



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**

## **UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS**

### **CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

#### **TESIS DE GRADO**

##### **TEMA:**

**“APLICACIÓN DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO FINANCIERO DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN SAQUISILÍ EN EL PERÍODO COMPRENDIDO ENERO 1° A DICIEMBRE 31 DEL AÑO 2009”.**

Tesis presentada previa a la obtención del Título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría CPA.

##### **AUTORA:**

Armas Monga Silvana Elizabeth

##### **DIRECTORA:**

Ing. Rueda Manzano Mónica Catalina

Latacunga – Ecuador

Mayo, 2011

## **AUTORÍA**

Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación **“APLICACIÓN DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO FINANCIERO DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN SAQUISILÍ EN EL PERÍODO COMPRENDIDO ENERO 1° A DICIEMBRE 31 DEL AÑO 2009”**, son de exclusiva responsabilidad de la autora.

---

Armas Monga Silvana Elizabeth  
C.I N° 050334477-2

## **AVAL DE LA DIRECTORA DE TESIS**

En calidad de Directora del Trabajo de Investigación sobre el tema:

**“APLICACIÓN DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO FINANCIERO DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN SAQUISILÍ EN EL PERÍODO COMPRENDIDO ENERO 1° A DICIEMBRE 31 DEL AÑO 2009”**, de la Señorita **Armas Monga Silvana Elizabeth**, postulante de la Carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría CPA, 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 Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, Marzo del 2011

**La Directora**

-----  
Ing. Rueda Manzano Mónica Catalina



**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: **ARMAS MONGA SILVANA ELIZABETH**, con el título de tesis: **“APLICACIÓN DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO FINANCIERO DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN SAQUISILÍ EN EL PERÍODO COMPRENDIDO ENERO 1° A DICIEMBRE 31 DEL AÑO 2009”** ha considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometida al acto de Defensa de Tesis.

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

Latacunga, Marzo 10 del 2011

Para constancia firman:

-----  
Ing. Tito Recalde Chávez.  
**PRESIDENTE**

-----  
Lic. Ángel Viera Zambrano.  
**MIEMBRO**

-----  
Dr. Jorge Parreño Cantos  
**OPOSITOR**



**Gobierno Municipal del Cantón Saquisilí**  
**Dirección Financiera**

---

---

**CERTIFICACIÓN**

El suscrito Director Financiero del Gobierno Municipal del cantón Saquisilí Eco. Luís Morales Puruncaja, CERTIFICA QUE: la **Señorita Armas Monga Silvana Elizabeth**, portadora de la Cédula de Ciudadanía N° 050334477-2, egresada de la Universidad Técnica de Cotopaxi de la especialidad de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría CPA elaboró la Tesis en la mencionada Dirección culminando satisfactoriamente con las actividades planificadas relacionadas al tema de investigación **“APLICACIÓN DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO FINANCIERO DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN SAQUISILÍ EN EL PERÍODO COMPRENDIDO ENERO 1° A DICIEMBRE 31 DEL AÑO 2009”**

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad, pudiendo la interesada Señorita Silvana Armas, hacer uso del presente como a bien tuviere.

Atentamente.

Saquisilí, Marzo del 2011.

-----  
Eco. Luís Morales Puruncaja  
**DIRECTOR FINANCIERO**

## **AGRADECIMIENTO**

Al término del presente trabajo investigativo quiero dejar constancia de mi profundo agradecimiento a la Universidad Técnica de Cotopaxi por abrirme las puertas para continuar con mis estudios; a todos los Docentes quienes impartieron sus conocimientos y su experiencia en cristalizar mi aprendizaje; al Eco. Luís Morales Director Financiero del Gobierno Municipal del cantón Saquisilí por la apertura brindada al permitirme realizar la investigación y a la Ing. Mónica Rueda Directora de Tesis, quien con sus valiosos aportes curriculares facilitó los medios para culminar el trabajo investigativo de manera satisfactoria.

**Silvana.**

## **DEDICATORIA**

Con devoción y orgullo este esfuerzo pequeño pero de justa retribución por los cimientos que sembraron en mi espíritu quiero dedicar el presente Trabajo Investigativo a Dios por otorgarme la vida y el don de la sabiduría; a mis Padres Wilson y Teresa quienes con nobleza, amor y entusiasmo siempre están a mi lado brindándome su apoyo incondicional; a mi hermana Mariela Cristina (+) quien me dejó como legado su ejemplo de perseverancia y lucha para que pese a la adversidad nunca desmayará en mis proyectos; a mi adorada sobrina Katherin Mishell y a mi adorada hija Shirley Mariela por ser las personas más importantes en mi vida ya que su ternura y alegría constituye la razón que me motiva para seguir adelante. Todos ellos hicieron posible la culminación de esta etapa importante en mi vida.

**Silvana.**

**TEMA: “APLICACIÓN DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO FINANCIERO DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN SAQUISILÍ EN EL PERÍODO COMPRENDIDO ENERO 1° A DICIEMBRE 31 DEL AÑO 2009”**

**Autora:** Armas Monga Silvana Elizabeth

**RESUMEN**

El problema fundamental que atraviesa el Departamento Financiero del Gobierno Municipal del cantón Saquisilí es la insuficiencia en la aplicación de un mecanismo de evaluación como instrumento de análisis mediante la auditoría de gestión que permita el monitoreo constante de los procesos para conocer las causas que impiden la optimización de los recursos en términos de economía, eficiencia y eficacia.

El objetivo principal de la aplicación de la auditoría de gestión al Departamento Financiero se enfocó básicamente en detectar los procesos administrativos que requieren ser corregidos para alcanzar la utilización adecuada de los recursos existentes.

Con la aplicación de las técnicas de investigación se determinó ciertas deficiencias causantes de dificultades relacionadas al sistema de control interno por lo que se emitió las recomendaciones necesarias a fin de que las autoridades competentes tomen las medidas correctivas que garanticen el funcionamiento adecuado del personal que labora en la institución.

Mediante la aplicación de los indicadores de gestión en cada área que conforma el Departamento Financiero se detectó ciertas irregularidades que impiden a la institución contar con ingresos suficientes de autogestión por lo cual se emitió las soluciones alternativas a los problemas a fin de que se genere otros mecanismos que permitan corregir esta falencia.

En la actualidad este tipo de auditoría constituye una herramienta de vital importancia puesto que mediante su aplicación se conseguirá alcanzar la máxima eficiencia, eficacia y economía en la utilización de los recursos destinados al cumplimiento de los objetivos definidos para un cierto período.

**TOPIC: "APPLICATION OF AN AUDIT OF ADMINISTRATION TO THE FINANCIAL DEPARTMENT OF THE MUNICIPAL GOVERNMENT OF THE SAQUISILÍ CANTON IN THE PERIOD FROM JANUARY 1st TO DECEMBER 31th OF THE YEAR 2009"**

**Author:** Armas Monga Silvana Elizabeth

**ABSTRACT**

The fundamental problem that crosses the Financial Department of the Municipal Government of the Saquisilí canton is the inadequacy in the application of an evaluation mechanism like analysis instrument through the audit of administration that allows the constant monitoring of the processes to know the causes that impede the optimization of the resources in terms of economy, efficiency and effectiveness.

The main objective of the application of the audit of administration to the Financial Department was focused basically in detecting the administrative processes that require to be corrected to reach the appropriate use of the existent resources.

With the application of the investigation techniques it was determined certain deficiencies causing of difficulties related to the system of internal control and that what was emitted the necessary recommendations so that the competent authorities take the measures corrective that guarantee the personnel's appropriate operation that works in the institution.

By means of the application of the administration indicators in each areas that conform the Financial Department were detected certain irregularities that prevent to the institution to have enough revenues of self-management for that reason it was emitted the alternative solutions to the problems so that it is generated other mechanisms that allow to correct this flaw.

At the present time this audit type constitutes a tool of vital importance since by means of its application it will be possible to reach the maximum efficiency, effectiveness and economy in the use of the resources dedicated to the execution of the defined objectives for a certain period.

## CERTIFICACIÓN

Yo Sonia Castro, portadora de la Cédula de Ciudadanía N° 050197472-9 , en calidad de Profesora de Inglés de la Universidad Técnica de Cotopaxi; CERTIFICO QUE: La traducción del resumen de la tesis cuyo tema es **“APLICACIÓN DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO FINANCIERO DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN SAQUISILÍ EN EL PERÍODO COMPRENDIDO ENERO 1° A DICIEMBRE 31 DEL AÑO 2009”**, cuya autora es la Señorita **Armas Monga Silvana Elizabeth**, se ajusta a la realidad del Idioma Inglés y al contenido que se quiere dar.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad particular que pongo a disposición de la interesada para que haga uso del presente en lo que creyere conveniente.

Latacunga, Febrero del 2011.

-----  
Lcda. Sonia Castro MSc.  
C.C N° 050197472-9

## ÍNDICE

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁG.</b>
Portada.....	i
Autoría.....	ii
Aval de la Directora de Tesis.....	iii
Aprobación del Tribunal de Grado.....	iv
Certificación del Departamento Financiero del GMCS.....	v
Agradecimiento.....	vi
Dedicatoria.....	vii
Resumen.....	viii
Abstract.....	ix
Certificación del Abstract.....	x
Índice.....	xi
Introducción.....	1

### CAPÍTULO I

#### FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

##### 1. 1 GESTIÓN

1.1.1 Definiciones.....4

1.1.2 Elementos..... 5

1.1.3 Control de Gestión.....6

1.2 GESTIÓN ADMINISTRATIVA..... 7

1.2.1 Objetivos.....7

##### 1.3 GESTIÓN ADMINISTRATIVA PÚBLICA

1.3.1 Antecedentes..... 8

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁG.</b>
1.3.2 Definiciones.....	9
1.3.3 Importancia.....	9
1.3.4 Características.....	10
1.3.5 Evaluación.....	11
1.3.6 Rendición de cuentas.....	11
<b>1.4 CONTROL INTERNO</b>	
1.4.1 Definiciones.....	12
1.4.2 Objetivos.....	13
1.4.3 Principios.....	14
1.4.4 Componentes.....	14
1.4.5 Tipos.....	17
1.4.6 Evaluación.....	18
1.4.7 Métodos de Evaluación.....	19
<b>1.5 AUDITORÍA</b>	
1.5.1 Antecedentes.....	20
1.5.2 Definiciones.....	21
1.5.3 Objetivos.....	22
1.5.4 Importancia.....	23
1.5.5 Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (N.A.G.A).....	23
1.5.6 Clasificación.....	25
<b>1.6 AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>	
1.6.1 Definiciones.....	29
1.6.2 Importancia.....	30

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁG.</b>
1.6.3 Objetivos.....	31
1.6.4 Principios Fundamentales.....	31
1.6.5 Alcance.....	32
1.6.6 Metodología.....	32
1.6.6.1 Conocimiento Preliminar.....	34
1.6.6.2 Planificación.....	35
1.6.6.3 Ejecución.....	36
1.6.6.4 Comunicación de Resultados.....	43
1.6.6.5 Seguimiento.....	44

## **CAPÍTULO II**

### **TRABAJO DE CAMPO**

2.1 Breve caracterización de la Institución.....	45
2.2 Metodología de la Investigación.....	48
2.3 Análisis e Interpretación de Resultados de las Encuestas Aplicadas a los Funcionarios del Departamento Financiero.....	49
2.4 Análisis e Interpretación de las Encuestas dirigidas a los Funcionarios del Departamento de Obras Públicas y Planificación.....	59
2.5 Análisis e Interpretación de las Encuestas dirigidas a los Usuarios del Gobierno Municipal del cantón Saquisilí.....	69
2.6 Análisis e Interpretación de la Encuesta dirigida a los Proveedores del Gobierno Municipal del cantón Saquisilí.....	76
2.7 Entrevista dirigida al Director Financiero del GMCS.....	81
2.8 Comprobación de las Preguntas Directrices.....	83
2.9 Conclusiones.....	85
2.10 Recomendaciones.....	87

**CONTENIDO****PÁG.****CAPÍTULO III****PROPUESTA**

3.1 Tema.....	89
3.2 Presentación de la Propuesta.....	89
3.3 Justificación.....	90
3.4 Objetivos.....	92
3.5 Ejercicio Práctico.....	93
3.4.1 Archivo Permanente.....	94
3.4.1.1 Carta Compromiso.....	96
3.4.1.2 Notificación de Inicio de Auditoría de Gestión.....	98
3.4.1.3 Marcas de Auditoría.....	99
3.4.1.4 Decreto de cantonización de Saquisilí.....	100
3.4.1.5 Organización General de la Institución.....	101
3.4.1.6 Base Legal.....	104
3.4.1.7 Objetivos Institucionales.....	108
3.4.1.8 Misión y Visión Institucional.....	109
3.4.1.9 Organigrama Estructural.....	110
3.4.1.10 Misión y Visión del Departamento Financiero.....	111
3.4.1.11 Objetivos del Departamento Financiero.....	112
3.4.1.12 Orgánico Funcional del Departamento Financiero.....	113
3.4. 2 Archivo Corriente.....	121
3.4.2.1 Memorando de Planificación.....	123
3.4.2.2 Cronograma de Trabajo.....	134
3.4.2.3 Programa de Trabajo.....	135
3.4.2.4 Evaluación Preliminar del Control Interno.....	140
3.4.2.5 Cuestionarios de Control Interno.....	141

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁG.</b>
3.4.2.6 Matriz de Ponderación.....	145
3.4.2.7 Planilla de evaluación.....	160
3.4.2.8 Puntos de Control Interno.....	166
4.2.9 Informe Final de Auditoría.....	183
Conclusiones.....	201
Recomendaciones.....	203
Glosario.....	205
Bibliografía.....	209
Anexos.....	213

