleado participe principal en el desarrollo de las actividades que el municipio realiza cómo calificaría la atención que se ofrece a la ciudadanía

TABLA N° 5 ATENCIÓN QUE SE BRINDA A LA CIUDADANÍA

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
EXCELENTE	9	64%
BUENO	5	36%
REGULAR	0	0%
NINGUNO	0	0%
TOTAL	14	100%

Fuente: Encuesta I. Municipio de Saquisilí
Elaborado por: Nelly Toapanta

GRÁFICO N° 5 ATENCIÓN QUE SE BRINDA A LA CIUDADANÍA



Fuente: Encuesta I. Municipio de Saquisilí
Elaborado por: Nelly Toapanta

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del total de encuestas aplicadas el 64 % señala que la atención que se brinda a la ciudadanía es excelente y el 36% indica que la atención es buena.

En base al resultado obtenido de las encuestas aplicadas a los empleados de la Dirección Financiera, hemos observado que en su mayoría manifiestan que la atención a la ciudadanía es excelente.

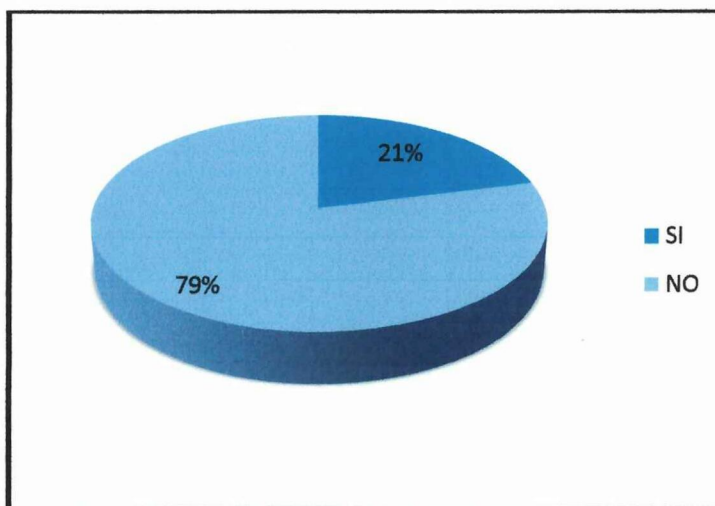
2.4.1.6.- ¿Alguna vez han calificado su trabajo en términos de eficiencia y eficacia, en función de cumplir los objetivos a nivel de la Dirección Financiera?

TABLA N° 6 CALIFICACIÓN DE TRABAJO

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	5	21%
NO	11	79%
TOTAL	14	100%

Fuente: Encuesta I. Municipio de Saquisilí
Elaborado por: Nelly Toapanta

Gráfico N° 6 Calificación de Trabajo



Fuente: Encuesta I. Municipio de Saquisilí
Elaborado por: Nelly Toapanta

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Interpretando estos resultados se entiende que un 79% que representan a la mayoría no se han realizado calificaciones del trabajo en función al cumplimiento de los objetivos, mientras que al 21% restante se le ha medido alguna vez las actividades acorde a la eficiencia y eficacia con que se ejecutan.

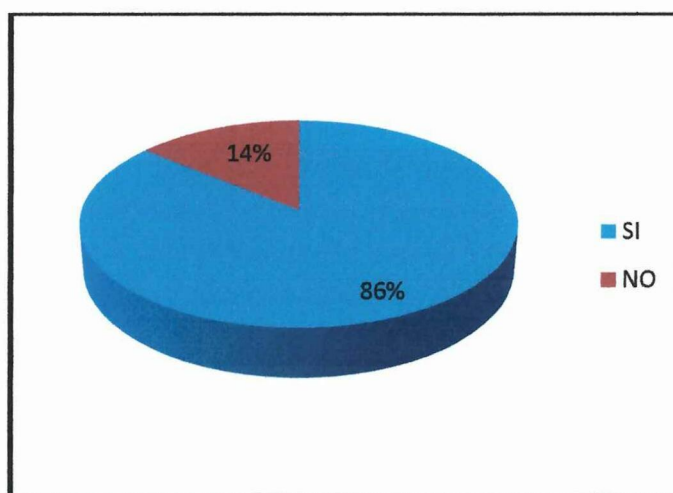
2.4.1.7 ¿Aplican sistemas de control en sus tareas?

TABLA N° 7 APLICACIÓN DE SISTEMAS DE CONTROL

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	12	86%
NO	2	14%
TOTAL	14	100%

Fuente: Encuesta I. Municipio de Saquisilí
Elaborado por: Nelly Toapanta

GRÁFICO N° 7 ¿APLICAN SISTEMAS DE CONTROL EN SUS TAREAS?



Fuente: Encuesta I. Municipio de Saquisilí
Elaborado por: Nelly Toapanta

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En relación a esta pregunta el 86% del personal que labora en la Dirección Financiera del Municipio del cantón Saquisilí manifiesta que si se aplican sistemas de control en sus tareas ,mientras que el 14% restante de la población encuestada, señalan que no se ejecutan ninguna evaluación ni control en cada una de sus actividades desarrolladas.

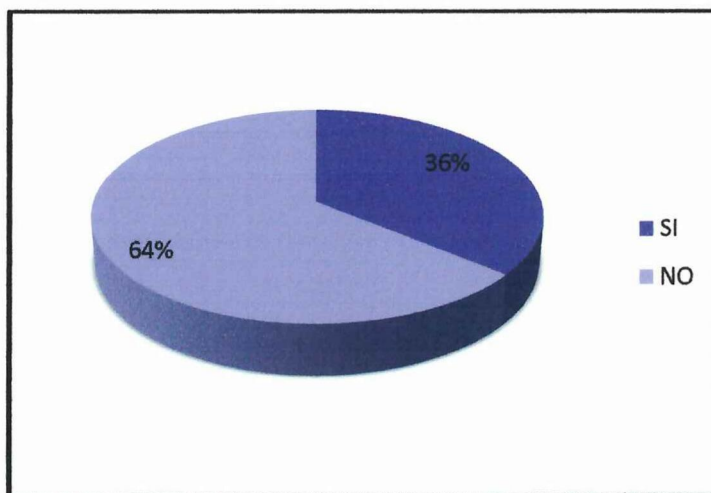
2.4.1.8 ¿Existe coordinación de los trabajos realizados entre los funcionarios de la dirección financiera?

TABLA N° 8 COORDINACIÓN DE LABORES CON FUNCIONARIOS

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	5	36%
NO	9	64%
TOTAL	14	100%

Fuente: Encuesta I. Municipio de Saquisilí
Elaborado por: Nelly Toapanta

GRÁFICO N° 8 COORDINACIÓN DE LABORES CON FUNCIONARIOS



Fuente: Encuesta I. Municipio de Saquisilí
Elaborado por: Nelly Toapanta

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Interpretando estos resultados se entiende que un 64% que representan la mayoría manifiesta que no existe coordinación de las labores efectuadas dentro de la dirección financiera, mientras que el 36% indica que si existe relación entre las tareas dentro de los procesos realizados entre los funcionarios del mismo.

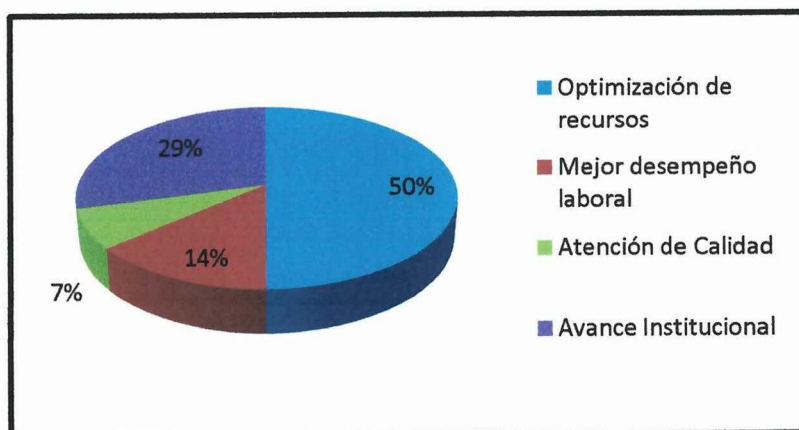
2.4.1.9.- ¿Que contribución cree usted que se conseguirá con la realización de una auditoría de Gestión dentro de la Dirección Financiera?

TABLA N° 9 REALIZACIÓN DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Optimización de recursos	7	50%
Mejor desempeño laboral	2	14%
Atención de Calidad	1	7%
Avance Institucional	4	29%
TOTAL	14	100%

Fuente: Encuesta I. Municipio de Saquisilí
Elaborado por: Nelly Toapanta

GRÁFICO N° 9 REALIZACIÓN DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN



Fuente: Encuesta I. Municipio de Saquisilí
Elaborado por: Nelly Toapanta

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Después de haber analizado los resultados de las encuestas aplicadas a los funcionarios de la Dirección Financiera se deduce que el 50% dice que con la realización de una Auditoría de gestión en el departamento financiero se lograra optimizar los recursos el 29% nos indica que habrá un mayor avance institucional, el 14% de encuestados opinan que se obtendrá un mejor desempeño laboral y el 7% dicen que existirá una atención de calidad.

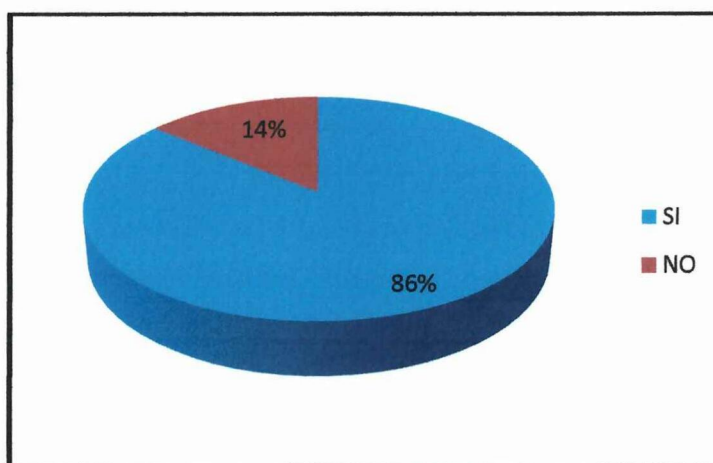
2.4.1.10.- ¿Cree usted que es necesario la utilización de un método que ayude a medir el porcentaje del cumplimiento de las metas planteadas por el municipio?

TABLA N° 10 UTILIZACIÓN DE UN MÉTODO

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	12	86%
NO	2	14%
TOTAL	14	100%

Fuente: Encuesta I. Municipio de Saquisilí
Elaborado por: Nelly Toapanta

Gráfico N° 10 Tabla N° 10 Utilización de un Método



Fuente: Encuesta I. Municipio de Saquisilí
Elaborado por: Nelly Toapanta

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Luego de analizar estos resultados se entiende que a un 86% que representan a la mayoría considera necesario la utilización de un método que ayude a medir el porcentaje del cumplimiento de las metas planteadas por el municipio mientras que el 14% no lo cree conveniente.

2.4.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A LOS USUARIOS DEL CANTÓN SAQUISILÍ.

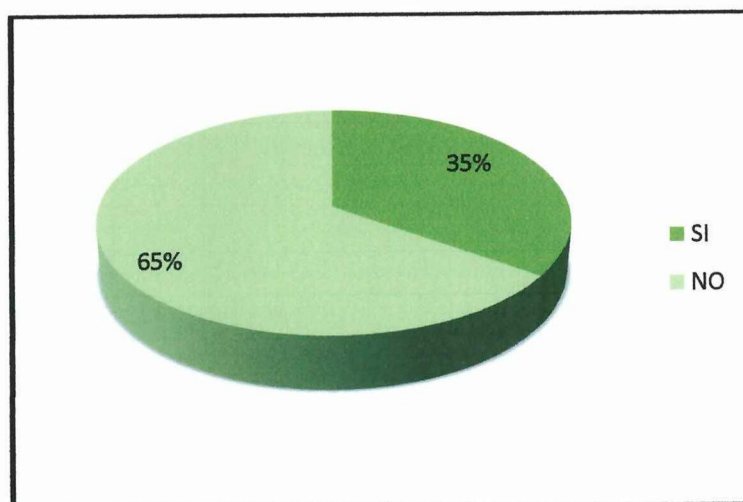
2.4.2.1.-¿Conoce usted que es una Auditoría de Gestión?

TABLA N° 1 AUDITORÍA DE GESTIÓN

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	50	35%
NO	91	65%
TOTAL	141	100%

Fuente: Encuesta I. Municipio de Saquisilí
Elaborado por: Nelly Toapanta

GRÁFICO N° 1 AUDITORÍA DE GESTIÓN



Fuente: Encuesta I. Municipio de Saquisilí
Elaborado por: Nelly Toapanta

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En relación a esta pregunta se entiende que un 65% que representan a la mayoría desconocen que es una Auditoría de Gestión a diferencia que el 35% si conoce sobre esta clase de auditoría.

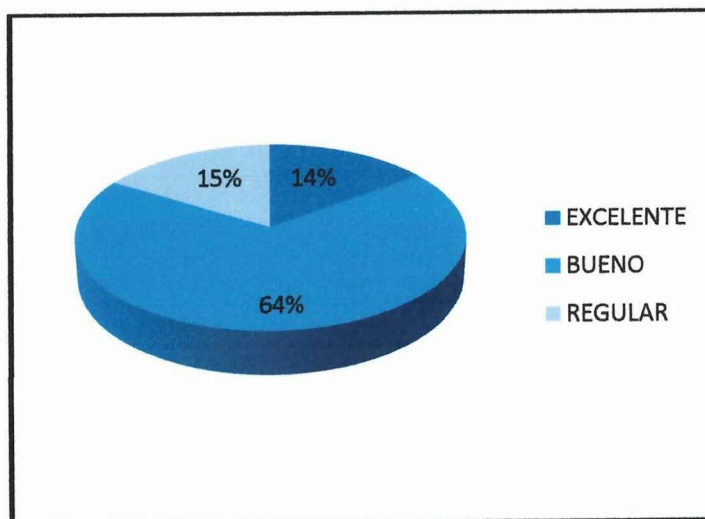
2.4.2.2 ¿Como es la atención que brinda la Dirección Financiera?

TABLA N° 2 ATENCIÓN QUE BRINDA LA DIRECCIÓN FINANCIERA

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
EXCELENTE	20	14%
BUENO	100	64%
REGULAR	21	15%
TOTAL	141	100%

Fuente: Encuesta I. Municipio de Saquisilí
Elaborado por: Nelly Toapanta

GRÁFICO N° 2 ATENCIÓN QUE BRINDA LA DIRECCIÓN FINANCIERA



Fuente: Encuesta I. Municipio de Saquisilí
Elaborado por: Nelly Toapanta

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De los usuarios encuestados el 64% considera que la atención que brinda la Dirección Financiera del Municipio de Saquisilí es buena en cambio el 15% opina diferente es decir es regular y por último el 14% manifiesta que la atención es excelente.

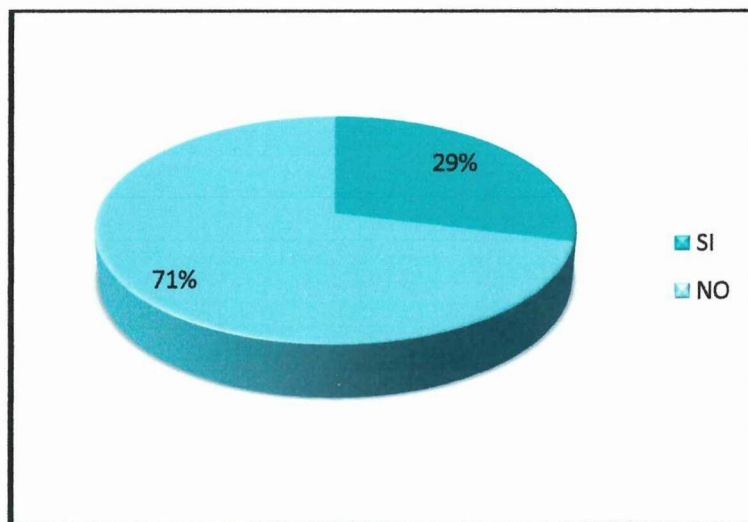
2.4.2.3 ¿Cree que el personal que labora en la Dirección Financiera cumple a cabalidad con el horario de atención establecida dentro de la institución?

TABLA N° 3 HORARIO DE ATENCIÓN

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	41	29%
NO	100	71%
TOTAL	141	100%

Fuente: Encuesta I. Municipio de Saquisilí
Elaborado por: Nelly Toapanta

GRÁFICO N° 3 HORARIO DE ATENCIÓN



Fuente: Encuesta I. Municipio de Saquisilí
Elaborado por: Nelly Toapanta

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En relación a esta pregunta el 71% de los usuarios encuestados consideran que el personal de la Dirección Financiera no cumplen con sus horarios de trabajo, mientras que el 29% restante de los usuarios si cumplen con el horario establecido.

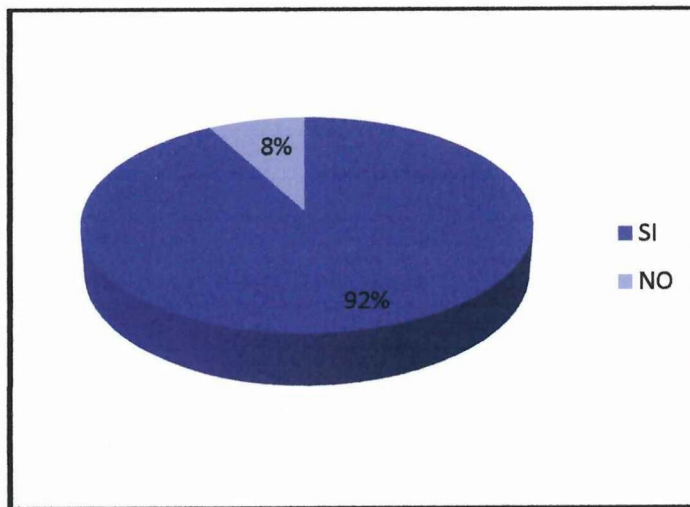
2.4.2.4 ¿Considera usted que todas las instituciones del Sector Público deben cumplir a cabalidad las leyes, normas, principios y demás reglamentos constitucionales?

TABLA N° 4 LEYES, NORMAS Y REGLAMENTOS DEL SECTOR PÚBLICO

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	130	92%
NO	11	8%
TOTAL	141	100%

Fuente: Encuesta I. Municipio de Saquisilí
Elaborado por: Nelly Toapanta

GRÁFICO N° 4 LEYES, NORMAS Y REGLAMENTOS DEL SECTOR PÚBLICO



Fuente: Encuesta I. Municipio de Saquisilí
Elaborado por: Nelly Toapanta

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

A los usuarios encuestados el 92% considera que todas las instituciones del Sector Público deben regirse a las normas leyes y demás reglamentos constitucionales en cambio el 8% opina diferente porque consideran que no todos cumplen con las leyes.

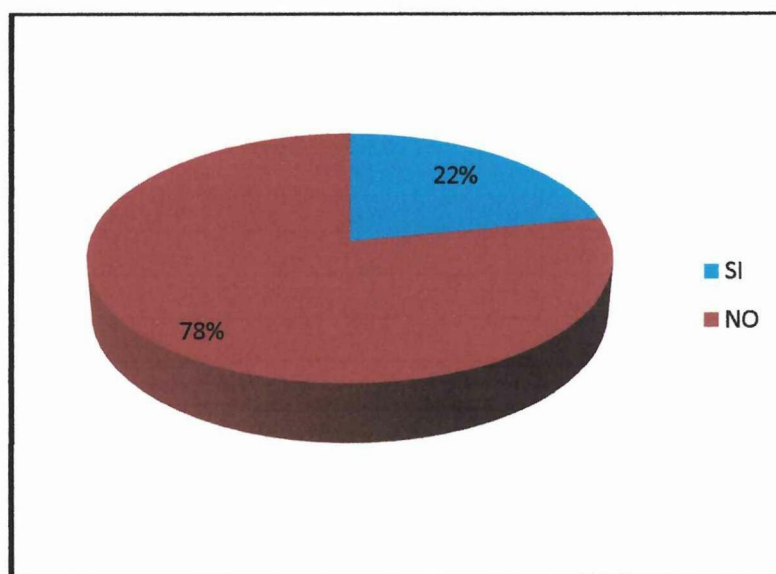
2.4.2.5 ¿Cree usted que el personal que labora en la Dirección Financiera cuenta con la capacidad eficiente capaz de tomar las mejores decisiones a favor del municipio?

TABLA N° 5 CAPACIDAD PARA TOMAR LAS MEJORES DECISIONES

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	31	22%
NO	110	78%
TOTAL	141	100%

Fuente: Encuesta I. Municipio de Saquisilí
Elaborado por: Nelly Toapanta

GRÁFICO N° 5 CAPACIDAD PARA TOMAR LAS MEJORES DECISIONES



Fuente: Encuesta I. Municipio de Saquisilí
Elaborado por: Nelly Toapanta

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 78% de los usuarios encuestados consideran que el personal que labora en la Dirección Financiera no tiene la capacidad para tomar decisiones en cambio el 22% manifiesta que el personal es eficiente para el desempeño de sus funciones en dicha dependencia.

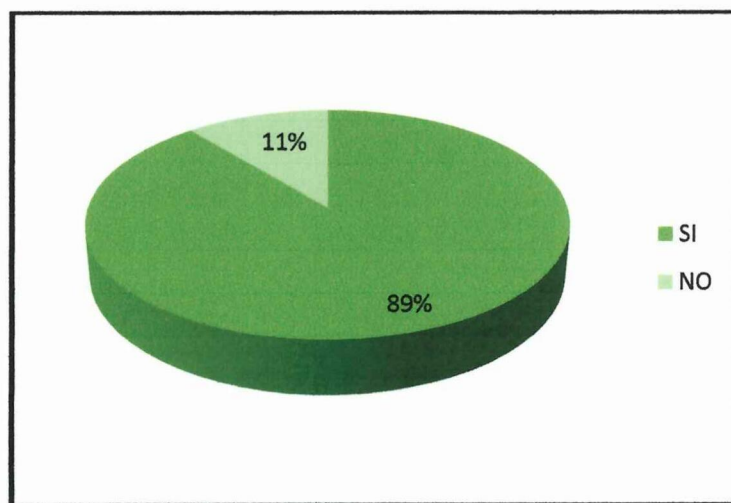
2.4.2.6-¿Considera factible la Aplicación de una auditoría de gestión a la Dirección Financiera?

TABLA N° 6 APLICACIÓN DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	125	89%
NO	16	11%
TOTAL	141	100%

Fuente: Encuesta I. Municipio de Saquisilí
Elaborado por: Nelly Toapanta

GRÁFICO N° 6 APLICACIÓN DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN



Fuente: Encuesta I. Municipio de Saquisilí
Elaborado por: Nelly Toapanta

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De los 141 usuarios encuestados 125 que corresponde al 89% considera que es factible la aplicación de una Auditoría de Gestión dentro de la Dirección Financiera del Municipio en cambio 16 usuarios que corresponden al 11% opinan diferente.

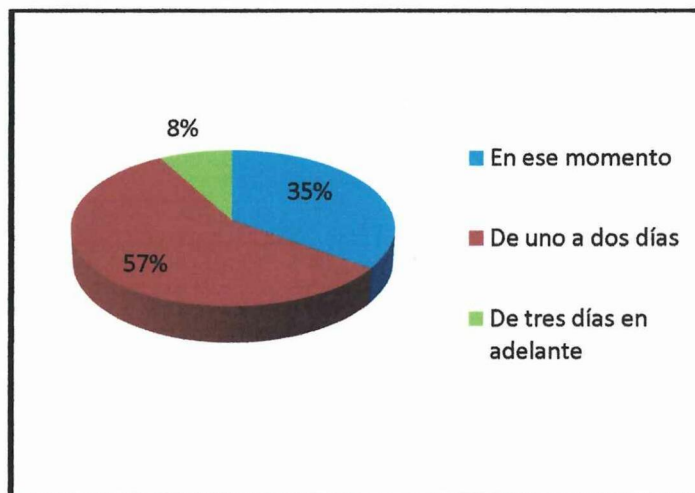
2.4.2.7 Para realizar algún trámite en la Dirección Financiera cuanto tiempo se demora en dar solución.

TABLA N° 7 TIEMPO DE DURACIÓN DEL TRÁMITE

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
En ese momento	50	35%
De uno a dos días	80	57%
De tres días en adelante	11	8%
TOTAL	141	100%

Fuente: Encuesta I. Municipio de Saquisilí
Elaborado por: Nelly Toapanta

GRÁFICO N° 7 TIEMPO DE DURACIÓN DEL TRÁMITE



Fuente: Encuesta I. Municipio de Saquisilí
Elaborado por: Nelly Toapanta

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Interpretando estos resultados se entiende que el 57% manifiestan que el personal de la Dirección Financiera da solución al trámite de uno a dos días, mientras que el 35% manifiesta que da solución al trámite en ese mismo día, sin embargo el 8% de los encuestados dicen que da solución a dicha gestión de tres días en adelante.

2.4.3. ENTREVISTA APLICADA AL DIRECTOR FINANCIERO DEL MUNICIPIO DEL CANTÓN SAQUISILÍ.

2.4.3.1 ¿Cuál es su compromiso con la institución y la ciudadanía?

Básicamente la responsabilidad y honestidad, a través de un trabajo honesto y transparente encaminado a satisfacer las necesidades para servir de mejor manera a nuestros clientes tanto externos como internos.

2.4.3.2 ¿Cuáles son sus objetivos como director para la Dirección Financiera?

Cumplir a cabalidad con todos los requerimientos de la institución y de las personas que requieren de nuestros servicios, a más de controlar los recursos económicos y financieros, otro objetivo es cumplir con las leyes y reglamentos que rigen el uso de los recursos los mismos que son para satisfacer de las necesidades tanto del cantón como de la institución y así garantizar el funcionamiento de la dirección.

2.4.3.3 ¿De los objetivos establecidos durante su periodo, ¿en qué nivel se han cumplido?

Para tratar de solventar esas necesidades como departamento, planificamos cubrir al 100%, sin embargo existen varios aspectos que impiden finalizar el trabajo, por lo cual se ha cumplido en un nivel aceptable, hecho una evaluación representa un 70%.

2.4.3.4. En relación al cumplimiento de los objetivos establecidos ¿cuál ha sido el aporte del recurso humano?

Con todo su contingente y un poco resistentes a cambios, el trabajo en equipo es importante y esencial porque si ellos no contribuyen positivamente no se cumplirían los objetivos satisfactoriamente lo que se ve reflejado en el trabajo realizado.

2.4.3.5 ¿Tiene el Departamento disponibilidad de herramientas de apoyo en las actividades como Software, hardware, equipos de oficina, etc.?

Existen ciertas deficiencias como en el caso de la inexistencia de hardwares, equipos actualizados con implementos de sistemas informáticos que permitan llevar un control del ingreso y salida de la información sobre todo en el archivo de la sección de adquisiciones, por lo que esperan se les ayude con dichos programas, puesto que en las demás secciones como bodegas, rentas, contabilidad, tesorería si existen éstas herramientas de apoyo.

2.4.3.6. Para conocer el nivel de cumplimiento de los objetivos, ¿aplicado algún sistema de Evaluación?

En relación a la evaluación del cumplimiento de los objetivos no se han aplicado medidas específicas, ni ningún instrumento científico como tal, sino por el contrario se ha evaluado en base a los procesos que se llevan a cabo en todo el Departamento Financiero como es el caso de las solicitudes de compra, en las cuales se encuentra detallado el pedido que hacen las diferentes dependencias municipales en función de las necesidades que cada una tiene, en este sentido se ha cumplido en un 80% con la dotación de suministros específicos para cada sección del departamento en cuestión.

2.4.2.7 ¿Considera usted importante medir la eficiencia en las operaciones realizadas por el personal?

Es una realidad que todos mencionan que es importante porque manifiestan que los funcionarios no deben encerrarse en cuatro paredes, sino que deben estar abiertos a los cambios que día a día se dan, por lo que sugieren que cada uno debe hacerse una auto evaluación ya sea diaria, mensual o semestral, para tratar de mejorar, prevenir, cambiar o corregir los aspectos negativos partiendo desde el nivel de jerarquía del departamento.

2.5 COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Al analizar la situación de la Dirección Financiera del Municipio del Cantón Saquisilí y tomando en cuenta la necesidad de conocer y actuar sobre los resultados conseguidos a base del desempeño de todos los procesos en concordancia con proyectos de avance social e institucional dentro de una planificación, se propone realizar una evaluación de dichas prácticas y procedimientos haciendo énfasis en el nivel de consecución de éstos concatenando con los objetivos y metas corporativos, mismos que se incluyen en la posibilidad de comprobar la presente hipótesis con las herramientas necesarias y oportunas acordes al tipo de investigación a ejecutarse.

Siendo la hipótesis: “La aplicación de una Auditoría de Gestión le permitirá a la, Dirección Financiera del Municipio del Cantón Saquisilí medir el nivel de eficiencia, eficacia, economía, ecología, ética y equidad de las actividades y evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos y metas establecidas en dicha Institución”.

Después de haber determinado y analizado los resultados obtenidos en la encuesta y entrevista aplicadas a los miembros del Dirección Financiera se establece que la Hipótesis planteada es verídica, debido a que la mayor parte del total de la población encuestada manifestó que con la ejecución de una Auditoría de Gestión, permitirá obtener información real sobre el nivel de eficiencia, eficacia, economía y calidad del trabajo de los funcionarios en cada uno de los procesos, utilizando de forma óptima los recursos disponibles con miras al cumplimiento de los objetivos y planes establecidos en cada ejercicio fiscal.

Tomando en cuenta a la vez, que se podrían tomar decisiones preventivas o correctivas en caso de ser necesarias en cualquier aspecto dentro del departamento, mejorando así el funcionamiento y servicio a la colectividad que requiere y hace uso de este servicio en el sector público como es en este caso el I. Municipio de Saquisilí.

CAPITULO III

3.1 AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA DIRECCIÓN FINANCIERA DEL ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTÓN SAQUISILI DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008

3.1.1 Introducción

La finalidad de la propuesta a investigar cada una de las actividades designadas en la Dirección Financiera, la misma que está compuesta por las áreas de tesorería, contabilidad, rentas, adquisiciones, guardalmacén, que lo ejecuta el Director Financiero, la investigación que se realizara permitirá determinar el grado de eficiencia, eficacia, economía, efectividad, equidad del periodo 1 de enero al 31 de diciembre del 2008.

Mediante la aplicación de la Auditoría de Gestión en la Dirección Financiera del I. municipio de Saquisilí tendrá como propósito determinar irregularidades administrativas, económicas, financieras y de gestión; por esta razón se considera necesaria y factible la realización de esta clase de auditoría, la misma que permitirá emitir un informe final del proceso efectuado.

3.1.2 Objetivos

3.1.2.1 General

- Aplicar una Auditoría de Gestión que permita medir el grado de cumplimiento de los objetivos, planes, programas y metas institucionales con el fin de garantizar la correcta utilización de los recursos en términos de eficiencia, eficacia y economía de la Dirección Financiera y sus resultados

sobre el periodo enero-Diciembre del 2008

3.1.2 Específicos

- ⊕ Verificar la relación existente entre los procesos dentro del departamento para conocer los niveles de eficacia y eficiencia con que se cumplen los mismos.
- ⊕ Analizar la importancia del valor que genera el recurso humanos junto con el aprovechamiento y distribución de los recursos, siendo estos factores primordiales para el progreso y desarrollo institucional.
- ⊕ Enfatizar en las prácticas y procedimientos las cuales deben ajustarse a las actualizaciones y exigencias de avance científico tecnológico a fin de ser una institución pública competente y flexible a los cambios de mejoramientos necesarios.

3.1.3 JUSTIFICACIÓN

La tecnología avanza tal cual la economía en el país con el propósito de ser un aporte de actualidad dotando de los mejores servicios y resultados para las actividades administrativas, financieras y de gestión.

Los funcionarios que conforman la Dirección Financiera del I. Municipio de Saquisilí muestran interés a la ejecución de la auditoría de gestión, ya que mediante su aplicación podemos determinar el nivel de desempeño laboral con que cumplen dentro de la institución, el uso y optimización de los recursos en función de cumplir los objetivos en su totalidad.

Con la finalización de la propuesta en referencia a los resultados reales y verídicos encontrados, la dirección financiera se encargara de tomar las mejores decisiones frente a ciertos errores e irregularidades posibles tomando acciones preventivas y correctivas en caso de ser necesarias, por ende dando cumplimiento a las metas, objetivos, planes, programas y proyectos que como dirección e institución han planteado.

EJERCICIO

PRÁCTICO

ARCHIVO PERMANENTE

INSTITUCIÓN: Ilustre Municipio del Cantón Saquisilí

DIRECCIÓN: Calle 24 de Mayo y Barreno

TELEFONO: 032721137

NATURALEZA DEL TRABAJO: Auditoría de Gestión

PERIODO AUDITADO: 01-01-2008

31-12-2008

Archivo
N°1
Permanente

INDICES

D.F.I.M.S Departamento Financiero Ilustre Municipio de Saquisilí

B.L Base legal

B.L
2/2

P.O/M.V.I Políticas y Objetivos de la Misión y Visión Institucional

P.O/M.V.
I

M.I Misión Institucional

M.I
I/I

V.I Visión Institucional

V.I
I/I

I.P.S.M Identificación de Niveles y Subprocesos Municipales

I.P.S.M
5/5

E.O.F Estructura Orgánica Funcional

E.F.O
I/I

D.F Dirección Financiera

G.F
10/10

ELABORADO POR: TMNJ

REVISADO POR: IMCF

DIRECCIÓN FINANCIERA DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE SAQUISILÍ
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ENERO-DICIEMBRE 2008



Neljeath

AUDITORA

BASE LEGAL

- ✦ Art.228 de la Constitución Política de la República que consagra la autonomía económica y administrativa de los municipios.
- ✦ Art.17 de la Ley DE Régimen Municipal, que determina que las municipalidades son autónomas y que salvo lo prescrito por la Constitución y esta ley, ninguna función del Estado ni autoridad extraña a la municipalidad podrá interferir en su administración propia, estándole especialmente prohibido, entre otros aspectos a derogar, reformar o suspender la ejecución de las Ordenanzas, Reglamentos, Resoluciones o Acuerdos de las autoridades municipalidades.
- ✦ Numeral 1 del Art.64 de la Ley de Régimen Municipal, por el que se faculta a los Consejos, normar a través de Ordenanzas, dictar Acuerdos o Resoluciones, determinar la política a seguirse y fijar las metas en cada uno de los ramos propios de su administración.
- ✦ Art.168 de la Ley de Régimen Municipal, que establece que la organización administrativa estará de acuerdo con las necesidades peculiares que deba atender y con los servicios públicos a prestarse, de acuerdo con los recursos financieros disponibles y consecuentemente a establecer una estructura de trabajo que permita el cumplimiento de objetivos.
- ✦ Art.169, que establece que el Reglamento Orgánico Funcional, determinara la estructura administrativa de cada municipalidad y considerando de que cada dependencia forme parte de una organización racionalmente integrada desde el punto de vista de la división del trabajo.
- ✦ Art.172, de la ley de Régimen Municipal que determinara que la denominación de las dependencias de la administración municipal se ajustara a la nomenclatura de Dirección, Departamento Y Sección según sea la complejidad de la labor encomendada; y que habrá tantas Direcciones, cuantas convenga a lo mejor y más racional agrupación por funciones afines que competen a la administración ;y finalmente que la organización de cada Dirección, Departamento o Sección, se constara en los respectivos Orgánicos Funcionales que serán aprobados por el Consejo Municipal.
- ✦ Art, 173 y 174 de la Ley de Régimen Municipal, que establece la estructura administrativa básica de Servicios Públicos; Obras Publicas, Financieras ,Administrativa Higiene y Salubridad y Educación Cultura ajustada a las características propias de cada municipio ,pudiendo refundirse dependencias o establecerse otros no previstas que aseguren una racional división de trabajo.
- ✦ Art.179 de la ley de Régimen Municipal, que establece que cada Dirección ejecutara al trabajo que le corresponde ,por intermedio de los Departamentos o Secciones que para el efecto se crearen , con arreglo a la complejidad y volumen de trabajo y en consideración a los sistemas de trabajo por los que se vayan ejecutar las obras o prestarse los servicios

Elaborado por: TMNJ	Fecha: 29-01-10
Revisado por: IMCF	Fecha: 10-02-10

DIRECCIÓN FINANCIERA DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE SAQUISILÍ
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ENERO-DICIEMBRE 2008



Neljeath

AUDITORA

DFIMS
POMVI 2/2

OBJETIVOS.-Se establecen los siguientes objetivos institucionales:

- Mejorar las relaciones de trabajo a través de la precisión de funciones Aumentar la productividad de los servidores municipales
- Mejorar el clima organizacional de la Municipalidad.
- Impulsar el rendimiento de los servidores municipales a través de mecanismos de incentivos y evaluación
- Fortalecer la gestión del talento humano a través de una unidad especializada.
- Responsabilizar a la Unidad de Recursos Humanos del mejoramiento en el rendimiento de los servidores municipales
- Solución eficiente, técnica y económicamente factible para realizar un manejo adecuado de desechos sólidos en el Cantón Saquisilí.
- Mejorar el ambiente interno y externo de cada uno de los hogares mediante la recolección adecuada de los residuos sólidos
- Manejo de residuos sólidos con conocimientos básicos y con liderazgo difundiendo los logros y resultados del proyecto establecido
- Sistema que opere siempre en condiciones de eficiencia, eficacia y efectividad, con todos los actores sociales involucrados de manera permanente, para garantizar el modelo de gestión implementado en la ocupación de las diferentes plazas y mercados del Cantón Saquisilí.
- El Municipio de Saquisilí de manera directa debe asegurar la sostenibilidad política entendida como la aplicación de modelos de gestión y cuerpos normativos que orientados a lograr la mayor eficiencia del sistema no dependan de coyunturas electorales ni de decisiones unilaterales.

Elaborado por: TMNJ	Fecha: 29-01-10
Revisado por: IMCF	Fecha: 10-02-10

**DIRECCIÓN FINANCIERA DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE SAQUISILÍ
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ENERO-DICIEMBRE 2008**

**DFIMS
MI1/1**



**Neljeath
AUDITORA**

MISIÓN INSTITUCIONAL

El Gobierno Municipal del Cantón Saquisilí entrega servicios básicos y ejecuta obras de infraestructura prioritarias. Trabaja con calidad, eficiencia, transparencia, equidad y sujetos a la normativa legal vigente. Promueve la participación de los actores sociales en la gestión municipal y busca elevar el nivel de vida de la población. Es una institución de prestigio, confianza, credibilidad, cumple estándares de desarrollo institucional y propicia un desarrollo sustentable en el marco del Plan Participativo de Desarrollo Cantonal de Saquisilí.

Elaborado por: TMNJ	Fecha: 29-01-10
Revisado por: IMCF	Fecha: 10-02-10

**DIRECCIÓN FINANCIERA DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE SAQUISILÍ
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ENERO-DICIEMBRE 2008**



AUDITORA

Neljeath

**DFIMS
VI 1/1**

VISIÓN INSTITUCIONAL

Para el año 2010, el Gobierno Municipal de Saquisilí profundizará su gestión alternativa y participativa constituyéndose en un modelo a nivel nacional. Se convertirá en ejemplo nacional del sistema de trabajo en cogestión, manejo eficiente y transparente de los recursos, recurrirá al presupuesto participativo y al Plan Participativo de Desarrollo para la ejecución de proyectos que satisfagan las necesidades de la población. En la toma de decisiones promoverá la equidad de género, etnia y edad. Proyectará una positiva imagen institucional, brindando obras de impacto social y elevando sustancialmente la calidad de vida de toda la comunidad urbana y rural del Cantón. Contará con personal calificado y capacitado

Elaborado por: TMNJ	Fecha: 29-01-10
Revisado por: IMCF	Fecha: 10-02-10

**DIRECCIÓN FINANCIERA DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE SAQUISILÍ
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ENERO-DICIEMBRE 2008**



**Neljeath
AUDITORA**

**DFIMS
IPSM 1/5**

IDENTIFICACIÓN DE NIVELES Y SUBPROCESOS MUNICIPALES

NIVELES: Conjunto de actividades dinámicamente interrelacionadas, que toman insumos del medio interno y externo, agregando valor para transformar en servicios y productos finales para satisfacer las demandas de los clientes.

NIVEL LEGISLATIVO, que determina las políticas en las que se sustentarán los demás procesos institucionales para el logro de objetivos. Su competencia se traduce en los actos normativos, resolutivos y fiscalizadores.

NIVEL EJECUTIVO, que orienta y ejecuta la política trazada por el proceso legislativo; le compete tomar las decisiones, impartir las instrucciones para que los demás procesos bajo su cargo se cumplan. Es el encargado de coordinar y supervisar el cumplimiento eficiente y oportuno de las diferentes acciones y productos.

NIVEL ASESOR, que corresponde al consultivo, de ayuda o de consejo a los demás procesos. Su relación es indirecta con respecto a los procesos sustantivos u operativos. Sus acciones se perfeccionan a través del Proceso Gobernante (Alcaldía) quien podrá asumir, aprobar, modificar los proyectos, estudios o informes presentados por el Proceso Asesor.

NIVEL DE APOYO, es el que presta asistencia técnica y administrativa de tipo complementario a los demás Procesos.

NIVEL OPERATIVO, El nivel operativo es responsable de la ejecución de los planes operativos, programas encaminados al cumplimiento y consecución de los fines y objetivos municipales.

Elaborado por: TMNJ	Fecha: 29-01-10
Revisado por: IMCF	Fecha: 10-02-10

1

DIRECCIÓN FINANCIERA DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE SAQUISILÍ
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ENERO-DICIEMBRE 2008



AUDITORA
Neljeath

DFIMS
IPSM 2/5

ADMINISTRACIÓN GENERAL

PROCURADOR SÍNDICO MUNICIPAL

Art.8.- Son competencias del Procurador Síndico Municipal

SUBORDINACION: Sus acciones son supervisadas por la Alcaldía.

CATEGORÍA EN EL ESCALAFON: "14"

NIVEL FUNCIONAL: Asesor

ROL: Directivo

ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- Asesorar a los Señores: Alcalde y Concejales en los asuntos legales a fin de que sus resoluciones se enmarquen en el régimen jurídico nacional.
- Elaborar los proyectos de Ordenanzas Municipales a través de las cuales se norman las actividades de la comunidad.
- Preparar proyectos de reglamentos y resoluciones que debe dictar el Gobierno Municipal procurando que se armonicen con el sistema de Derecho. Particularmente para la declaración de utilidad pública de determinados predios.
- Preparar los proyectos de contratos que el Alcalde deba firmarlos.
- Representar a la Institución y al Alcalde como su representante legal en los asuntos litigiosos que se presenten.
- Recibir denuncias de índole variada y dar el trámite correspondiente ante las instancias pertinentes.
- Actuar jurídicamente en defensa de los intereses de la Municipalidad.
- Resolver problemas legales de la Institución.
- Otras inherentes a sus funciones; y,
- Demás funciones de acuerdo a la L ORM

Elaborado por: TMNJ	Fecha: 29-01-10
Revisado por: IMCF	Fecha: 10-02-10

**DIRECCIÓN FINANCIERA DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE SAQUISILÍ
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ENERO-DICIEMBRE 2008**



**Neljeath
AUDITORA**

**DFIMS
IPSM 3/5**

**DIRECCIÓN DE OBRAS PÚBLICAS
DIRECTOR DE OBRAS PÚBLICAS MUNICIPALES**

Art.27.- Son competencias del Director de Obras Publicas Municipales.

SUBORDINACIÓN: Sus acciones son supervisadas por Alcaldía.

DEPENDENCIAS BAJO SU CARGO: Fiscalización, Agua Potable y Alcantarillado, Servicios Públicos, Construcciones y Mantenimiento, Talleres y Equipos.

CATEGORÍA EN EL ESCALAFÓN: "14"

NIVEL FUNCIONAL: operativo

ROL: Directivo.

ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- Ejecutar el plan anual de acuerdo a las prioridades establecidas y a los recursos económicos previstos para cada uno de los programas y proyectos.
- Preparar las especificaciones y las Bases de los concursos de ofertas en cada una de las obras que se vayan a ejecutar y formar parte de la Comisión de Contrataciones.
- Dirigir la elaboración de los estudios y diseños técnicos de las obras a ejecutarse por administración directa.
- Supervisar la fiscalización a efecto de que se cumpla con las especificaciones técnicas en las obras que se ejecutan por contrato y por administración propia.
- Presentar informes periódicos al Alcalde sobre el avance de obras; intervenir en los procesos de entrega-recepción de obras por contratación.
- Establecer y vigilar el cumplimiento de procedimientos de trabajo, que garanticen un adecuado uso de recursos y materiales.
- Cumplir con las actividades de control administrativo y el manejo y supervisión de personal bajo su cargo.
- Las demás estipuladas en la LORM.
- Otras inherentes a sus funciones

Elaborado por: TMNJ	Fecha: 29-01-10
Revisado por: IMCF	Fecha: 10-02-10

**DIRECCIÓN FINANCIERA DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE SAQUISILÍ
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ENERO-DICIEMBRE 2008**



Neljeath
AUDITORA

**DFIMS
IPSM 5/5**

DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN

DIRECTOR DE PLANIFICACIÓN MUNICIPAL

Art.33.- Son competencias del Director de Planificación Municipal

SUBORDINACION: Sus acciones son supervisadas por el Alcalde.

DEPENDENCIAS BAJO SU CARGO: Estudios y Proyectos; Avalúos y Catastros y Coordinador de Gestión Social.

CATEGORIA EN EL ESCALAFON: "14 "

NIVEL FUNCIONAL: Operativo

ROL: Directivo.

ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

Dirigir y coordinar las labores de planificación para el desarrollo físico urbano de la ciudad, así como planes relativos a agua potable, alcantarillado y de avalúos y catastros.

- Elaborar políticas y estrategias para los diferentes proyectos y efectuar los estudios de inversión de acuerdo con la política y objetivos impuestos por la municipalidad.
- Evaluar el desarrollo de los programas y proyectos y proponer las medidas correctivas necesarias.
- Incentivar la participación de los actores sociales del cantón en los programas y proyectos de desarrollo.
- Recomendar la expedición de Ordenanzas, Reglamentos y Resoluciones, así como los presupuestos indispensables para el cumplimiento y ejecución de los planes elaborados.
- Asesorar al Concejo y al Alcalde en materia de desarrollo urbano.
- Recomendar la adopción de normas de regulación y uso de suelos para aprobar edificaciones comerciales, industriales y de vivienda.
- Establecer y vigilar el cumplimiento de procedimientos y métodos de trabajo que garanticen el uso adecuado de recursos y materiales.
- Las demás establecidas en la LORM
- Otras inherentes a sus funciones

Elaborado por: TMNJ	Fecha: 29-01-10
Revisado por: IMCF	Fecha: 10-02-10

**DIRECCIÓN FINANCIERA DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE SAQUISILÍ
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ENERO-DICIEMBRE 2008**

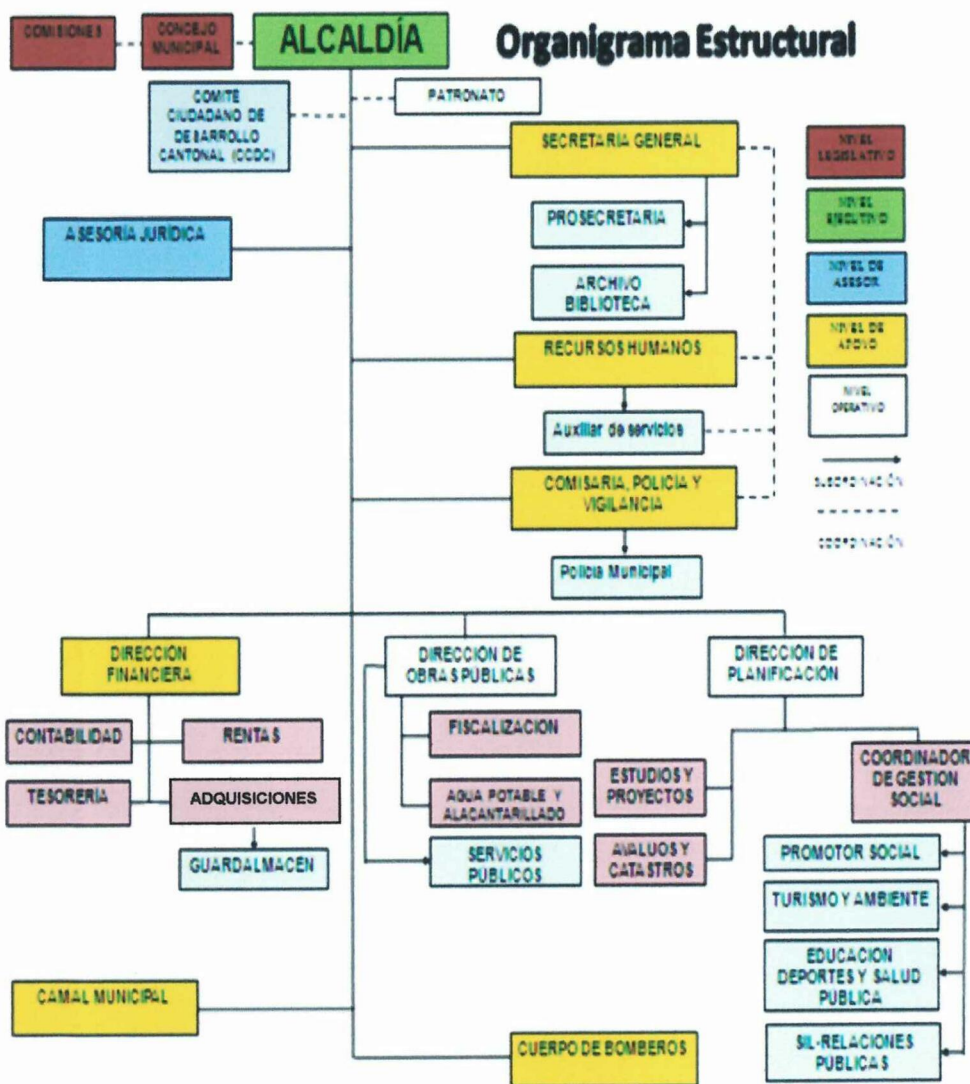


Neljeath

AUDITORA

DFIMS
EOF 1/1

ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL



Elaborado por: TMNJ	Fecha: 29-01-10
Revisado por: IMCF	Fecha: 10-02-10

**DIRECCIÓN FINANCIERA DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE SAQUISILÍ
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ENERO-DICIEMBRE 2008**



AUDITORA Neljeath

**DIRECCIÓN FINANCIERA
DIRECTOR FINANCIERO/A**

**DFIMS
DF 1/10**

Art. 17.- Son competencias del Director Financiero/a.

SUBORDINACIÓN: Sus acciones son supervisadas por Alcaldía

DEPENDENCIAS BAJO SU CARGO: Contabilidad, Tesorería, Rentas, Adquisiciones Guardalmacén.

CATEGORIA EN EL ESCALAFON: "14"

NIVEL FUNCIONAL: Apoyo Financiero.

ROL: Ejecución y supervisión de procesos

MISIÓN :Aplicar de acuerdo con la Ley los esquemas de control financiero y administrativo, así como las normas técnicas establecidas por el Ministerio de Finanzas, Contraloría General del Estado y otras Instituciones del sector público y privado, y las demás que contempla la LORM

ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Dirigir, organizar y ejecutar el sistema financiero y administrativo de la Institución.
- Elaboración Control y Ejecución del Presupuesto General del Municipio en cada ejercicio económico
- Elaborar la proforma y reformas presupuestarias para ser puesta en consideración y aprobación del Concejo.
- Organización, control y revisión del procesamiento de la información financiera generada para el envío al Ministerio de Economía, Finanzas y de más Organismos del Sector Público
- Realizar las gestiones pertinentes en el Ministerio de Economía y Finanzas y otros para el envío de las transferencias de las asignaciones que le corresponden a la Municipalidad
- Realizar gestiones conjuntamente con el señor Alcalde y señores Concejales en las diferentes Instituciones y Organismos del Sector Público y Privado tendientes a alcanzar asignaciones Económicas a favor de la Municipalidad
- Asistir a las Sesiones Ordinarias y Extraordinarias del Ilustre Concejo Municipal convocadas por el Alcalde.
- Asesorar a los Señores: Alcalde, Concejales, funcionarios y empleados en la formulación de políticas y estrategias sobre las finanzas municipales.
- Atender los trámites Administrativos del Departamento a mi cargo.
- Recibir, Elaborar, Despachar la Correspondencia de la Dependencia a mi cargo.
- Verificar y Controlar la Autorización de la Transferencia de todos los pagos realizados a través del sistema interbancario de pagos SPI

Elaborado por: TMNJ	Fecha: 29-01-10
Revisado por: IMCF	Fecha: 10-02-10

DIRECCIÓN FINANCIERA DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE SAQUISILÍ
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ENERO-DICIEMBRE 2008



Neljeath

AUDITORA

DFIMS
DF 2/10

- Elaborar los programas de gastos e ingresos públicos.
- Autorizar pagos de acuerdo a prioridades establecidas conjuntamente con otras autoridades del Municipio; y, cuando sea necesario con el Señor Alcalde.
- Supervisar y coordinar el cumplimiento y aplicación de las disposiciones legales y reglamentarias relacionadas con finanzas públicas.
- Adquirir, almacenar, custodiar y distribuir los bienes muebles que requieren las dependencias municipales.
- Las demás establecidas en la LORM
- Otras inherentes a sus funciones

ESTRUCTURA BÁSICA: Dispone de una estructura abierta conformada por equipos de trabajo.

4.31 SUBPROCESO TESORERIA

SE ENCARGA DE

- Planificar, dirigir y controlar las operaciones de tesorería de acuerdo con las normas técnicas generalmente aceptadas.
- Recuperar las rentas municipales provenientes de: asignaciones del gobierno, tributos, tasas, multas e impuestos municipales.
- Efectuar los ingresos y egresos económicos de la Institución verificando los respaldos legales y técnicos de los mismos.
- Efectuar pagos y transferencias de fondos.
- Gestionar la recuperación de la cartera vencida así como la devolución del IVA.
- Elaborar partes sobre recaudación y presentar informes al Director Administrativo Financiero.
- Custodiar y controlar los valores de títulos de crédito, garantías, pólizas de seguros y otros.
- Presentar informes periódicos de los movimientos económicos.
- Realizar arqueo de fondos fijos.
- Mantener actualizado el flujo de caja.
- Actuar como juez de coactiva
- Las demás establecidas en la LORM
- Otras inherentes a sus funciones

Elaborado por: TMNJ	Fecha: 29-01-10
Revisado por: IMCF	Fecha: 10-02-10

**DIRECCIÓN FINANCIERA DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE SAQUISILÍ
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ENERO-DICIEMBRE 2008**



**Neljeath
AUDITORA**

**DFIMS
DF 3/10**

4.32 SUBPROCESO RENTAS

SE ENCARGA DE:

- Elaborar un plan anual de recaudación de impuestos, tasas y patentes municipales.
- Emisión y refrendación de títulos de crédito para el cobro del impuesto predial urbano, rural y otros rubros.
- Organizar para la recaudación en forma que facilite cumplir sus obligaciones a los ciudadanos e instituciones de la ciudad.
- Verificar, Determinar y Emitir los títulos de crédito.
- Verificar y constatar facturas del agua potable.
- Cálculo y refrendación de los títulos de crédito de plusvalía que constituye alcabalas.
- Constatación y refrendación de patentes municipales para entregar al Tesorero Municipal.
- Elaborar órdenes de valores exigibles para la contabilidad.
- Atender al público en sus reclamos relacionados con impuestos y tasas.
- Recaudación tributaria en plazas y mercados.
- Elaborar los partes de emisión y entregar a contabilidad de manera permanente
- Las demás establecidas en la LORM
- Otras inherentes a sus funciones

Elaborado por: TMNJ	Fecha: 29-01-10
Revisado por: IMCF	Fecha: 10-02-10

DIRECCIÓN FINANCIERA DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE SAQUISILÍ
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ENERO-DICIEMBRE 2008



Neljeath
AUDITORA

DFIMS
DF 4/10

4.3.3 SUBPROCESO CONTABILIDAD

SE ENCARGA DE:

- Llevar la contabilidad automatizada de la municipalidad a través del sistema integrado contable de acuerdo a las normas contempladas en la LOAFYC y los manuales e instructivos expedidos por el Ministerio de Finanzas y la Contraloría General del Estado y más reglamentación y procedimientos de control interno.
- Planificar, organizar y dirigir las actividades de la dependencia en base a una adecuada distribución de tareas y responsabilidades por equipos de trabajo.
- Administrar y controlar la ejecución de sistemas de contabilidad general, de conformidad con los principios de contabilidad de general aceptación y aplicar las políticas y técnicas establecidas.
- Disponer el registro ordenado y sistemático de las operaciones contables; mantener actualizada la información contable computarizada conforme programas y paquetes informáticos establecidos y fortalecer los sistemas de control interno.
- Presentar los informes periódicos necesarios, con relación a los estados financieros mensuales y consolidados anuales con arreglo a los principios contables establecidos en las normas legales.
- Intervenir en la baja y enajenación de bienes y mantener los registros de control correspondientes.
- Establecer procedimientos de control previo y llevar los registros de ingresos y egresos
- Estudiar y proponer recomendaciones a los sistemas y procedimientos contables.
- Efectuar el registro oportuno de las transacciones y obligaciones y la información óptima y sistemática para el procesamiento automático.
- Mantener actualizado un plan general de cuentas.
- Participar en la elaboración de la pro forma presupuestaria anual, y su ejecución, en coordinación con los diferentes procesos y subprocesos así como sugerir las reformas,

Elaborado por: TMNJ	Fecha: 29-01-10
Revisado por: IMCF	Fecha: 10-02-10

**DIRECCIÓN FINANCIERA DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE SAQUISILÍ
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ENERO-DICIEMBRE 2008**



Neljeath

AUDITORA

**DFIMS
DF 5/10**

- Participar con los Subproceso de Bodegas y Proveeduría, en el plan de inventarios, constatación física e identificación de bienes, muebles, suministros, equipos más instalaciones de la municipalidad de acuerdo con las normas legales y el Reglamento de Bienes del Sector Público.
- Observar órdenes de pago que se considere ilegales o no cuenten con los respaldos presupuestarios y de documentación, o no exista disponibilidad de caja.
- Presentar informes financieros de acuerdo a los requerimientos de la Dirección Financiera.
- Coordinar y controlar el proceso contable, responsabilizarse de la actualización del Manual de Contabilidad del Gobierno Municipal así como coordinar para el cumplimiento de sus actividades con los Subprocesos de Rentas, Tesorería, Avalúos, Bodegas y demás áreas necesarias.

4.3.4 SUBPROCESO DE ADQUISICIONES

SE ENCARGA DE:

- Mantener registros de stock de suministros, materiales, repuestos, etc. En coordinación con la Bodega y establecer los niveles máximos y mínimos de las existencias.
- Participar en coordinación de bodegas y Contabilidad, en la toma física de activos e inventarios.