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁG.</b>
TABLA N° 2.1: MATRIZ DE ANÁLISIS FODA.....	47
TABLA N° 2.2: CONTROL DE LOS DIFERENTES RECURSOS.....	49
TABLA N° 2.3: GRADO DE CUMPLIMIENTO DEL CONTROL INTERNO.....	50
TABLA N° 2.4: PERSONA ENCARGADO DE EMITIR AUTORIZACIONES.....	51
TABLA N° 2.5: SISTEMA DE CONTABILIDAD UTILIZADO.....	52
TABLA N° 2.6: ELABORACIÓN DE RETENCIONES LEGALES.....	53
TABLA N° 2.7: FRECUENCIA DE CIERRES DE CAJA.....	54
TABLA N° 2.8: FRECUENCIA DE CONTROLES.....	55
TABLA N° 2.9: COMUNICACIÓN CON OTRAS DEPENDENCIAS.....	56
TABLA N° 2.10: FRECUENCIA DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN.....	57
TABLA N° 2.11: BENEFICIOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	58
TABLA N° 2.12: POLÍTICAS PARA ARCHIVAR LOS DOCUMENTOS.....	59
TABLA N° 2.13: DESEMPEÑO LABORAL.....	60
TABLA N° 2.14: ÁREAS DE MAYOR INVERSIÓN.....	61
TABLA N° 2.15: DISTRIBUCIÓN DE RECURSOS.....	62
TABLA N° 2.16: ENTREGA INMEDIATA DE INFORMACIÓN.....	63
TABLA N° 2.17: PAGO DE REMUNERACIONES .....	64
TABLA N° 2.18: FRECUENCIA DE CURSOS DE CAPACITACIÓN.....	65
TABLA N° 2.19: PERFIL PROFESIONAL ADECUADO.....	66
TABLA N° 2.20: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.....	67
TABLA N° 2.21: CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS.....	68
TABLA N° 2.22: ATENCIÓN A LOS USUARIOS.....	69
TABLA N° 2.23: EXACTITUD EN EL SUMINISTRO DEL SERVICIO.....	70
TABLA N° 2.24: ENTREGA DE CERTIFICADOS DE NO ADEUDAR.....	71
TABLA N° 2.25: DISTRIBUCIÓN EQUITATIVA DE RECURSOS.....	72

**CONTENIDO****PÁG.**

TABLA N° 2.26: ENTREGA DE COMPROBANTES DE PAGO.....	73
TABLA N° 2.27: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS DE LA GESTIÓN.....	74
TABLA N° 2.28: SERVICIOS PÚBLICOS QUE DEBEN SER MEJORADOS...	75
TABLA N° 2.29: FRECUENCIA DE ADQUISICIÓN DE BIENES.....	76
TABLA N° 2.30: FORMA DE PAGO A PROVEEDORES.....	77
TABLA N° 2.31: PAGO PUNTUAL A LOS PROVEEDORES.....	78
TABLA N° 2.32: INFORMACIÓN SOBRE LAS FACTURAS.....	79
TABLA N° 2.33: FIRMAS DE AUTORIZACIÓN EN LAS O. DE PEDIDO.....	80

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁG.</b>
GRÁFICO N° 1.1: PROCESO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO.....	18
GRÁFICO N° 1.2: METODOLOGÍA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	33
GRÁFICO N° 2.1: CONTROL DE LOS DIFERENTES RECURSOS.....	49
GRÁFICO N° 2.2: GRADO DE CUMPLIMIENTO DEL CONTROL INTERNO... ..	50
GRÁFICO N° 2.3: PERSONA ENCARGADO DE EMITIR AUTORIZACIONES..	51
GRÁFICO N° 2.4: SISTEMA DE CONTABILIDAD UTILIZADO.....	52
GRÁFICO N° 2.5: ELABORACIÓN DE RETENCIONES LEGALES.....	53
GRÁFICO N° 2.6: FRECUENCIA DE CIERRES DE CAJA.....	54
GRÁFICO N° 2.7: FRECUENCIA DE CONTROLES.....	55
GRÁFICO N° 2.8: COMUNICACIÓN CON OTRAS DEPENDENCIAS.....	56
GRÁFICO N° 2.9: FRECUENCIA DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN.....	57
GRÁFICO N° 2.10: BENEFICIOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	58
GRÁFICO N° 2.11: POLÍTICAS PARA ARCHIVAR LOS DOCUMENTOS.....	59
GRÁFICO N° 2.12: DESEMPEÑO LABORAL.....	60
GRÁFICO N° 2.13: ÁREAS DE MAYOR INVERSIÓN.....	61
GRÁFICO N° 2.14: DISTRIBUCIÓN DE RECURSOS.....	62
GRÁFICO N° 2.15: ENTREGA INMEDIATA DE INFORMACIÓN.....	63
GRÁFICO N° 2.16: PAGO DE REMUNERACIONES .....	64
GRÁFICO N° 2.17: FRECUENCIA DE CURSOS DE CAPACITACIÓN.....	65
GRÁFICO N° 2.18: PERFIL PROFESIONAL ADECUADO.....	66
GRÁFICO N° 2.19: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.....	67
GRÁFICO N° 2.20: CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS.....	68
GRÁFICO N° 2.21: ATENCIÓN A LOS USUARIOS.....	69
GRÁFICO N° 2.22: EXACTITUD EN EL SUMINISTRO DEL SERVICIO.....	70
GRÁFICO N° 2.23: ENTREGA DE CERTIFICADOS DE NO ADEUDAR.....	71
GRÁFICO N° 2.24: DISTRIBUCIÓN EQUITATIVA DE RECURSOS.....	72

**CONTENIDO****PÁG.**

GRÁFICO N° 2.25: ENTREGA DE COMPROBANTES DE PAGO.....	73
GRÁFICO N° 2.26: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS DE LA GESTIÓN....	74
GRÁFICO N° 2.27: SERVICIOS PÚBLICOS QUE DEBEN SER MEJORADOS...	75
GRÁFICO N° 2.28: FRECUENCIA DE ADQUISICIÓN DE BIENES.....	76
GRÁFICO N° 2.29: FORMA DE PAGO A PROVEEDORES.....	77
GRÁFICO N° 2.30: PAGO PUNTUAL A LOS PROVEEDORES.....	78
GRÁFICO N° 2.31: INFORMACIÓN SOBRE LAS FACTURAS.....	79
GRÁFICO N° 2.32: FIRMAS DE AUTORIZACIÓN EN LAS O. DE PEDIDO.....	80

## INTRODUCCIÓN

La auditoría de gestión permite abarcar el crecimiento constante de problemas cada vez más complejos ya que motivado por las exigencias sociales y de la tecnología pasa a ser un elemento vital para los directivos, permitiéndoles conocer a los funcionarios qué tan bien resuelven los problemas económicos y sociales que a este nivel se presentan generando en la institución un saludable dinamismo.

La Contraloría General del Estado como organismo rector del sistema de control de los recursos públicos promueve la aplicación de modernas técnicas de evaluación y de medición de la administración pública mediante la auditoría de gestión la misma que constituye la evaluación efectuada para presentar una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se utilizan los recursos materiales y financieros en una entidad.

El Gobierno Municipal del cantón Saquisilí es un organismo público descentralizado, con ámbito departamental y tiene por misión promover el desarrollo social, económico, político y administrativo de su jurisdicción territorial, con participación de la ciudadanía, impulsando las obras de infraestructura económica y promoción de actividades productivas para el desarrollo humano. Para tal efecto recibe recursos públicos del Estado, vía presupuestos anuales e ingresos provenientes de la prestación de servicios públicos. Su gestión implica una adecuada planeación, organización, dirección, monitoreo y control a través de auditorías periódicas.

La presente investigación se desarrolla en el Departamento Financiero del Gobierno Municipal del cantón Saquisilí considerada como una herramienta moderna de evaluación y control ya que en períodos anteriores no se ha efectuado este tipo de exámenes, por lo tanto tiene como objetivo principal examinar, evaluar y monitorear el proceso administrativo, las funciones y el grado de economía, eficiencia y eficacia con que se manejan los distintos recursos disponibles, así como evaluar el desempeño

de los funcionarios respecto al cumplimiento de lo estipulado en el Orgánico Funcional. En este contexto se realiza el presente estudio para emitir un informe que contiene los hallazgos, conclusiones y recomendaciones necesarias a fin de que las autoridades competentes tomen estrategias viables en relación a las desviaciones detectadas para conseguir una gestión departamental eficiente.

El diseño de la investigación utilizado en la presente investigación es el no experimental puesto que en la aplicación de la auditoría de gestión no se mantiene un control directo sobre las variables porque sus manifestaciones ya han ocurrido es decir no se permite manipular la información ya que esta se obtuvo en un determinado momento.

Mediante las preguntas directrices se identifica la variable dependiente e independiente de cada pregunta formulada, constituyendo una base para establecer la formulación de los objetivos específicos de la investigación.

La presente investigación se encuentra dividida en tres capítulos los mismos que se detallan a continuación:

El Capítulo I abarca elementos conceptuales que constituyen las pautas necesarias para efectuar la investigación es decir las categorías fundamentales que se describen son Gestión, Gestión Administrativa, Gestión Administrativa Pública, Control Interno, Auditoría y Auditoría de Gestión dentro de las cuales se considera las definiciones de acuerdo al criterio de varios autores, importancia, tipos y elementos respectivamente; también se detalla las fases de la auditoría de gestión las cuales permiten efectuar la propuesta satisfactoriamente para obtener resultados verídicos que respaldan la opinión de la investigadora en el informe final.

En el Capítulo II se efectúa un diagnóstico situacional del Departamento Financiero mediante la aplicación de las técnicas de investigación como son la observación

directa; la aplicación de encuestas a los funcionarios involucrados, a los proveedores potenciales y a los usuarios con la finalidad de obtener información la misma que posteriormente se procede a tabular para conocer en forma simplificada la eficiencia con se efectúan los distintos procesos en relación al uso de los recursos existentes y el grado de desempeño laboral de cada funcionario; seguidamente se aplica una entrevista al Director Financiero y se concluye con la comprobación de las preguntas directrices y la emisión de conclusiones y recomendaciones de acuerdo a los resultados alcanzados.

El Capítulo III constituye la propuesta aplicando la auditoría de gestión al Departamento Financiero del Gobierno Municipal del cantón Saquisilí, que parte de un análisis general de todo el departamento comprendido en la fase del conocimiento preliminar con una determinación de los factores que influyen en el accionar de dicha dependencia; continuando con el análisis particular del componente se efectúa los programas de trabajo que inician con la elaboración de un cuestionario de control interno en cada una de las áreas involucradas obteniendo una base de datos que sirven para analizar los elementos positivos y negativos del objeto de estudio; seguidamente se elabora las matrices de ponderación las mismas que reflejan los niveles de riesgo de control y grado de confianza del sistema de control interno; posteriormente se analiza los niveles de eficiencia, eficacia economía y efectividad de las operaciones del componente a través de planillas de evaluación con la aplicación de indicadores cualitativos, cuantitativos y financieros.

Con las pruebas aplicadas se determinan los puntos de interés de cada área del componente los mismos que se encuentran detallados en la hoja de resumen de hallazgos o puntos de control interno, constituyendo la base de juicio razonable que sustenta la opinión de la investigadora emitida en el informe final de auditoría.

# **CAPÍTULO I**

## **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **1.1 GESTIÓN**

#### **1.1.1 Definiciones**

Según BLANCO, Yanel (2003, Pág. 231) la gestión es “la actuación de la dirección y abarca lo razonable de las políticas y objetivos propuestos, los medios establecidos para su implementación y los mecanismos de control que permiten el seguimiento de los resultados obtenidos”.

La investigadora establece que la gestión constituye el conjunto de actividades que implementan los directivos de una entidad en relación a las políticas y objetivos planteados para un determinado período, los medios necesarios para su cumplimiento y la forma de monitorear los resultados de las proyecciones definidas.

ESTUPIÑAN, Rodrigo (2006, Pág. 138) manifiesta que la gestión es “un proceso estructurado, consistente y continuo implementado a través de toda la organización para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades que afectan el poder alcanzar el logro de sus objetivos”.

La investigadora manifiesta que la gestión es un proceso lógico, sistemático y permanente implementado en una entidad con la finalidad de conseguir los objetivos planteados para lo cual se adopta ciertas medidas que permiten detectar los factores internos y externos que impiden o agregar valor para alcanzar eficientemente las actividades proyectadas para un determinado periodo.

La gestión comprende todas las actividades organizacionales que implican:

- El establecimiento de metas y objetivos.
- El análisis de los recursos disponibles.
- La apropiación económica de los mismos.
- La evaluación de su cumplimiento y desempeño institucional.
- Una adecuada operación que garantice el funcionamiento de la organización.

### 1.1.2 Elementos

La Contraloría General del Estado establece que las instituciones requieren de una planificación estratégica y de indicadores de gestión cuyo diseño e implantación es responsabilidad de los administradores en razón de su compromiso social de rendición de cuentas y de demostrar su gestión y sus resultados, para lo cual se abarca los siguientes elementos:

- **Economía:** Se refiere a el uso oportuno de los recursos idóneos en cantidad y calidad correctas en el momento previsto, en el lugar indicado y al precio convenido es decir adquisición o producción al menor costo posible con relación a los programas de la organización y a las condiciones que presenta el mercado teniendo en cuenta la adecuada calidad.
- **Eficiencia:** Es la relación entre los bienes o servicios producidos y los recursos utilizados para producirlos. Una operación eficiente produce el máximo de producto para una cantidad dada de insumos o requiere del mínimo de «insumos» para una calidad y cantidad de producto determinada.
- **Eficacia:** Se entiende por eficacia el grado de cumplimiento de una meta, la que puede estar expresada en términos de cantidad, calidad, tiempo, costos, etc. Es fundamental por lo tanto que la organización cuente con una planificación detallada, con sistemas de información e instrumentos que permitan conocer en

forma confiable la situación en un momento determinado y los desvíos respecto a las metas definidas.

- **Ética:** Constituye un elemento básico de la gestión institucional expresada en la moral y conducta individual o grupal de los funcionarios de una entidad, basada en el código de ética, leyes, normas constitucionales, legales y consuetudinarias.

### **1.1.3 Control de gestión**

Para PARREÑO, Jorge (2006, Pág. 61) el control de gestión es “el examen de la eficiencia, eficacia, economía y equidad en la administración de los recursos públicos por medio de información tanto interna como externa de tipo contable, comercial, estadístico y operativo. Esta información al ser analizada permite evaluar resultados históricos, detectar desviaciones, establecer tendencias y producir rendimientos. De otra parte evalúa el cumplimiento de los objetivos establecidos por las entidades”.

La investigadora define que el control de gestión es una evaluación que se efectúa con la finalidad de verificar que los procesos administrativos sean eficientes y que los recursos públicos están siendo empleados de manera eficaz y económica basada en cierta información proveniente de la entidad lo cual garantice que existe una distribución equitativa del excedente originado en las instituciones públicas para el cumplimiento oportuno de las metas planteadas.

#### **1.1.3.1 Importancia**

La Contraloría General del Estado indica que el control de gestión es un instrumento de vital importancia para la administración de una institución puesto que aporta para la toma de decisiones y su utilización va a permitir a los directores alcanzar los objetivos planteados, se considera como una función descentralizada y coordinada para la planificación de los objetivos acompañada de un plan de acción y la verificación de que las metas han sido alcanzadas eficientemente.

### 1.1.3.2 Instrumentos

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

- **Indicadores:** Son los cocientes que permiten analizar rendimientos.
- **Índices:** Permiten detectar variaciones con relación a metas o normas.
- **Cuadros de Mandos:** Permiten la dirección y enfoque hacia los objetivos.
- **Gráficas:** Son representaciones de información (variaciones y tendencias).
- **Control Integral:** Participación sistemática de cada área organizacional en el logro de los objetivos.

## 1.2 GESTIÓN ADMINISTRATIVA

La gestión administrativa constituye el conjunto de acciones mediante las cuales el directivo de una entidad desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo como son: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar para alcanzar las metas y objetivos establecidos en un determinado periodo. Por lo tanto la gestión administrativa en una entidad se encarga de realizar los procesos antes mencionados utilizando todos los recursos materiales, económicos y humanos que se presenten con el fin de alcanzar aquellas metas que fueron planteadas al comienzo de la misma, es decir se trata de un proceso sistemático y ordenado para realizar las tareas básicas de una organización.

### 1.2.1 Objetivos

- Establecer prioridades en la organización, la programación y la distribución del trabajo.
- Planificar las tareas según las prioridades establecidas y la tipología de trabajo.
- Identificar flujos y elementos de comunicación interna y externa.

- Diseñar el sistema de archivo, de obtención y de tratamiento de la información interna y externa.

La gestión administrativa tiene como misión principal asegurar el beneficio resultante de la labor empresarial y garantizar de este modo el futuro, desarrollo e independencia de la entidad, para lo cual se requiere conocer el ámbito de la toma de decisiones y su efecto en el corto, mediano y largo plazo.

## **1.3 GESTIÓN ADMINISTRATIVA PÚBLICA**

### **1.3.1 Antecedentes**

La gestión administrativa pública tuvo origen en Estados Unidos y Canadá en las últimas décadas del siglo XIX y paulatinamente se expandió por diversos países de América Latina; fue considerada como un campo de autodisciplina y práctica profesional reglada en donde se estipuló que los administradores públicos debían respetar las leyes, promover el bien público en todas sus manifestaciones tales como seguridad, protección, integridad territorial y dar resoluciones oportunas a las reclamaciones y peticiones realizadas por la sociedad en general. La importancia de la gestión administrativa pública radicaba en que el gobierno era considerado agente y regulador de la economía cuyos fines estaban enfocados al cumplimiento oportuno de las acciones relacionadas al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes.

Otro elemento indispensable que se adoptó es que los Administradores Públicos debían poseer además de la preparación académica, cualidades personales intrínsecas de liderazgo, conocimientos complementarios y valores que categoricen la personalidad del directivo o del líder como son: filosofía de dirección, don de mando, capacidad de trabajo, toma de decisiones, manejo de conflictos, resultados, cumplimiento de la planificación con base a objetivos globales y específicos y dinámica humana, todos estos parámetros enfocados principalmente a garantizar que la gestión administrativa desempeñada es transparente y responsable .

### **1.3.2 Definiciones**

Para MAKON, Marcos (1999, en la página web <http://www.eumed.net/course/con/ecolat/cu/2009/tpp.htm>) la gestión administrativa pública es “el conjunto de sistemas, órganos, normas y procedimientos que intervienen en la captación de ingresos públicos y en su aplicación para el cumplimiento de los fines del Estado y estará regida por los principios de legalidad, eficiencia, solvencia, transparencia, responsabilidad, equilibrio fiscal y coordinación macroeconómica”

La investigadora define que la gestión administrativa pública es un conjunto de mecanismos adoptados por el Estado para captar y distribuir eficientemente los recursos públicos con la finalidad de contribuir en el desarrollo económico y social de los habitantes de un país, basados en los principios de igualdad y transparencia.

Según JARAMILLO, Herman (2002, en la página web [http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=2379&Itemid=426](http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com_content&task=view&id=2379&Itemid=426)) define que la gestión administrativa pública es “una actividad técnica, jurídica y permanente ejecutada por el Estado que tiene por objeto captar y controlar los recursos públicos para prestar servicios eficaces que permitan satisfacer necesidades generales encaminadas a lograr el desarrollo económico, social y cultural del País”.

La investigadora considera que la gestión administrativa pública es un proceso mediante el cual el Estado asegura la obtención y control de los recursos públicos y su empleo eficiente en la consecución de los objetivos planteados, buscando esencialmente contribuir en el desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida de la colectividad en general.

### **1.3.3 Importancia**

La aplicación de la gestión administrativa pública es de vital importancia ya que mediante las leyes y mecanismos adoptados se obtendrá la máxima productividad a

un costo razonable lo cual significa la utilización óptima de los recursos disponibles, evitando el desperdicio innecesario de los mismos o la apropiación indebida para fines particulares de los funcionarios públicos lo cual cause perjuicios a la sociedad.

#### **1.3.4 Características**

En el ámbito de la gestión administrativa pública se considera de fundamental importancia las siguientes características:

- **Orientación al usuario:** El impacto final debe estar centrado en el usuario lo cual se logra cuando la gestión administrativa pública adopta las medidas correctivas que permiten mejorar el servicio y por ende la satisfacción de la gente.
- **Conformación:** Se integra por el conjunto de organismos que hacen parte del Estado y que configuran las ramas del poder público: rama jurisdiccional, rama legislativa y rama ejecutiva.
- **Régimen Legal:** Los actos de la gestión administrativa pública se rigen por leyes de derecho público, todos sus actos son reglamentados por la ley y están encaminados a la prestación de servicios de interés general.
- **Medición de resultados:** Los resultados de la gestión administrativa pública no se miden en términos de utilidades o ganancias que se reparten en beneficio de particulares sino por el grado de eficiencia del servicio que se lleva a la comunidad en relación a educación, salud, seguridad, comunicación, energía, etc.
- **Obtención de ingresos:** Los ingresos pueden afluir al Gobierno constitucional tanto por organizaciones de derecho privado a través de la recaudación monetaria generada de los impuestos establecidos o por la explotación de su propio patrimonio como puede ser la prestación de servicios y el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales o bienes públicos existentes en el país.

- **Manejo de los recursos públicos:** Los recursos públicos deben ser distribuidos de acuerdo a las leyes gubernamentales y a los principios de equidad, accesibilidad y calidad establecidos en cada país, lo cual permite proveer servicios y bienes eficaces a la sociedad; cumpliendo con las distintas necesidades colectivas existentes en relación a educación, salud, vialidad, vivienda, etc. todos estos parámetros enfocados principalmente a contribuir en forma sostenida el desarrollo humano y el buen vivir de la población en general.

### **1.3.5 Evaluación**

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.

Es decir es un proceso mediante el cual se examina la gestión financiera, administrativa y operativa cumplida por las entidades del sector público y sus servidores sin excepción alguna y del sector no gubernamental que participa en bienes, rentas y otras prerrogativas de carácter público verificando legalidad, corrección, transparencia, eficacia y economía en el uso de recursos.

### **1.3.6 Rendición de cuentas**

La rendición de cuentas se realizará en cumplimiento al ordenamiento jurídico vigente, el cual establece que los funcionarios y servidores públicos presentarán informes periódicos de su gestión administrativa ante la alta dirección para la toma de decisiones en los que se hará constar la relación entre lo planificado y lo ejecutado, la explicación de las variaciones significativas, sus causas y las responsabilidades por errores, irregularidades y omisiones.

## **1. 4 CONTROL INTERNO**

### **1.4.1 Definiciones**

Para ESTUPIÑAN, Rodrigo (2006, Pág.1) el control interno es “un conjunto de políticas, procedimientos, prácticas y estructuras organizacionales diseñadas para proporcionar razonable confianza en que los objetivos de los negocios serán alcanzados y que los eventos indeseados serán prevenidos o detectados y corregidos”.

La investigadora define que el control interno es un conjunto de procedimientos, reglamentaciones y actividades que interrelacionadas entre sí tienen como finalidad detectar y corregir las deficiencias existentes en los procesos desarrollados por una entidad a fin de alcanzar los objetivos definidos para cierto período.

El Informe del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission COSO (2005, Pág.14) define que el control interno “es un proceso, ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes categorías: efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad en la información financiera y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables”.

En base a la definición anterior la investigadora manifiesta que el control interno fomenta la eficiencia de las operaciones, reduce el riesgo de pérdida de valor de los activos y ayuda a garantizar la confiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento oportuno de las leyes y normas vigentes.

La Contraloría General del Estado en el Acuerdo 039 - CG - 2009 que pertenece a las Normas de Control Interno para las Entidades y Organismos del Sector Público (2009, Pág.1) establece que el control interno es “un proceso integral aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada entidad, que proporciona

seguridad razonable para el logro de los objetivos institucionales y la protección de los recursos públicos, está orientado a cumplir con el ordenamiento jurídico, promover la eficacia de las operaciones y garantizar la confiabilidad de la información presentada”.

La investigadora manifiesta que el control interno es un conjunto de procedimientos que aplican los funcionarios de una institución con el propósito de garantizar el cumplimiento oportuno de los objetivos planteados, la utilización adecuada de los recursos disponibles, la eficiencia de las actividades y en base a la información presentada tomar decisiones que permitirán mejorar la efectividad de los procesos.

#### **1.4.2 Objetivos**

Según varios autores el diseño, la implantación, el desarrollo, la revisión permanente y el fortalecimiento del control interno se debe orientar de manera fundamental a:

- Promover la eficiencia de las operaciones en la recaudación, uso y distribución de los recursos económicos y materiales.
- Asegurar la oportunidad, claridad, utilidad y confiabilidad de la información y los registros que respaldan la gestión de la organización.
- Cumplir con las disposiciones legales y la normativa de la entidad para otorgar bienes y servicios de calidad.
- Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante riesgos potenciales y reales que los puedan afectar.
- Garantizar la eficiencia, eficacia y economía en todas las operaciones de la organización, promoviendo la correcta ejecución de las funciones establecidas.
- Proteger los recursos públicos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.

### **1.4.3 Principios**

Según varios autores los principios del control interno constituyen indicadores fundamentales que sirven de base para el desarrollo de la estructura y procedimientos de control interno en cada área de funcionamiento institucional; entre los más importantes se menciona:

- Existencia de manuales de organización y organigramas.
- Separación de funciones de carácter incompatible (operación, registro y custodia de activos).
- Existencia de manuales de procedimientos y flujos de operación.
- Ninguna persona individualmente debe tener a su cargo todas las fases inherentes a una operación.
- Aplicación de controles sobre el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos.
- Los activos físicos deben estar adecuadamente segregados, protegidos y limitarse su acceso a su custodio.
- Disponer de archivos adecuados y seguros.
- Contar con personal idóneo, de calidad, debidamente capacitado y entrenado, estimulado por buenas remuneraciones y promociones.

### **1.4.4 Componentes**

De acuerdo al criterio de varios autores el control interno consta de cinco componentes interrelacionados que se derivan de la forma como la administración maneja el ente; considerando que dichos componentes constituyen las pautas esenciales en el desarrollo de los procesos, se clasifican de la siguiente manera:

- **Ambiente de Control**

Para ARENS, Alvin; LOEBBECKE, James (1996, Pág. 307) el ambiente de control consiste en “acciones, políticas y procedimientos que reflejan las actitudes globales de la administración, directores y propietarios sobre el control e importancia de una entidad”.

La investigadora manifiesta que el ambiente de control define el establecimiento de un entorno organizacional basado en políticas, normas, valores y reglas para sensibilizar a los miembros de la entidad y generar una cultura de control interno.

- **Evaluación del riesgo:**

ESTUPIÑAN, Rodrigo (2006, Pág. 28) define que la evaluación del riesgo es “la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser mejorados, así mismo se refiere a los mecanismos necesarios para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que influyen en el entorno de la organización como en el interior de la misma”.

La investigadora manifiesta que la evaluación del riesgo es un mecanismo mediante el cual la máxima autoridad, el nivel directivo y todo el personal de la entidad identificarán, analizarán y tratarán los potenciales eventos que pudieran afectar la ejecución de los procesos y el logro de los objetivos definidos.

- **Actividades de control:**

Para ARENS, Alvin; LOEBBECKE, James (1996, Pág. 309) las actividades de control son “los procedimientos y políticas que establece la administración y que proporcionan una seguridad razonable de que se van a lograr en forma eficaz y eficientemente los objetivos específicos de la entidad”.

La investigadora considera que los procedimientos de control son el conjunto de políticas y lineamientos adoptados por los directivos de una entidad para manejar los riesgos en la consecución de los objetivos institucionales, proteger y conservar los activos y establecer los controles de acceso a los sistemas de información.

- **Sistemas de información y comunicación**

La Contraloría General del Estado en el Acurdo 039 - CG - 2009 que pertenece a las Normas de Control Interno para las Entidades y Organismos del Sector Público (2009, Pág.84) define que “el sistema de información y comunicación está constituido por los métodos establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones técnicas, administrativas y financieras de una entidad”.

La investigadora manifiesta que el sistema de información y comunicación es el conjunto de normas y métodos empleados para identificar, reunir, analizar, clasificar, registrar y producir información cuantitativa de las operaciones económicas que realiza una entidad, con la finalidad de generar reportes financieros contables que constituyan la parte fundamental para la toma de decisiones.

- **Monitoreo**

ARENS, Alvin; LOEBBECKE, James (1996, Pág. 314) establecen que el monitoreo se refiere a “la evaluación continua o periódica de la eficacia del diseño y operación de una estructura de control interno por parte de la administración a fin de determinar que está funcionando de acuerdo con lo planeado y que se modifique de acuerdo con cambios en las condiciones”.

En relación a lo anterior como investigadora considero que el monitoreo se orienta básicamente a la identificación de controles débiles para promover su reforzamiento así como asegurar que las medidas producto de los hallazgos de auditoría y los resultados de otras revisiones se atiendan de manera efectiva y con prontitud.