Elaborado por: TMNJ	Fecha: 29-01-10
Revisado por: IMCF	Fecha: 10-02-10

**DIRECCIÓN FINANCIERA DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE SAQUISILÍ
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ENERO-DICIEMBRE 2008**



**Neljeath
AUDITORA**

**DFIMS
DF 6/10**

4.3.5 SUBPROCESO DE GUARDALMACÉN

SE ENCARGA DE:

- Organizar la bodega de forma que los ingresos y egresos estén respaldados de acuerdo con las normas técnicas generalmente aceptadas por los sistemas contable y financiero.
- Recibir los bienes, materiales e insumos adquiridos por solicitud de las diferentes dependencias municipales.
- Responsabilizarse por el cuidado de los materiales y la reposición oportuna de los stocks normales.
- Proveer con oportunidad los recursos materiales indispensables en cada dependencia.
- Mantener actualizado el inventario para controlar el gasto de materiales.
- Efectuar el control de los activos fijos de propiedad del Gobierno Municipal
- Realizar constataciones físicas de los bienes por lo menos una vez al año
- Emitir informes mensuales al Departamento de OOPP sobre egresos de materiales
- Las demás establecidas en la LORM
- Otras inherentes a sus funciones

Elaborado por: TMNJ	Fecha: 29-01-10
Revisado por: IMCF	Fecha: 10-02-10

**DIRECCIÓN FINANCIERA DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE SAQUISILÍ
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ENERO-DICIEMBRE 2008**



**Neljeath
AUDITORA**

C/C
1/2

CARTA COMPROMISO

Saquisilí ,28 Enero del 2010

Sr.
Eco. Luis Morales
DIRECTOR FINANCIERO

Estimado Señor.-

Por medio de la presente la investigadora Toapanta Molina Nelly Jeaneth egresada en la especialidad de Ing. En Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Cotopaxi manifiesta su aceptación, a colaborar con la Dirección Financiera de esta Institución a la cual usted acertadamente dirige con la aplicación de una Auditoría de Gestión al periodo 01 de enero al 31 de diciembre del 2008.

El trabajo investigativo se regirá bajo las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptadas y a las Normas Ecuatorianas de Auditoría e incluirá el proceso administrativo y todos los procedimientos que consideremos necesarios para proporcionar una base para la expresión de nuestro informe

La Auditoría Contendrá

- Disertación y estimación del Departamento Financiero del I. Municipio.
- Determinación de la relación existente entre las actividades desarrolladas dentro de los subprocesos.
- Evaluación del nivel de cumplimiento de las metas, planes, programas y objetivos departamentales.
- Realizar evaluaciones en forma general y específica de control interno por medio de cuestionarios.
- Determinación del nivel de riesgo y confianza del control interno aplicando matrices de ponderación.
- Elaboración del Informe de Auditoría

Elaborado por: TMNJ	Fecha: 29-01-10
Revisado por: IMCF	Fecha: 10-02-10

**DIRECCIÓN FINANCIERA DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE SAQUISILÍ
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ENERO-DICIEMBRE 2008**



Neljeath

AUDITORA

C/C
2/2

El propósito de esta evaluación es emitir una opinión con criterio basada en los resultados obtenidos sobre el grado de cumplimiento de los objetivos y metas en términos de eficiencia, eficacia y economía de la Dirección Financiera del I. Municipio de Saquisilí.

Esperamos la colaboración total del personal y la confianza que pondrán a disposición todos los registros, documentación y otra información que se requiera en la relación con la auditoría.

Sírvase firmar y devolver la copia adjunta de esta carta para indicar su conocimiento y acuerdo sobre lo indicado para la auditoría de gestión.

Aceptado por:

.....
Eco. Luis Morales
DIRECTOR FINANCIERO

Atentamente;

.....
Toapanta Molina Nelly Jeaneth
C.I :050307070-8

Elaborado por: TMNJ	Fecha: 29-01-10
Revisado por: IMCF	Fecha: 10-02-10

**DIRECCIÓN FINANCIERA DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE SAQUISILÍ
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ENERO-DICIEMBRE 2008**



**Neljeath
AUDITORA**

**DIRECCIÓN FINANCIERA DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE
SAQUISILI**

Institución: Ilustre Municipio de Saquisilí

Área A Examinar: Dirección Financiera

Asunto: Notificación de inicio de la auditoría de gestión

Saquisilí 12 de enero del 2010

Sr.

Eco. Luis Morales

DIRECTOR FINANCIERO DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE SAQUISILÍ

Presente.-

De nuestra consideración:

En virtud de la investigación a realizarse, gratificaremos que colabore con la información que se requiera para proporcionarle excelentes resultados sobre la gestión del departamento como aporte a la institución.

Atentamente,

Nelly Toapanta

JEFE DE EQUIPO

PLANILLAS DE MARCAS DE AUDITORÍA

SIMBOLO	SIGNIFICADO
Σ	Sumado (vertical y horizontal)
©	Comprobado correctamente
Ψ	Inspeccionado
¥	Comparado con libros
»	Cálculos matemáticos verificados
∩	Verificado
@	Cotejado contra fuente externa
PPC	Papel proporcionado por cliente
§	Comprobado con documento
⊞	Calculado
X	Aplica

Elaborado por: TMNJ	Fecha: 29-01-10
Revisado por: IMCF	Fecha: 10-02-10

ARCHIVO CORRIENTE

INSTITUCIÓN : Ilustre Municipio del Cantón Latacunga
DIRECCIÓN : Calle 24 de Mayo y Barreno
TELÉFONO : 032721137
NATURALEZA DEL TRABAJO: Auditoría de Gestión
PERÍODO AUDITADO : 01 - 01 - 2008
31-12-2008

Archivo
Nº2
Corriente

INDICES

M.P	Memorando de Planificación	M.P 10/10
A.F	Análisis Foda	A.F 1/1
C.T	Cronograma de Trabajo	C.T 1/1
P.T	Programa De Trabajo	P.T 3/3
E.P.C.I	Evaluación Preliminar de Control Interno	E.P.C.I 1/1
E.E.C.I	Evaluación Específica de Control Interno	E.E.C.I 5/5
M.P	Matriz de Ponderación	M.P 12/12
P.E	Planilla de Evaluación	P.E 11/11
P-C-L	Puntos de Control Interno	P.C.I 20/20

ELABORADO POR: TMNJ

REVISADO POR: IMCF

**DIRECCIÓN FINANCIERA DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE SAQUISILÍ
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ENERO-DICIEMBRE 2008**



Neljeath

AUDITORA

M.P.
1/10

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

Entidad: ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTÓN SAQUISILÍ

Auditoría de gestión a: DIRECCIÓN FINANCIERA

Período: 01-01/31-12-2008

Dirigido a: Eco. Luis Morales

Preparado por: TOAPANTA MOLINA NELLY JEANETH

Fecha: 05-02-2010

Revisado por: DR.FRANCISCO IZURIETA

Fecha: 08-02-2010

1. REQUERIMIENTO DE LA AUDITORÍA

INFORME LARGO DE AUDITORÍA

2. FECHA DE INTERVENCIÓN

Fecha Estimada:

Inicio del trabajo en el campo	20-01 -2010
Familiarización y obtención de información del componente a examinar	23-01-2010
Planificación del trabajo a ejecutar	08-02-2010
Aplicación de pruebas de auditoría con instrumentos de investigación	12-02-2010
Obtención de evidencias con aplicación de indicadores de gestión	30-04-2010
Finalización del trabajo de campo	20-06-2010
Emisión del informe final de auditoría	23-06-2010

2.1. REQUERIMIENTO DE LA AUDITORÍA

2.1.1 Instrumentos auxiliares para la medición de la eficiencia

Recolección de la información de procesos administrativo operativo.

Revisión del diseño organizacional del departamento financiero en las áreas de contabilidad, rentas, tesorería, adquisiciones y bodega.

Estudio del manual de funciones del departamento financiero.

Análisis de la filosofía corporativa del departamento financiero.

2.1.2 Evaluación del sistema de control interno

- Medición del medio ambiente del trabajo del departamento financiero y sus áreas.

Elaborado por: TMNJ	Fecha: 29-01-10
Revisado por: IMCF	Fecha: 16-02-10

DIRECCIÓN FINANCIERA DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE SAQUISILÍ
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ENERO-DICIEMBRE 2008



Neljeath

AUDITORA

M.P.
2/10

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

- Comprobación de la participación del personal del departamento financiero.
- El estilo de liderazgo y desempeño de las funciones en el departamento financiero.
- La jerarquía de las necesidades organizacionales.
- El nivel de responsabilidad y autoridad en las distintas áreas.
- Niveles de prioridades en las necesidades organizacionales (demanda del área financiera, recursos, dirección eficiencia y eficacia).
- Estructuración de la matriz de riesgo para identificar las áreas críticas.

2.1.3 Puntos de Interés por componentes

Realizar un enfoque a los resultados del control interno en el departamento financiero en las áreas de contabilidad, rentas, tesorería, adquisiciones y bodega, haciendo referencia a la comparación de las normativas y estándares de trabajo cumplido en función de los objetivos establecidos. Debiéndose priorizar la eficiencia, eficacia, economía, ética y equidad con se están practicando las actividades dentro de cada proceso en dichas áreas, determinando la optimización de recursos con la aplicación de indicadores de gestión cuantitativos y cualitativos, calificar el grado de desempeño y productividad con que se manejan los recursos públicos en cuanto a sus ingresos y gastos públicos; lo cual estará reflejado en las pruebas de auditoría contenidas en los papeles de trabajo desarrollados por el equipo de auditoría.

Contabilidad:

- Calificación de la cartera.
- Análisis e interpretación de resultados
- Calificación y análisis de procedimientos contables
- Evaluación de la economía en el uso de los recursos presupuestados
- Valoración de las operaciones conforme al presupuesto
- Determinación de la eficiencia de la relación y coordinación de los procesos
- Conocer el nivel de cumplimiento de las políticas y normas institucionales y funcionales de los trabajadores

Rentas:

- Tiempo de de resolución en dar de baja los títulos de crédito.
- Confiabilidad de la base de datos.
- Actualización de la información de los contribuyentes
- Calificación a la eficacia de registro en la emisión de Títulos de Crédito

Elaborado por: TMNJ	Fecha: 29-01-10
Revisado por: IMCF	Fecha: 16-02-10

DIRECCIÓN FINANCIERA DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE SAQUISILÍ
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ENERO-DICIEMBRE 2008



Neljeath

AUDITORA

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

- Determinar las bases sustentables para las bajas de Títulos de crédito dadas con el visto bueno de finanzas

Tesorería

- Monitoreo al proceso de recaudación.
- Coordinación con los diferentes procesos del área financiera
- El sistema catastral en coordinación con los diferentes procesos del área financiera.
- Reglamento de la recaudación y los ingresos tributarios.
- Control sobre los ingresos recaudados por cobro de títulos de crédito o venta de especies
- Verificar la eficacia para realizar los pagos a proveedores, empleados y trabajadores
- Conocer el nivel de cumplimiento de las políticas y reglamentos internos en cuanto a tarifas y porcentajes de cobro de acuerdo a la naturaleza del rubro

Adquisiciones

- Procesos de adquisiciones conforme la reglamentación interna.
- Organización del trabajo por medios computarizados
- Integración y coordinación de los procesos de adquisiciones de bienes.
- Flujo de comunicación dinámica.
- Cruce de información con bodegas para conocer las necesidades de compra
- Eficacia en el tiempo de demora en el proceso de la adquisición
- Grado de satisfacción de las necesidades que proporciona esta área
- Colaboración de los miembros del área para optimizar tiempo y recursos en el proceso ajustado al presupuesto

Bodega

- Control de inventarios.
- Actualización de datos.
- Procesos relacionados y organizados sobre el control de los activos fijos
- Verificar los procesos con los respaldos respectivos de la entrega de materiales a las oficinas para satisfacer sus necesidades
- Realizar control de existencias y comparación de inventarios con los sistemas informáticos
- Comprobar el estado de los bienes adquiridos conforme cada pedido y factura a ingresar
- Verificar la oportunidad con que se entrega al departamento relacionado para su respectivo trámite
- Determinar el nivel de eficacia y efectividad con se cumplen todos los procesos

M.P
10/3

Elaborado por: TMNJ	Fecha: 29-01-10
Revisado por: IMCF	Fecha: 16-02-10

**DIRECCIÓN FINANCIERA DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE SAQUISILÍ
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ENERO-DICIEMBRE 2008**



Neljeath

AUDITORA

M.P
4/10

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

2.1.4 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS E INFORMES

- Comunicación parcial de resultados
- Redacción de los puntos de interés por componentes del departamento financiero en las áreas de contabilidad, rentas, tesorería, adquisiciones y bodega.

3. EQUIPO MULTIDISCIPLINARA

Supervisor: Dr. Izurieta Moscoso Cesar Francisco I.MC.F
Jefe de equipo: Toapanta Molina Nelly Jeaneth T.M.N.J

4. DÍAS PRESUPUESTADOS

60 Días laborales, distribuidos en las siguientes fases:

FASE I, Conocimiento preliminar	3 días
FASE II, Planificación y recaudación de información	10 días
FASE III, Ejecución	40 días
FASE IV, Comunicación de resultados	7 días

5. RECURSOS FINANCIEROS Y MATERIALES

5.1 MATERIALES

Descripción	Cantidad	Valor U.	Valor Total
Computador uso*horas	100	\$ 0,70	\$ 70,00
Impresiones	1000	\$ 0,07	\$ 70,00
Resmas papel bond	2	\$ 5,00	\$ 10,00
Flash	1	\$ 15,00	\$ 15,00
Movilización	30	\$ 1,00	\$ 30,00
Subtotal			\$ 195,00
Imprevistos 10%			\$ 20,00
Total			\$ 215,00

Elaborado por: TMNJ	Fecha: 29-01-10
Revisado por: IMCF	Fecha: 16-02-10

**DIRECCIÓN FINANCIERA DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE SAQUISILÍ
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ENERO-DICIEMBRE 2008**



Neljeath

AUDITORA

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

M.P
5/10

6. ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

6.1 INFORMACIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN

MISIÓN: Ver anexo cuatro

VISIÓN: Ver anexo cuatro

ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES: Ver anexo cinco

ESTRUCTURA ORGÁNICA: Ver anexo seis

6.2 ENFOQUE A:

Auditoría de gestión al Departamento Financiero orientada hacia el nivel de eficacia en el logro de los objetivos y actividades, hacia la eficiencia y economía en el uso de los recursos y hacia el grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios.

6.3 OBJETIVO:

Determinar cuál es el nivel de eficiencia, eficacia, economía y equidad en la distribución de los recursos en función del cumplimiento de los planes programas proyectos realizados dentro de cada proceso del departamento Financiero a examinar, con el propósito de emitir un informe con criterio sobre el impacto socio-económico que sirva de herramienta para la toma de decisiones.

6.4 ALCANCE.

Auditoría de gestión al departamento financiero por el período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2008

6.5 INDICADORES DE GESTIÓN:

INDICADORES ESTRUCTURALES

Índice de representación nivel directivo = $\frac{\text{nivel de funcionarios que ocupan cargos directivos}}{\text{Número total de unccionarios del área a analizar}}$

Elaborado por: TMNJ	Fecha: 29-01-10
Revisado por: IMCF	Fecha: 16-02-10

**DIRECCIÓN FINANCIERA DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE SAQUISILÍ
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ENERO-DICIEMBRE 2008**



Neljeath

AUDITORA

M.P
6/10

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

INDICADORES ECONÓMICOS Y FINANCIEROS

Porcentaje de recuperación de créditos de corto plazo =
Cobranzas / Emisión
Ingresos propios / Ingresos totales
Ingresos de operación / Gastos de operación

MIDEN LA LIQUIDEZ

Capital de trabajo = Activo corriente / Pasivo corriente
De Independencia Financiera = Pasivo corriente / Pasivo total
De semi-liquidez = Activo no corriente / Activo total

MIDEN EL ENDEUDAMIENTO

De solidez (endeudamiento) = Pasivo total / Activo total
De pasivo a patrimonio = pasivo total / patrimonio

ÍNDICES DE GESTIÓN FINANCIERA

Solvencia = Activos circulantes / pasivos circulantes

INDICADORES PRESUPUESTARIOS

Efectividad de los programas = Recursos realmente invertidos / recursos planeados

ÍNDICES FINANCIEROS PRESUPUESTARIOS

Autonomía financiera = ingresos propios / ingresos totales
Solvencia Financiera = ingresos corrientes / gastos corrientes
Autosuficiencia = ingresos propios / gastos corrientes * 100

ÍNDICES DE INGRESOS PRESUPUESTARIOS

En Relación Al Total De Ingresos = ingresos corrientes / total de ingresos * 100

Fuentes de financiamiento / total de ingresos

ÍNDICES DE GASTOS PRESUPUESTARIOS

En Relación Al Total De Gastos = Gastos corrientes / total de ingresos * 100

Elaborado por: TMNJ	Fecha: 29-01-10
Revisado por: IMCF	Fecha: 16-02-10

DIRECCIÓN FINANCIERA DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE SAQUISILÍ
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ENERO-DICIEMBRE 2008



Neljeath

AUDITORA

M.P
7/10

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

INDICADORES DE EFICACIA

Cobertura = $\frac{\text{número de usuarios atendidos por servicio}}{\text{Numero potencial de usuarios por servicio}}$

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

INDICADORES DE EFICIENCIA

Eficiencia de recaudación (impuestos) = $\frac{\text{valor recaudado}}{\text{valor facturado}} * 100$

Resultados medidos en términos de la obtención de una meta o un objetivo /

Recursos realmente invertidos (insumes)

Productividad del trabajo efectivo / Productividad del trabajo programado

INDICADORES CUALITATIVOS PROCEDIMIENTOS

Procedimientos Aplicados / procedimientos definidos

Procedimientos aplicados / numero de áreas

INDICADORES CUANTITATIVOS DIVISIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONES

Empleados / numero de áreas

Funciones definidas / total de áreas

INDICADORES CUANTITATIVOS MOTIVACIÓN

Personal Que Recibe Incentivos / Total De Personal

7. COMPONENTE Y SUBCOMPONENTES ELEGIDOS PARA LA FASE DE EJECUCIÓN

DIRECCIÓN FINANCIERA

Determinar en forma global el nivel de riesgo del componente y sus principales factores internos y externos que influyen en el grado de cumplimiento de los objetivos institucionales tanto en beneficio propio como para la sociedad.

- Elaboración de una matriz FODA
- Calculo del riesgo de auditoría por medio de cuestionarios de control interno plasmados en una matriz de ponderación
- Determinación del grado de cumplimiento de los objetivos del departamento con la aplicación de indicadores de gestión
- Hoja de resumen de hallazgos del componente

Elaborado por: TMNJ	Fecha: 29-01-10
Revisado por: IMCF	Fecha: 16-02-10

DIRECCIÓN FINANCIERA DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE SAQUISILÍ
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ENERO-DICIEMBRE 2008



Neljeath

AUDITORA

M.P
8/10

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

CONTABILIDAD.- Establecer el desempeño, la oportunidad y la productividad administrativa y operativa en relación con el recurso utilizado frente al servicio prestado y al logro de los objetivos previstos.

- Evaluación específica del control interno por medio de cuestionarios
- Conocer el riesgo con la elaboración de un matriz de ponderación
- Aplicar indicadores cualitativos , de eficiencia, rentabilidad pública y financieros
- Hoja de resumen de hallazgos con la evidencia obtenida

TESORERÍA.- Determinar la participación de los diferentes rubros con respecto al total de ingresos, la composición de los recursos con relación a los créditos internos o externos y si los ingresos de autogestión son representativos frente al gasto.

- Aplicación de cuestionario para conocer el riesgo
- Elaborar una matriz de ponderación del riesgo
- Aplicar niveles de eficiencia, eficacia, economía y equidad
- Describir los hallazgos resultantes de la investigación

RENTAS.- Proporcionar una base real sobre la eficiencia de los resultados en la emisión de títulos de crédito de la colectividad, los cuales constituyen una fuente principal de ingreso para la institución; así como la : actualización de la base de datos para formular estos rubros.

- Evaluación del control interno del subcomponente con cuestionario
- Elaborar una matriz de ponderación para conocer el riesgo
- Aplicar indicadores de productividad, eficacia y cualitativos
- Descripción de los puntos de control interno y evidencias encontradas

ADQUISICIONES.- Comprobar si la cobertura de los bienes, insumos y servicios adquiridos son eficaces, económicos, equitativos y se ajustan a las necesidades de los departamentos de la institución y si satisfacen oportunamente las mismas.

- Evaluación del control interno del subcomponente
- Elaborar una matriz de ponderación para conocer el riesgo
- Aplicar indicadores de economía, productividad y eficiencia

Descripción de los hallazgos y puntos de control interno de las evidencias encontradas

Elaborado por: TMNJ	Fecha: 29-01-10
Revisado por: IMCF	Fecha: 16-02-10

**DIRECCIÓN FINANCIERA DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE SAQUISILÍ
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ENERO-DICIEMBRE 2008**



**Neljeath
AUDITORA**

M.P
9/10

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

GUARDALMACÉN.- Establecer el nivel de control de los bienes y activos fijos en cuanto a su adquisición hasta su registro en inventarios de acuerdo a las existencias debidamente actualizadas, con el propósito de aprovechar todos los recursos disponibles y evitar el despilfarro de los mismos.

- Evaluación del control interno del subcomponente con cuestionario
- Determinar el riesgo del subcomponente por medio de una matriz de ponderación
- Aplicar indicadores de efectividad, eficacia y economía
- Descripción de los puntos de control interno derivados de la aplicación de las técnicas de investigación.

Elaborado por: TMNJ	Fecha: 29-01-10
Revisado por: IMCF	Fecha: 16-02-10

DIRECCIÓN FINANCIERA DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE SAQUISILÍ
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ENERO-DICIEMBRE 2008



Neljeath
AUDITORA

MP
10/10

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

8. COLABORACIÓN DE LA ENTIDAD AUDITADA

8.1 DIRECCIÓN FINANCIERA

Ec. Luis Alberto Morales P.	DIR. FINANCIERO
Lic. Nelson Proaño	JEFE DE COMPRAS PUBLICAS
Dr. Rolando Elías Molina Carrera	TESORERO
César Enrique Galarza Molina.	AXIILIAR DE CONTABILIDAD
Lic. Julia Alexandra Amaya Díaz	TÉCNICO DEL PORTAL DE COMPRAS PUBLICAS
Lic. Mery del Rocío Chango Monga	JEFE DE CONTABLIDAD
Lic. Jaime Cayo	COTIZADOR
Lidia Imelda Velásquez Cisneros.	RECAUDADOR
Rita Selena Sandoval	RECAUDADOR
Lic. Guioconda Noemi Venegas M.	GUARDALMACÉN
Edwin Manuel Yanchapaxi Freire	JEFE DE RENTAS
Ing. Guido Claudio Trujillo	RECAUDADOR
Tlga. Maribel Casañas	AXIILIAR DE CONTABILIDAD
Ing. Ramiro Arcos	CONTADOR

Elaborado por: TMNJ	Fecha: 29-01-10
Revisado por: IMCF	Fecha: 16-02-10

**DIRECCIÓN FINANCIERA DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE SAQUISILÍ
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ENERO-DICIEMBRE 2008**



Neljeath

AUDITORA

A.F 1/1

ANÁLISIS FODA

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES EXTERNOS	Ambiente de trabajo agradable y -Trabajo en equipo -Infraestructura adecuada y flexible -Personal idóneo -Imagen reconocida	Inconstante capacitación de los funcionarios -Deficiencia en las funciones delegadas -Ambiente laboral un tanto monótono -Falta de motivación -Falta de reconocimiento de esfuerzos de los directivos hacia los trabajadores y empleados -Falta de aplicación del orgánico funcional -Falta de comunicación con la Ciudadanía
OPORTUNIDADES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Fondos de autogestión -Servicio de calidad a los usuarios y contribuyentes -Tecnología -Financiamiento de proyectos estratégico	- Diseñar, implantar y mantener los sistemas financieros de la municipalidad, así como los demás planes y programas para la aprobación del Alcalde y del I. Concejo	-Establecer procedimientos de control interno previo y concurrente integrado dentro de los procesos financieros.
AMENAZAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Recorte presupuestario del Gobierno central Descuido en la actualización científica - tecnológica Falta de colaboración ciudadana	Proponer proyectos de autogestión financiera económica, que permita mejorar sustancialmente los ingresos y nuevas fuentes de recursos.	Organizar y supervisar las actividades que corresponden a los Subprocesos de Tesorería, Rentas, Contabilidad, Adquisiciones y guardalmacén

Elaborado por: TMNJ	Fecha: 29-01-10
Revisado por: IMCF	Fecha: 16-02-10

**DIRECCIÓN FINANCIERA DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE SAQUISILÍ
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ENERO-DICIEMBRE 2008**

P.T. 1/3



Neljeath

PROGRAMA DE TRABAJO

AUDITORA

N	DESCRIPCIÓN	REF, PROGRAMA DE TRABAJO	ELABORADO POR	FECHA
1	Recolección de la información de procesos administrativo operativo.	I.P.S.M.	T.M.N.J	20-01-2010
2	Revisión del diseño organizacional del departamento financiero en las áreas de contabilidad, rentas, Tesorería, adquisiciones y bodega.	I.P.S.M.	T.M.N.J	20-01-2010
3	Estudio del manual de funciones del departamento financiero.	E.O.F.	T.M.N.J	18-02-2010
4	Análisis de la filosofía corporativa de la dirección financiera.	G.F.	T.M.N.J	20-02-2010
Evaluación del sistema de control interno				
5	Comprobación de la participación del personal del departamento financiero.	MATRIZ FODA E.P.C.I.	T.M.N.J	28-02-2010
6	Medición del medio ambiente de trabajo en función de la eficiencia, eficacia y economía del departamento financiero y sus áreas.			
7	Determinación del riesgo de auditoría del componente	M.P,	T.M.N.J	08-03-2010
Aplicación de índices de Gestión				
8	Determinación del grado de cumplimiento de los objetivos del departamento con la aplicación de indicadores de gestión	P E.	T.M.N.J	14-03-2010
Presentación de Resultados Obtenidos				
9	Hoja de resumen de hallazgos del componente	P C.I.	T.M.N.J	18-03-2010

Elaborado por:	TMNJ	Fecha:	12-02-10
Revisado por:	IMCF	Fecha:	18-02-10

DIRECCIÓN FINANCIERA DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE SAQUISILÍ
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ENERO-DICIEMBRE 2008



Neljeath

AUDITORA

PROGRAMA DE TRABAJO

P.T
2/3

N	DESCRIPCIÓN	REF, PROGRAMA DE TRABAJO	ELABORADO POR	FECHA
	Contabilidad			
10	Evaluación específica del control interno por medio de cuestionarios	E.E.C.I	T.M.N.J	20-03-2010
11	Conocer el nivel de riesgo de control de la oficina.	M.P	T.M.N.J	24-03-2010
12	Aplicar indicadores cualitativos , de eficiencia, rentabilidad pública y financieros	P.E	T.M.N.J	26-03-2010
13	Hoja de resumen de hallazgos con la evidencia obtenida	P.C.I	T.M.N.J	29-03-2010
	Tesorería			
14	Aplicación de cuestionario para conocer la supervisión de actividades de la oficina y su eficacia de resultados.	E.E.C.I	T.M.N.J	04-04-2010
15	Elaborar una matriz de calificación del grado de confianza del control interno.	M.P	T.M.N.J	09-04-2010
16	Aplicar niveles de eficiencia, eficacia, economía y equidad para medir el cumplimiento de objetivos y funciones del área	P.E	T.M.N.J	15-04-2010
17	Describir los hallazgos resultantes de la investigación con los que resaltan para observación	P.C.I	T.M.N.J	19-04-2010
	Rentas			
18	Valoración del sistema de control interno del área en mención	E.E.C.I	T.M.N.J	26-04-2010
19	Elaborar una matriz de evaluación, con el fin de conocer el riesgo de auditoría y la confianza del control interno.	M.P	T.M.N.J	08-05-2010

Elaborado por:	TMNJ	Fecha:	12-02-10
Revisado por:	IMCF	Fecha:	18-02-10

DIRECCIÓN FINANCIERA DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE SAQUISILÍ
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ENERO-DICIEMBRE 2008

P.T
3/3



Neljeath

PROGRAMA DE TRABAJO

AUDITORA

N	DESCRIPCIÓN	REF, PROGRAMA DE TRABAJO	ELABORADO POR	FECHA
20	Aplicar indicadores de productividad, eficacia y cualitativos para generar pruebas que sustenten hallazgos .	P.E	T.M.N.J	15-05-2010
21	Descripción de las evidencias encontradas derivadas de las pruebas y aplicación de indicadores de gestión	P.C.I	T.M.N.J	23-05-2010
22	Adquisiciones Apreciación de la supervisión y revisión de cada paso dentro del proceso del área y su nivel de desempeño.	E.E.C.I	T.M.N.J	28-05-2010
23	Elaborar una matriz de ponderación para conocer el riesgo .	M.P	T.M.N.J	06-06-2010
24	Aplicar indicadores de economía, productividad y eficiencia para establecer los resultados del área	P.E	T.M.N.J	10-06-2010
25	Descripción de los hallazgos y puntos de control interno de las evidencias encontradas.	P.C.I	T.M.N.J	20-06-2010
26	Guardalmacén Estimación del control interno y el resultado de su efectividad en el área	E.E.C.I	T.M.N.J	28-06-2010
27	Determinar el riesgo del subcomponente por medio de una matriz de ponderación.	M.P	T.M.N.J	04-07-2010
28	Utilizar indicadores de efectividad, eficacia y economía para establecer parámetros de calidad en procesos.	P.E	T.M.N.J	12-07-2010
29	Descripción de los puntos de control interno derivados de la aplicación de las técnicas de investigación	P.C.I	T.M.N.J	19-07-2010
30	Comunicación de resultados e informes Presentación del Informe Final	I.F	T.M.N.J	20-07-2010

Elaborado por: TMNJ	Fecha: 12-02-10
Revisado por: IMCF	Fecha: 18-02-10

**DIRECCIÓN FINANCIERA DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE SAQUISILÍ
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ENERO-DICIEMBRE 2008**



Neljeath

AUDITORA

**EVALUACIÓN PRELIMINAR DEL CONTROL INTERNO
CUESTIONARIO**

E.P.C.I
1/1

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
1.	¿El sistema financiero de la municipalidad es eficiente?	X		
2.	¿Se cumple con las políticas de la Dirección Financiera de forma inmediata y eficiente?	X		
3.	¿La información financiera facilita a la toma de decisiones?	X		
4.	¿Los subprocesos de tesorería, rentas y contabilidad son supervisados?	X		
5.	¿Existe un control financiero ajustado al presupuesto y necesidades de los funcionarios y proveedores del municipio?	X		
6.	¿Las Adquisiciones se ajustan a las necesidades prioritarias de los proyectos planificados y el presupuesto disponible	X		
7.	¿Se propone proyectos de autogestión financiera y económica frecuentemente?		X	Se realiza solo una vez, al inicio del año fiscal.
8.	¿El control de bienes en bodegas se ajusta a un inventario real existente bajo propiedad legal del I. Municipio?	X		
9.	¿El sistema de información de comunicación con las demás dependencias es oportuno?		X	El intercambio de información es deficiente.
10.	¿Existe relación y coordinación entre las áreas del departamento financiero.		X	La coordinación es un punto negativo en estas áreas.