### 1.4.5 Tipos

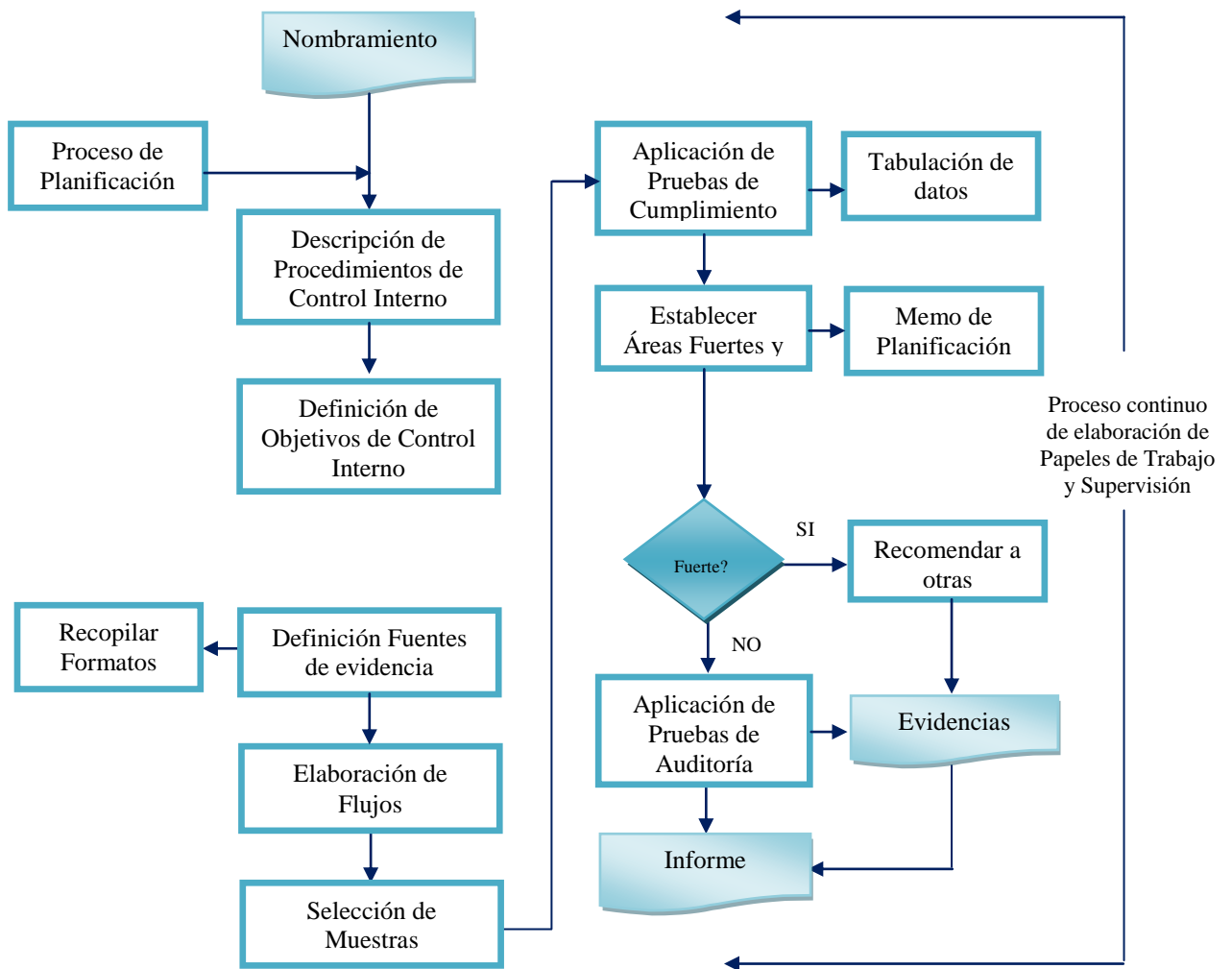
Tomando en cuenta las áreas de funcionamiento y considerando que el control interno es un todo integrado varios autores han establecido la siguiente clasificación:

- **Control Interno Administrativo:** Comprenden el plan de organización, los procedimientos y métodos relacionados con la eficiencia de las operaciones, la adhesión a políticas gerenciales; indirectamente tiene que ver con registros.
- **Control Interno Concomitante:** Son los procedimientos que permiten verificar y evaluar las acciones u operaciones en el mismo momento de su ejecución, lo cual está relacionado básicamente con el control de calidad.
- **Control Interno Previo.-** Son los procedimientos que se aplican antes de la ejecución de las operaciones o de que sus actos causen efectos; verifica el cumplimiento de las normas que lo regulan y los hechos que las respaldan y asegura su conveniencia u oportunidad en función de los fines y programas de la organización.
- **Control Interno Posterior:** Es el examen posterior de las operaciones o actividades administrativas; por su aplicación se clasifica en: *Control posterior interno* constituye el examen posterior de las operaciones administrativas y se práctica por medio de la auditoría interna de cada organización y el *Control posterior externo* que consiste en el examen posterior de las operaciones y es responsabilidad exclusiva del Organismo Superior de Control a través de la Auditoría Gubernamental.
- **Documentación del control interno:** El control interno se encuentra en todos los niveles y en todas las acciones o funciones por tanto debe estar respaldado por toda la legislación, sistemas, documentación de soporte, información y demás criterios utilizados en las operaciones creando los archivos que las necesidades ameriten de acuerdo a la tecnología existente.

### 1.4.6 Evaluación

Consiste en la revisión y análisis de todos los procedimientos que han sido incorporados al ambiente y estructura del control interno, así como a los sistemas que mantiene la organización para el control e información de las operaciones.

**GRÁFICO N° 1.1: PROCESO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**



FUENTE: Internet  
ELABORADO POR: La investigadora

### **1.4.7 Métodos de Evaluación**

Los medios siguientes facilitan la recopilación de la información necesaria para la revisión y evaluación del sistema de control interno:

- **Cuestionario**

Para ANDRADE, Ramiro (1998, Pág. 60) el método del cuestionario consiste en “diseñar cuestionarios a base de preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios y personal responsable de las distintas áreas de la empresa bajo examen. Las preguntas son formuladas de tal forma que la respuesta afirmativa indique un punto óptimo en la estructura de control interno y una respuesta negativa indique una debilidad o un aspecto no muy confiable”.

La investigadora define que el método del cuestionario consiste en estructurar previamente una serie de preguntas en forma técnica y por áreas de operaciones las mismas que deben ser redactadas en una forma clara y sencilla para que sean comprensibles por las personas a quienes se les solicitará que las respondan considerando que una respuesta negativa advierte debilidades en el control interno.

- **Narrativo o descriptivo**

El autor ESTUPIÑAN, Rodrigo (2006, Pág. 161) define que el método narrativo es “la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema de control interno para las distintas áreas clasificadas por actividades, departamentos, funcionarios y empleados, mencionando los registros y formularios que intervienen en el sistema”.

La investigadora considera que el método narrativo consiste en realizar una descripción por escrito de las características del control de actividades y operaciones que se realizan y relacionan a departamentos, personas, operaciones, registros contables y una serie de información existente en una institución.

- **Diagramas de Flujo**

Según CASHIN, James; NEUWIRTH, Paul; LEVY, John (1993, Pág. 289) el diagrama de flujo es “una representación gráfica simbólica de un sistema o serie de procedimientos mostrando cada uno de ellos de forma secuencial proporcionando al lector experimentado una imagen clara del sistema, mostrando la naturaleza y secuencia de los procedimientos, división de responsabilidades, fuentes y distribución de documentos, situación de los registros y archivos de contabilidad”.

La investigadora define que el diagrama de flujo es una descripción gráfica y objetiva de los distintos procedimientos llevados a cabo en una institución lo cual facilita detectar claramente los distintos departamentos, recursos, forma y archivos que constituyen parte de una operación identificando rápidamente los puntos débiles existentes.

## **1.5 AUDITORÍA**

### **1.5.1 Antecedentes**

Existe la evidencia de que alguna especie de auditoría se practicó en tiempos remotos, el hecho de que los soberanos exigieran el mantenimiento de las cuentas de su residencia por dos escribanos independientes, pone de manifiesto que fueron tomadas algunas medidas para evitar desfalcos en dichas cuentas. A medida que se desarrolló el comercio surgió la necesidad de las revisiones independientes para asegurar la adecuación de las operaciones y la fiabilidad de los registros mantenidos en las empresas. La auditoría como profesión fue reconocida por primera vez bajo la Ley Británica de Sociedades Anónimas en 1862 perteneciente al siglo XIX.

Para evitar todo tipo de fraude en las organizaciones, era necesaria una correcta inspección de las cuentas por parte de personas especializadas y ajenas al proceso que garantizaran los resultados sin sumarse o participar en el desfalco. Desde

entonces y hasta principios del siglo XX, la profesión de auditoría fue creciendo y su demanda se extendió por toda Inglaterra, llegando a Estados Unidos, donde los antecedentes de las auditorías actuales fueron forjándose, en busca de nuevos objetivos donde la detección y la prevención del fraude pasaban a segundo plano y perdía cierta importancia.

### **1.5.2 Definiciones**

Para MADARIAGA, Juan (2004, Pág. 13) la auditoría es “un examen sistemático de los registros y operaciones con la finalidad de determinar si están de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, con las políticas establecidas por la dirección y cualquier otro tipo de exigencias legales o voluntariamente adoptadas”.

La investigadora considera que la auditoría es un examen sistemático realizado con el propósito de comprobar si las distintas operaciones se han ejecutado de acuerdo a las políticas institucionales y si la información financiera presentada cumple con los principios establecidos, lo cual garantice la efectividad de los procesos desarrollados.

Según KELL, Walter; ZIEGLER, Richard (1987, Pág. 22) la auditoría es “un proceso sistemático para obtener y evaluar evidencia de una manera objetiva respecto de las afirmaciones concernientes a actos y eventos económicos para determinar el grado de correspondencia entre estas afirmaciones y criterios establecidos para comunicar los resultados a los usuarios interesados”.

La investigadora considera que la auditoría es un proceso mediante el cual se obtiene la evidencia suficiente en relación a la evaluación de los procesos y actos económicos ejecutados en una institución con la finalidad de verificar el cumplimiento de las normas y lineamientos establecidos los mismos que pueden generar aspectos positivos o puntos débiles que deben ser considerados por los directivos del ente.

ARENS, Alvin; LOEBBECKE, James (1996, Pág.1) establecen que la auditoría es “la recopilación y evaluación de datos sobre información cuantificable de una entidad económica para determinar e informar sobre el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos que debe ser realizada por una persona competente e independiente”.

La investigadora define que la auditoría es una evaluación que realiza un profesional independiente a una entidad con la finalidad de verificar si las actividades están siendo desarrolladas de acuerdo a los parámetros establecidos lo cual garantice la eficiencia de las operaciones y la razonabilidad de los registros de información presentados a fin de evitar errores e irregularidades significativas.

### **1.5.3 Objetivos**

Según los autores CASHIN, James; NEUWIRTH, Paul; LEVY, John la auditoría tiene como objetivo general examinar las actividades operativas, administrativas y financieras de un ente o de una unidad con la finalidad de:

- Constatar si se han logrado las metas propuestas.
- Evaluar el control de la actividad administrativa y sus resultados.
- Verificar si se administran y utilizan los recursos en forma eficiente y eficaz.
- Establecer el grado en que los funcionarios cumplen con las tareas asignadas.
- Verificar la veracidad de la información en correspondencia a los principios y normas de contabilidad.
- Emitir un informe que contendrá los hallazgos, las causas, los efectos y las recomendaciones necesarias que permitirán a los directivos tomar decisiones.
- Determinar el grado de afectación que incide en el funcionamiento de una organización en el manejo de la información a fin de evitar errores e irregularidades y corregirlas a tiempo.

#### **1.5.4 Importancia**

HURTADO, Pablo (1995, Pág. 2) determina que “la auditoría en los negocios es muy importante, por cuanto la gerencia sin la práctica de una auditoría no tiene la 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”.

La investigadora manifiesta que las auditorías en las entidades son muy importantes por cuanto la máxima autoridad sin la práctica de una auditoría no tiene la plena seguridad de que los registros de las distintas operaciones son verdaderos y confiables además al evaluar 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, se podrán tomar medidas correctivas que permitan mejorar la gestión.

#### **1.5.5 Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA)**

Para MENDIVÍL, Víctor (2002, Pág. 7) las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas son “los requisitos mínimos de calidad, relativos a la personalidad del auditor, al trabajo que desempeña y a la información que rinde como resultado de este trabajo”.

La investigadora define que las Normas de Auditoría constituyen los principios fundamentales a los que deben enmarcarse su desempeño los auditores durante el proceso de la auditoría ya que su cumplimiento garantizará la calidad del trabajo profesional del auditor.

Las normas de auditoría generalmente aceptadas son de obligatorio cumplimiento en el ejercicio de la auditoría, las cuales tienen como objetivo de evaluar la calidad y desempeño de los individuos y organizaciones.

Las NAGA tiene su origen en los Boletines (Statement on Auditing Estándar – SAS) emitidos por el Comité de Auditoría del Instituto Americano de Contadores Públicos de los Estados Unidos de Norteamérica en el año 1948. Por lo tanto estas normas son de observación obligatoria para los Contadores Públicos que ejercen la Auditoría en nuestro país, por cuanto además les servirá como parámetro de medición de su actuación profesional. De acuerdo al criterio de varios autores las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas se clasifican en:

#### **1.5.5.1 Normas personales**

- La auditoría debe ser efectuada por una persona o personas que tengan el adecuado entrenamiento técnico y la capacidad profesional como auditor.
- En todos los asuntos relacionados con el trabajo encomendado, el o los auditores mantendrán una actitud mental y objetiva independiente.
- En la ejecución del examen y en la preparación del informe, el o los auditores mantendrán el debido cuidado y diligencia profesional.

#### **1.5.5.2 Normas relativas a la ejecución del trabajo**

- El trabajo se planificará adecuadamente y se supervisará apropiadamente la labor de los integrantes del equipo de auditoría.
- Deberá adquirir una comprensión suficiente de la estructura del control interno para planificar la auditoría y para determinar la naturaleza, oportunidad y extensión necesaria de las pruebas que deberán efectuarse.
- Se obtendrá evidencia suficiente y competente, por medio de la aplicación de procedimientos, técnicas o prácticas tomando como base las pruebas selectivas establecidas de los estados financieros.

### **1.5.5.3 Normas relativas a la información**

- El informe debe establecer si los estados financieros están presentados de acuerdo con principios contables generalmente aceptados.
- Las revelaciones informativas contenidas en los estados financieros deben considerarse como razonablemente adecuadas, a menos que en el informe se indique lo contrario.
- El informe expresará 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 se encuentre relacionado con estados financieros, el informe contendrá una indicación precisa y clara del trabajo del auditor y el grado de responsabilidad que está asumiendo.

### **1.5.6 Clasificación**

**1.5.6.1 De acuerdo por las personas que realizan la auditoría:** La auditoría es una función asesora - técnica al servicio de la dirección cuya misión fundamental es apoyar la gestión en lo relativo a las necesidades de evaluación y control para el proceso de toma de decisiones, dentro de esta etapa existen las siguientes:

- **Auditoría externa**

Según SOTOMAYOR, Alfonso (2008, Pág. 9) la auditoría externa representa “un trabajo profesional independiente que va enfocado básicamente a la evaluación, pero también a la consultoría en varias especialidades; es realizado por personal ajeno a la organización, el cual presta sus servicios mediante un contrato o carta compromiso que define la actividad que habrá de desarrollarse, tiempos, honorarios, así como tipo y calidad del personal que intervendrá y la fecha de terminación”.

La investigadora considera que la auditoría externa constituye el conjunto de métodos empleados por una firma independiente de profesionales para averiguar la exactitud del contenido de las transacciones, cuentas, informaciones, estados financieros o procesos correspondientes a un período y su resultado final será la emisión de un informe sustentado en las evidencias suficientes y pertinentes que los profesionales obtienen durante la ejecución de la auditoría.

- **Auditoría Interna**

CUBERO, Teodoro (2009, Pág. 45) define que la auditoría interna es “una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización; evalúa los sistemas de control interno, los procesos administrativos, financieros, legales, operativos y estratégicos, gestión de riesgos, control y dirección de la entidad efectuada generalmente por auditores que son parte de la institución”.

Como investigadora manifiesto que la auditoría interna consiste en una actividad de evaluación desarrollada en forma independiente dentro de una organización a fin de revisar la eficiencia en el desarrollo de los distintos procesos y constatar la razonabilidad de la distinta información presentada con la finalidad de mejorar la eficiencia de las operaciones y es realizada por el auditor que labora en la entidad.

- **Auditoría Gubernamental**

SOTOMAYOR, Alfonso (2008, Pág. 21) define que la auditoría gubernamental es “una evaluación del sector que comprende la fiscalización de ingresos, gastos, inversiones, programas, organización y sistemas principalmente. Con el empleo de este instrumento se busca evitar la corrupción y la actuación no ética del funcionario y propiciar una actitud de servicio y plena responsabilidad en el quehacer gubernamental”.

En relación a la definición anterior como investigadora considero que la auditoría gubernamental es el examen objetivo, sistemático e independiente que se efectúa a las instituciones para verificar la eficiencia y economía en el manejo de los recursos públicos con el objeto de determinar la razonabilidad de la información y el grado de cumplimiento de los objetivos y metas establecidas.

#### **1.5.6.2 De acuerdo al área examinada la auditoría se clasifica en:**

- **Auditoría Financiera**

Según CEPEDA, Gustavo (1997, Pág. 185) la auditoría financiera es “un examen objetivo, sistemático, profesional e independiente, efectuado de acuerdo con normas de auditoría generalmente aceptadas, tomando como base los estados financieros básicos, a saber: balance general, estado de resultados, estado de flujos de efectivo, estado de utilidades retenidas o déficit acumulado y cuotas a los estados financieros”.

La investigadora define que la auditoría financiera es un examen sistemático e independiente que informará respecto a un período determinado sobre la razonabilidad de las cifras presentadas en los estados financieros de una entidad y verificará si los mismos están de acuerdo a los principios de contabilidad y en concordancia con las normas vigentes.

- **Auditoría informática**

El autor CEPEDA, Gustavo (1997, Pág. 203) define que la auditoría informática es “la revisión y evaluación de los controles, sistemas y procedimientos de informática, así como los equipos de computo su utilización, eficiencia y seguridad. También de la organización que participa en el procesamiento de la información, con el fin de que por medio del señalamiento de cursos alternativos se logre una utilización más eficiente y segura de la información, que servirá para una adecuada toma de decisiones”.

La investigadora define que la auditoría informática es el examen que se practica a los recursos computarizados de una entidad, comprendiendo capacidad del personal que los maneja, distribución de los equipos, estructura del departamento de informática y utilización de los mismos lo cual garantice que la información procesada es veraz y real siendo un instrumento esencial para la toma de decisiones.

- **Auditoría Administrativa**

Para FRANKLIN, Benjamín (2007; Pág. 11) la auditoría administrativa es “la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable”.

En relación a la definición anterior la investigadora analiza que la auditoría administrativa es un examen integral o parcial efectuado a una institución con la finalidad de conocer la eficiencia del desempeño organizacional e incrementar las posibles soluciones a las deficiencias existentes lo cual permita mejorar los procesos.

- **Auditoría de cumplimiento**

Según BLANCO, Yanel (2003, Pág. 189) la auditoría de cumplimiento es “la comprobación o examen de las operaciones financieras, administrativas, económicas y de otra índole de una entidad para establecer que se han realizado conforme a las normas legales, reglamentarias, estatutarias y de procedimientos que le son aplicables”.

La investigadora indica que la auditoría de cumplimiento tiene como finalidad revisar si una dependencia o entidad ha cumplido satisfactoriamente con las disposiciones legales en el desarrollo de las diferentes actividades, es decir si ha aplicado correctamente las leyes, reglamentos, decretos y circulares vigentes en un país lo cual garantice que los distintos procesos están siendo ejecutados eficientemente.

- **Auditoría Fiscal**

Consiste en el examen de las operaciones relacionadas con los tributos al fisco a los que está obligada la entidad estatal o persona natural o jurídica del sector no estatal, con el objetivo de determinar si se efectúan en la cuantía que corresponde y dentro de los plazos previstos.

- **Auditoría de Legalidad**

Este tipo de auditoría tiene como finalidad revisar si la dependencia o entidad en el desarrollo de sus actividades, ha observado el cumplimiento de las disposiciones legales que sean aplicables (leyes, reglamentos, decretos, circulares, etc.).

## **1.6 AUDITORÍA DE GESTIÓN**

### **1.6.1 Definiciones**

Según TERAN, Marcelo (1990, Pág. 12) la auditoría de gestión es “el examen objetivo, sistemático e independiente de las operaciones financieras, administrativas y técnicas de una entidad, a fin de evaluarlas y verificar la adecuada utilización de los recursos; determinar el grado de cumplimiento a las disposiciones legales y reglamentarias pertinentes; formular comentarios y recomendaciones que revelen las desviaciones encontradas e introducir oportunamente las acciones correctivas que sean necesarias para que la entidad logre la meta propuesta con eficiencia”.

A criterio de la investigadora la auditoría de gestión es un examen objetivo realizado por un auditor independiente el cual evalúa las distintas operaciones efectuadas a fin de verificar la adecuada utilización de los recursos existentes y el cumplimiento oportuno de las normas establecidas para emitir un informe el cual contenga las recomendaciones necesarias que permitirán a los directivos tomar las medidas correctivas que mejoren la gestión institucional.

MALDONADO, Milton (2001, Pág. 14) define que la auditoría de gestión es “un examen objetivo y sistemático de evidencias con el fin de proporcionar una evaluación independiente del desempeño de una organización, programa, actividad o función gubernamental que tenga por objetivo mejorar la responsabilidad ante el público y facilitar el proceso de toma de decisiones por parte de los responsables de supervisar o iniciar acciones correctivas”.

La investigadora define que la auditoría de gestión es el examen crítico, sistemático y detallado de las áreas de un ente realizado con independencia y utilizando técnicas específicas, con el propósito de emitir un informe profesional sobre la eficacia eficiencia y economicidad en el manejo de los recursos, para la toma de decisiones que permitan conseguir la productividad del mismo.

Para WHITTINGTON, Ray; PANY, Kurt (2005, Pág. 699) la auditoría de gestión es “el análisis integral de una unidad operativa o de una organización completa para evaluar sus sistemas, controles y desempeño, según se miden en función de los objetivos de la administración”.

En relación a la definición anterior la investigadora considera que la auditoría de gestión es una evaluación que se efectúa a un departamento o a la institución en general para conocer si los distintos procesos efectuados se están desarrollando de manera eficiente encaminados al cumplimiento de los objetivos propuestos.

### **1.6.2 Importancia**

La auditoría de gestión es de vital importancia ya que mediante su aplicación se formula y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales, financieros y humanos; el cumplimiento de los objetivos planteados y la aplicación de la normatividad vigente en la institución lo

cual permita detectar las desviaciones existentes para que en base a ello los directivos tomen las medidas correctivas necesarias que permitan mejorar los distintos procesos efectuados.

### **1.6.3 Objetivos**

La aplicación de una auditoría de gestión en las distintas instituciones persiguen los siguientes objetivos:

- Descubrir deficiencias o irregularidades en algunas de las partes de la institución y establecer sus probables remedios.
- Verificar el manejo eficiente de los recursos materiales, económicos y humanos.
- Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de la gestión pública.
- Promover el aumento de la productividad procurando la correcta administración del patrimonio público.
- Determinar lo adecuado de la estructura de la institución; la existencia de objetivos y planes coherentes; la existencia y cumplimiento de políticas adecuadas y la confiabilidad de la información o de los controles establecidos.

### **1.6.4 Principios Fundamentales**

- Verifica tendencias y desviaciones así como las acciones correctivas para que el administrador al tomar decisiones tenga todos los elementos de juicio en forma objetiva, clara y oportuna.
- Mide el grado de cumplimiento de los objetivos y las metas planteadas.
- Contribuye a que las entidades mejoren la eficiencia financiera y administrativa en el manejo de los recursos públicos.
- Confirma que las entidades cumplan con la misión por la que se crearon.

### **1.6.5 Alcance**

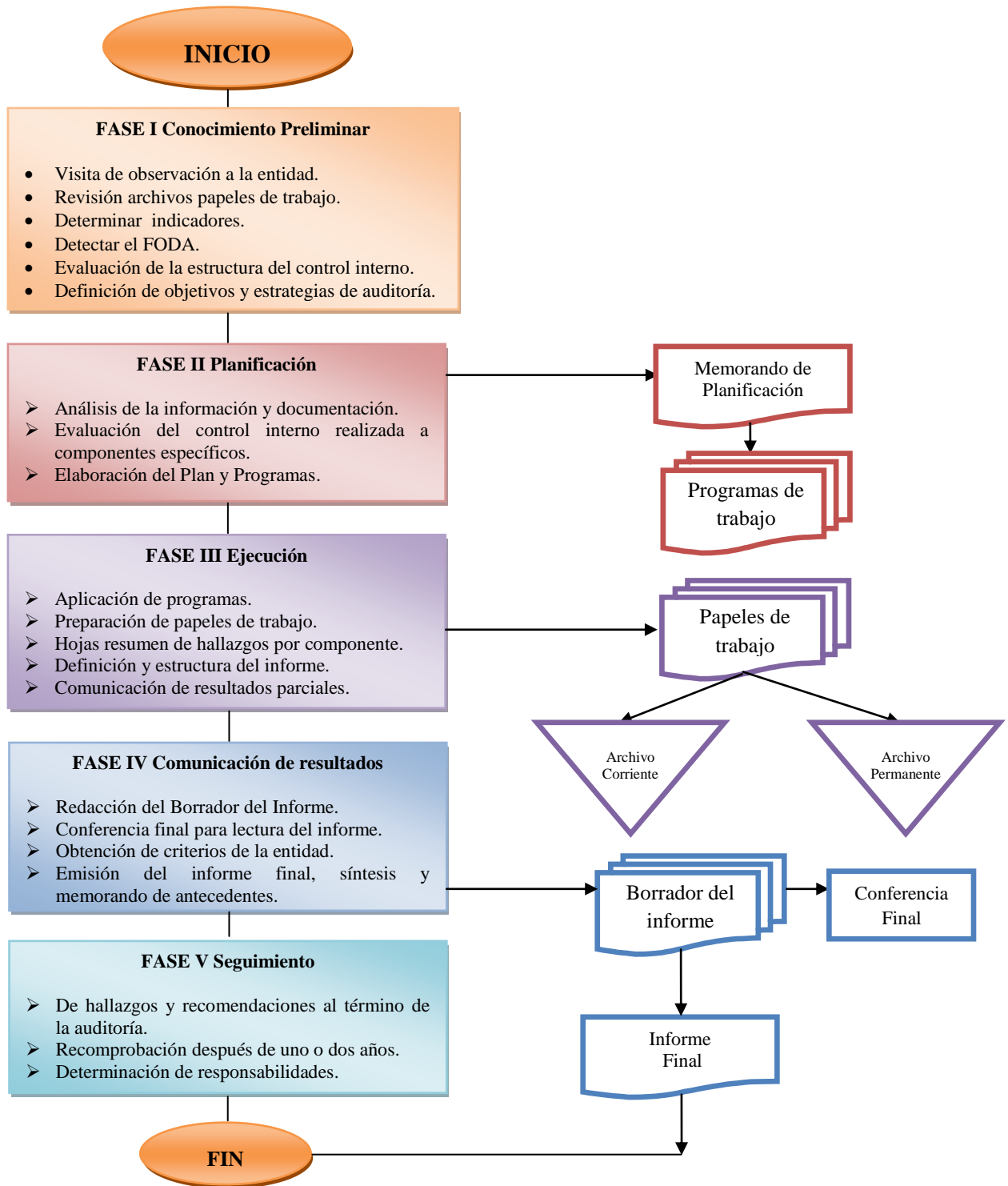
Sobre el alcance de la auditoría debe existir un acuerdo entre los auditores y auditados el mismo que debe quedar bien definido en la fase de Conocimiento Preliminar porque permite delimitar el tamaño de las pruebas es decir la selección de la muestra y el método aplicable, para lo cual se considera los siguientes parámetros:

- Logro de los objetivos institucionales; nivel jerárquico de la entidad; la estructura organizativa y la participación individual de los integrantes de la institución.
- Verificación del cumplimiento de la normatividad tanto general como específica y de procedimientos establecidos.
- Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos entendido como rendimiento es decir operación al costo mínimo posible sin desperdicio innecesario
- Medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa.
- 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.

### **1.6.6 Metodología**

La metodología de la auditoría tiene el propósito de servir como marco de actuación para que las acciones en sus diferentes fases de ejecución se conduzcan en forma programada y sistemática, se unifiquen criterios y se delimite la profundidad con que se revisarán y aplicarán los enfoques de análisis administrativo para garantizar el manejo oportuno y objetivo de los resultados, en el caso de la auditoría de gestión se debe considerar de fundamental importancia aplicar las siguientes fases:

**GRÁFICO N° 1.2: METODOLOGÍA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**



**FUENTE:** Contraloría General del Estado, Manual de Auditoría de Gestión (2001; Pág. 1)  
**ELABORADO POR:** La investigadora

### **1.6.6.1 Fase I: Conocimiento preliminar**

La Contraloría General del Estado en el Manual de Auditoría de Gestión (2001, Pág. 2) define que el conocimiento preliminar consiste en “obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad dando mayor énfasis a su actividad principal; esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonables”.

La investigadora define que la fase del conocimiento preliminar permite conocer el entorno general de una entidad en relación a los procesos ejecutados y los recursos que emplea para efectuar las distintas actividades en base a las cuales se delimitara el trabajo de auditoría.

Las tareas específicas realizadas en esta fase son:

- a.** Visita a las instalaciones para observar el desarrollo de las actividades y operaciones para visualizar el funcionamiento en conjunto.
- b.** Revisión de los archivos corriente y permanente de los papeles de trabajo de auditorías anteriores y recopilación de informaciones y documentación básica para actualizarlos.
- c.** Determinar los criterios, parámetros e indicadores de gestión que constituyen puntos de referencia que permitirán posteriormente compararlos con resultados reales de sus operaciones y determinar si estos resultados son superiores, similares o inferiores a las expectativas.
- d.** Detectar las fuerzas y debilidades así como las oportunidades y amenazas en el ambiente de la organización y las acciones realizadas o factibles de llevarse a cabo para obtener ventaja de las primeras y reducir los posibles impactos negativos de las segundas.