Marcas de Auditoría: X= Aplica

Elaborado por:	TMNJ	Fecha:	22-02-10
Revisado por:	IMCF	Fecha:	28-02-10

DIRECCIÓN FINANCIERA DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE SAQUISILÍ
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ENERO-DICIEMBRE 2008



Neljeath

E.E.C.I
1/5

AUDITORA
EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO DEL SUBCOMPONENTE CONTABILIDAD
CUESTIONARIO

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
1.	¿Considera que el proceso contable cumple con los requerimientos de la LOAFYC y principios contables establecidos?	X		
2.	¿Se capacita constantemente al personal implicado en el Sistema Informático del proceso llevado a cabo en la oficina?		X	Se realiza pocas veces y por necesidad de cumplir con una norma o ley
3.	¿En la oficina de contabilidad las transferencias realizadas a los proveedores y beneficiarios son oportunas?	X		
4.	¿El sistema de registro de ingresos y egresos se ajusta a las necesidades de la Institución?	X		
5.	¿Se mantiene actualizado el sistema de registro de operaciones contables?	X		Se lo realiza de manera trimestral según el caso y la necesidad y el caso.
6.	¿Se controla y coordina adecuadamente el proceso contable?	X		
7.	¿El tiempo de registro es inmediato en cuanto se recibe el trámite de la cancelación a beneficiarios internos y externos?		X	La cancelación a usuarios no es inmediato debido a la ineficiencia en la coordinación.
8.	¿Se cumple con el horario de trabajo establecidos por parte de todos los funcionarios?	X		
9.	¿Se cruza información sobre saldos de inventarios con la oficina de bodegas para su verificación?	X		No se realiza continuamente
10.	¿Se han aplicado medidas de evaluación a fin de verificar si se cumple con el objeto social y la satisfacción de necesidades por parte de quienes conforman la oficina de contabilidad?		X	No se ha considerado la posibilidad de evaluar técnicamente al personal.

Marcas de Auditoría: X=Aplica

Elaborado por:	TMNJ	Fecha:	22-02-10
Revisado por:	IMCF	Fecha:	28-02-10

DIRECCIÓN FINANCIERA DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE SAQUISILÍ
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ENERO-DICIEMBRE 2008



Neljeath

AUDITORA

E.E.C.I
2/5

EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO DEL SUBCOMPONENTE TESORERÍA
CUESTIONARIO

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
1.	¿El proceso de recaudación de fondos está sujeto a la Ley?	X		
2.	¿Existe un control y actualización del sistema de cobro de impuestos?	X		
3.	¿Se ha cumplido con las obligaciones tributarias de la Institución en forma oportuna?	X		
4.	¿Los reportes de flujo de caja y partes de recaudación contienen un proceso integral?	X		
5.	¿Se capacita al personal de acuerdo a las actualizaciones tecnológicas referentes al desarrollo de sus funciones?		X	No se prioriza la capacitación constante al personal.
6.	¿Se mantiene un respaldo en el archivo de la oficina con los documentos de cada trámite?	X		
7.	¿Existen estrategias de cobro que viabilicen la minimización de la cartera de impuestos pendientes?		X	
8.	¿Se considera efectivo el proceso de recaudación de impuestos?	X		
9.	¿Se mantiene un control y verificación de la documentación para realizar las cancelaciones?	X		
10.	¿Existe coordinación en las actividades de la oficina conforme a las funciones de cada función de los trabajadores?	X		

Marcas de Auditoría: X=Aplica

Elaborado por: TMNJ	Fecha: 25-02-10
Revisado por: IMCF	Fecha: 08-03-10

**DIRECCIÓN FINANCIERA DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE SAQUISILÍ
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ENERO-DICIEMBRE 2008**



Neljeath

AUDITORA

**E.E.C.I
3/5**

**EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO DEL SUBCOMPONENTE RENTAS
CUESTIONARIO**

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
1.	¿Existen programas y reglamentos para mejorar la recaudación y los ingresos tributarios?	X		
2.	¿El sistema informático está acorde con las necesidades de recaudación?	X		
3.	¿Se actualiza el sistema catastral con los diferentes procesos del área financiera?	X		
4.	¿Existe un plan anual de actividades en el área de rentas?	X		
5.	¿Se capacita al personal en el sistema informático del proceso de emisión de títulos a los funcionarios implicados de la oficina?		X	Solo lo básico, de acuerdo a lo que se encargue e cada funcionario.
6.	¿ Existe un control de los ingresos presupuestarios?	X		
7.	¿Se coordinan los procesos con la oficina de contabilidad para conciliar información?		X	
8.	¿Se ha considerado realizar conciliaciones entre las emisiones de rentas y lo recaudado en tesorería para ver la diferencia?		X	Muy pocas veces, unos tres cruces de información al año.
9.	¿Se actualiza la información de los contribuyentes a fin de evitar errores en la emisión de títulos?	X		En periodo semestral.
10.	¿Se ha cumplido con la Ley de Régimen municipal y demás al cobro de impuestos?	X		

Marcas de Auditoría: X=Aplica

Elaborado por: TMNJ	Fecha: 25-02-10
Revisado por: IMCF	Fecha: 08-03-10

**DIRECCIÓN FINANCIERA DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE SAQUISILÍ
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ENERO-DICIEMBRE 2008**



**Neljeath
AUDITORA**

**E.E.C.I
4/5**

**EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO DEL SUBCOMPONENTE ADQUISICIONES
CUESTIONARIO**

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
1.	¿El proceso de adquisiciones está acorde a la reglamentación interna?	X		
2.	¿Existe un control a la entrega de bienes materiales por parte del encargado de las compras?	X		
3.	¿Poseen un sistema computarizado para el registro de compras?		X	Control en programas informáticos básicos .
4.	¿Se mantiene un registro de stock y suministro de materiales coordinadamente con bodega?		X	Se realizan cruces de información para las compras.
5.	¿Las adquisiciones cubren las necesidades de la Institución y sus funcionarios en su totalidad?		X	
6.	¿Las adquisiciones se ajustan a las necesidades prioritarias de los proyectos planificados y al presupuesto disponible?	X		
7.	¿Han existido diferencias entre lo adquirido con lo presupuestado?	X		En pocos casos, diferencias mínimas.
8.	¿Se constata la necesidad de compra en referencia a la inexistencia en bodegas?	X		
9.	¿El personal de la oficina ha recibido capacitaciones para su mejoramiento continuo acorde a sus funciones?	X		Las funciones lo hacen con experiencia laboral.
10.	¿Se cruza información con la oficina de bodegas a fin de constatar lo entregado por el proveedor y lo solicitado por esta oficina?		X	Se entrega directamente al solicitante y se verificación el mismo.

Marcas de Auditoría: X=Aplica

Elaborado por: TMNJ	Fecha: 25-02-10
Revisado por: IMCF	Fecha: 08-03-10

**DIRECCIÓN FINANCIERA DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE SAQUISILÍ
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ENERO-DICIEMBRE 2008**



**Neljeath
AUDITORA**

**E.E.C.I
5/5**

**EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO DEL SUBCOMPONENTE
GUARDALMACÉN
CUESTIONARIO**

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
1.	¿Se maneja un sistema informático contable para el control de inventarios?	X		
2.	¿Existe un control a los registros y Kárdex de bienes materiales?	X		
3.	¿Existe una adecuada gestión de almacenaje en la bodega?	X		
4.	¿Se concilian los saldos de bienes con una constatación física de los inventarios?	X		
5.	¿Se presenta informes de los estados de stock de bienes?		X	En caso de requerirlo por otra dependencia.
6.	¿Se realiza cruces de información con la oficina de contabilidad sobre los saldos de bienes existentes en términos de conciliar las cuentas contables?	X		Falta información sobre saldos por parte de contabilidad.
7.	¿Se entrega oportunamente los documentos previamente revisados a la oficina de contabilidad para su registro y pago respectivo?		X	Los tramites de revisión y registro de los bienes son de gran magnitud.
8.	Se realizan cursos de capacitación al personal encargado sobre manejo de inventarios y nuevos paquetes informáticos?	X		Cuando existen reformas de ley o exigencias de la C.G.E
9.	¿Se controla eficientemente la recepción y entrega de materiales con los respaldos necesarios?	X		
10.	¿Existe control sobre el proceso de recepción de facturas de los proveedores con la constatación total de los bienes adquiridos?	X		

Marcas de Auditoría: X=Aplica

Elaborado por: TMNJ	Fecha: 25-02-10
Revisado por: IMCF	Fecha: 08-03-10

DIRECCIÓN FINANCIERA DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE SAQUISILÍ
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ENERO-DICIEMBRE 2008

M.P.
1/12



Neljeath

AUDITORA

MATRIZ DE PONDERACIÓN

N°	COMPONENTE	PONDERACIÓN	CALIFIC.	FTE VERIFICACIÓN	OBSERVACIÓN
1	Presentación de la información financiera oportunamente a los directivos de la Institución.	10	9	Los 14 funcionarios de la Dirección financiera.	De los 14 empleados 12 indican que la información se presentan a tiempo.
2	Cumplimiento de las funciones de la dirección financiera y de las áreas que la conforman acorde a la estructura orgánica funcional.	10	9	Los 14 funcionarios de la Dirección financiera.	De los 14 empleados 12 manifiestan que se cumple con las funciones establecidas.
3	Cumplimiento de actividades en las funciones de: planificación, organización, ejecución, coordinación y control.	10	7	Los 14 funcionarios de la Dirección financiera.	Los 10 funcionarios opinan que los elementos administrativos se han cumplido
4	Las operaciones financieras se han realizado a tiempo y de forma inmediata evitando contratiempos con los usuarios.	10	7	Los 14 funcionarios de la Dirección financiera.	De los 14 empleados 10 dicen que las operaciones financieras son eficaces.
5	Optimización de recursos financieros, materiales y humanos de la municipalidad y asesorar en materia financiera a los funcionarios de la entidad.	10	8	Los 14 funcionarios de la Dirección financiera.	Del total de funcionarios 11 indican que si se ha optimizado los recursos disponibles.
6	Consecución de objetivos y metas, planes, programas y funciones del departamento en beneficio social y de la institución.	10	6	Los 14 funcionarios de la Dirección financiera.	De los 14 funcionarios 9 deducen que se ha ejecutado lo planteado.
	TOTAL	60	46		

Elaborado por:	TMNJ	Fecha:	15-03-10
Revisado por:	IMCF	Fecha:	22-03-10

Marcas de Auditoría
 =Inspeccionado



Nejjeath

AUDITORA

DIRECCIÓN FINANCIERA DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE SAQUISILÍ
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ENERO-DICIEMBRE 2008

M.P
2/12

MATRIZ DE PONDERACIÓN

EVALUACIÓN DEL RIESGO

CP= $CT * 100 = 46 * 100 = 77\%$ Riesgo y confianza: Bajo (ALTA)

P.T 60

Determinación del Nivel del Riesgo

Confianza

BAJA	MODERADA	ALTA
15%-50%	51%-75%	76%-95%
Alto	Moderado	Bajo

(Riesgo)

Conclusión: Determinando el nivel de riesgo de la Dirección financiera del I. Municipio de Saquisilí resulta que tiene un nivel de confianza alto y un nivel de riesgo bajo, por lo tanto se deduce que el Control Interno es confiable; debido a que las observaciones al componente en general se realiza continuamente asegurando el cumplimiento del propósito al que se debe dentro de la Institución.

Marcas de Auditoría

▣ =Calculado

Elaborado por: TMNJ	Fecha: 15-03-10
Revisado por: IMCF	Fecha: 22-03-10



Neijeath

AUDITORA

DIRECCIÓN FINANCIERA DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE SAQUISILÍ
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ENERO-DICIEMBRE 2008

M.P
3/12

MATRIZ DE PONDERACIÓN DEL SUBCOMPONENTE DE CONTABILIDAD

Nº	COMPONENTE	PONDERACIÓN	CALIFIC.	FTE VERIFICACIÓN	OBSERVACIÓN
1	Control de los documentos requeridos para el registro de pago de roles, planillas de trabajadores y facturas de proveedores.	10	10	Los 4 funcionarios del área de Contabilidad	De los 4 empleados todos indican que se controlan correctamente los documentos.
2	Ejecución del presupuesto en forma correcta, eficiente y económica.	10	9	Los 4 funcionarios del área de Contabilidad	Los 3 dicen que se ejecuta bien el presupuesto.
3	Supervisión de documentos de respaldo guardados en el archivo respectivo.	10	7	Los 4 funcionarios del área de Contabilidad	De los 4 empleados 1 dice que se realiza supervisión en el archivo
4	Presentación oportuna de los cierres contables al final del año fiscal.	10	9	Los 4 funcionarios del área de Contabilidad	Los 3 dicen que se cumple a tiempo.
5	Manejo de ingresos y egresos con efectividad, conciliados con lo recaudado según el sistema informático y las cuentas contables.	10	9	Los 4 funcionarios del área de Contabilidad	De los 4 empleados 3 deducen que se concilian correctamente los ingresos.
6	Coordinación en el cruce de información con otras áreas en el caso de establecer saldos.	10	9	Los 4 funcionarios del área de Contabilidad	Del total de funcionarios los 3 indican que si se cruza datos para definir saldos.

Marcas de Auditoría
 Ψ=Inspeccionado

Elaborado por: TMNJ	Fecha: 15-03-10
Revisado por: IMCF	Fecha: 22-03-10



Neljeath

AUDITORA

MP
4/12

DIRECCIÓN FINANCIERA DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE SAQUISILÍ
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ENERO-DICIEMBRE 2008

MATRIZ DE PONDERACIÓN DEL SUBCOMPONENTE DE CONTABILIDAD

EVALUACIÓN DEL RIESGO

CP= $CT * 100 = 53 * 100 = 88\%$ Riesgo y confianza: Bajo (ALTA)

P.T 60

Determinación del Nivel del Riesgo
Confianza

BAJA	MODERADA	ALTA
15%-50%	51%-75%	76%-95%
Alto	Moderado	Bajo
		(Riesgo)

Conclusión: Al determinar el nivel de riesgo de la oficina de contabilidad se resume en un nivel de confianza alto y un nivel de riesgo bajo, por lo tanto se deduce que el Control Interno es confiable; debido a que el proceso se está llevando con el debido cuidado y diligencia profesional, con los pertinentes controles a cada actividad procurando la eficiencia y equidad en el cumplimiento de las operaciones contables.

Marcas de Auditoría
☐ =Calculado

Elaborado por: TMNJ	Fecha: 15-03-10
Revisado por: IMCF	Fecha: 22-03-10



Nejjeath

AUDITORA

M.P.
5/12

DIRECCIÓN FINANCIERA DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE SAQUISILÍ
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ENERO-DICIEMBRE 2008

MATRIZ DE PONDERACIÓN DEL SUBCOMPONENTE TESORERÍA

Nº	COMPONENTE	PONDERACIÓN	CALIFIC.	FTE VERIFICACIÓN	OBSERVACIÓN
1	Consolidación de los reportes de ingresos por cobro de impuestos y venta de especies valoradas.	10	10	Los 4 funcionarios de tesorería.	- El total de funcionarios indican que se si consolida la información receptada.
2	Registro de la recaudación de ingresos en un sistema informático de forma diaria.	10	10	Los 4 funcionarios de tesorería.	-De los 4 empleados todos indican que se controlan correctamente los documentos.
3	Verificación de los ingresos recaudados con la documentación respectiva evitando errores o duplicidad de cobros.	10	9	Los 4 funcionarios de tesorería.	--De los 4 empleados 3 dicen que las verifica los ingresos a receiptar con documentos
4	Cumplimiento de obligaciones con el Servicio de Rentas Internas.	10	10	Los 4 funcionarios de tesorería.	-El total opina que se cumple con el SRI.
5	Interrelación con las demás oficinas de procesos relacionados con el fin de evitar y corregir desviaciones o malversación de fondos.	10	8	Los 4 funcionarios de tesorería.	-Existe una buena interrelación entre oficinas que evitan errores. -Del total de funcionarios la mayoría indican que hay estrategias de cobro, pero la diferencia dicen que no por lo que no se ha disminuido mucho la cartera.
6	Estrategias para el cobro de impuestos y disminución de la cartera vencida.	10	9	Los 4 funcionarios de tesorería.	
	TOTAL	60		56	

Marcas de Auditoría
 Ψ=Inspeccionado

Elaborado por:	TMNJ	Fecha:	15-03-10
Revisado por:	IMCF	Fecha:	22-03-10

DIRECCIÓN FINANCIERA DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE SAQUISILÍ
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ENERO-DICIEMBRE 2008

M.P.
6/12



Neljeath

AUDITORA

MATRIZ DE PONDERACIÓN DEL SUBCOMPONENTE TESORERÍA

EVALUACIÓN DEL RIESGO

CP= CT*100 =56*100=93% Riesgo y confianza: Bajo (ALTA)

P.T 60

Determinación del Nivel del Riesgo
Confianza

BAJA	MODERADA	ALTA
15%-50%	51%-75%	76%-95%

Alto Moderado Bajo (Riesgo)

Conclusión: El nivel de riesgo de la oficina de tesorería refleja un porcentaje del 93%, lo que indica que existe un nivel de confianza alto; por lo tanto el sistema de control interno es confiable; es decir las operaciones son realizadas con eficiencia, precisión y son supervisadas por el jefe competente.

Marcas de Auditoría

☐ =Calculado

Elaborado por: TMNJ	Fecha: 15-03-10
Revisado por: IMCF	Fecha: 22-03-10



Neljeath

AUDITORA

MP
7/12

DIRECCIÓN FINANCIERA DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE SAQUISILÍ
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ENERO-DICIEMBRE 2008

MATRIZ DE PONDERACIÓN DEL SUBCOMPONENTE RENTAS

Nº	COMPONENTE	PONDERACIÓN	CALIFIC.	FTE VERIFICACIÓN	OBSERVACIÓN
1	La emisión de títulos de crédito se registra en el sistema informático en forma correcta.	10	10	Un funcionario de rentas.	El funcionario indica que se registran las emisiones en forma correcta.
2	Control de los registros de las emisiones con los documentos de respaldo.	10	10	Un funcionario de rentas.	El empleado indica que si existe control sobre los registros de emisiones.
3	Aplicación de leyes municipales y afines para la emisión de títulos y resoluciones de bajas de los mismos.	10	9	Un funcionario de rentas.	El funcionario coincide en que si se cumple con las leyes municipales.
4	Actualización de datos de los contribuyentes para todos los rubros existentes.	10	9	Un funcionario de rentas.	El funcionario deduce que se actualizan los datos y un mínimo que no.
5	Mantenimiento y actualización del programa informático logrando eficiencia y efectividad en el mismo.	10	8	Un funcionario de rentas.	Existen falencias en la actualización del programa informático dice el funcionario
6	Verificación de ajustes respectivos con la oficina de contabilidad a fin de conciliar saldos de ingresos por emisiones.	10	9	Un funcionario de rentas.	El funcionario manifiesta que se verifican los ajustes con la oficina de contabilidad.
TOTAL		60	55		

Marcas de Auditoría
Ψ=Inspeccionado

Elaborado por: **TMNJ** Fecha: **20-03-10**

Revisado por: **IMCF** Fecha: **28-03-10**

DIRECCIÓN FINANCIERA DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE SAQUISILÍ
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ENERO-DICIEMBRE 2008



Neijeath

AUDITORA

M.P.
8/12

MATRIZ DE PONDERACIÓN DEL SUBCOMPONENTE RENTAS

EVALUACIÓN DEL RIESGO

CP= CT*100 =55*100=92% Riesgo y confianza: Bajo (ALTA)

P.T 60

Determinación del Nivel del Riesgo

Confianza

BAJA	MODERADA	ALTA
15%-50%	51%-75%	76%-95%
Alto	Moderado	Bajo
		(Riesgo)

Conclusión: El nivel de riesgo en la oficina de rentas refleja un porcentaje de 92%, lo cual resalta una confianza Alta debido al bajo riesgo existente y un control interno bastantes fiable; resumiendo que los procesos se han cumplido con eficacia y calidad, tomando en cuenta que un 8% restante necesita atención para efectivizar su competencia, en especial en el mantenimiento y actualización del sistema informático, el mismo que calcula sobre bases equívocas o con diferencias en más sobre un valor real.

Marcas de Auditoría

☐ =Calculado

Elaborado por: TMNJ	Fecha: 20-03-10
Revisado por: IMCF	Fecha: 28-03-10

DIRECCIÓN FINANCIERA DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE SAQUISILÍ
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ENERO-DICIEMBRE 2008



Neljeath

AUDITORA

M.P.
9/12

MATRIZ DE PONDERACIÓN DEL SUBCOMPONENTE ADQUISICIONES

Nº	COMPONENTE	PONDERACIÓN	CALIFIC.	FTE VERIFICACIÓN	OBSERVACIÓN
1	Control sobre las adquisiciones realizadas en función de los pedidos hechos de acuerdo a la necesidad de cada dependencia.	10	10	Los 3 funcionarios del área de adquisiciones.	Los 4 funcionarios dicen que se controla las adquisiciones en base a las necesidades.
2	Cumplimiento con la ejecución presupuestaria asignada a cada adquisición según su disponibilidad.	10	8	Los 3 funcionarios del área de adquisiciones.	Los 2 indican que las compras se han ajustado a la disponibilidad presupuestaria.
3	Manejo y verificación de la información en un sistema informático para su mejor control.	10	5	Los 3 funcionarios del área de adquisiciones.	Los 2 funcionarios mencionan que se no existe un sistema informático para el control.
4	Confirmación de necesidad de compra de bienes materiales de acuerdo a la revisión previa de existencias en bodegas.	10	10	Los 3 funcionarios del área de adquisiciones.	El total opina que las compras se someten a una revisión previa de bodegas.
5	Satisfacción de necesidades de bienes y servicios en su totalidad y oportunamente a las dependencias del I. Municipio.	10	8	Los 3 funcionarios del área de adquisiciones	Del total los 2 funcionarios opinan que se han cubierto con las necesidades de cada dependencia.
	TOTAL	50	41		

Marcas de Auditoría
 Ψ=Inspeccionado

Elaborado por: **TMNJ** Fecha: **20-03-10**

Revisado por: **IMCF** Fecha: **28-03-10**



Neljeath
AUDITORA

DIRECCIÓN FINANCIERA DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE SAQUISILÍ
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ENERO-DICIEMBRE 2008

M.P
10/12

MATRIZ DE PONDERACIÓN DEL SUBCOMPONENTE ADQUISICIONES

EVALUACIÓN DEL RIESGO

CP= CT*100 =41*100=82% Riesgo y confianza: Bajo (ALTA)

P.T 50

Determinación del Nivel del Riesgo

Confianza

BAJA	MODERADA	ALTA
15%-50%	51%-75%	76%-95%
Alto	Moderado	Bajo
		(Riesgo)

Conclusión: Se determina que el nivel de riesgo es bajo y el de confianza es alto, por lo que existe un control interno fiable que si maneja estándares de calidad y parámetros de eficiencia en el ejercicio de sus funciones; sin embargo cabe señalar que se da una falencia enorme en cuanto a que la oficina de adquisiciones no cuenta con un sistema informático para el control manipulación de la información de forma rápida, oportuna y concisa.

Marcas de Auditoría

☐ =Calculado

Elaborado por: TMNJ	Fecha: 20-03-10
Revisado por: IMCF	Fecha: 28-03-10

DIRECCIÓN FINANCIERA DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE SAQUISILÍ
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ENERO-DICIEMBRE 2008



Neljeath

AUDITORA

M.P.
11/12

MATRIZ DE PONDERACIÓN DEL SUBCOMPONENTE GUARDALMACÉN

Nº	COMPONENTE	PONDERACIÓN	CALIFIC.	FTE VERIFICACIÓN	OBSERVACIÓN
1	Manejo eficiente de los inventarios y control de activos a través de un paquete contable sistematizado.	10	10	Una funcionaria del área de guardalmacén.	La funcionaria dice que si se maneja con eficiencia los inventarios y activos.
2	Se realizan constataciones físicas de inventarios en forma periódica para obtener una existencia real de los bienes propiedad del I. Municipio.	10	10	Una funcionaria del área de bodega.	La funcionaria indica que si se hacen controles físicos para la existencia real.
3	Trámite inmediato en cuanto al registro de bienes tanto en su ingreso como en su salida con la documentación de respaldo pertinente.	10	10	Una funcionaria del área de guardalmacén.	La funcionaria menciona que el trámite de registro y control de bienes es eficaz.
4	Entrega oportuna de papeles con la debida revisión previa de Bienes adquiridos a la oficina de contabilidad para su pago inmediato.	10	9	Una funcionaria del área de guardalmacén.	La funcionaria opina que se entrega oportunamente los datos para el pago.
5	Entrega de información a la oficina de contabilidad para su conciliación de saldos.	10	9	Una funcionaria del área de guardalmacén.	La funcionaria resalta que si se entrega información a contabilidad con el fin de que ésta concilie saldos.
TOTAL		50	48		

Elaborado por: TMNJ	Fecha: 20-03-10
Revisado por: IMCF	Fecha: 28-03-10

Marcas de Auditoría
 Ψ=Inspeccionado

**DIRECCIÓN FINANCIERA DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE SAQUISILÍ
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ENERO-DICIEMBRE 2008**



**Neljeath
AUDITORA**

**M.P.
12/12**

MATRIZ DE PONDERACIÓN DEL SUBCOMPONENTE GUARDALMACÉN

EVALUACIÓN DEL RIESGO

CP= CT*100 =48*100=80% Riesgo y confianza: Bajo (ALTA)
P.T 50

**Determinación del Nivel del Riesgo
Confianza**

BAJA	MODERADA	ALTA
15%-50%	51%-75%	76%-95%
Alto	Moderado	Bajo
		(Riesgo)

Conclusión: Al determinar el nivel de riesgo de la oficina de Guardalmacén se resume en un nivel de confianza alto y un nivel de riesgo bajo, por lo tanto se deduce que el Control Interno es confiable; debido a que el proceso se está llevando con el debido cuidado y diligencia profesional

Marcas de Auditoría
☐ =Calculado

Elaborado por: TMNJ	Fecha: 20-03-10
Revisado por: IMCF	Fecha: 28-03-10

DIRECCIÓN FINANCIERA DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE SAQUISILÍ
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ENERO-DICIEMBRE 2008

PE
1/11



Neljeath

AUDITORA

PLANILLA DE EVALUACIÓN

N°	PREGUNTA	SI	NO	INDICADOR	INDICADOR		CONCLUSIÓN
					APLICACIÓN INDICADOR	RESULTATIVO	
1	¿Cree usted que con los procedimientos realizados se han alcanzado los objetivos definidos?	2	2	Objetivos alcanzados/objetivos	2/4	50%	La Ejecución del trabajo necesita enfocarse más en los objetivos por el 50% que falta.
2	¿Piensa usted que las políticas establecidas en el departamento se han cumplido a cabalidad?	2	2	Políticas cumplidas /políticas establecidas.	2/4	50%	Del 100% las políticas se cumplen en un 50%. Restando un 50% de incumplimiento.
3	¿Está seguro que se cumple con las leyes y principios que rigen las actividades de su departamento?	4		Principios y leyes aplicadas/principios leyes existentes.	4/4	100%	Se cumple con todas las leyes y principios.
4	¿Considera que las metas establecidas se han logrando?	4		Metas planteadas/metastablecidas	4/4	100%	Hay un nivel positivo en las metas obtenidas.
5	¿Hay coordinación y organización entre las áreas que conforman el componente en función de cumplir con el proceso financiero?	2	2	Coordinación/proceso definido.	2/4	50%	Un nivel considerable aunque requiere de más coordinación y organización.

Elaborado por:	TMNJ	Fecha: 06-04-10
Revisado por:	IMCF	Fecha: 12-04-10

Marcas de Auditoría
 =Calculado



Neljeath
AUDITORA

DIRECCIÓN FINANCIERA DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE SAQUISILÍ
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ENERO-DICIEMBRE 2008

P.E
2/11

PLANILLA DE EVALUACIÓN DEL SUBCOMPONENTE CONTABILIDAD

N°	INDICADOR	FORMULA	APLICACIÓN DEL INDICADOR	RESULTADO	CONCLUSIÓN
1	INDICADORES ESTRUCTURALES				
1.1	índice de representación nivel directivo	Nivel de funcionarios que ocupan cargos directivos / número total de funcionarios del área a analizar	1/4	25%	De 4 funcionarios que laboran en el departamento de contabilidad, una persona es la encargada de la dirección, la misma que interviene con el 25% en la toma de decisiones.
2.	INDICADORES FINANCIEROS				
2.1	Autonomía financiera	Ingresos propios / Ingresos totales	232550/2962560.21 PPC7PPC7	8%	La capacidad de autofinanciamiento del I. Municipio corresponde al 8% de los ingresos totales, mientras que el 92% representan a los recursos provenientes del Estado.
2.2	Solidez	Pasivo total / Activo total	595293.15/9289311.43 PPC1/PPC1	6%	La disponibilidad del efectivo para adquirir bienes y servicios en la Institución corresponde al 6%.
2.3	Patrimonio Total o Activo	Patrimonio / Activo total	8694018.28/9289311.43 PPC1	94%	Del 100% del patrimonio municipal, el 94% es propiedad de la Institución, es decir son bienes adquiridos directamente con el proveedor

Marcas de Auditoría:

§ = Comparado con documento

☐ = Calculado

Elaborado por:	TMNJ	Fecha:	06-04-10
Revisado por:	IMCF	Fecha:	12-04-10

**DIRECCIÓN FINANCIERA DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE SAQUISILÍ
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ENERO-DICIEMBRE 2008**



**Neljeath
AUDITORA**

P.E
3/11

PLANILLA DE EVALUACIÓN DEL SUBCOMPONENTE CONTABILIDAD

N°	INDICADOR	FORMULA	APLICACIÓN DEL INDICADOR	RESULTADO	CONCLUSIÓN
2.4	Endeudamiento	Pasivo total / patrimonio	595293.15/8694018.28 PPC3	7%	La institución dispone del 7% de su patrimonio para adquirir obligaciones o pagar deudas.
2.5	Solvencia financiera	Ingresos corrientes / gastos corrientes	582031.26/369805.42 PPC7/PPC9	\$1.57	La liquidez financiera de la entidad es buena debido a que los ingresos corrientes son mayores que los gastos corrientes, deduciendo que por cada dólar de gasto que la entidad asume tiene \$ 1.57 de ingreso para cubrirlo.
2.6	Dependencia Financiera de transferencia de gobierno	Ingresos de Transferencias / ingresos totales	2344367.18 /2963560.21 PPC8	79%	Del total de Ingresos el 79% corresponden a los ingresos provenientes del gobierno, lo cual significa que la ejecución de obras y ayuda social se realiza con el financiamiento público.
2.7	Autosuficiencia	Ingresos propios / gastos corrientes * 100	232550/369805.42*100 PPC7/PPC9	62.88%	La capacidad de la Institución para financiar los gastos con ingresos propios corresponden al 62.88%, por lo que al I. Municipio lo podemos considerar suficiente ya que tiene la capacidad de generar sus propios recursos a través de la ciudadanía mediante los servicios que presta.