- e. Evaluación de la Estructura de Control Interno que permite acumular información sobre el funcionamiento de los controles existente y para identificar a los componentes (áreas, actividades, rubros, cuentas, etc.) relevantes para la evaluación de control interno y que en las siguientes fases del examen se someterán a las pruebas y procedimientos de auditoría.

#### **1.6.6.2 Fase II: Planificación**

La Contraloría General del Estado en el Manual de Auditoría de Gestión (2001, Pág. 12) define que la fase de planificación debe contener “la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo por desarrollar; la revisión debe estar fundamentada en programas detallados para los componentes determinados, los procedimientos de auditoría, los responsables y las fechas de ejecución del examen; también debe preverse la determinación 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”

Según la investigadora la fase de planificación consiste en que el auditor debe elaborar un programa de auditoría en el cual se incluya los objetivos, el alcance y los procedimientos de auditoría estimando el tiempo necesario que se ejecutara en cada evaluación con la finalidad de reunir las evidencias suficientes, pertinentes y válidas para sustentar los juicios a emitir respecto a la información examinada, ya que esto permitirá llevar a cabo los procesos de auditoría adecuadamente.

Las actividades a desarrollarse en esta fase son las siguientes:

- a. Revisión y análisis de la información obtenida en la fase anterior para obtener un conocimiento integral de la entidad, comprender la actividad principal y tener los elementos necesarios para la evaluación de control interno y para la planificación de la auditoría de gestión.

- b.** Evaluación del Control Interno relacionada con el área o componente objeto del estudio que permitirá acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes, útil para identificar los asuntos que requieran tiempo y esfuerzos adicionales en la fase de “Ejecución”, a base de los resultados de esta evaluación los auditores determinarán la naturaleza y el alcance del examen
  
- c.** En base a lo anterior el auditor más experimentado del equipo o grupo de trabajo preparará un Memorando de Planificación y los programa de auditoría para cada área.

### **1.6.6.3 Fase III: Ejecución**

La Contraloría General del Estado en el Manual de Auditoría de Gestión (2001, Pág. 33) establece que “en la fase de ejecución es donde se ejecuta propiamente la auditoría pues en esta instancia se desarrolla los hallazgos y se obtiene toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada suficiente, competente y relevante, basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa para sustentar las conclusiones y recomendaciones de los informes”

La investigadora establece que la fase de ejecución involucra la recopilación de documentos, realización de pruebas y análisis de evidencias para asegurar que es suficiente y competente la cual se acumula para la formulación de observaciones, conclusiones y recomendaciones, así como para acreditar haber llevado a cabo el examen de acuerdo con los estándares de calidad definidos.

Las tareas específicas que se realiza en esta fase son las siguientes:

- a.** Aplicación de los programas detallados y específicos para cada componente significativo y escogido para examinarse, que comprende la aplicación de las técnicas de auditoría tradicionales.

- **Técnicas de auditoría**

El autor MENDIVÍL, Víctor (2002, Pág. 10) define que las técnicas de auditoría son “los métodos prácticos de investigación y prueba que el contador utiliza para lograr la información y comprobación necesarias para poder emitir su opinión profesional”.

De acuerdo a la definición anterior la investigadora manifiesta que las técnicas de auditoría constituyen un conjunto de procedimientos aplicados con la finalidad de evaluar las operaciones administrativas de una institución y obtener cierta información que servirá de sustento para emitir el informe final de auditoría.

Para recabar la información requerida en forma ágil y ordenada se puede emplear alguna o una combinación de las siguientes técnicas:

**Investigación Documental:** Este aspecto de la auditoría implica localizar, seleccionar y estudiar la documentación que puede aportar elementos de juicio a los auditores.

**Observación Directa:** Consiste en la revisión del área física donde se desarrolla el trabajo de la organización, para conocer las condiciones laborales y el clima operacional imperante.

**Entrevista:** Esta técnica consiste en reunirse con una o varias personas y cuestionarlas orientadamente para obtener información. Este medio es el más empleado y uno de los que puede brindar información más completa y precisa.

**Cuestionarios:** Estos instrumentos que se emplean para obtener la información deseada en forma homogénea, están constituidos por series de preguntas escritas, predefinidas, secuenciadas y separadas por temáticas específicas.

**Diagrama de flujo:** Consiste en describir en forma gráfica la secuencia de las operaciones de un ciclo de la entidad o de un proceso.

b. Preparación de los papeles de trabajo que junto a la documentación relativa a la planificación y aplicación de los programas contienen la evidencia suficiente, competente y relevante.

- **Papeles de trabajo**

El autor MENDIVÍL, Víctor (2002, Pág. 13) define que los papeles de trabajo son “los documentos en los que el auditor registra los datos e informaciones obtenidas en su examen y los resultados de las pruebas realizadas”

La investigadora define que los papeles de trabajo constituyen el conjunto de cédulas y documentos elaborados u obtenidos por el auditor producto de la aplicación de las técnicas, procedimientos y más prácticas de auditoría que sirven de evidencia del trabajo realizado por los auditores y respaldan sus opiniones, constantes en los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones presentadas en el informe.

Todo papel de trabajo debe reunir ciertas características, como las siguientes:

- Prepararse en forma clara y precisa utilizando referencias lógicas y un mínimo número de marcas.
- Su contenido incluirá tan sólo los datos exigidos a juicio profesional del auditor.
- Deben elaborarse sin enmendaduras asegurando la permanencia de la información.
- Se adoptarán las medidas oportunas para garantizar su custodia y confidencialidad, divulgándose las responsabilidades que podrían dar lugar por las desviaciones presentadas.
- Las anotaciones se harán con lápiz negro, los códigos tanto al pie de las planillas (margen inferior derecho) como en las referencias y en los textos deben ser hechos con lápiz rojo.

- **Indicadores de gestión**

CUBERO, Teodoro (2009, Pág. 123) define que los indicadores de gestión son “instrumentos que permiten medir, evaluar y comparar cuantitativamente y cualitativamente las variables asociadas a las metas, en el tiempo, su propio comportamiento y su posición relativa al respecto de sus similares de otras realidades. Los indicadores de gestión pueden ser utilizados para evaluar la entidad como un todo y también respecto de todas las actividades que se ejecutan para cualquier función, área, rubro que se quiera medir”.

La investigadora define que los indicadores de gestión constituyen las herramientas necesarias mediante las cuales se puede evaluar la ejecución de los distintos procesos en relación a las metas establecidas en una entidad por lo que su aplicación permitirá conocer las falencias existentes para que los directivos empleen los mecanismos necesarios que permitan mejorar la gestión institucional.

A continuación se menciona algunos indicadores que se pueden aplicar con la finalidad de evaluar los distintos procesos, la utilización de los recursos y el cumplimiento de las metas:

**Eficiencia:** Es la utilización racional de los recursos disponibles, a un mínimo costo para obtener el máximo de resultado en igualdad de condiciones de calidad y oportunidad. Los indicadores de eficiencia miden los costos unitarios, la productividad de los recursos utilizados en la institución, en un proyecto, programa, etc. así como la relación entre dos magnitudes: la producción física de un bien o servicio y los insumos o recursos que se utilizaron para alcanzar ese producto de manera óptima. Los indicadores que se puede aplicar son los siguientes:

$$\text{Reformas Presupuestarias de Ingresos} = \frac{\text{Monto de refor. presup.}}{\text{Presupuesto Inicial}} * 100$$

$$\text{Índice de Equilibrio} = \frac{\text{Ingresos Codificados}}{\text{Gastos Codificados}} * 100$$

$$\text{Eficiencia en Recaudación} = \frac{\text{Valor Recaudado}}{\text{Valor Facturado}} * 100$$

**Eficacia:** Es la relación entre los servicios generados y los objetivos y metas programadas, entre los resultados esperados y los resultados reales de los planes, proyectos, programas u otras actividades municipales; por lo que la eficacia es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos en la calidad y cantidad esperados. Los indicadores que se puede aplicar para medir la eficacia son los siguientes:

$$\text{Cumplimiento de objetivos} = \frac{\text{Objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos definidos}}$$

$$\text{Misión} = \frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de empleados}}$$

$$\text{Cobertura} = \frac{\text{Nº de usuarios atendidos}}{\text{Nº potencial de usuarios}}$$

$$\text{Cobertura} = \frac{\text{Nº de salidas de bodega}}{\text{Nº de inventarios}}$$

**Economía:** Los indicadores de economía permiten evaluar la capacidad de la entidad para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en el logro de su misión institucional, para lo cual es menester mantener disciplina y cuidado en el manejo de la caja, del presupuesto, capacidad de generación de ingresos, capacidad de autofinanciamiento, etc. Los indicadores que se puede aplicar son:

$$\text{Solvencia} = \frac{\text{Ingresos Corrientes}}{\text{Gastos Corrientes}}$$

$$\text{Índice de solidez} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Autosuficiencia} = \frac{\text{Ingresos propios}}{\text{Gastos corrientes}} * 100$$

$$\text{Dependencia Financiera} = \frac{\text{Ingresos de Traslferencias}}{\text{Ingresos Totales}} * 100$$

$$\text{Cartera Vencida} = \text{Valor Recaudado} - \text{Valor Facturado}$$

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{365}{\text{Número de inventarios}}$$

- **Evidencias**

FRANKLIN, Benjamín (2007, Pág. 89) define que la evidencia representa “la comprobación fehaciente de los hallazgos durante el ejercicio de la auditoría, por lo que constituye un elemento relevante para fundamentar los juicios y conclusiones que formula el auditor”.

En relación a la definición anterior como investigadora manifiesto que la evidencia constituye un conjunto de elementos de prueba que obtiene el auditor sobre los hechos que examina y cuando estas son suficientes y competentes constituyen el respaldo del examen y sustentan el contenido del informe final de auditoría.

La evidencia se puede clasificar de la siguiente manera:

**Física:** Se obtiene mediante inspección u observación directa de las actividades, bienes o sucesos y se presenta a través de notas, gráficas, cuadros o mapas.

**Testimonial:** Se obtiene de toda persona que realiza declaraciones durante la aplicación de la auditoría.

**Documental:** Se logra por medio del análisis de documentos. Está contenida en cartas, contratos, registros, actas, minutas, facturas, recibos y toda clase de documentación relacionada con el trabajo.

**Analítica:** Comprende cálculos, comparaciones, razonamientos y desagregación de la información por áreas, apartados y componentes.

Para que la evidencia sea útil y válida, debe reunir los siguientes requisitos:

**Suficiente:** Se refiere a la cantidad de la evidencia requerida, para emitir una opinión de un objetivo de la auditoría. Los auditores deben preguntarse si ellos tienen suficiente evidencia para persuadir a una persona de la validez de los hallazgos.

**Relevante:** Debe aportar elementos de juicio para demostrar o refutar un hecho en forma lógica y convincente.

**Competente:** La evidencia es competente si es conforme a la realidad, es decir si es válida. Para ser competente la evidencia se debe obtener de una fuente confiable. La competencia de las evidencias se refiere solo a los procedimientos de auditoría escogidos.

c. Elaboración de hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente examinado, expresados en los comentarios.

- **Hallazgos**

Los hallazgos de auditoría se refieren a deficiencias o irregularidades identificadas como consecuencia de la aplicación de los procedimientos de auditoría. Las observaciones fundamentales, las conclusiones y recomendaciones del informe deben cumplir los requisitos siguientes: estar basadas en hechos y respaldadas con evidencias, ser objetivas y estar fundamentadas en una labor suficiente que sirva de soporte para las conclusiones y recomendaciones.

Los atributos del hallazgo a tenerse en cuenta en el Informe de Auditoría son cuatro:

**Condición:** Está constituida por la situación actual. “Lo que es”.

**Criterio:** Esta representada por la norma o la unidad de medida que se compara con la condición. “Lo que debe ser”.

**Causa:** Es la razón o razones por la que ocurrió la condición: “¿Por qué ocurrió?”

**Efecto:** Es la consecuencia o el impacto posible, pasado, presente o futuro. “¿Qué ocasiona?”

**d.** Definir la estructura del informe de auditoría con la necesaria referencia a los papeles de trabajo y a la hoja resumen de comentarios, conclusiones y recomendaciones.

#### **1.6.6.4 Fase IV: Comunicación de Resultados**

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

Las tareas específicas que se realiza en esta fase son las siguientes:

**a.** Redacción del informe de acuerdo a los hallazgos determinados, por parte del jefe de equipo, supervisor, auditores operativos y si es necesario con la participación de los especialistas.

- b.** Comunicación de resultados; si bien esta se cumple durante todo el proceso de la auditoría de gestión para promover la toma de acciones correctivas de inmediato, es menester que el borrador del informe antes de su emisión, deba ser discutido en una Conferencia Final con los responsables de la Gestión y los funcionarios de más alto nivel relacionados con el examen; esto le permitirá por una parte reforzar y perfeccionar sus comentarios, conclusiones y recomendaciones; pero por otra parte permitirá que expresen sus puntos de vista y ejerzan su legítima defensa.

#### **1.6.6.5 Fase V: Seguimiento**

Los Auditores efectuarán el seguimiento en la entidad con el siguiente propósito:

- a.** Para comprobar hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los comentarios (hallazgos), conclusiones y las recomendaciones presentadas en el informe el cual se efectúa a la terminación de la auditoría.
- b.** Determinación de responsabilidades por los daños materiales y perjuicio económico causado y comprobación de su resarcimiento, reparación o recuperación de los activos.

## **CAPÍTULO II**

### **TRABAJO DE CAMPO**

#### **2.1 Breve caracterización del Gobierno Municipal del cantón Saquisilí**

El Gobierno Municipal del cantón Saquisilí es una institución pública de carácter autónomo que forma parte de los Gobiernos Autónomos Descentralizados – GAD del Ecuador, se rige de manera general bajo los lineamientos de la Constitución de la República (Art. 264 Competencia exclusiva de los gobiernos municipales) y de manera particular bajo la normatividad de la Ley Orgánica de Régimen Municipal, constituye el organismo responsable de impulsar el desarrollo socioeconómico del cantón y coordinar acciones con el Gobierno de la Provincia de Cotopaxi, el Gobierno Central y otros organismos para el cumplimiento de los fines Municipales y del Estado previstos por la Ley, sus acciones estarán encaminadas a conseguir los siguientes objetivos:

- Satisfacer las necesidades colectivas del vecindario, especialmente las de convivencia urbana cuyo accionar no compete a otros organismos del Gobierno.
- Procurar el bienestar material de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales.
- Planificar e impulsar el desarrollo físico del cantón y sus áreas urbanas y rurales.
- Acrecentar el espíritu de nacionalidad, el civismo y la confraternidad de los ciudadanos para lograr el creciente progreso y la indisoluble unidad de la Nación.
- Ejecutar las obras públicas de carácter cantonal.
- De acuerdo a sus recursos y en medida que lo permitan coordinar con los demás entes administrativos en el desarrollo, mejoramiento y actividades de la cultura, educación, salud pública, recreación y deportes.