Marcas de Auditoria:

☐ = Calculado

§ = Comparado con documento

Elaborado por:	TMNJ	Fecha:	06-04-10
Revisado por:	IMCF	Fecha:	12-04-10

DIRECCIÓN FINANCIERA DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE SAQUISILÍ
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ENERO-DICIEMBRE 2008



Neljeath

AUDITORA

P.E
4/11

PLANILLA DE EVALUACIÓN DEL SUBCOMPONENTE CONTABILIDAD

Nº	INDICADOR	FORMULA	APLICACIÓN DEL INDICADOR	RESULTADO	CONCLUSIÓN
3	INDICES DE INGRESOS PRESUPUESTARIOS				
3.1	Respecto al total de ingresos	Ingresos corrientes / total de ingresos * 100	582031.26/2963560.21* 100 PPC7/PPC8	19.64%	Del total de ingresos contemplados en el presupuesto municipal, el 19.64% corresponden a los ingresos por, tasas, contribuciones, impuestos, venta de bienes y/o servicios y otros ingresos.
4	INDICADORES DE EFICIENCIA				
4.1	Eficiencia de la recaudación Productividad del trabajo efectivo / Productividad del trabajo programado		430/500	86%	La productividad del trabajo corresponde al 86% de lo programado por el área, es decir que no se ha cumplido un 14% debido a programas, fechas cívicas y feriados.
5	INDICADORES CUALITATIVOS				
5.1	División y de distribución de funciones	Empleados / número de áreas	14/5	3%	Del total de funcionarios en el departamento el 3 % del personal se encuentra ejerciendo su profesión con miras en un mismo objetivo a fin de alcanzar las metas establecidas al inicio del ejercicio económico.

ANEXO 12

Marcas de Auditoría:
 § = Comparado con documento
 ☐ = Calculado

Elaborado por: TMNJ	Fecha: 06-04-10
Revisado por: IMCF	Fecha: 12-04-10

DIRECCIÓN FINANCIERA DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE SAQUISILÍ
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ENERO-DICIEMBRE 2008



Neljeath

AUDITORA

P.E
5/11

PLANILLA DE EVALUACIÓN DEL SUBCOMPONENTE TESORERÍA

Nº	INDICADOR	FÓRMULA	APLICACIÓN DEL INDICADOR	RESULTADO	CONCLUSIÓN
1	INDICES DE EFICIENCIA				
1.1	Eficiencia de recaudación (impuestos)	Valor recaudado / valor facturado *100	1096887.16/323034.03*100 PPCI/PPC3	3.40%	Del 100% de valores a recaudar por parte de la oficina de tesorería el 3.40% esta cobrado, lo cual significa que las cuentas por cobrar son más del 96.60%.
1.2	Eficiencia de recaudación	Productividad del trabajo efectivo / Productividad del trabajo programad	680/800	85%	El 85% representa la productividad del trabajo, lo cual significa que cada funcionario cumple satisfactoriamente con las actividades asignadas.
2.	INDICADORES DE EFICACIA				
2.1	Cobertura	Número de usuarios atendidos por servicio / número potencial de usuarios por servicio	650/800	81%	De la totalidad de usuarios el 81% de las peticiones se han atendido, mientras que al 19% no se les ha insatisfechos frente a un servicio que han solicitado.
2.2	Oportunidad	Tiempo ejecutado / tiempo programado	1750/1920	9%	Del tiempo de trabajo programado, el 9% de tiempo es ocioso, el mismo que se pudo perder por razones justificadas sea por fechas cívicas, programas y feriados.

ANEXO 13

Marcas de Auditoría:

§ = Comparado con documento

☐ = Calculado

Elaborado por:	TMNJ	Fecha:	06-04-10
Revisado por:	IMCF	Fecha:	12-04-10

DIRECCIÓN FINANCIERA DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE SAQUISILÍ
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ENERO-DICIEMBRE 2008

P.E
6/11



Neljeath

AUDITORA

PLANILLA DE EVALUACIÓN DEL SUBCOMPONENTE TESORERÍA

Nº	INDICADOR	FÓRMULA	APLICACIÓN DEL INDICADOR	RESULTADO	CONCLUSIÓN
3	INDICADORES DE ECONOMÍA				
3.1	Solvencia financiera	Ingresos corrientes / gastos corrientes	582031.26/369805.42 PPC8/PPC9	\$1.57	La solvencia de la Institución es buena debido a que los ingresos corrientes son mayores que los gastos corrientes, deduciendo que por cada dólar de gasto que la entidad asume tiene \$ 1,35 de ingreso para cubrirlo.
3.2	Rotación de cuentas por cobrar	Ingresos netos / cuentas por cobrar	3338862.36/37189.26 PPC8/PPC1	89.72 veces	Este índice nos demuestra que las cuentas por cobrar ha girado 89.72 veces lo cual significa que rota rápidamente, convirtiéndose en dinero productivo.

Marcas de Auditoría:
 § = Comparado con documento
 ☐ = Calculado

Elaborado por: TMNJ	Fecha: 06-04-10
Revisado por: IMCF	Fecha: 12-04-10

DIRECCIÓN FINANCIERA DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE SAQUISILÍ
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ENERO-DICIEMBRE 2008



Neljeath
AUDITORA

P.E
7/11

PLANILLA DE EVALUACIÓN DEL SUBCOMPONENTE RENTAS

Nº	INDICADOR	FÓRMULA	APLICACIÓN DEL INDICADOR	RESULTADO	CONCLUSIÓN
1	INDICADORES CUALITATIVOS				
1.1	Procedimientos	Procedimientos aplicados / procedimientos definidos	650/800	81%	De los procedimientos definidos en el orgánico funcional, en esta área se han cumplido con el 81% por lo que se deduce que faltan actividades por cumplir, pero la calificación en la escala de rendimiento es excelente.
		Procedimientos aplicados / numero de áreas	650/5	130%	Respecto a los procedimientos aplicados en el Departamento Financiero, la oficina de Rentas tiene el 130% de participación en las actividades realizadas para la consecución de los objetivos.
2.	INDICADORES DE EFICACIA				
2.1	Cobertura	Número de usuarios atendidos por servicio / número potencial de usuarios por servicio	3.990/4800	83%	Los usuarios atendidos en el área representan el 83 % frente a quienes potencialmente solicitan un servicio, lo que indica que existe un 17% de usuarios que no han sido satisfecho
2.2	Oportunidad	Tiempo ejecutado / tiempo programado	1850/1920	96%	Del tiempo de trabajo programado, en el área se cumple el 96%, lo cual indica que 4% de tiempo no se cumple por programas, fechas cívicas y feriados.

ANEXO 14

Marcas de Auditoría:

=verificado
 =Calculado

Elaborado por: TMNJ	Fecha: 15-04-10
Revisado por: IMCF	Fecha: 19-04-10

DIRECCIÓN FINANCIERA DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE SAQUISILÍ
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ENERO-DICIEMBRE 2008



Neljeath
AUDITORA

P.E
 8/11

PLANILLA DE EVALUACIÓN DEL SUBCOMPONENTE RENTAS

Nº	INDICADOR	FÓRMULA	APLICACIÓN DEL INDICADOR	RESULTADO	CONCLUSIÓN
3	INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD				
3.1	Efectividad de los programas	Productividad del trabajo efectivo / productividad del trabajo programado	480/600	80%	Podemos observar que el 80% representa la productividad del trabajo, lo cual significa que cada funcionario no cumplen con el 20% de las actividades asignadas.
3.2	Cumplimiento de políticas	políticas cumplidas / políticas establecidas	440/500	88%	El cumplimiento de la políticas establecidas, en el área representan el 88%, mientras que las políticas no cumplidas son el 12%.
4	INDICADORES ESTRUCTURALES				
4.1	Índice de representación nivel directivo	Nivel de funcionarios que ocupan cargos directivos / número total de funcionarios de área a analizar	1/1	100%	El funcionario en el área de rentas ocupa cargos directivos.

ANEXO 16

Marcas de Auditoría:

✓ =verificado

☐ =Calculado

Elaborado por: TMNJ	Fecha: 15-04-10
Revisado por: IMCF	Fecha: 19-04-10

DIRECCIÓN FINANCIERA DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE SAQUISILÍ
AUDITORIA DE GESTIÓN
ENERO-DICIEMBRE 2008

P.E.
9/11



Neljeath

AUDITORA

PLANILLA DE EVALUACIÓN DEL SUBCOMPONENTE ADQUISICIONES

Nº	INDICADOR	FÓRMULA	APLICACIÓN DEL INDICADOR	RESULTADO	CONCLUSIÓN
1	INDICADORES DE EFICIENCIA				
1.1	Cumplimiento de adquisiciones	Compras realizadas / solicitudes de compra emitidas	5000/6.500	77%	Del total de solicitudes de compra emitidas por las dependencias del I. Municipio, el 77% son atendidas satisfactoriamente, mientras que el 23% no son satisfechas, lo cual genera malestar en el desarrollo de las actividades de los funcionarios al no contar con los recursos necesarios.
2	INDICADORES DE EFICACIA				
2.1	Cobertura	Número de solicitudes de compra / número de solicitudes emitidas	3200/4000	80%	Del 100% de solicitudes emitidas del 80% se hace la orden de compra, esto significa que hay prioridad en las adquisiciones de bienes de mayor necesidad, debido a que los diferentes departamentos no emiten las solicitudes hasta la fecha establecida, ocasionando cuellos de botella en esta área, a la vez no hay un sistema computarizado y los procesos se hacen manualmente evitando ser productivos.
2.2	Oportunidad	Tiempo ejecutado / tiempo programado	1900/1920	98%	Podemos observar que en esta área casi se cumple con el 100% de actividades programadas, lo cual nos indica que el 98% de tiempo disponible en el horario de trabajo es productivo.

Marcas de Auditoria:

✓ =verificado

☐ =Calculado

Elaborado por:	TMNJ	Fecha:	15-04-10
Revisado por:	IMCF	Fecha:	19-04-10

**DIRECCIÓN FINANCIERA DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE SAQUISILÍ
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ENERO-DICIEMBRE 2008**



**Neljeath
AUDITORA**

**P.E.
10/11**

PLANILLA DE EVALUACIÓN DEL SUBCOMPONENTE ADQUISICIONES

Nº	INDICADOR	FÓRMULA	APLICACIÓN DEL INDICADOR	RESULTADO	CONCLUSIÓN
3	INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD				
3.1	Efectividad de los programas	Productividad del trabajo efectivo / productividad del trabajo programado	565/700	81%	En esta área existe el 81% representa a la productividad del trabajo, polo cual significa que cada funcionario no cumplen con el 19% de las actividades asignadas.
3.2	Cumplimiento de objetivos	objetivos cumplidas / objetivos establecidos	410/500	82%	El 82% representan a los objetivos cumplidos por el área mientras que el 18% de los objetivos no se han cumplido por falta de recursos humanos, materiales y tecnológicos.
4	INDICADORES CUANTITATIVOS				
2.1	Motivación	Personal que recibe incentivos / total de personal	1/3	33%	El 33% del personal recibe incentivos, en especial el pago de horas extras.

ANEXO 18

Marcas de Auditoría:
 Ψ=Inspeccionado
 □ =Calculado

Elaborado por:	TMNJ	Fecha:	15-04-10
Revisado por:	IMCF	Fecha:	19-04-10

DIRECCIÓN FINANCIERA DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE SAQUISILÍ
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ENERO-DICIEMBRE 2008

P.E.
11/11



Nejeath
AUDITORA

PLANILLA DE EVALUACIÓN DEL SUBCOMPONENTE GUARDALMACÉN

Nº	INDICADOR	FÓRMULA	APLICACIÓN DEL INDICADOR	RESULTADO	CONCLUSIÓN
1	INDICADORES DE EFECTIVIDAD				
1.1	Registro de inventarios	Número de materiales recibidos / numero de inventarios *100	655.20/2125.02*100	31%	Del 100% de materiales registrados en los inventarios de la institución el 31% se reciben y entregan inmediatamente a la dependencia que lo solicite; mientras que el 69% restante se registra en inventarios en existencias.
2	INDICADORES DE EFICACIA				
2.1	Cobertura	Número de salidas de bodegas / número de inventarios	3200/4000	80%	Existe un 80% de materiales entregados a las dependencias municipales respecto al total de existencias en bodegas, lo cual indica que el despacho de los materiales es eficiente por parte de la administración.
2.1	Oportunidad	Tiempo ejecutado / tiempo programado	1910/1920 HORAS	99%	Del 100% del tiempo de trabajo programado en el área el 99% se ocupa en la ejecución de las actividades en la misma, lo que indica que se satura lo disponible en horario de trabajo y no se desperdicia este recurso.
3	INDICADORES DE ECONOMÍA				
3.1	Rotación inventarios	365 días / numero de inventarios	365/4000	0.091	La rotación de inventarios se da cada 0.091 veces en relación al año fiscal.

Marcas de Auditoría:

Ⓢ=Comprobado correctamente

Ⓜ=Inspeccionado

Elaborado por: **TMINJ** Fecha: **15-04-10**

Revisado por: **IMCF** Fecha: **19-04-10**

DIRECCIÓN FINANCIERA DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE SAQUISILÍ
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ENERO-DICIEMBRE 2008

P.C.I
1/20



Neljeath

AUDITORA

PUNTOS DE CONTROL INTERNO

REF. PAPEL DE TRABAJO	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
E.P.C.I. 1/1	No existe suficiente coordinación entre las oficinas que conforman la Dirección Financiera	La relación entre las áreas de la dirección alcanza uniformidad en beneficio propio e institucional	La falta de organización y comunicación de los directivos de las áreas entre sí, a la vez la falta de interés sobre el trabajo en equipo.	Ocasiona errores en registros manuales y sistematizados, duplicidad de documentos e ingresos informáticos, manejo inadecuado de la información, posibles falencias en los datos, entre otros.	Las oficinas que conforman el componente no se interrelacionan en función de un fin común, por lo que en algunos procesos no dan resultados positivos, o presentan pequeños desaciertos, generando deficiencia en dichas actividades.	La dirección del componente debe ser el encargado de ordenar y clasificar el trabajo así como a los encargados, designando a cada uno según su nivel operativo con el fin de lograr eficacia y efectividad en todo ámbito.

Elaborado por: **TMNJ** Fecha: **25-05-10**

Revisado por: **IMCF** Fecha: **02-06-10**

DIRECCIÓN FINANCIERA DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE SAQUISILÍ
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ENERO-DICIEMBRE 2008



Nejjeath
AUDITORA

P.C.I
2/20

PUNTOS DE CONTROL INTERNO

REF. PAPEL DE TRABAJO	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
M.P. 12/12	Las operaciones financieras no se realizan en el momento requerido.	Las operaciones financieras deben ser inmediatas y oportunas cumpliendo lo que determina la LOAFYC, las normas y leyes de Régimen Municipal.	Retraso en la emisión de los documentos inherentes al registro respectivo por parte de las dependencias ajenas al financiero, también en ocasiones la falta de respaldos originan la necesidad de repetir un trámite o un registro una y otra vez hasta cumplir con todos los requisitos.	Incumplir con las responsabilidades asignadas en los registros financieros, dejar inconclusos los trámites por datos mal contenidos o cantidades no consideradas redundar en cuanto a la obtención de los mismos escritos con cambios necesarios de los proveedores de la municipalidad ocasionando inconvenientes con ellos, no contar con información oportuna, veraz y confiable en el momento indicado.	Las operaciones financieras se retrasan debido a la acumulación de trabajo, por la falta de comunicación con otras dependencias, ya que éstas últimas no despachan a tiempo los datos necesarios para su registro y operatividad financiera.	Que el jefe de la dirección financiera establezca fechas límite para la entrega de trámites a esta oficina para su registro inmediato y oportuno, coordinando el trabajo con los subalternos de la oficina a fin de que realicen los informes correspondientes se emitan oportunamente e inmediatamente para la respectiva toma de decisiones.

Elaborado por: **TMNJ** Fecha: **25-05-10**

Revisado por: **IMCF** Fecha: **02-06-10**

DIRECCIÓN FINANCIERA DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE SAQUISILÍ
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ENERO-DICIEMBRE 2008



Neljeath
AUDITORA

P.C.I
 3/20

PUNTOS DE CONTROL INTERNO

REF. PAPEL DE TRABAJO	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
P.E. 11/11	Las políticas no se cumplen a cabalidad.	Las políticas y su cumplimiento se resumen en el Reglamento de la Estructura Orgánica Funcional.	Desconocimiento de las políticas por parte de los funcionarios, ausencia de un control minucioso sobre el cumplimiento de las mismas por el encargado de la dependencia.	Incide en la calidad del servicio de trabajo, desvían las metas y objetivos propuestos del componente, ocasionan irresponsabilidad en la ejecución de funciones bajo las normativas instituidas.	En la oficina los jefes y director no realizan observaciones, valoraciones sobre el control que realiza respecto a la ejecución de políticas establecidas en la oficina.	Controlar a los funcionarios sobre la observación de políticas definidas, realizando diagnósticos y evaluaciones a cada funcionario, encaminando a cumplir los objetivos por medio de la aplicación en el trabajo de las políticas definidas.

Elaborado por:	TMNJ	Fecha:	25-05-10
Revisado por:	IMCF	Fecha:	02-06-10

DIRECCIÓN FINANCIERA DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE SAQUISILÍ
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ENERO-DICIEMBRE 2008

P.C.I
4/20



Neljeath

AUDITORA

PUNTOS DE CONTROL INTERNO DEL SUBCOMPONENTE CONTABILIDAD

REF. PAPEL DE TRABAJO	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
E.E.C.I. 5/5	La capacitación no se realiza a todo el personal.	La organización administrativa establece una estructura de trabajo con los recursos disponibles para realizar capacitaciones a fin de cumplir con los objetivos institucionales, según lo define el Art. 168 de la Ley de Régimen Municipal en relación con el Reglamento de la Estructura Orgánica Funcional.	Despreocupación de los directivos para implementar programas de capacitación que mejore el nivel de eficiencia y eficacia del personal en su operatividad, despilfarrando recursos ya que éstos si están considerados en el presupuesto para efectuarlos.	Ineficiencia en las operaciones, uso indebido de los recursos económicos, materiales, tecnológicos; acumulación de trabajo solo para las personas capacitadas, incorrecto manejo de la información por los funcionarios capacitados, diferenciación del nivel instructivo de los empleados.	Para realizar las capacitaciones se elige personal, dejando vacíos y diferencias entre los funcionarios de una misma oficina y produciendo inequidad para una posible rotación de personal en los trabajos relacionados de contabilidad con el fin de que todos conozcan los procesos aplicados.	Programar capacitaciones para todo el personal en base a las necesidades de la oficina, en tanto y en cuanto a la ciencia y tecnología que requieran, con el único propósito de incrementar la eficacia en mejora del desempeño laboral y alcanzar metas y objetivos que beneficien al departamento y a la entidad como tal.

Elaborado por:	TMNJ	Fecha:	05-06-10
Revisado por:	IMCF	Fecha:	10-06-10

DIRECCIÓN FINANCIERA DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE SAQUISILÍ
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ENERO-DICIEMBRE 2008

P.C.
5/20



Neljeath

AUDITORA

PUNTOS DE CONTROL INTERNO DEL SUBCOMPONENTE CONTABILIDAD

REF. PAPEL DE TRABAJO	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
P.E 2/11	Del total de ingresos del I. Municipio el 8% representan a los ingresos propios.	La recaudación de los ingresos tiene niveles de participación, lo importante es que deben cumplirse dentro del marco legal conforme a las normas de Control Interno para el área de Contabilidad Pública de acuerdo a la Resolución de Contraloría N° 072-2000-CG	La falta de propuestas sobre nuevas alternativas para generar más entradas a la entidad, la no aplicación de evaluaciones del comportamiento de ingresos propios frente a los globales.	Inhabilidad de generar niveles altos de recursos de autogestión, lo que influye en su capacidad para cubrir los gastos propios, sistemas inapropiados para receptor los ingresos en forma eficaz y rápida.	La participación de los ingresos propios en la institución no es muy apropiada debido a que faltan tácticas para incrementar estos.	Valorar el nivel de ingresos del municipio a fin de incrementar por medio de opciones propuestas y formas que permitan obtener mayores cantidades de recursos de autogestión para la entidad.

Elaborado por: TMNJ	Fecha: 05-06-10
Revisado por: IMCF	Fecha: 10-06-10

**DIRECCIÓN FINANCIERA DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE SAQUISILÍ
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ENERO-DICIEMBRE 2008**



Neljeath

AUDITORA

P.C.I
6/20

PUNTOS DE CONTROL INTERNO DEL SUBCOMPONENTE CONTABILIDAD

REF. PAPEL DE TRABAJO	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
M.P.12/12	El archivo no está salvaguardado en forma ordenada y correcta.	El archivo debe estar guardado con los debidos documentos de respaldo y demás durante 5 años atrás por lo menos según lo puntualiza la LOAFYC, Ley Orgánica de Administración Financiera y Control.	Negligencia de la jefa de la oficina en cuanto al control y organización del funcionario a cargo del archivo.	Surge el incumplimiento de la Ley Orgánica en mención, desconfianza de la información existente, no podría justificar las faltas a Contraloría u otro organismo controlador.	La detección de que existe insuficiente e seguridad de los datos que constan en el archivo, ya que no está en orden ni respaldados completamente.	Controlar y supervisar el orden en base a una planificación definida de una forma clara, óptima con medios magnéticos para su manejo rápido y hacer observaciones por lo menos cada semana.

Elaborado por: **TMNJ** Fecha: **05-06-10**

Revisado por: **IMCF** Fecha: **10-06-10**



Neljeath

AUDITORA

P.C.I
7/20

DIRECCIÓN FINANCIERA DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE SAQUISILÍ
AUDITORIA DE GESTIÓN
ENERO-DICIEMBRE 2008

PUNTOS DE CONTROL INTERNO DEL SUBCOMPONENTE TESORERÍA

REF. PAPEL DE TRABAJO	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
E. E. C. I. 5/5	No se capacita al personal en base a actualizaciones tecnológicas en beneficio de la institución.	La actualización de conocimientos a favor de los funcionarios y de la entidad es indispensable en las entidades públicas como lo indica el Art. 168 de la Ley de Régimen Municipal en concordancia con el Reglamento de la Estructura Funcional.	Despreocupación de la jefatura no organizar un programa de capacitación, un desconocimiento sobre la aplicación del presupuesto en función de utilizar este rubro presupuestario evitando el despilfarro del mismo, preferencia y distinción de personal para la instrucción.	Incorrecto registro de operaciones que requieren de un sistema tecnológico, despilfarro de recursos destinados para la capacitación, daños a los equipos informáticos por cierto nivel de ignorancia de algunos funcionarios, improductividad del recurso humano.	La instrucción personal es necesaria para el funcionamiento de la oficina, sin embargo existe deficiencia en la satisfacción de esta necesidad de capacitación tecnológica.	Determinar las necesidades de instrucción de conocimientos tecnológicos y aplicar cursos útiles y prácticos de capacitación que incrementen el nivel de conocimientos de los funcionarios de la oficina en mención.

Elaborado por: **TMNJ** Fecha: **05-06-10**

Revisado por: **IMCF** Fecha: **10-06-10**

DIRECCIÓN FINANCIERA DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE SAQUISILÍ
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ENERO-DICIEMBRE 2008



Neljeath

AUDITORA

P.C.I
8/20

PUNTOS DE CONTROL INTERNO DEL SUBCOMPONENTE TESORERÍA

REF. PAPEL DE TRABAJO	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
E.E.C.I. 5/5	No existen políticas ni estrategias de cobro para minimizar la cartera vencida	Las políticas, planes y competencias que la oficina tiene a cargo establecen procedimientos técnicos-administrativos-legales para minimizar la cartera vencida, lo que consta en la Estructura Orgánica Funcional.	Desinterés de la jefatura de realizar conciliaciones periódicamente, ni ha hecho estudios y valoraciones de la cartera y cuentas por cobrar para tomar decisiones para solucionar dicha situación	Incremento de la cartera vencida cada año, disminución de liquidez para la entidad, posibilidad de tener cuentas incobrables que den números negativos en los balances del municipio.	Los niveles de cobro de las emisiones recaudadas en su mínima parte, dejando grandes saldos en la cartera vencida	Establecer estrategias de cobro de impuestos e ingresos de la municipalidad para disminuir las cuentas por cobrar y lograr mayor liquidez nivelando lo emitido con lo cobrado.

Elaborado por: **TMNJ** Fecha: **05-06-10**

Revisado por: **IMCF** Fecha: **10-06-10**



Neljeath

AUDITORA

DIRECCIÓN FINANCIERA DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE SAQUISILÍ
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ENERO-DICIEMBRE 2008

P.C.I
9/20

PUNTOS DE CONTROL INTERNO DEL SUBCOMPONENTE TESORERÍA

REF. PAPEL DE TRABAJO	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
P.E. 11/11	Los impuestos recaudados reflejan el 3.40% respecto a su emisión, no es equitativo.	El cumplimiento de recaudación como función y atribución de ésta oficina no se debe a la cantidad de emisión de la oficina de rentas, y se encuentra sujeta en el Reglamento de la Estructura Funcional en su Art. 10. Procesos Legislativos.	Inadecuado sistema informático debido a la lentitud en registro de datos, el no realizar conciliaciones con la oficina de rentas para establecer esos procedimientos competentes, falta de interés del jefe sobre un análisis financiero de éstos rubros.	Incremento de cantidades en los rubros de impuestos de los contribuyentes por mora e interés por falta de pagos oportunos, ignorancia de la jefatura sobre el movimiento de las recaudaciones por impuestos y la toma inadecuada de decisiones sin un análisis previo de la situación.	Los contribuyentes no se acercan a pagar de forma inmediata a la emisión de sus impuestos, lo que da como resultado el impacto negativo en cuanto a las recaudaciones que ingresan a tesorería.	Establecer políticas que ayuden a cobrar en el menor tiempo posible los impuestos y contribuciones emitidas, con el fin de evitar inflaciones en los rubros por interés y mora.

Elaborado por:	TMNJ	Fecha:	05-06-10
Revisado por:	IMCF	Fecha:	10-06-10

DIRECCIÓN FINANCIERA DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE SAQUISILÍ
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ENERO-DICIEMBRE 2008



Neljeath

AUDITORA

P.C.I
10/20

PUNTOS DE CONTROL INTERNO DEL SUBCOMPONENTE RENTAS

REF. PAPEL DE TRABAJO	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
E.E.C.I. 5/5	Las resoluciones se demoran de ocho a quince días, lo que genera demora en los trámites.	En el subproceso rentas existe el cargo de supervisar la reforma de los títulos de crédito de acuerdo con las sentencias y resoluciones emitidas oportunamente.	Falta de personal para emitir resoluciones, demanda de estos documentos por parte de los contribuyentes, no se realiza la revisión y aprobación rápida por la dirección financiera.	Acumulación de trabajo para rentas, producción de una imagen negativa de la entidad ante los usuarios externos ya que se molestan por el servicio que requieren y no son atendidos, incumplimiento de las leyes y procesos por parte de los contribuyentes.	Los trámites de bajas de títulos de crédito se demoran debido a que no se envían a tiempo las debidas resoluciones por varios factores negativos analizados anteriormente.	Se agilicen los tramites de resoluciones para evitar contratiempos con los usuarios, evitando la acumulación de trabajos y contribuyendo a cumplir con el objeto social al que se debe la institución como tal.

Elaborado por:	TMNJ	Fecha:	05-06-10
Revisado por:	IMCF	Fecha:	10-06-10

**DIRECCIÓN FINANCIERA DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE SAQUISILÍ
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ENERO-DICIEMBRE 2008**

P.C.I
11/20



Neljeath

AUDITORA

PUNTOS DE CONTROL INTERNO DEL SUBCOMPONENTE RENTAS

REF. PAPEL DE TRABAJO	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
E.E.C.I. 5/5	No se realizan periódicamente cruces de información con otras áreas como contabilidad y tesorería.	Elaborar en coordinación con los diferentes procesos del área financiera, el presupuesto de ingresos presupuestarios así como los cruces de información referentes al Reglamento de la Estructura Orgánica..	Inapropiada forma de planificación sobre los ajustes y revisiones de los datos contenidos en la información relacionada de las oficinas, la falta de compromiso laboral y el desinterés por generar un documento completo y útil para consolidar respaldos.	Desconocimiento de los datos de la oficina de contabilidad en relación a la de rentas y entre estas, manipulación de datos conforme a la situación y criterio de un solo subcomponente.	La información se maneja en forma particular por cada área sin cruzar datos de forma óptima y total, generando una desconfianza sobre los contenidos de los informes de las áreas en mención.	Que se cruce información entre las áreas relacionadas para mejorar los sistemas de registro y control conforme a una planificación de actividades consensuada.

Elaborado por:	TMNJ	Fecha:	05-06-10
Revisado por:	IMCF	Fecha:	10-06-10

DIRECCIÓN FINANCIERA DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE SAQUISILÍ
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ENERO-DICIEMBRE 2008

P.C.I
12/20



Neljeath

AUDITORA

PUNTOS DE CONTROL INTERNO DEL SUBCOMPONENTE RENTAS

REF. PAPEL DE TRABAJO	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
M.P. 12/12	La actualización de datos de contribuyentes para todos los rubros existentes no se hace frecuentemente.	La información de contribuyentes y sus datos actualizados son prioritarios como lo menciona el Reglamento de la Estructura Orgánica Funcional..	Falta de personal para dicha labor, escasos recursos o no existe disponibilidad para la utilización de los bienes necesarios para efectuar dicho trabajo, mal manejo del sistema computarizado por lo que la información no se depura correctamente conforme se ingresan los datos.	Facilidad de cometer errores en el registro de las operaciones respectivas, duplicidad de rubros con el mismo nombre del contribuyente pero con distintas denominaciones de títulos de crédito, emisión de documentos con datos falsos o irreales.	La oficina trabaja más con datos irreales que veraces por la falta de actualización de los mismos por la falta de organización de quienes están a cargo de la oficina.	Establecer programas y planes para actualizar datos de los contribuyentes y controlar su ejecución.

Elaborado por: **TMNJ** Fecha: **05-06-10**

Revisado por: **IMCF** Fecha: **10-06-10**

DIRECCIÓN FINANCIERA DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE SAQUISILÍ
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ENERO-DICIEMBRE 2008



Neljeath

AUDITORA

P.C.I
13/20

PUNTOS DE CONTROL INTERNO DEL SUBCOMPONENTE ADQUISICIONES

REF. PAPEL DE TRABAJO	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
E.E.C.I. 5/5	Falta inspección para la adquisición de bienes según al necesidad de propia compra.	En su efecto corresponde el participar en la coordinación de Bodegas y Contabilidad, en las tomas físicas de activos inventarios para su compra.	Inadecuadas relaciones de comunicación y coordinación del trabajo con las bodegas para constatación de bienes a adquirir, falta de uso de los bienes existentes en inventarios por usuarios internos y externos.	Malversación de los recursos económicos, incurrir en gastos de compra innecesarios, incremento de existencias en bodegas e incrementar el desuso de algunos materiales inventariados provocando que se dañen los materiales guardados.	Existe poca inspección para la adquisición de suministros en relación a la constancia con la oficina de bodegas, por cuanto no se deduce una realidad de necesidades.	Mayor verificación y comunicación por la persona encargada de la adquisición de bienes con la encargada de los materiales almacenados en bodegas, para evitar el despilfarrar de éstos en el desuso o la compra innecesaria de ellos.

Elaborado por:	TMNJ	Fecha:	15-06-10
Revisado por:	IMCF	Fecha:	20-06-10

DIRECCIÓN FINANCIERA DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE SAQUISILÍ
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ENERO-DICIEMBRE 2008



Neljeath

AUDITORA

P.C.I
14/20

PUNTOS DE CONTROL INTERNO DEL SUBCOMPONENTE ADQUISICIONES

REF. PAPEL DE TRABAJO	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
M. P. 12/12	La Satisfacción de necesidades de bienes y servicios en su totalidad y oportunamente a las dependencias del I. Municipio no es correcta, ni satisfactoria.	La productividad de la oficina en cuanto a la dotación de los bienes materiales requeridos debe cumplir niveles satisfactorios en cuanto a su entrega acorde a la calidad, cantidad y precios requeridos, de acuerdo a los procedimientos legales e internos establecidos, lo indica el Reglamento de la Estructura Orgánica en su Subproceso adquisiciones y a las Normas De Control Interno Para El Área De Abastecimiento Y Activos Fijos.	Falta de agilidad y eficiencia en los trámites de compra de bienes y materiales por los encargados, la carencia de un sistema computarizado no viabiliza la rapidez del trámite, las dependencias demandantes no realizaron a tiempo su pedido de compra	Que no se cumpla con todo el trabajo por falta de ciertos recursos de las necesidades notificadas, se paralícen ciertos trámites como el caso de las especies valoradas de tesorería.	Las compras no cubren las necesidades de los funcionarios en su totalidad, por lo que existen molestias por los mismos.	Se optimice el tiempo agilitando las compras y priorizando las necesidades de los funcionarios, con una primera parte que es sistematizar los procesos desde esta oficina para lograr el desarrollo de las funciones competentes.

Elaborado por:	TMNJ	Fecha:	15-06-10
Revisado por:	IMCF	Fecha:	20-06-10

DIRECCIÓN FINANCIERA DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE SAQUISILÍ
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ENERO-DICIEMBRE 2008

P.C.I
15/20



Neljeath

AUDITORA

PUNTOS DE CONTROL INTERNO DEL SUBCOMPONENTE ADQUISICIONES

REF. PAPEL DE TRABAJO	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
MP 12/12	Las órdenes de pedido de materiales son menores a las solicitudes de compra realizadas en un 80%.	Las compras se manejan conforme a las Normas de Control Interno Para El Área De Abastecimiento Y Activos Fijos, ejecutando todas las solicitudes.	Demora de los diferentes departamentos en entregar las solicitudes a su tiempo para su rápida adquisición.	Insatisfacción de los funcionarios de dependencias, disminución de la productividad del desempeño laboral.	Las necesidades de compra no se ejecutan a cabalidad, ni se cubren las necesidades de todos los solicitantes.	Es importante que se coordine con las oficinas para los requerimientos para satisfacer sus necesidades.

Elaborado por: TMNJ	Fecha: 15-06-10
Revisado por: IMCF	Fecha: 20-06-10



Neljeath

AUDITORA

P.C.I
16/20

**DIRECCIÓN FINANCIERA DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE SAQUISILÍ
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ENERO-DICIEMBRE 2008**

PUNTOS DE CONTROL INTERNO DEL SUBCOMPONENTE GUARDALMACÉN

REF. PAPEL DE TRABAJO	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
E.E.C.I. 5/5	No se concilian oportuna y constantemente con la oficina de contabilidad para verificar saldos reales existentes.	El presentar informes periódicos sobre las actividades realizadas y los estados de stock de los diferentes bienes y materiales con la oficina de contabilidad está determinada en el Reglamento de Estructura Funcional Orgánica.	Falta de planificación de un control de tiempos para que se cumplan con los cruces de información respectivos, registro inoportuno de datos que no están conciliados con la oficina de contabilidad.	Trabajo sobre bases de información inconclusas, incumplimiento de responsabilidades asignadas a tiempo y en forma correcta.	No se cuenta con información real actualizada para tomar decisiones sobre bienes y materiales.	Determinar tiempos y plazos para cruzar datos y generar la información sustentable que beneficie a la institución.

Elaborado por:	TMNJ	Fecha:	15-06-10
Revisado por:	IMCF	Fecha:	20-06-10



Neljeath

AUDITORA

DIRECCIÓN FINANCIERA DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE SAQUISILÍ
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ENERO-DICIEMBRE 2008

P.C.I
17/20

PUNTOS DE CONTROL INTERNO DEL SUBCOMPONENTE GUARDALMACÉN

REF. PAPEL DE TRABAJO	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
M. P. 12/12	No se entrega en forma oportuna los papeles con la debida revisión previa de bienes adquiridos a la oficina de contabilidad para su pago inmediato.	Se establecen parámetros de entrega de bienes bajo modalidades de registros de inventarios de ingreso y salida, mencionados en el Reglamento de la Estructura Orgánica Funcional.	No se entrega oportunamente a contabilidad para su registro inmediato.	No se puede realizar el pago respectivo a proveedores ya que no se cuenta con los respaldos en forma rápida.	En la oficina de guardalmacén se demora el trámite debido a que tiene hacer Constataciones y actas, lo que atrasa un poco la gestión.	Definir bien las funciones de quienes trabajan en bodegas para mejorar la optimización del recurso tiempo y coordinación con la oficina de contabilidad para su respectivo seguimiento del proceso.

Elaborado por: **TMNJ**

Fecha: **15-06-10**

Revisado por: **IMCF**

Fecha: **20-06-10**

INFORME

Señor:

Eco. Luis Morales

DIRECTOR FINANCIERO DEL I. MUNICIPIO DE SAQUISILÍ

De mis consideraciones:

He realizado la revisión final de la Auditoría de Gestión a la Dirección Financiera del I. Municipio de Saquisilí del período 1° de enero al 31 de diciembre del 2008, para constatar el grado de cumplimiento de las metas, objetivos planteados dentro de esta dependencia, así como el manejo eficiente de los recursos administrativos, financieros y económicos.

Respecto a las actividades realizadas sobre las funciones del personal hacemos los comentarios, conclusiones y recomendaciones dentro del texto del informe.

Las autoridades correspondientes establecerán los mecanismos adecuados para poner en práctica las recomendaciones en mejora de la Dirección Financiera ya que ella es la base para la toma de decisiones sobre la situación económica y financiera de la Institución.

En consecuencia considero que el informe que se acompaña debidamente referenciado.

Atentamente,

Srta. Nelly Toapanta

JEFE DE EQUIPO

MUNICIPIO DEL CANTÓN SAQUISILÍ

INFORME

FECHA: 23 de Junio del 2010

INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

MOTIVO DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN

Se realizó una Auditoría de Gestión a la Dirección Financiera del I. Municipio del Cantón Saquisilí, que permitió evaluar el grado de eficiencia, eficacia, efectividad, economía y equidad sobre el cumplimiento de los objetivos, metas, políticas establecidas en esta dependencia así como la utilización de los recursos administrativos, económicos y financieros en la Dirección.

CAPITULO L- Enfoque de la auditoría

El motivo de la auditoría de gestión se ha enfocado en el nivel gerencial-operativo, en los fundamentos y resultados que la gestión ha alcanzado en un determinado período con la ejecución de sus operaciones en función del uso de los recursos disponibles, el cumplimiento de metas, objetivos, planes y programas institucionales en general, bajo la calificación debida del aporte y compromiso laboral del recurso humano para lograr estos efectos.

El principal objetivo está basado en determinar los niveles de eficiencia, eficacia, economía, efectividad, ética y equidad en el uso de los recursos disponibles aplicados en la ejecución de las actividades dentro de los procesos en referencia al cumplimiento efectivo de los objetivos del departamento y por ende de la institución.

El alcance comprende un período de estudio de un año fiscal que abarca del 01 de enero al 31 de diciembre del 2008, cuyo objeto de examen es la dirección financiera del I, Municipio de Saquisilí.

Su enfoque es el nivel gerencial-operativo, haciendo énfasis en los puntos relativos a los logros alcanzados por la administración de recursos en el departamento, basándose en cálculos de los índices de gestión aplicados a los procesos de cada área examinada, obteniendo así fundamentos para emitir un criterio verídico sobre el resultado de objetivos alcanzados durante dicha misión.

El componente auditado es el departamento financiero del municipio de Latacunga, el cual contiene 5 áreas que fueron estudiadas como son: contabilidad, tesorería, rentas, adquisiciones y guardalmacén.

Básicamente se utilizaron Indicadores de gestión, cualitativos y cuantitativos dependiendo del área para su aplicación, obteniendo resultados que servirán de base para la emisión de conclusiones y recomendaciones bajo una opinión de juicio razonable de la auditoría efectuada.

CAPÍTULO II.- Información de la entidad

Los aspectos importantes y legales relativos a la entidad están contenidos en el archivo permanente del presente estudio, en el que se detallan la Misión, Visión, Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, Base legal, Estructura Orgánica, Objetivo, Financiamiento y los Funcionarios principales; por lo que no se cree prudente el resaltar de nuevo estos elementos.

CAPÍTULO III.- Resultados Generales

1. La gestión de la dirección financiera en cuanto a la presentación de balances y estados financieros a los directivos de la Institución no es completamente oportuna, debido a la demora de los procesos que generan éstos en el área de contabilidad.
2. La evaluación de la estructura del control interno se resume en que todas las actividades dentro de los procesos y procedimientos se han cumplido en niveles aceptables, dejando un porcentaje considerable de riesgo en este punto de interés ya que existen observaciones en las áreas que están sujetas a corregir o mejorar.

3. El cumplimiento de objetivos no es total, existen falencias en cuanto al logro de metas, a la consecución de los planes, programas y proyectos que el departamento se ha propuesto en un principio del año fiscal, lo cual está contemplado en las planillas de evaluación del componente en general.
4. En relación a las áreas los índices de eficiencia, eficacia, economía, ética y equidad no se han alcanzados completamente, por lo que debe corregir para mejorar en cuanto a los puntos de interés detallados en los puntos de control interno derivados del análisis de las funciones contenidas en la estructura orgánico funcional y de los Estados Financieros del año objeto de estudio con los respectivos resultados,

CAPÍTULO IV.- Resultados Específicos por componente:

Las áreas examinadas se detallan a continuación:

CONTABILIDAD

Hallazgos.-

En esta área ha resaltado la falta de control y eficacia en las actividades de registro de operaciones contables presupuestarias, debido a que no existe oportunidad en la entrega de los documentos fuente para la mencionada actividad por parte de las oficinas que realizan el trámite anterior a esta oficina.

- Respecto a la supervisión de documentos de respaldo guardados en el archivo respectivo, existe una gran deficiencia y un bajo nivel de control; lo cual resulta por la falta de organización y verificación de datos por lo menos una vez al mes por parte de la jefatura.

Conclusiones.-

- El control y coordinación en cuanto a la entrega oportuna de documentos para el registro inmediato y eficaz de la oficina de contabilidad por parte de las dependencias anteriores a ésta en el trámite pertinente no es adecuado y oportuno, lo cual genera inconformidad en los usuarios y beneficiarios por no

poder cobrar a tiempo por sus servicios, bienes y materiales entregados al municipio.

- El archivo de contabilidad no está organizado adecuadamente de acuerdo a las fechas de registro y tipos de trámite en forma física, problema ocasionado por la falta de organización y control del encargado de la documentación para su manipulación rápida y efectiva en el momento requerido.

Recomendaciones.-

- La coordinación y la comunicación entre las oficinas que conforman la Dirección Financiera y el Municipio en sí son aspectos fundamentales para la buena marcha de la Institución, por lo que es indispensable que se coordinen éstas a través de programas de integración laboral a fin de alcanzar la excelencia enmarcada en niveles de eficiencia, eficacia y economía.
- El encargado de la documentación debe generar un respaldo magnético en función del archivo físico, el cual sirva como base de datos para la búsqueda de información en caso de requerimiento por otra dependencia municipal o por la Contraloría misma.

TESORERÍA

Hallazgos.-

- No se capacita al personal lo cual influye en sus funciones disminuyendo la eficacia en las operaciones y generando malestar en los usuarios por la atención inadecuada en los trámites pertinentes.
- No existen estrategias para el cobro de impuestos y disminución de la cartera vencida; lo cual afecta en cuanto a la falta de liquidez de la Institución al

incumplimiento de los objetivos y obligaciones que como departamento tienen frente a la entidad como a la colectividad en general.

- Las emisiones que se registran en la oficina de rentas, no se recauda en su totalidad por la oficina de tesorería, siendo un porcentaje del 3.40% de los impuestos que se cobran seguidos de su emisión; lo cual incrementa la cartera reflejando unas cuentas por cobrar cada vez mayores.

Conclusiones.-

- La Dependencia encargada de la capacitación al personal en la Institución no prioriza la necesidad de instruir y mejorar el intelecto de los funcionarios a fin de mejorar su desenvolvimiento en el cargo designado y mejorar el aporte individual e institucional que se ofrece a la ciudadanía.
- Las políticas establecidas para el cobro inmediato de impuestos no se han transmitido a los usuarios de manera precisa y clara, razón por la cual la cartera vencida no ha disminuido sus valores pendientes.

Recomendaciones.-

- Realizar programas de capacitación sobre obligaciones tributarias, actualizaciones de equipos y manejo de programas informáticos a todo el personal que conforma la oficina, para optimizar recursos, generar eficiencia y eficacia en las operaciones de los procesos municipales y contribuir al beneficio institucional.
- Dar a conocer las políticas existentes en la oficina referente al pago de los impuestos, las mismas que benefician a la Institución con la disminución de la cartera vencida y a los contribuyentes con el pago de valores menores a los que debieran cancelarse.

RENTAS

Hallazgos.-

- Las conciliaciones entre las oficinas de rentas y tesorería en materia de emisión de títulos de crédito y recaudación de dichos valores se realizan dos veces al año, lo cual dificulta la revisión de la cartera con saldos y valores reales de emisión y cobro.
- El programa informático utilizado para la emisión de títulos de crédito no es óptimo en su función, debido a que presenta falencias en cuanto al cálculo de valores, unos en más y otros en menos; lo cual significa que el Municipio tiene valores cobrados a favor y otros en contra de la Institución.

Conclusiones.-

Las conciliaciones de saldos, emisiones de títulos de crédito, tasas y contribuciones registrados en el sistema para su cobro posterior, no se realizan las veces necesarias con las oficinas de contabilidad y tesorería para determinar los valores reales sobre el cobro de impuestos y el manejo de las cuentas resultantes de éstos.

La falta de actualización del programa informático del registro de la emisión de títulos genera mala interpretación sobre el monto de cálculo en valores máximos o mínimos, sin tomar como dato específico un número real por lo que no es posible dar un tratamiento adecuado a las cuentas de cartera vencida con las emisiones registradas.

Recomendaciones.-

- Las oficinas interrelacionadas deben realizar cuadros de informes con el detalle de lo emitido, lo recaudado y lo registrado en períodos mensuales, con

el fin de consolidar la información y obtener resultados sobre el manejo de cuentas, saldos y registro de valores de los contribuyentes.

- Realizar actualizaciones al programa informático en períodos trimestrales con el propósito de evitar alteraciones en los valores reales de cálculo de los títulos de crédito,

ADQUISICIONES

Hallazgos.-

- El abastecimiento de bienes para el desarrollo del trabajo en las dependencias municipales no se cubre en su totalidad por el área de adquisiciones, ya sea porque las compras no se las realiza a tiempo, por la demora de los trámites para lograr este fin o por la falta de eficacia y oportunidad en efectuar dichas transacciones por parte del personal encargado.
- Las compras no se han ajustado 100% al presupuesto disponible, por cuanto la cotización de los bienes, servicios y materiales vencía su vigencia al momento de la adquisición y facturación, también por el aumento de bienes en una proforma ya presupuestada.
- La oficina no cuenta con un registro magnético apropiado para el control de sus operaciones, lo que reduce la efectividad de los procesos ejecutados en la misma en relación al seguimiento de trámites; por lo que la información se lleva en forma empírica con los programas básicos de computación.

Conclusiones.-

- Las dependencias no satisfacen sus necesidades en forma total debido a que los bienes entregados por la oficina de adquisiciones no cumplen con los requerimientos establecidos.

- Existen factores que influyen en que las adquisiciones no se ajusten al presupuesto disponible como son el cambio de proveedores -aumento de precios-, aumento de la cantidad de bienes a adquirir -cambio de proformas, aumento del valor-, alteración de precios, otros.
- No hay innovación tecnológica en la oficina de adquisiciones, razón por la cual se detienen los trámites ya que no cuentan con un sistema informático efectivo que permita simplificar el trabajo del área en mención.

Recomendaciones

- Realizar un presupuesto anual de adquisiciones que permita tener un control sobre el abastecimiento de los bienes entregados a cada dependencia acorde al requerimiento previo de las mismas en forma positiva, adecuada y oportuna.
- Realizar un plan general de compras que permita incluir todo el presupuesto disponible y posteriormente solicitar la certificación de financiamiento correspondiente.
- Preparar una hoja de cálculo que unifique los procesos a fin de que sirva como base de datos para el control y seguimiento de los trámites en forma oportuna y correcta.

GUARDALMACÉN

Hallazgos.-

- Los cruces de la información sobre inventarios y existencias con la oficina de contabilidad acerca de los saldos de bienes existentes no se pueden conciliar con las cuentas contables de la oficina de contabilidad debido a que esta última no presenta reportes en el tiempo establecido dentro del cronograma de actividades para ejecutar éstos.

- La entrega de los papeles y documentos no se cumple en forma oportuna con la debida revisión previa de los bienes adquiridos a la oficina de contabilidad para su trámite de pago inmediato, lo cual resulta por el rol que efectúa la oficina de guardalmacén al hacer las constataciones físicas con las respectivas actas de verificación conforme a lo establecido en las propiedades de los bienes y materiales adquiridos, problema ocasionado por una desigualdad en la asignación de funciones y responsabilidades.

Conclusiones.-

- No se cumplen en forma oportuna los cruces de información de las oficinas de bodegas y contabilidad, por lo que no se cuenta con datos de existencias reales que reflejen una situación verídica de los bienes adquiridos y de propiedad del Municipio, en las cuentas de los estados financieros con saldos y en el control de inventarios.
- Los procesos de registro de inventarios y bienes en bodegas se demora debido a que la toma física de los mismos requiere un cuidado minucioso en referencia con las características contenidas en las facturas con las que los proveedores entregan a ésta área; razón por la cual los documentos no se entregan en forma inmediata a contabilidad para su registro y pago correspondiente; inconveniente que resulta porque una persona es la encargada de realizar la mayor parte del proceso dejando de lado la equidad en la delegación de funciones y responsabilidades de los demás funcionarios que conforman esta oficina.

Recomendaciones.-

- Programar y coordinar con la oficina de contabilidad los cruces de información respectivos sobre los saldos de existencias por lo menos cada cuatro meses, reflejando datos exactos en los Estados Financieros y en los inventarios de los bienes disponibles.

- Definir equitativamente las funciones de quien labora en la oficina de guardalmacén para optimizar el recurso tiempo y coordinar con la oficina de contabilidad para su respectivo seguimiento del proceso respecto a la entrega oportuna de los documentos para su registro de cancelación a los proveedores.

RESPONSABLE

A handwritten signature in black ink, enclosed within a hand-drawn oval. The signature appears to read "NELLY TOAPANTA".

Toapanta Molina Nelly Jeaneth
CI. 050307070-8

3.4 CONCLUSIONES

- ✚ Se ha establecido que dentro de la dirección Financiera del municipio no existe agilidad en los trámites realizados por el personal que labora en dicha dependencia.
- ✚ Se ha determinado un desconocimiento parcial de lo que es Auditoría de Gestión por parte de los funcionarios de la Dirección Financiera así como los beneficios que esta brinda al momento de su culminación.
- ✚ De acuerdo a los resultados conseguidos se determina la falta de capacitación para el personal que trabaja en la Dirección Financiera en lo concerniente a tributación contabilidad , Recursos Humanos entre otros así como la inobservancia de leyes reglamentos lo que no ha facilitado el desarrollo eficiente y eficaz de dicha dependencia.

RECOMENDACIONES

- ✚ El Director Financiero del Municipio deberá distribuir y delegar funciones a sus subalternos, lo que permitirá agilizar los tramites dentro de dicha dependencia.
- ✚ La Contraloría General del Estado deberá dar charlas a todo el personal de la Dirección Financiera la misma que ayudara a incrementar su nivel de conocimiento y podría determinar por si mismos los beneficios que esta brinda dentro de una entidad.
- ✚ Las Autoridades del Municipio deberán implantar un plan de capacitación Institucional para mejorar el desenvolvimiento de cada uno de los integrantes de la Dirección Financiera.

3.5 BIBLIOGRAFÍA

CONSULTADA

- ✓ ARENTS, Alvin, LOEBBECKE, James, "Auditoría un Enfoque Integral" Edición sexta. Editorial MIEMBRO DE LA CÁMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA. México 1996.
- ✓ ANDRADE, Ramiro. "Auditoría Teoría Básica - Enfoque Moderno". Editorial COOK, John. "Auditoría". Edición tercera. Editorial McGRAW - HILL, México 1999.
- ✓ CUESTA, Rafael. "Auditoria de Estados Financieros". Segunda Edición. Editorial EDINO. Guayaquil - Ecuador. 2000
- ✓ ENRIQUE, Flanklin "Auditoria Administrativa". Segunda Edición, Editorial PEARSON PRENTICE HALL. México 2007.
- ✓ FONSECA, Rene. "Auditoría Interna" Edición segunada, Editorial ARTES GRÁFICAS ACRÓPOLIS. Guatemala 2004.
- ✓ La Contraloría General del Estado. Edición primera. Quito - Ecuador 2003
- ✓ MALDONADO, Milton. "Auditoría de Gestión". Tercera Edición. Editorial
- ✓ PRODUCCIONES DIGITALES. Quito - Ecuador 2006
- ✓ MALLO, Carlos. "Control de Gestión y Control Presupuestario". Editorial McGRAW - HILL. España

- ✓ WHITTINGTON, O. Ray; PANY, Kurt; "AUDITORIA UN ENFOQUE INTEGRAL"; 12ª Edición; Editorial McGRAW-Hill/Interamericana S.A.; Colombia 2000.

CITADA:

- ✓ ARENS, Alvin A.; LOEBBECKE, James K.; "AUDITORÍA UN ENFOQUE INTEGRAL"; Sexta Edición; Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.; México 1996. (1996; página N° 188).
- ✓ DE LA PEÑA GUTIÉRREZ, Alberto; "AUDITORÍA: ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS"; Segunda Edición; Editorial Cengage Learning; México 2004. (2004; página N° 65).
- ✓ KELL, Walter G.; WILLIAM C.; y otros "AUDITORÍA MODERNA"; Segunda Edición; Editorial Continental, S.A.; México 1997. (1997; página N° 3-4)
- ✓ KELL, Walter G.; WILLIAM C.; y otros "AUDITORÍA MODERNA"; Segunda Edición; Editorial Continental, S.A.; México 1997. (1997; página N° 4)
- ✓ MALDONADO, Milton K.; "AUDITORÍA DE GESTIÓN"; Segunda Edición; Editora Luz de América; Quito 2001. (2001; pág. 14)
- ✓ MENDIVIL ESCALANTE, Víctor Manuel; "ELEMENTOS DE AUDITORÍA"; Quinta Edición; Editorial Internacional Thomson; México 2002. (2002; página N°7
- ✓ RIVAS, Gonzalo Alonso; "AUDITORIA INFORMÁTICA"; Primera Edición; Editorial Díaz de Santos, S. A.; Rústica 1989. (1989: Página N° 19).

- ✓ WARREN CARL S. REEVE James M. y otros; "CONTABILIDAD FINANCIERA"; Novena Edición; Editores Cengage Learning; México 2005. (2005; pág. 185).

ELECTRÓNICA

- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos14/auditoria/auditoria.shtml>
- ✓ <http://www.mailxmail.com/curso-elemental-auditoria/caracteristicas-auditoria>
- ✓ <http://www.mailxmail.com/curso-elemental-auditoria/importancia-auditoria>
- ✓ http://members.tripod.com/~Guillermo_Cuellar_M/gestion.html
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos42/auditoria-de-gestion/auditoria-gestion2.shtml>
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos43/bases-de-auditoria/bases-de-auditoria2.shtml>
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos43/bases-de-auditoria/bases-de-auditoria2.shtml>

ANEXOS

ANEXO 1
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
HUMANÍSTICAS

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS FUNCIONARIOS DE LA DIRECCIÓN FINANCIERA DEL ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTÓN SAQUISILÍ

El cuestionario consta de 10 preguntas, que serán aplicadas a los 14 funcionarios de la Dirección Financiera del I. Municipio de Saquisilí en sus puestos de trabajo.

La información que usted provea será de absoluta reserva.

OBJETIVO:

Obtener información de las operaciones del Dirección Financiera del I. Municipio de Saquisilí, que permita identificar de la fuente factores internos que condicionan el desempeño en la gestión financiera de la Institución.

DATOS GENERALES:

AREA:
CARGO:

1.- Conoce usted que es una Auditoría de Gestión

SI () NO ()

2.- ¿Cree usted que el jefe de su Dirección evalúa periódicamente su gestión?

SI () NO ()

3.- ¿Tiene conocimiento de las responsabilidades que demanda su puesto de trabajo?

SI () NO ()

4.-El personal que labora en la Dirección Financiera ha recibido capacitación constantemente para un mayor desempeño de sus actividades.

SI () NO ()

5.- ¿Usted como empleado participe principal en el desarrollo de las actividades que el municipio realiza cómo calificaría la atención que se ofrece a la ciudadanía

Excelente () Bueno () Regular () Ninguno ()

6.- ¿Alguna vez han calificado su trabajo en términos de eficiencia y eficacia, en función de cumplir los objetivos a nivel de la Dirección Financiera?

SI () NO ()

7.- ¿Aplican sistemas de control en sus tareas?

SI () NO ()

8.- ¿Existe coordinación de los trabajos realizados entre los funcionarios de la dirección financiera?

SI () NO ()

9.- Que contribución cree usted que se conseguirá con la realización de una auditoria de Gestión dentro de la Dirección Financiera.

Optimización de recursos ()

Mejor desempeño laboral ()

Atención de Calidad ()

Avance Institucional ()

10.- Cree usted que es necesario la utilización de un método que ayude a medir el porcentaje del cumplimiento de las metas planteadas por el municipio.

SI () NO ()

GRACIAS

ANEXO 2
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
HUMANÍSTICAS

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS USUARIOS DEL MUNICIPIO DEL
CANTÓN SAQUISILÍ

Objetivo : Diagnosticar la forma como se viene desarrollando las actividades dentro del municipio

1.-Conoce usted que es una Auditoria de Gestión.

Si

No

2.-Como es la atención que brinda la Dirección Financiera

Excelente

Bueno

Regular

Porque.....

3.-Cree que el personal que labora en la Dirección Financiera cumple a cabalidad con el horario de atención establecidos dentro de la institución.

Si

No

4.-Considera usted que todas las instituciones del Sector Publico deben cumplir a cabalidad las leyes, normas, principios y demás reglamentos constitucionales.