Tomando en consideración que las actividades que desempeña esta institución son de gran importancia se determina que de acuerdo al servicio que brinde la misma a los usuarios se podrá conocer el nivel de eficiencia, transparencia, profesionalismo y mística de servicio con la cual actúan los directivos y funcionarios municipales.

La actual administración del Gobierno Municipal del cantón Saquisilí enfoca sus acciones principalmente a resolver de manera urgente y necesaria problemas de salubridad (agua potable, alcantarillado, tratamiento de desechos sólidos); alcantarillado sanitario y el embellecimiento de la ciudad (aceras, bordillos y mejoras de parques y jardines). En cuanto a la gestión del Talento Humano se pretende obtener en cada funcionario la predisposición al cambio y a la innovación en los procedimientos de trabajo diario, con el propósito de conseguir el fortalecimiento Institucional y del cantón en general, para lo cual es necesario tomar estrategias viables basadas en herramientas de evaluación que permitan determinar puntos focalizados sobre los cuales se debe efectuar un estudio riguroso y detallado que permita conseguir el mejoramiento de la gestión.

De manera particular el Departamento Financiero del Gobierno Municipal del cantón Saquisilí se caracteriza principalmente por la rendición de cuentas es decir conjuntamente con la máxima autoridad emite un Informe de Labores mensual a la ciudadanía del cantón para indicar que existe transparencia en el manejo de los recursos públicos (compra y contratación de obras a través del Portal de Compras Públicas). En relación a los aspectos internos y externos relacionados a la ejecución de los distintos procesos se ve plasmado en la Matriz de Análisis y Estrategias FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) en donde claramente se puede evidenciar aquellos factores que benefician o perjudican la gestión departamental desarrollada. (Ver Tabla N° 2.1)

**TABLA N° 2.1**  
**MATRIZ DE ANÁLISIS Y ESTRATEGIAS FODA DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO DEL GMCS**

FACTORES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>INTERNOS</b>	<p><b>E</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidades políticas y jurídicas para firmar convenios institucionales que permitan la realización de proyectos.</li> </ul> <p><b>X</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizaciones Filiales como AME que ayudan al desarrollo humano, profesional y sistemático de Empleados y Trabajadores.</li> </ul> <p><b>T</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calificación adecuada por parte de Banco del Estado.</li> </ul> <p><b>E</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones administrativas financieras adecuadas con entes externos que permiten dirigir la actual administración.</li> </ul> <p><b>R</b></p> <p><b>N</b></p> <p><b>O</b></p> <p><b>S</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deudas financieras con proveedores, trabajadores y personal que datan de períodos anteriores.</li> <li>• Conflictos entre la Municipalidad, empleados y trabajadores que defienden intereses personales.</li> <li>• Medios de comunicación locales desinformados en el accionar Municipal.</li> <li>• Interés de algunos empleados por desacreditar al Gobierno Municipal.</li> </ul>
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS F.O. (FORTALEZAS-OPORTUNIDADES)	ESTRATEGIAS F.A. (FORTALEZAS-AMENAZAS)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La actual administración está dando cumplimiento con el Plan Estratégico Institucional.</li> <li>• Existe una clara elaboración, evaluación y seguimiento del Sistema Presupuestario- Contable Municipal.</li> <li>• Se establecen convenios y acuerdos que permitan contar con estudiantes pasantes del Programa 1er Empleo que fortalezcan las actividades Municipales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar estricto cumplimiento al Plan Estratégico Institucional apoyándose en entes como la AME.</li> <li>• Ejecución presupuestaria basada en proyectos factibles de llevarse a cabo de acuerdo a lo planificado.</li> <li>• Implementar una correcta administración de los sistemas presupuestarios contables que reflejen una adecuada calificación por parte de Organismos como: La Contraloría, el BEDE, Ministerio de Finanzas, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar "Convenios" con terceros involucrados en el desarrollo técnico profesional del personal.</li> <li>• Establecer una planificación estratégica difusión del accionar de nuestro Alcalde y Concejales</li> <li>• Preparar y ejecutar un Presupuesto en lo referente a gastos de personal, de acuerdo a evaluaciones.</li> <li>• Consensuar mecanismos de gestión estratégica con nuestras autoridades.</li> </ul>
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS D.O. (DEBILIDADES-OPORTUNIDADES)	ESTRATEGIAS D.A. (DEBILIDADES-AMENAZAS)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasa gestión e iniciativa por parte de algunos empleados.</li> <li>• Falta de cooperación de la mayoría de Empleados, para realizar el trabajo en grupo.</li> <li>• Ausencia de un sistema de comunicación intra e interdepartamental</li> <li>• Recurso humano mal distribuido, debido a la falta de profesionales con perfiles de acuerdo a sus puestos de trabajo.</li> <li>• Existe un orgánico estructural y funcional que no está acorde a la realidad institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar las recomendaciones de la Contraloría General del Estado en los procesos de selección y reclutamiento de personal.</li> <li>• Información y difusión permanente de los resultados del proceso administrativo, contable y presupuestario.</li> <li>• Potenciar la relación autoridades – funcionarios para emprender un buen trabajo.</li> <li>• Correcta distribución del personal según el orgánico estructural y funcional respetando perfiles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar mayores niveles de autoridad entre los directores departamentales.</li> <li>• Elaborar y aplicar el "Manual de Funciones" del personal.</li> <li>• Establecer un cronograma de autoevaluación interna en todos los niveles es decir con autoridades, directores , empleados y trabajadores</li> <li>• Elaborar un "mapeo" de identificación de los problemas y sus soluciones.</li> </ul>

**FUENTE:** Funcionarios del Departamento Financiero  
**ELABORADO POR:** La investigadora.

## **2.2 Metodología de la Investigación**

En el presente trabajo investigativo se utilizó el método descriptivo lo cual permitió conocer que el principal problema que atraviesa el Departamento Financiero del Gobierno Municipal del cantón Saquisilí es que no se han ejecutado medidas de evaluación sobre las actividades operacionales y administrativas mediante la aplicación de una auditoría de gestión lo cual ha ocasionado que no exista economía, eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos públicos impidiendo así alcanzar los objetivos planteados.

El diseño de la investigación que se ha utilizado es la no experimental por cuanto no se trabajó con hipótesis y es un tema de carácter social que no necesariamente necesita de pruebas de laboratorio pero si se baso en la utilización de preguntas directrices que son comprobadas al final del capítulo, es decir al utilizar este tipo de investigación no existe la manipulación de variables dependiente e independiente.

Mediante la elaboración del análisis FODA que constituye un método analítico se pudo conocer la situación actual en la que se encuentra el Departamento Financiero del Gobierno Municipal del cantón Saquisilí en donde se determino los factores internos y externos que favorecen o dificultan el accionar operativo, financiero y económicos en la toma de decisiones administrativas.

Se aplicó la técnica de la encuesta a 10 funcionarios que conforman el Departamento Financiero, a 9 funcionarios administrativos que pertenecen al Departamento de Obras Públicas y al Departamento de Planificación, a 6 proveedores y se obtuvo una muestra de 351 usuarios de los predios urbanos del Gobierno Municipal del cantón Saquisilí. La técnica de la entrevista se aplicó al Director Financiero de la Institución lo cual permitió obtener la información necesaria relacionada a los distintos procesos administrativos efectuados durante el año 2009.

### 2.3 Análisis e Interpretación de los resultados de las Encuestas aplicadas a los Funcionarios del Departamento Financiero.

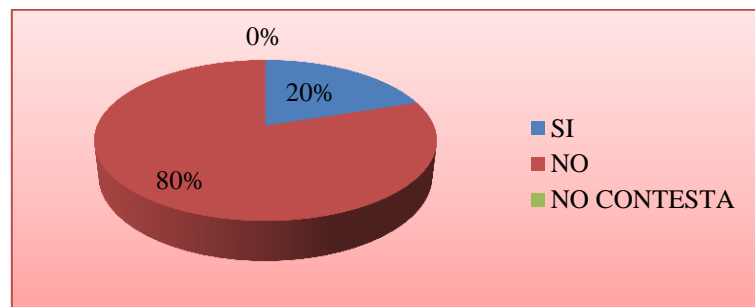
1. ¿Considera usted que existe un control adecuado y eficiente para adquirir, proteger y emplear los diferentes recursos?

**TABLA N° 2.2: CONTROL DE LOS DIFERENTES RECURSOS**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	20%
NO	8	80%
NO CONTESTA	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Funcionarios del Departamento Financiero  
ELABORADO POR: La investigadora.

**GRÁFICO N° 2.1: CONTROL DE LOS DIFERENTES RECURSOS**



FUENTE: Funcionarios del Departamento Financiero  
ELABORADO POR: La investigadora.

#### **Análisis e Interpretación:**

El 80% de los encuestados manifiestan que no existe un control adecuado y eficiente para adquirir, proteger y emplear los recursos y el 20% responde que si existe. La mayoría de los encuestados consideran que no hay un control riguroso en el manejo de los recursos ya que en la ejecución de ciertos procesos administrativos y financieros existe un desperdicio innecesario de los mismos. Por lo tanto se va a aplicar una auditoría de gestión al Departamento Financiero ya que esta constituye una herramienta de evaluación y control mediante la cual se corregirá esta falencia y se conseguirá optimizar la utilización de los recursos.

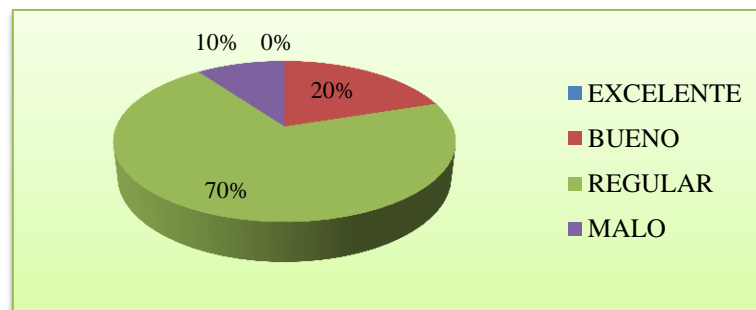
**2. ¿Cómo determina usted el grado de cumplimiento del control interno en los distintos procesos efectuados en este departamento?**

**TABLA N° 2.3: GRADO DE CUMPLIMIENTO DEL CONTROL INTERNO**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	0	0%
BUENO	2	20%
REGULAR	7	70%
MALO	1	10%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Funcionarios del Departamento Financiero  
 ELABORADO POR: La investigadora.

**GRÁFICO N° 2.2: GRADO DE CUMPLIMIENTO DEL CONTROL INTERNO**



FUENTE: Funcionarios del Departamento Financiero  
 ELABORADO POR: La investigadora.

**Análisis e Interpretación:**

Se observa que el 70% de los encuestados manifiestan que el grado de cumplimiento del control interno en los distintos procesos efectuados en este departamento es regular; el 20% manifiesta que es bueno y el 10% contesta que es malo. La mayoría de los encuestados señalan que no existe un cumplimiento eficaz de la Ordenanza Municipal vigente en la Institución la misma que abarca aspectos del control interno sobre los cuales cada funcionario debe enmarcar su trabajo. Es importante que se aplique la auditoría de gestión ya que es un mecanismo de evaluación que permitirá conocer los puntos débiles del control interno que requieren ser corregidos oportunamente.

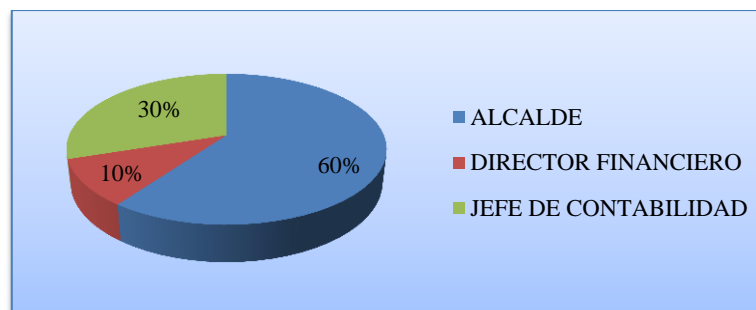
**3. ¿Quién es la persona encargada de emitir las autorizaciones respectivas para la ejecución de las distintas transacciones y utilización de los recursos existentes?**

**TABLA N° 2.4: PERSONA ENCARGADA DE EMITIR AUTORIZACIONES**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
ALCALDE	6	60%
DIRECTOR FINANCIERO	1	10%
JEFE DE CONTABILIDAD	3	30%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Funcionarios del Departamento Financiero  
ELABORADO POR: La investigadora.

**GRÁFICO N° 2.3: PERSONA ENCARGADA DE EMITIR AUTORIZACIONES**



FUENTE: Funcionarios del Departamento Financiero  
ELABORADO POR: La investigadora.

**Análisis e Interpretación:**

El 60% de los encuestados manifiestan que las respectivas autorizaciones para efectuar las transacciones y utilizar los recursos emite el Alcalde; el 30% indica que la Jefe de Contabilidad y el 10% manifiesta que es el Director Financiero. La mayoría de los encuestados manifiestan que la máxima autoridad en este caso el Alcalde es quien emite por escrito los procedimientos de autorización lo cual asegura la ejecución eficiente de los procesos y el control de las operaciones financieras. En su totalidad el Alcalde es quien debe emitir las respectivas autorizaciones a fin de garantizar que sólo se efectúen operaciones y actos administrativos válidos dando la seguridad de que se evitara la posibilidad de fraudes o malversación de fondos.

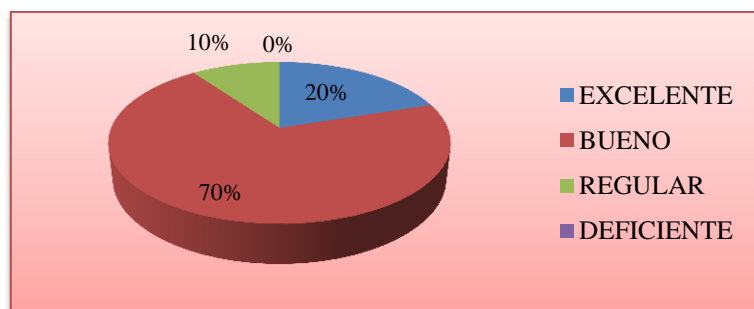
**4. ¿Cómo evalúa usted el sistema de contabilidad utilizado por el Departamento Financiero para manejar las distintas transacciones económicas?**

**TABLA N° 2.5: SISTEMA DE CONTABILIDAD UTILIZADO**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	2	20%
BUENO	7	70%
REGULAR	1	10%
MALO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Funcionarios del Departamento Financiero  
ELABORADO POR: La investigadora.