Si

No

5.-Cree usted que el personal que labora en la Dirección Financiera cuenta con la capacidad eficiente capaz de tomar las mejores decisiones a favor del municipio.

Si

No

Porque-----

6.-Considera factible la aplicación de una auditoría de gestión a la Dirección Financiera.

Si

No

7.-Par realizar algún trámite en la Dirección Financiera cuanto tiempo se demora en dar solución.

En ese momento ()

De uno a dos días ()

De tres días en adelante ()

GRACIAS

ANEXO 3
INSTRUMENTO: FORMULARIO DE ENTREVISTA
UNIVERSIDAD TECNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
HUMANÍSTICAS

CAUSAS QUE IMPIDAN CONCLUIR CON LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS EN BASE A LOS PLANES PROGRAMAS, PROYECTOS Y METAS INSTITUCIONALES EN TÉRMINOS DE EFICIENCIA, EFICACIA, ECONOMÍA, ÉTICA Y EQUIDAD.

Entrevista Al Director Financiero

1. Objetivos:

- Obtener información sobre la Gestión Administrativa y Financiera en relación a la asignación de los recursos en base al manejo presupuestario de la institución.
- Determinar el grado de cumplimiento de los objetivos y metas institucionales en términos de eficiencia, eficacia, economía, ética y equidad.
- Conocer el nivel de compromiso laboral por parte de los empleados del Ilustre Municipio del Cantón Saquisilí.

2. Contenido:

1. ¿Cuál es su compromiso con la institución y la ciudadanía?

2. ¿Cuáles son sus objetivos como director para la dirección?

3. De los objetivos establecidos durante su periodo, ¿en que nivel se han cumplido?

4. En relación al cumplimiento de los objetivos establecidos ¿cuál ha sido el aporte del recurso humano?

5. ¿Tiene la Dirección disponibilidad de herramientas de apoyo en las actividades como Software, hardware, equipos de oficina, etc.?

6. Para conocer el nivel de cumplimiento de los objetivos, ¿aplicado alguna medida de Evaluación?

7. ¿Considera usted importante medir la eficiencia en las operaciones realizadas por el personal?

ANEXO 4

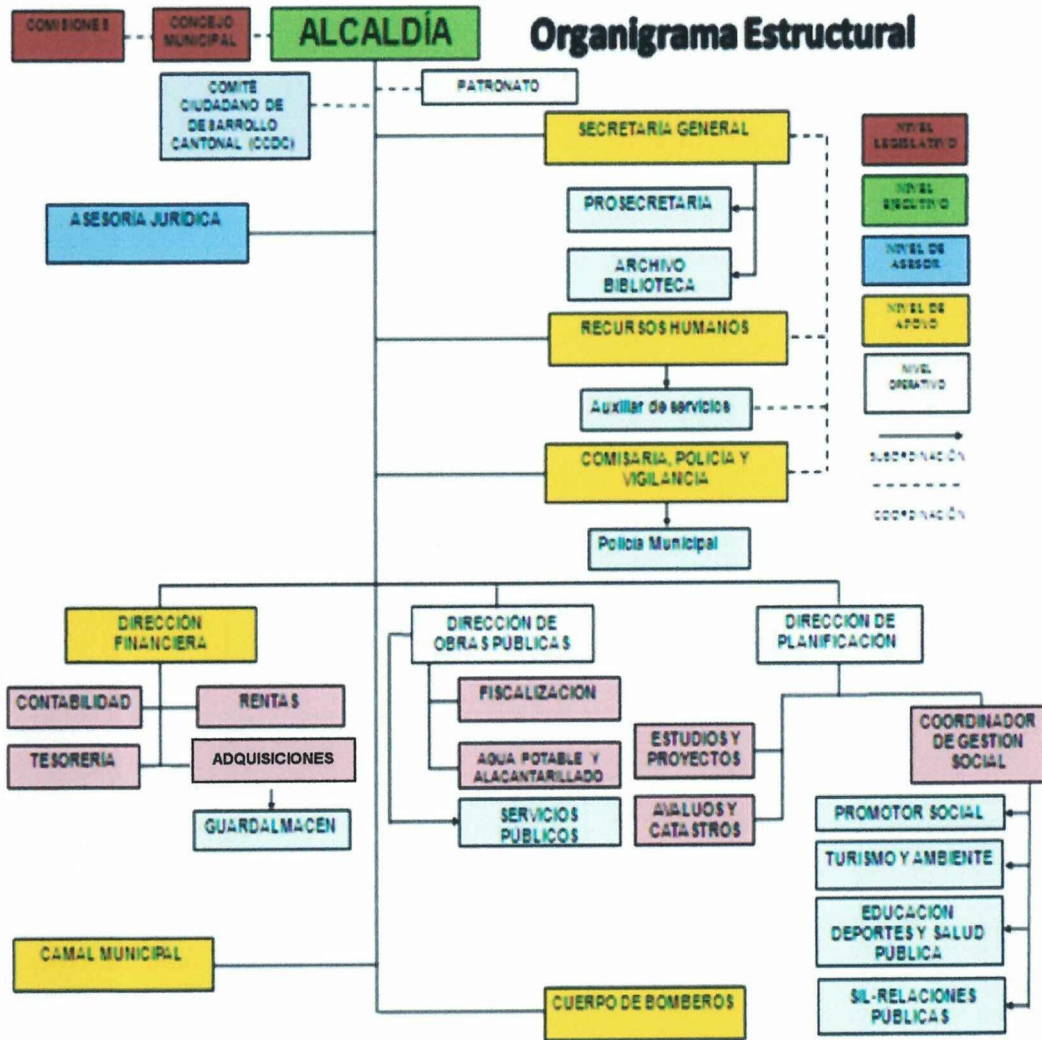
MISIÓN INSTITUCIONAL

El Gobierno Municipal del Cantón Saquisilí entrega servicios básicos y ejecuta obras de infraestructura prioritarias. Trabaja con calidad, eficiencia, transparencia, equidad y sujetos a la normativa legal vigente. Promueve la participación de los actores sociales en la gestión municipal y busca elevar el nivel de vida de la población. Es una institución de prestigio, confianza, credibilidad, cumple estándares de desarrollo institucional y propicia un desarrollo sustentable en el marco del Plan Participativo de Desarrollo Cantonal de Saquisilí.

VISIÓN INSTITUCIONAL

Para el año 2010, el Gobierno Municipal de Saquisilí profundizará su gestión alternativa y participativa constituyéndose en un modelo a nivel nacional. Se convertirá en ejemplo nacional del sistema de trabajo en cogestión, manejo eficiente y transparente de los recursos, recurrirá al presupuesto participativo y al Plan Participativo de Desarrollo para la ejecución de proyectos que satisfagan las necesidades de la población. En la toma de decisiones promoverá la equidad de género, etnia y edad. Proyectará una positiva imagen institucional, brindando obras de impacto social y elevando sustancialmente la calidad de vida de toda la comunidad urbana y rural del Cantón. Contará con personal calificado y capacitado

ANEXO 5



ANEXO 6

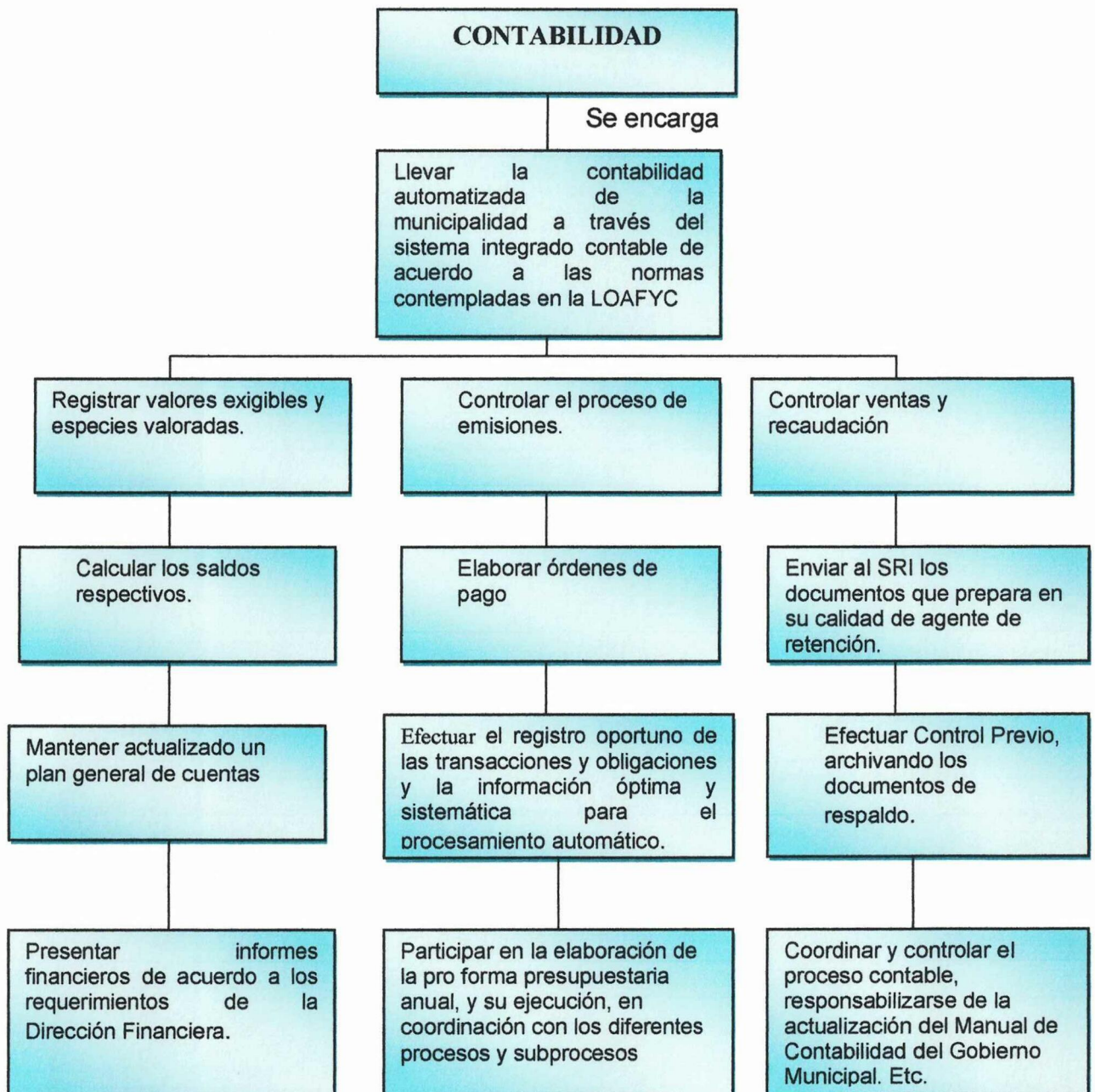
ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Dirigir, organizar y ejecutar el sistema financiero y administrativo de la Institución.
- Elaboración Control y Ejecución del Presupuesto General del Municipio en cada ejercicio económico
- Elaborar la proforma y reformas presupuestarias para ser puesta en consideración y aprobación del Concejo.
- Organización, control y revisión del procesamiento de la información financiera generada para el envío al Ministerio de Economía, Finanzas y de más Organismos del Sector Público
- Realizar las gestiones pertinentes en el Ministerio de Economía y Finanzas y otros para el envío de las transferencias de las asignaciones que le corresponden a la Municipalidad
- Realizar gestiones conjuntamente con el señor Alcalde y señores Concejales en las diferentes Instituciones y Organismos del Sector Público y Privado tendientes a alcanzar asignaciones Económicas a favor de la Municipalidad
- Asistir a las Sesiones Ordinarias y Extraordinarias del Ilustre Concejo Municipal convocadas por el Alcalde.
- Asesorar a los Señores: Alcalde, Concejales, funcionarios y empleados en la formulación de políticas y estrategias sobre las finanzas municipales.
- Atender los trámites Administrativos del Departamento a mi cargo.
- Recibir, Elaborar, Despachar la Correspondencia de la Dependencia a mi cargo.
- Verificar y Controlar la Autorización de la Transferencia de todos los pagos realizados a través del sistema interbancario de pagos SPI
- Elaborar los programas de gastos e ingresos públicos.
- Autorizar pagos de acuerdo a prioridades establecidas conjuntamente con otras autoridades del Municipio; y, cuando sea necesario con el Señor Alcalde.
- Supervisar y coordinar el cumplimiento y aplicación de las disposiciones legales y reglamentarias relacionadas con finanzas públicas.
- Adquirir, almacenar, custodiar y distribuir los bienes muebles que requieren las dependencias municipales.
- Las demás establecidas en la LORM
- Otras inherentes a sus funciones

ANEXO 7

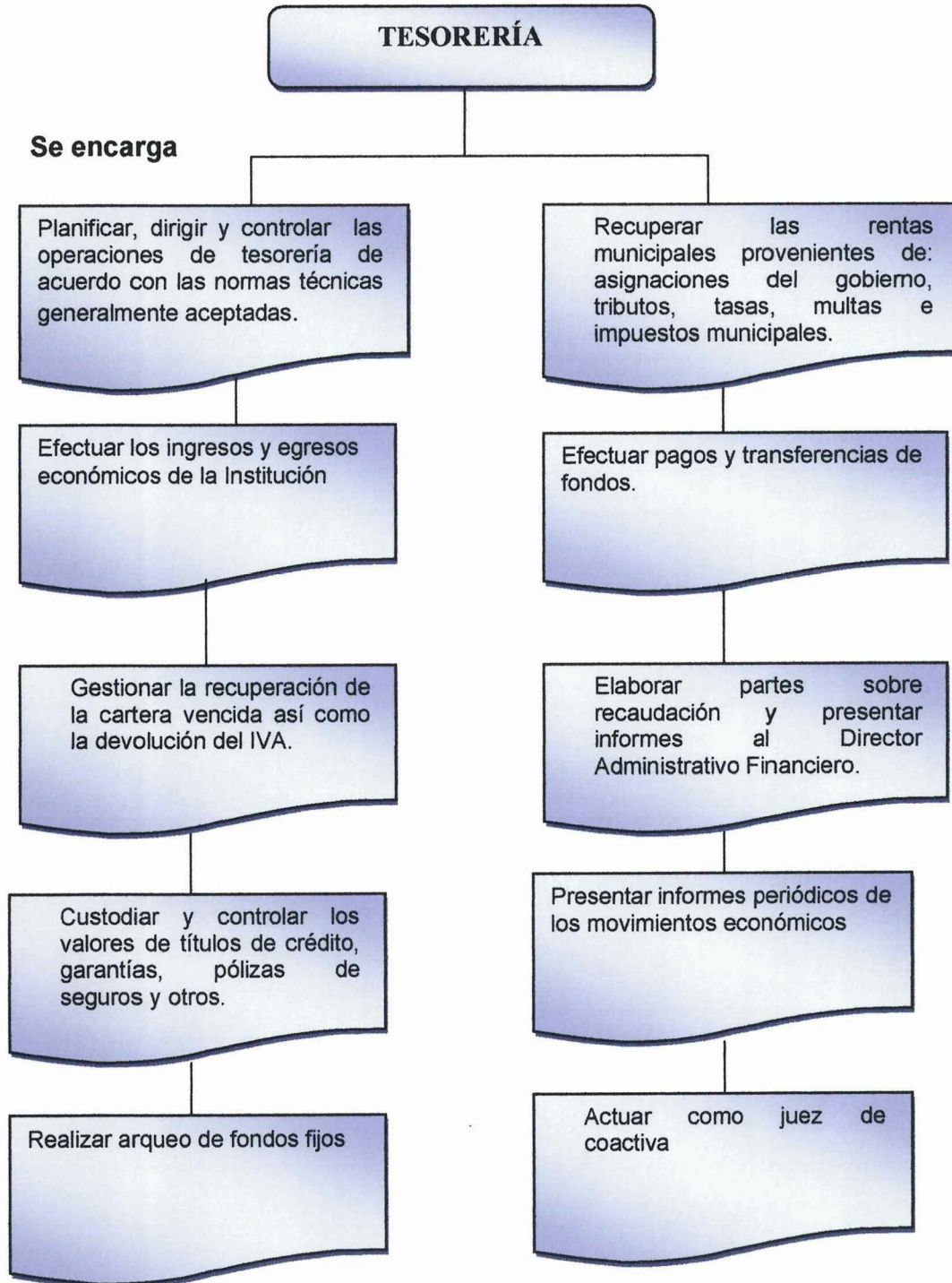
DIAGRAMA DE ACTIVIDADES DE LAS AREAS A EXAMINAR

DIAGRAMA DEL SUBCOMPONENTE CONTABILIDAD



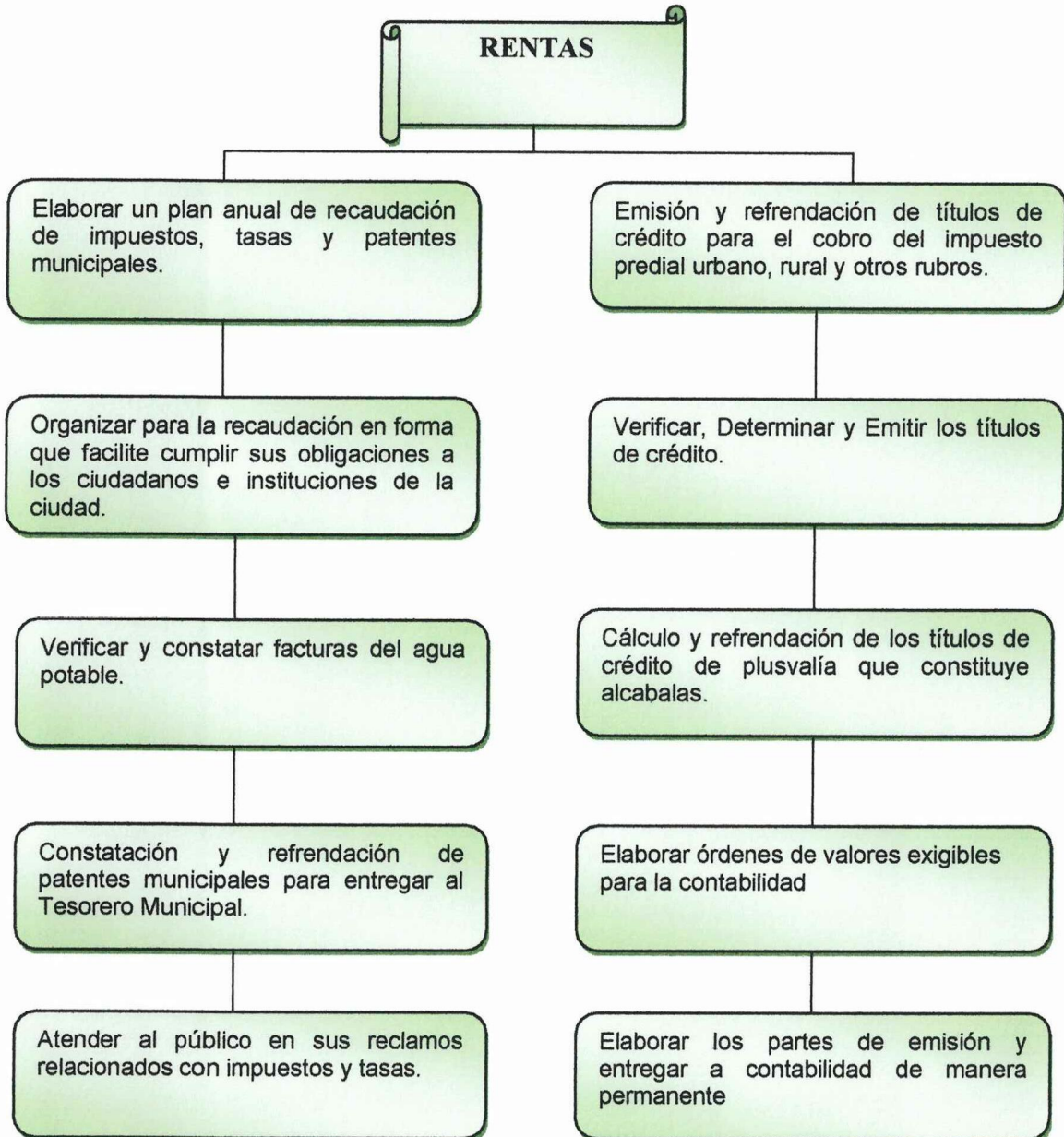
ANEXO 8

DIAGRAMA DE ACTIVIDADES DE LAS AREAS A EXAMINAR DIAGRAMA DEL SUBCOMPONENTE TESORERÍA



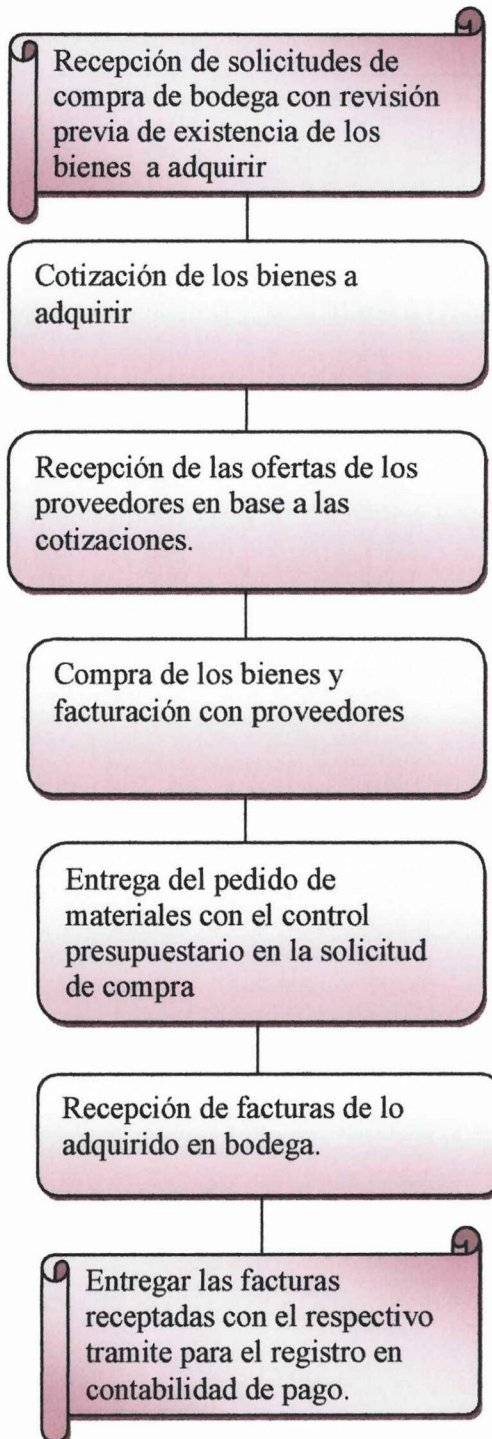
ANEXO 9

DIAGRAMA DE ACTIVIDADES DE LAS AREAS A EXAMINAR DIAGRAMA DEL SUBCOMPONENTE RENTAS



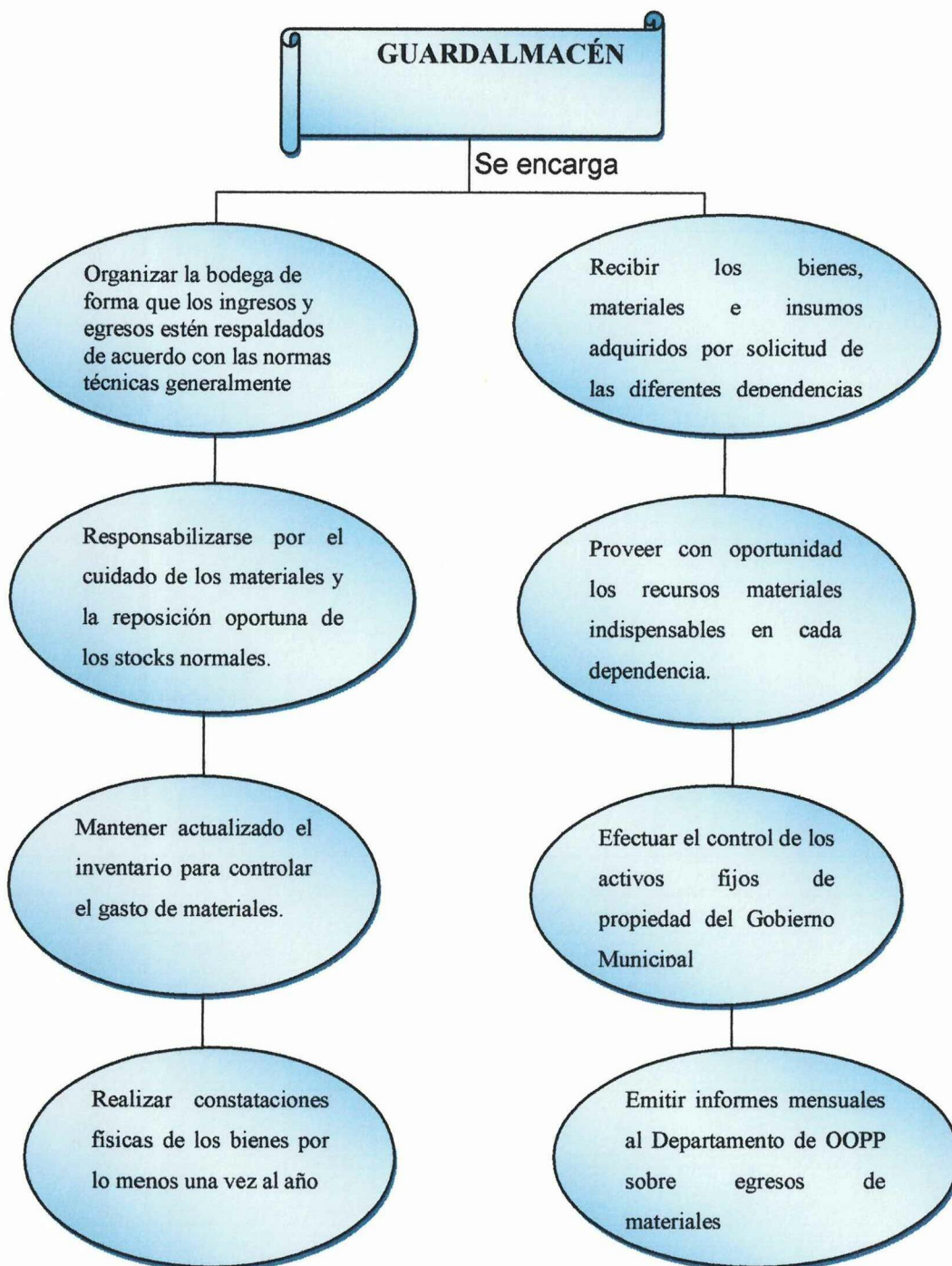
ANEXO 10

DIAGRAMA DE ACTIVIDADES DE LAS AREAS A EXAMINAR DIAGRAMA DEL SUBCOMPONENTE ADQUISICIONES



ANEXO 11

DIAGRAMA DE ACTIVIDADES DE LAS AREAS A EXAMINAR DIAGRAMA DEL SUBCOMPONENTE GUARDALMACÉN.



ANEXO 12
CÁLCULOS DE LOS INDICADORES DE LAS PLANILLAS DE
EVALUACIÓN

P.E. 4/11

4. Indicadores De Eficiencia Contabilidad

4.1 Eficiencia de la recaudación

Productividad del trabajo programado		Productividad del trabajo efectivo	diferencia
Concepto	cantidad		
Registros contables	100	90	10
Depósitos interbancarios	100	80	20
Presentación de balances	100	90	10
Conciliación de saldos	100	80	20
Ejecución presupuestaria	100	90	10
TOTAL	500	440	70

$$\frac{\text{Productividad del trabajo efectivo}}{\text{Productividad del trabajo programado}} = \frac{440}{500} = 86\%$$

ESCALA DE RENDIMIENTO

CALIFICACIÓN

Del 1% al 20% = insuficiente

Inaceptable

Del 21% al 40% = inferior a lo normal

Deficiente

Del 41% al 60% = normal

Satisfactorio

Del 61% al 80% = superior a lo normal

Muy bueno

Del 81% al 100% = óptimo

Excelente

ANEXO 13

P.E.5/11

1. Indicadores De Eficiencia – Tesorería

1.1 Eficiencia de recaudación

Productividad del trabajo programado		Productividad del trabajo efectivo	diferencia
Concepto	cantidad		
Cobro de impuestos	100	90	10
Recaudación de ingresos	100	80	20
Venta de especies valoradas	100	70	30
Efectuar pagos revisando la documentación de soporte	100	90	10
Preparar reportes de flujo de caja	100	90	10
Coordinar con las áreas de contabilidad y rentas	100	90	10
Presentar informes de garantías bajo custodia	100	80	20
Ejercer funciones inherentes a los agentes de retención.	100	90	10
TOTAL	800	680	130

Productividad del trabajo efectivo

680

85%

Productividad del trabajo programado

800

ESCALA DE RENDIMIENTO

Del 1% al 20% = insuficiente
 Del 21% al 40% = inferior a lo normal
 Del 41% al 60% = normal
 Del 61% al 80% = superior a lo normal
 Del 81% al 100% = óptimo

CALIFICACIÓN

Inaceptable eficiente
 Deficiente
 Satisfactorio
 Muy bueno
 Excelente

ANEXO 14

P.E. 7/11

1. Indicadores Cualitativos- Rentas

1.1 Procedimientos

Procedimientos definidos		Procedimientos aplicados	diferencia
Concepto	cantidad		
Ejecución y control de ingresos presupuestarios por emisión de títulos de crédito.	100	90	10
Formular el plan anual de actividades y controlar su ejecución.	100	80	20
Elaborar en coordinación con los diferentes procesos del área financiera, el presupuesto de ingresos presupuestarios.	100	80	20
Realizar propuestas de ordenanzas para mejorar la recaudación y los ingresos tributarios.	100	80	20
Elaborar y mantener actualizado el sistema catastral en coordinación con los procesos del área financiera, para la emisión de títulos de crédito.	100	70	30
Atender las reclamaciones de los contribuyentes y resolverlas.	100	80	20
Inspeccionar el proceso de recaudación de las rentas municipales.	100	80	20
Supervisar la reforma de los títulos de crédito de acuerdo con las resoluciones.	100	90	10
TOTAL	800	650	150

$$\frac{\text{Procedimientos aplicados}}{\text{Procedimientos definidos}} = \frac{650}{800} = 81\%$$

ESCALA DE RENDIMIENTO
Del 81% al 100% = óptimo

CALIFICACIÓN
Excelente

ANEXO 15

3. Indicadores De Productividad – Rentas

3.1 Efectividad de los programas

Productividad del trabajo programado		Productividad del trabajo efectivo	diferencia
Concepto	cantidad		
Emisión de títulos de crédito	100	90	10
Emisión de resoluciones	100	80	20
Registro de bajas de títulos de crédito	100	70	30
Actualización del catastro	100	80	20
Presentar reportes diarios de las emisiones	100	80	20
Entregar informes al área de contabilidad para respaldar conciliaciones	100	80	20
TOTAL	600	480	120

Productividad del trabajo efectivo

480

= 80%

Productividad del trabajo programado

600

ESCALA DE RENDIMIENTO

Del 1% al 20% = insuficiente
 Del 21% al 40% = inferior a lo normal
 Del 41% al 60% = normal
 Del 61% al 80% = superior a lo normal
 Del 81% al 100% = óptimo

CALIFICACIÓN

Inaceptable
 Deficiente
 Satisfactorio
 Muy Bueno
 Excelente

ANEXO 16

P.E. 8/11

3. Indicadores De Productividad – Rentas

3.2 Cumplimiento de políticas

Políticas establecidas		Políticas cumplidas	diferencia
Concepto	cantidad		
Realizar propuestas de reglamentos para mejorar la recaudación y los ingresos tributarios.	100	90	10
Cumplir con el horario de trabajo	100	90	10
Emitir con respaldo de los documentos del contribuyente	100	90	10
Actualizar datos para evitar duplicidad o error en los registros sistemáticos	100	90	10
Dar de bajas títulos con resoluciones	100	80	20
TOTAL	500	440	60

$$\frac{\text{Políticas cumplidas } 440}{\text{Políticas establecidas } 500} = 88\%$$

ESCALA DE RENDIMIENTO

Del 1% al 20% = insuficiente
 Del 21% al 40% = inferior a lo normal
 Del 41% al 60% = normal
 Del 61% al 80% = superior a lo normal
 Del 81% al 100% = óptimo

CALIFICACIÓN

Inaceptable
 Deficiente
 Satisfactorio
 Muy bueno
 Excelente

ANEXO 17

3. Indicadores De Productividad – Adquisiciones

3.1 Efectividad de los programas

Productividad del trabajo programado		Productividad del trabajo efectivo	diferencia
Concepto	Cantidad		
Mantener registros de stock de suministros, materiales, etc. en coordinación con la Bodega.	100	90	10
Participar en coordinación de Bodegas y Contabilidad, en la toma física de activos e inventarios.	100	80	20
Dirigir y ejecutar los procesos de adquisiciones conforme la reglamentación interna.	100	85	15
Participar en el establecimiento de políticas de comercialización claras con proveedores.	100	80	20
Controlar la entrega de bienes por parte de los proveedores, en plazos previstos y la calidad requerida.	100	80	20
Mantener la información oportuna al área financiera- contable para efectos de los registros legales correspondientes.	100	70	30
Formular el plan anual de adquisiciones en coordinación con las diferentes dependencias.	100	80	20
TOTAL	700	565	135

Productividad del trabajo efectivo

565

=

81%

Productividad del trabajo programado

700

ESCALA DE RENDIMIENTO

Del 81% al 100% = óptimo

CALIFICACIÓN

Excelente

ANEXO 18

3. Indicadores De Productividad - Adquisiciones

3.2 Cumplimiento de objetivos

Objetivos establecidos		Objetivos cumplidos	diferencia
Concepto	Cantidad		
Efectuar compras de bienes y materiales de acuerdo al presupuesto disponible.	100	80	20
Cumplir con las funciones asignadas.	100	90	10
Satisfacer las necesidades de las dependencias de la municipalidad.	100	80	20
Lograr eficiencia y oportunidad en las actividades del área.	100	80	20
Cubrir en su totalidad lo requerido en el plan anual de compras de todo el I. Municipio.	100	80	20
TOTAL	500	410	90

Objetivos cumplidos	410	
<hr/>	<hr/>	82%
Objetivos establecidos	500	

ESCALA DE RENDIMIENTO

Del 1% al 20% = insuficiente
 Del 21% al 40% = inferior a lo normal
 Del 41% al 60% = normal
 Del 61% al 80% = superior a lo normal
 Del 81% al 100% = óptimo

CALIFICACIÓN

Inaceptable
 Deficiente
 Satisfactorio
 Muy bueno
 Excelente

ANEXO 19

PPC 001

I. MUNICIPIO DEL CANTON SAQUISILI

SIG-AME

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

Página 1 de 3

Desde : 01/01/2008 Hasta : 31/12/2008

	DENOMINACION	Año Anterior	Año Vigente
1	ACTIVOS	8,059,248.06	9,289,311.43
1.1	OPERACIONALES	575,858.88	1,658,263.20
1.1.1	DISPONIBILIDADES	441,292.69	1,113,238.40
1.1.1.03	BANCO CENTRAL DEL ECUADOR MONEDA DE CURSO	428,744.85	7.51 VR 1,096,887.16
1.1.1.09	BANCOS DE FOMENTO Y DESARROLLO MONEDA DE	7,336.92	12,743.40
1.1.1.15	BANCOS COMERCIALES MONEDA DE CURSO LEGAL	4,310.92	3,607.84
1.1.1.33	notas de crédito por efectivizar	900.00	0.00
1.1.2	ANTICIPOS DE FONDOS	134,566.19	507,835.54
1.1.2.01	ANTICIPOS A SERVIDORES PÚBLICOS	4,738.80	8,320.46
1.1.2.03	ANTICIPOS A CONTRATISTAS DE OBRAS DE	127,056.80	487,415.78
1.1.2.05	ANTICIPOS A PROVEEDORES DE BIENES Y/O	2,770.59	10,999.73
1.1.2.21	egresos realizados por recuperar	0.00	1,099.57
1.1.3	CUENTAS POR COBRAR	0.00	37,189.26
1.1.3.11	cuentas por cobrar impuestos	0.00	27,158.40
1.1.3.13	cuentas por cobrar tasas y contribuciones	0.00	3,245.20
1.1.3.14	cuentas por cobrar venta de bienes y servicios	0.00	6,656.28
1.1.3.81	CUENTAS POR COBRAR IMPUESTO AL VALOR	0.00	129.40
1.2	INVERSIONES FINANCIERAS	1,072,320.13	796,047.96
1.2.2	INVERSIONES PERMANENTES EN TÍTULOS Y	528,431.30	528,431.30
1.2.2.05	INVERSIONES EN TÍTULOS Y VALORES	528,431.30	528,431.30
1.2.4	DEUDORES FINANCIEROS	543,888.83	267,616.68
1.2.4.98	CUENTAS POR COBRAR DE AÑOS ANTERIORES	543,888.83	267,616.68
1.3	INVERSIONES EN EXISTENCIAS	30,916.36	29,714.19
1.3.1	EXISTENCIAS PARA CONSUMO CORRIENTE	20,965.60	20,965.60
1.3.1.01	EXISTENCIAS DE BIENES DE USO Y CONSUMO	20,965.60	20,965.60
1.3.2	EXISTENCIAS PARA PRODUCCIÓN	9,950.76	8,748.59
1.3.2.05	EXISTENCIAS DE PRODUCTOS TERMINADOS	9,950.76	8,748.59
1.4	INVERSIONES EN BIENES DE LARGA DURACION	6,380,152.69	6,744,092.90
1.4.1	BIENES DE ADMINISTRACIÓN	6,380,152.69	6,744,092.90

Ruc N°:

Dirección :

Teléfono :

Correo Electronico :

I. MUNICIPIO DEL CANTON SAQUISILI

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

Desde : 01/01/2008

Hasta : 31/12/2008

	DENOMINACION	Año Anterior	Año Vigente
1.4.1.01	BIENES MUEBLES	256,750.90	620,691.11
1.4.1.03	BIENES INMUEBLES	6,174,561.57	6,174,561.57
1.4.1.99	(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA	-51,159.78	-51,159.78
1.5	INVERSIONES EN OBRAS EN PROYECTOS Y PROGRAMAS	0.00	61,193.16
1.5.1	INVERSIONES EN OBRAS EN PROCESO	0.00	61,193.16
1.5.1.11	REMUNERACIONES BÁSICAS	0.00	106,998.48
1.5.1.12	REMUNERACIONES COMPLEMENTARIAS	0.00	16,956.66
1.5.1.16	APORTES PATRONALES A LA SEGURIDAD SOCIAL	0.00	22,670.00
1.5.1.18	INDEMNIZACIONES	0.00	27,162.31
1.5.1.34	INSTALACIÓN, MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	0.00	106,115.25
1.5.1.36	CONTRATACIÓN DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES	0.00	74,135.16
1.5.1.41	BIENES MUEBLES	0.00	47,718.94
1.5.1.51	OBRAS DE INFRAESTRUCTURA	0.00	1,374,501.24
1.5.1.54	OBRAS EN LÍNEAS, REDES E INSTALACIONES DE SISTEMAS DE TELECOMUNICACIONES	0.00	75,934.51
1.5.1.99	(-) aplicación a gastos de gestión	0.00	-1,792,999.39
2	PASIVOS	239,021.81	595,293.15
2.1	DEUDA FLOTANTE	7,764.45	451,293.97
2.1.2	DEPÓSITOS Y FONDOS DE TERCEROS	7,764.45	203,525.44
2.1.2.1	DEPÓSITOS DE INTERMEDIACIÓN	7,764.45	12,510.23
2.1.2.03	FONDOS DE TERCEROS	0.00	585.64
2.1.2.06	ANTICIPOS POR BIENES Y SERVICIOS	0.00	189,330.00
2.1.2.40	descuentos y retenciones generados en gastos - por impuestos	0.00	1,099.57
2.1.3	CUENTAS POR PAGAR	0.00	247,768.53
2.1.3.1	CUENTAS POR PAGAR GASTOS EN PERSONAL	0.00	30,827.74
2.1.3.03	CUENTAS POR PAGAR BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	0.00	7,518.72
2.1.3.06	CUENTAS POR PAGAR TRANSFERENCIAS Y COMUNICACIONES	0.00	78.00
2.1.3.11	CUENTAS POR PAGAR GASTOS EN PERSONAL PARA MANTENIMIENTO	0.00	4,051.23
2.1.3.13	CUENTAS POR PAGAR BIENES Y SERVICIOS PARA MANTENIMIENTO	0.00	9,277.91
2.1.3.15	CUENTAS POR PAGAR OBRAS PÚBLICAS	0.00	154,119.29

Rub. N°:

Dirección :

Teléfono :

Correo Electronico :

I. MUNICIPIO DEL CANTON SAQUISILI

PPC 003

SIG-AME

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

Página 3 de 3

Desde : 01/01/2008 Hasta : 31/12/2008

	DENOMINACION	Año Anterior	Año Vigente
2 1 3 84	CUENTAS POR PAGAR INVERSIONES EN BIENES DE	0.00	41,895.64
2 2	DEUDA PUBLICA	231,257.36	143,999.18
2 2 3	EMPRÉSTITOS	149,196.97	134,195.57
2 2 3 01	CRÉDITOS INTERNOS	149,196.97	134,195.57
2 2 4	FINANCIEROS	82,060.39	9,803.61
2 2 4 83	CUENTAS POR PAGAR AÑOS ANTERIORES	82,060.39	9,803.61
6	PATRIMONIO	7,820,226.25	8,694,018.28 ✓
6 1	PATRIMONIO ACUMULADO	7,820,226.25	8,694,018.28
6 1 1	PATRIMONIO PÚBLICO	278,301.66	278,301.66
6 1 1 09	patrimonio gobiernos seccionales	278,301.66	278,301.66
6 1 8	RESULTADOS DE EJERCICIOS	7,544,365.00	8,418,157.03
6 1 8 01	resultados ejercicios anteriores	7,544,365.00	7,550,105.70
6 1 8 03	resultado del ejercicio vigente	0.00	868,051.33
6 1 9	DISMINUCIÓN PATRIMONIAL	-2,440.41	-2,440.41
6 1 9 93	(-) disminución de existencias	-2,440.41	-2,440.41
9 1	CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	248,970.03	323,034.03
9 1 1	CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	248,970.03	323,034.03
9 1 1 07	especies valoradas emitidas	248,970.03	323,034.03 <i>de BM VF</i>
9 2	CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	248,970.03	323,034.03
9 2 1	CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	248,970.03	323,034.03
9 2 1 07	emisión de especies valoradas	248,970.03	323,034.03
	TOTAL ACTIVO =	8,059,248.06	9,289,311.43
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO =	8,059,248.06	9,289,311.43

MÁXIMA AUTORIDAD

DIRECTOR(A) FINANCIERO(A)
JEFE(A) FINANCIERO(A)

JEFE(A) DE CONTABILIDAD

Ruc N°:

Dirección :

Teléfono :

Correo Electronico :

I. MUNICIPIO DEL CANTON SAQUISILI

ESTADO DE FLUJO DEL EFECTIVO

Desde : 01/01/2008

Hasta : 31/12/2008

Página 1 de 3

ESTADO DE FLUJO DEL EFECTIVO			
CUENTAS	DENOMINACION	Año Vigente	Año Anterior
11311	cuentas por cobrar impuestos	48251,85	0,00
11313	cuentas por cobrar tasas y contribuciones	151240,08	0,00
11314	cuentas por cobrar venta de bienes y servicios	22793,19	0,00
11317	cuentas por cobrar rentas de inversiones y multas	9496,59	0,00
11318	cuentas por cobrar transferencias y donaciones corrientes	412676,48	0,00
11319	cuentas por cobrar otros ingresos	9757,32	0,00
	FUENTES CORRIENTES	654215,51	
21351	CUENTAS POR PAGAR GASTOS EN PERSONAL	465099,13	0,00
21353	CUENTAS POR PAGAR BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	134931,56	0,00
21356	CUENTAS POR PAGAR GASTOS FINANCIEROS	12497,70	0,00
21357	CUENTAS POR PAGAR OTROS GASTOS	1821,22	0,00
21358	CUENTAS POR PAGAR TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENT	32125,85	0,00
	USOS CORRIENTES	646475,46	
	SUPERAVIT/DEFICIT CORRIENTE	7740,05	
11324	cuentas por cobrar venta de activos no financieros	914,97	0,00
11327	CUENTAS POR COBRAR RECUPERACIÓN DE INVERSIONES	0,00	0,00
11328	cuentas por cobrar transferencias y donaciones de capital e inversión	2654962,47	0,00
	FUENTES DE CAPITAL	2655877,44	
21361	CUENTAS POR PAGAR GASTOS EN PERSONAL PARA PRODUCCIÓN	0,00	0,00
21363	CUENTAS POR PAGAR BIENES Y SERVICIOS PARA PRODUCCIÓN	0,00	0,00
21367	CUENTAS POR PAGAR OTROS GASTOS DE PRODUCCIÓN	0,00	0,00
21371	CUENTAS POR PAGAR GASTOS EN PERSONAL PARA INVERSIÓN	171736,22	0,00
21373	CUENTAS POR PAGAR BIENES Y SERVICIOS PARA INVERSIÓN	170972,50	0,00
21375	CUENTAS POR PAGAR OBRAS PÚBLICAS	1296316,48	0,00
21377	CUENTAS POR PAGAR OTROS GASTOS DE INVERSIÓN	0,00	0,00
21378	CUENTAS POR PAGAR TRANSFERENCIAS Y DONACIONES PARA	0,00	0,00
21384	CUENTAS POR PAGAR INVERSIONES EN BIENES DE LARGA DURACIÓ	369763,51	0,00
21387	CUENTAS POR PAGAR INVERSIONES FINANCIERAS	0,00	0,00
21388	CUENTAS POR PAGAR TRANSFERENCIAS Y DONACIONES DE CAPITAL	0,00	0,00
	USOS DE PRODUCCION,INVERSION Y CAPITAL	2008788,71	
	SUPERAVIT/DEFICIT DE CAPITAL	647088,73	
	SUPERAVIT/DEFICIT BRUTO	654828,78	

Ruc N°:

0560000700001

Dirección :

Calle Barreno y 24 de Mayo

Teléfono :

2721-137

Correo Electronico :

Ciudad :

SAQUISILI CAE

I. MUNICIPIO DEL CANTON SAQUISILI

ESTADO DE FLUJO DEL EFECTIVO

Desde : 01/01/2008

Hasta : 31/12/2008

Página 2 de 3

FINANCIAMIENTO DEL DEFICIT			
CUENTAS	DENOMINACION	Año Vigente	Año Anterior
1 1 3 36	CUENTAS POR COBRAR FINANCIAMIENTO PÚBLICO	0,00	0,00
1 1 3 37	CUENTAS POR COBRAR ANTICIPOS DE FONDOS DE AÑOS ANTERIOF	0,00	0,00
1 1 3 38	cuentas por cobrar de años anteriores	282012,85	0,00
	FUENTES DE FINANCIAMIENTO	282012,85	
2 1 3 36	cuentas por pagar amortización de la deuda pública	15001,40	0,00
2 1 3 37	CUENTAS POR PAGAR DEPÓSITOS Y FONDOS DE TERCEROS DE AÑ	0,00	0,00
2 1 3 38	cuentas por pagar de años anteriores	0,00	0,00
	USOS DE FINANCIAMIENTO	15001,40	
	SUPERAVIT/DEFICIT DE FINANCIAMIENTO	267011,45	
1 1 3 40	CUENTAS POR COBRAR TITULOS Y VALORES TEMPORALES DEL	0,00	0,00
1 1 3 81	CUENTAS POR COBRAR IMPUESTO AL VALOR AGREGADO	8256,03	0,00
1 1 3 82	CUENTAS POR COBRAR ANTICIPOS DE FONDOS DE AÑOS ANTERIOF	0,00	0,00
1 1 3 83	CUENTAS POR COBRAR DE AÑOS ANTERIORES	0,00	0,00
	FLUJOS NO PRESUPUESTARIOS CREDITOS	8256,03	
2 1 3 40	CUENTAS POR PAGAR TÍTULOS Y VALORES TEMPORALES DEL TESC	0,00	0,00
2 1 3 81	CUENTAS POR PAGAR IMPUESTO AL VALOR AGREGADO	8385,43	0,00
2 1 3 82	CUENTAS POR PAGAR DEPÓSITOS Y FONDOS DE TERCEROS DE AÑ	0,00	0,00
2 1 3 83	CUENTAS POR PAGAR DE AÑOS ANTERIORES	72256,78	0,00
2 1 3 95	CUENTAS POR PAGAR IMPUESTO A LA RENTA SOBRE UTILIDADES D	0,00	0,00
	FLUJOS NO PRESUPUESTARIOS DEBITOS	80642,21	
	FLUJOS NETOS	-72386,18	
1 1 1	DISPONIBILIDADES	-671945,71	441292,69
1 1 2	ANTICIPOS DE FONDOS	-373269,35	134566,19
6 1 9 91	(-) DISMINUCIÓN DE DISPONIBILIDADES	0,00	0,00
	VARIACIONES NO PRESUPUESTARIAS CREDITOS	-1045215,06	
2 1 2	DEPÓSITOS Y FONDOS DE TERCEROS	195760,99	7764,45

Ruc N°:
0560000700001Dirección :
Calle Barreno y 24 de MayoTeléfono :
2721-137

Correo Electronico :

Ciudad :
SAQUISILI, CA

I. MUNICIPIO DEL CANTON SAQUISILI

ESTADO DE FLUJO DEL EFECTIVO

Desde : 01/01/2008

Hasta : 31/12/2008

Página 3 de 3

VARIACIONES NO PRESUPUESTARIAS DEBITOS	195760,99
VARIACIONES NETAS	-849,454.07
SUPERAVIT O DEFICIT BRUTO	-654,828.80

MÁXIMA AUTORIDAD

DIRECTOR(A) FINANCIERO(A)
JEFE(A) FINANCIERO(A)

JEFE(A) DE CONTABILIDAD

Ruc N°:
0560000700001

Dirección :
Calle Barreno y 24 de Mayo

Teléfono :
2721-137

Correo Electronico :

Ciudad :
SAQUISILI, CA

I. MUNICIPIO DEL CANTON SAQUISILI

SIG-AME

CEDULA PRESUPUESTARIA DE INGRESOS

Página 1 de 2

Desde: 01/01/2008 Hasta: 31/12/2008

esupuesto: 6 Institución: 753 Unidad Ejecutora: 0000

IA	DENOMINACION	Asignación Inicial	Reformas	Codificado	Devengado	Recaudado	Saldo por Devengar
IP ^{resp}	IMPUESTOS	40.700,00	0,00	40.700,00	75.410,25	0,00	-34.710,25
IP st	TASAS Y CONTRIBUCIONES	142.800,00	0,00	142.800,00	154.485,28	0,00	-11.685,28
IP st	VENTA DE BIENES Y SERVICIOS	36.100,00	0,00	36.100,00	29.449,45	0,00	6.650,55
TOTALES:		219.600,00	0,00	219.600,00	259.344,98	0,00	-39.744,98

A	DENOMINACION	Asignación Inicial	Reformas	Codificado	Devengado	Recaudado	Saldo por Devengar
IP st	VENTA DE BIENES Y SERVICIOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTALES:		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

A	DENOMINACION	Asignación Inicial	Reformas	Codificado	Devengado	Recaudado	Saldo por Devengar
IP st	RENTAS DE INVERSIONES Y MULTAS	12.950,00	0,00	12.950,00	9.496,59	0,00	3.453,41
TOTALES:		12.950,00	0,00	12.950,00	9.496,59	0,00	3.453,41

A	DENOMINACION	Asignación Inicial	Reformas	Codificado	Devengado	Recaudado	Saldo por Devengar
IP st	RENTAS DE INVERSIONES Y MULTAS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTALES:		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

14.41.28

Dirección: Calle Barreno y 24 de Mayo

Correo Electrónico

Ciudad

Teléfono: 2721-137

30001

I. MUNICIPIO DEL CANTÓN SAQUISILÍ

SIG-AME

CEDULA PRESUPUESTARIA DE INGRESOS

Página 2 de 2

Desde: 01/01/2008 Hasta: 31/12/2008

resupuesto : 6 Institución : 753 Unidad Ejecutora : 0000

DA	DENOMINACION	Asignación Inicial	Reformas	Codificado	Devengado	Recaudado	Saldo por Devengar
	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES	346,481.26	86,156.89	432,638.15	412,676.48	0.00	19,961.67
	Otros Ingresos	3,000.00	0.00	3,000.00	9,757.32	0.00	-6,757.32
	VENTA DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	0.00	8,764.23	8,764.23	9,149.97	0.00	7,849.26
	RECUPERACION DE INVERSIONES	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES DE CAPITAL E INVERSION	1,987,885.92	2,084,471.34	4,082,357.26	2,633,500.74	0.00	1,448,856.52
	FINANCIAMIENTO PUBLICO	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	SALDOS DISPONIBLES	501,183.03	0.00	501,183.03	0.00	0.00	501,183.03
	Cuentas Pendientes Por Cobrar	115,010.00	0.00	115,010.00	282,012.85	0.00	-167,002.85
TOTALES :		2,963,560.21	2,179,392.46	5,142,952.67	3,338,862.36	0.00	1,804,090.31
TOTAL ACUMULADO :		3,196,110.21	2,179,392.46	5,375,502.67	3,607,703.93	0.00	1,767,798.74

MÁXIMA AUTORIDAD DIRECTOR(A) FINANCIERO(A) JEFE(A) DE CONTABILIDAD

JEFE(A) FINANCIERO(A)

14:41:30

0700001 Dirección : Calle Barreno y 24 de Mayo Teléfono : 2721-137 Ciudad : SAQUISILÍ, C.A.B.

Correo Electrónico

CEDULA PRESUPUESTARIA DE GASTOS

Desde : 01/01/2008 Hasta : 31/12/2008 Página 1 de 8
 Tipo de Presupuesto : 6 Institución : 753 Unidad Ejecutora : 0000

Función : 1.1.1 Denominación : Subp. 1.- Administración Municipal

Partida	Denominación	Asignación Inicial	Reformas	Codificado	Compromiso	Saldo por Comprometer	Devengado	Pagado	Saldo por Devengar
5.1	GASTOS EN PERSONAL	224,752.00	-31,443.56	193,308.44	186,178.33	7,130.11	186,178.33	0.00	7,130.11
5.3	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	94,200.00	61,182.00	155,382.00	131,350.11	24,031.89	131,350.11	0.00	24,031.89
5.6	GASTOS FINANCIEROS	23,953.42	-7,563.80	16,389.62	12,497.70	3,891.92	12,497.70	44.17	3,891.92
5.7	OTROS GASTOS CORRIENTES	2,500.00	-230.42	2,269.58	1,764.77	504.81	1,821.22	0.00	448.36
5.8	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES	24,400.00	13,747.72	38,147.72	32,203.85	5,943.87	32,203.85	0.00	5,943.87
8.4	BIENES DE LARGA DURACION	15,000.00	5,000.00	20,000.00	15,207.00	4,793.00	15,486.00	0.00	4,514.00
9.6	AMORTIZACION DE LA DEUDA PUBLICA	30,005.82	-14,434.59	15,571.23	15,001.40	569.83	15,001.40	0.00	569.83
Total Función :		414,811.24	26,257.35	441,068.59	394,203.16	46,865.43	394,538.61	44.17	46,529.98

I. MUNICIPIO DEL CANTON SAQUISILI

SIG-AME

ESTADO DE RESULTADOS

Desde : 01/01/2008

Hasta : 31/12/2008

Página 1 de 2

DENOMINACION	Año Vigente	Año Anterior
RESULTADO DE EXPLOTACION		
6 2 4 02 VENTAS DE PRODUCTOS Y MATERIALES	1,202.17	0.00
6 2 4 03 VENTAS NO INDUSTRIALES	28,247.28	0.00
6 3 8 02 costo de ventas de productos y materiales	1,202.17	0.00
RESULTADO DE OPERACION		
6 2 1 IMPUESTOS	75,410.25	0.00
6 2 1 01 IMPUESTO SOBRE LA RENTA, UTILIDADES Y GANANCIAS DE	2,778.68	0.00
6 2 1 02 IMPUESTO SOBRE LA PROPIEDAD	60,431.57	0.00
6 2 1 07 IMPUESTOS DIVERSOS	12,200.00	0.00
6 2 3 TASAS Y CONTRIBUCIONES	154,485.28	0.00
6 2 3 01 TASAS GENERALES	154,485.28	0.00
6 3 1 INVERSIONES PÚBLICAS	1,792,999.39	0.00
6 3 1 53 inversiones en bienes nacionales de uso público	1,792,999.39	0.00
6 3 3 REMUNERACIONES	495,926.87	0.00
6 3 3 01 REMUNERACIONES BÁSICAS	293,133.91	0.00
6 3 3 02 REMUNERACIONES COMPLEMENTARIAS	33,479.59	0.00
6 3 3 04 SUBSIDIOS	1,867.27	0.00
6 3 3 05 REMUNERACIONES TEMPORALES	127,094.68	0.00
6 3 3 06 APORTES PATRONALES A LA SEGURIDAD SOCIAL	40,351.42	0.00
6 3 4 BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	142,450.28	0.00
6 3 4 01 SERVICIOS BÁSICOS	29,935.58	0.00
6 3 4 02 SERVICIOS GENERALES	71,841.13	0.00
6 3 4 03 TRASLADOS, INSTALACIONES, VIÁTICOS Y SUBSISTENCIAS	7,737.05	0.00
6 3 4 04 INSTALACIÓN, MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	999.90	0.00
6 3 4 06 CONTRATACIÓN DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES	745.00	0.00
6 3 4 08 BIENES DE USO Y CONSUMO CORRIENTE	31,191.62	0.00
6 3 5 04 SEGUROS, COMISIONES FINANCIERAS Y OTROS	1,821.22	0.00
TRANSFERENCIAS NETAS		
6 2 6 TRANSFERENCIAS RECIBIDAS	3,067,638.95	0.00
6 2 6 06 APORTES Y PARTICIPACIONES CORRIENTES DEL RÉGIMEN	412,676.48	0.00
6 2 6 21 TRANSFERENCIAS Y DONACIONES DE CAPITAL E INVERSIÓN DE	2,654,962.47	0.00
6 3 6 TRANSFERENCIAS ENTREGADAS	32,203.85	0.00
6 3 6 01 TRANSFERENCIAS CORRIENTES AL SECTOR PÚBLICO	32,203.85	0.00
RESULTADO FINANCIERO		
6 2 5 02 RENTAS DE ARRENDAMIENTOS DE BIENES	362.56	0.00
6 2 5 03 INTERESES POR MORA	6,769.30	0.00
6 2 5 04 MULTAS	2,364.73	0.00
6 3 5 02 INTERESES DEUDA PÚBLICA INTERNA	11,993.66	0.00
6 3 5 07 INTERESES, DESCUENTOS, COMISIONES Y OTROS CARGOS EN	504.04	0.00
OTROS INGRESOS Y GASTOS		
6 2 4 23 VENTAS DE INMUEBLES DE ADMINISTRACIÓN	914.97	0.00
6 2 5 24 OTROS INGRESOS NO CLASIFICADOS	9,757.32	0.00

Código N°:
0000700001Dirección :
Calle Barreno y 24 de MayoTeléfono :
2721-137

Correo Electronico :

Ciudad :
SAQUISILI, CAB

I. MUNICIPIO DEL CANTON SAQUISILI

ESTADO DE RESULTADOS

Desde : 01/01/2008

Hasta : 31/12/2008

Página 2 de 2

DENOMINACION	Año Vigente	Año Anterior
RESULTADO DEL EJERCICIO :		868,051.33

MAXIMA AUTORIDAD

DIRECTOR(A) FINANCIERO(A)
JEFE(A) FINANCIERO(A)

JEFE(A) DE CONTABILIDAD