**GRÁFICO N° 2.4: SISTEMA DE CONTABILIDAD UTILIZADO**



FUENTE: Funcionarios del Departamento Financiero  
ELABORADO POR: La investigadora.

**Análisis e Interpretación:**

El 70% de los encuestados responden que el sistema de contabilidad utilizado por el Departamento Financiero para manejar las distintas transacciones económicas es bueno; el 20% responde que es excelente y el 10% que es regular. La mayoría de los encuestados indican que el sistema de contabilidad utilizado en la Institución (SIG-AME FINANZAS) es bueno. Es indispensable que las personas encargadas de manejar el sistema contable lo hagan de forma eficiente ya que en el año 2009 no se encontraba actualizado el archivo contable y presupuestario lo cual dificultaba emitir una información financiera oportuna que sirva de respaldo de las actividades desarrolladas en el Municipio.

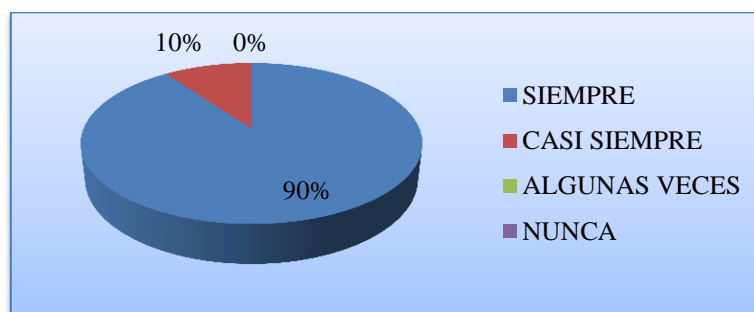
**5. ¿Se elaboran las retenciones legales correspondientes a los diferentes gastos efectuados en la Institución de manera oportuna y eficiente?**

**TABLA N° 2.6: ELABORACIÓN DE RETENCIONES LEGALES**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	9	90%
CASI SIEMPRE	1	10%
ALGUNAS VECES	0	0%
NUNCA	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Funcionarios del Departamento Financiero  
 ELABORADO POR: La investigadora.

**GRÁFICO N° 2.5: ELABORACIÓN DE RETENCIONES LEGALES**



FUENTE: Funcionarios del Departamento Financiero  
 ELABORADO POR: La investigadora.

**Análisis e Interpretación:**

Se observa que el 90% de los encuestados indican que siempre se realizan las respectivas retenciones legales correspondientes a los gastos efectuados en la Institución de manera oportuna y eficiente y el 10% responde que casi siempre. La mayoría de los encuestados manifiestan que se da cumplimiento a lo que determina el Artículo 50 de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno en relación a la entrega oportuna de este tipo de comprobante. Se puede evidenciar que la elaboración y entrega de las retenciones legales se efectúa de manera eficiente dentro del plazo establecido por lo que se considera que este proceso se lleva a cabo de manera eficiente y oportuna.

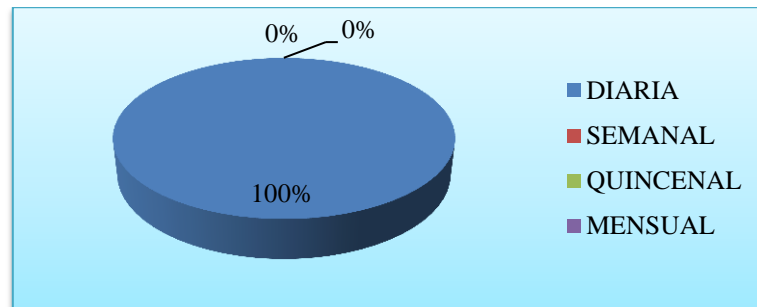
**6. ¿Con que frecuencia se realizan cierres de caja de la recaudación efectuada por concepto de pago de impuestos, tasas y venta de especies fiscales?**

**TABLA N° 2.7: FRECUENCIA DE CIERRES DE CAJA**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DIARIA	10	100%
SEMANAL	0	0%
QUINCENAL	0	0%
MENSUAL	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

FUENTE Funcionarios del Departamento Financiero  
ELABORADO POR: La investigadora.

**GRÁFICO N° 2.6: FRECUENCIA DE CIERRES DE CAJA**



FUENTE Funcionarios del Departamento Financiero  
ELABORADO POR: La investigadora.

**Análisis e Interpretación:**

El 100% de los encuestados responden que los cierres de caja de la recaudación efectuada por concepto de pago de impuestos, tasas y venta de especies fiscales se realizan diariamente. En su totalidad los encuestados indican que los cierres de caja de los ingresos de autogestión se efectúan cada día. Al efectuarse este proceso de manera secuencial y periódica los ingresos que recaudan por la venta de bienes, servicios, tasas, contribuciones, multas y otros se podrá mantener un control adecuado de los fondos económicos que ingresan al Municipio, evitando que exista faltantes de dinero.

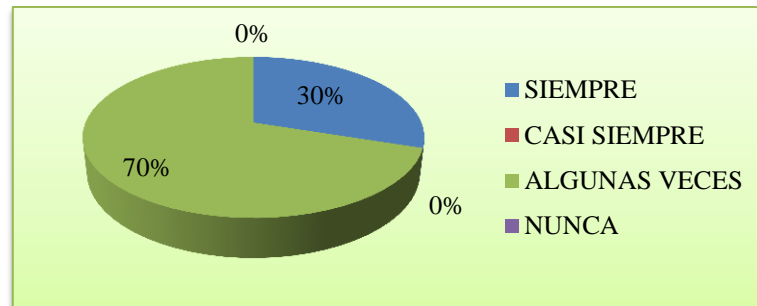
**7. ¿Conoce usted con qué frecuencia se realizan controles de los diferentes procesos efectuados en el Departamento Financiero?**

**TABLA N° 2.8: FRECUENCIA DE CONTROLES**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	3	30%
CASI SIEMPRE	0	0%
ALGUNAS VECES	7	70%
NUNCA	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Funcionarios del Departamento Financiero  
 ELABORADO POR: La investigadora.

**GRÁFICO N° 2.7: FRECUENCIA DE CONTROLES**



FUENTE: Funcionarios del Departamento Financiero  
 ELABORADO POR: La investigadora.

**Análisis e Interpretación:**

El 70% de los encuestados indican que algunas veces se realizan controles de los procesos efectuados en el Departamento Financiero y el 30% indica que es siempre. La mayoría de los encuestados manifiestan que algunas veces se efectúan controles del registro de fondos recibidos y entregados, vigilancia del material, cumplimiento del horario de entrada y salida del personal. Al aplicarse la auditoría de gestión en el Departamento Financiero se conseguirá detectar aquellos puntos y procesos que deben ser controlados por los jefes de cada área y por el Director Financiero a fin de conseguir un mejor desempeño de las actividades desarrolladas.

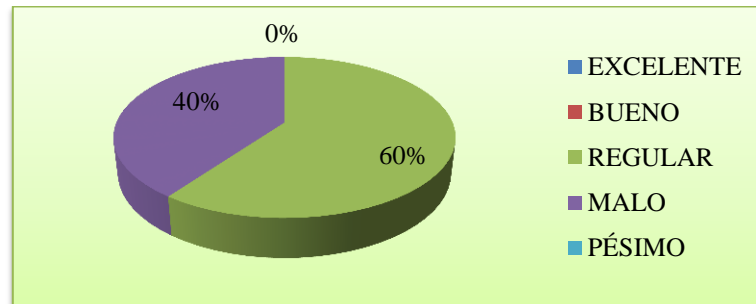
**8. ¿Cómo considera usted el grado de comunicación de este departamento con las demás dependencias en la ejecución de los distintos procesos?**

**TABLA N° 2.9: GRADO DE COMUNICACIÓN CON OTRAS DEPENDENCIAS**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	0	0%
BUENO	0	0%
REGULAR	6	60%
MALO	4	40%
PÉSIMO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Funcionarios del Departamento Financiero  
ELABORADO POR: La investigadora.

**GRÁFICO N° 2.8: GRADO DE COMUNICACIÓN CON OTRAS DEPENDENCIAS**



FUENTE: Funcionarios del Departamento Financiero  
ELABORADO POR: La investigadora.

**Análisis e Interpretación:**

Se observa que el 60% de los encuestados manifiestan que el grado de comunicación de este departamento con las demás dependencias en la ejecución de los distintos procesos es regular y el 40% indica que es malo. La mayoría de los encuestados indican que el grado de comunicación es regular debido a que no existe una coordinación adecuada y la mayoría de las personas se limitan a realizar las tareas asignadas sin mantener una cultura flexible que permita desempeñar otras funciones en equipo eficazmente. Frente a esta deficiencia se va aplicar la auditoría de gestión que permitirá emitir las recomendaciones necesarias a fin de corregir oportunamente esta dificultad.

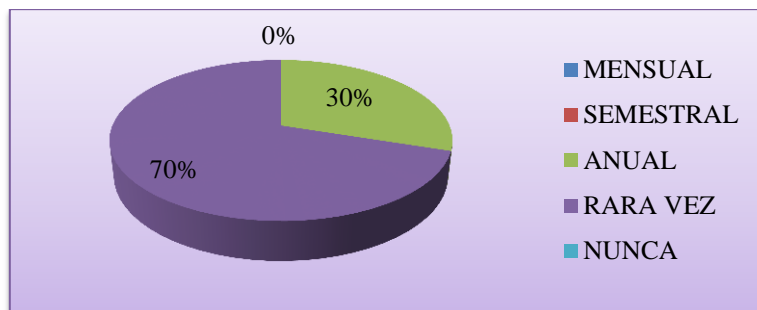
**9. ¿Con qué frecuencia se realizan programas de capacitación para conseguir un mejor desempeño de las actividades que se le ha asignado a cada funcionario?**

**TABLA N° 2.10: FRECUENCIA DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MENSUAL	0	0%
SEMESTRAL	0	0%
ANUAL	3	30%
RARA VEZ	7	70%
NUNCA	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Funcionarios del Departamento Financiero  
ELABORADO POR: La investigadora.

**GRÁFICO N° 2.9: FRECUENCIA DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN**



FUENTE: Funcionarios del Departamento Financiero  
ELABORADO POR: La investigadora.

**Análisis e Interpretación:**

El 70% de los encuestados indican que los programas de capacitación en la Institución se efectúan rara vez y el 30% responde que se efectúan de forma anual. La mayoría de los encuestados indican que no se efectúan cursos de capacitación constantes que promuevan un desempeño adecuado de los funcionarios. Al aplicarse la auditoría de gestión se emitirá esta observación con las respectivas recomendaciones para que las autoridades municipales promuevan en forma constante y progresiva un sistema adecuado de capacitación acorde a las actualizaciones y necesidades de cada funcionario en relación a su puesto de trabajo.

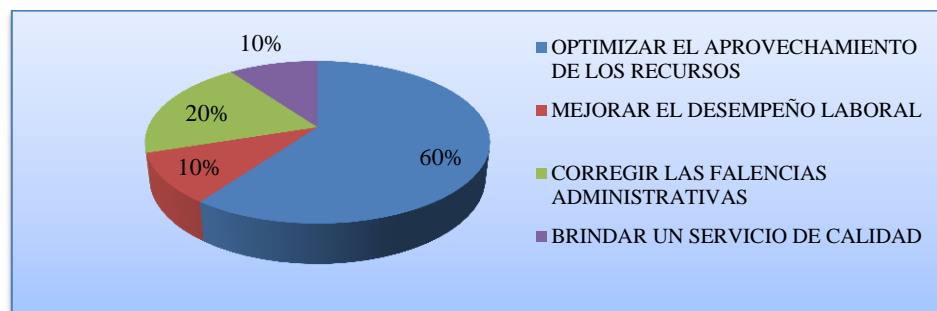
**10. ¿Qué beneficio cree usted que se conseguirá al aplicar una auditoría de gestión en este departamento?**

**TABLA N° 2.11: BENEFICIOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
OPTIMIZAR EL APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS	6	60%
MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL	1	10%
CORREGIR LAS FALENCIAS ADMINISTRATIVAS	2	20%
BRINDAR UN SERVICIO DE CALIDAD	1	10%
<b>TOTAL</b>	10	100%

FUENTE: Funcionarios del Departamento Financiero  
ELABORADO POR: La investigadora.

**GRÁFICO N° 2.10: BENEFICIOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**



FUENTE: Funcionarios del Departamento Financiero  
ELABORADO POR: La investigadora.

**Análisis e Interpretación:**

El 60% de los encuestados responden que al aplicarse una auditoría de gestión se conseguirá optimizar el aprovechamiento de los recursos; el 20% indica que se corregirá las falencias administrativas; el 10% manifiesta que se mejorará el desempeño laboral y el 10% que se conseguirá brindar un servicio de calidad. La mayoría de los encuestados manifiestan que al aplicarse una auditoría de gestión en esta dependencia se conseguirá efectuar un eficiente manejo de los recursos. La aplicación de la auditoría de gestión permitirá corregir ciertas deficiencias para adquirir; proteger y emplear los recursos humanos, materiales y financieros de manera económica y eficiente.

## 2.4 Análisis e Interpretación de las Encuestas aplicadas a los Funcionarios Administrativos del Departamento de Obras Públicas y Planificación.

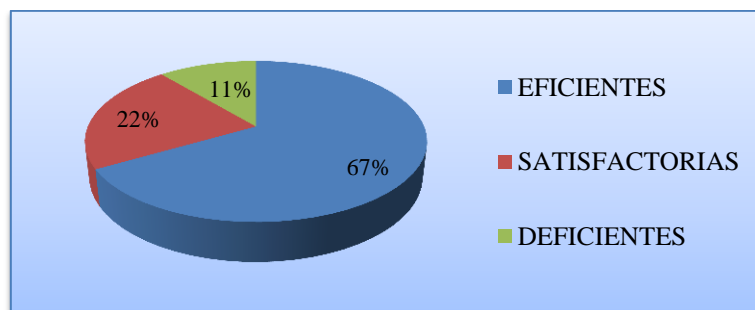
### 1. ¿Cómo evalúa usted las políticas aplicables para archivar, custodiar y salvaguardar los documentos existentes en el departamento financiero?

**TABLA N° 2.12: POLÍTICAS PARA ARCHIVAR LOS DOCUMENTOS**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EFICIENTES	6	67%
SATISFACTORIAS	2	22%
DEFICIENTES	1	11%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Funcionarios del Departamento de Obras Públicas y del Departamento de Planificación  
ELABORADO POR: La investigadora.

**GRÁFICO N° 2.11: POLÍTICAS PARA ARCHIVAR LOS DOCUMENTOS**



FUENTE: Funcionarios del Departamento de Obras Públicas y del Departamento de Planificación  
ELABORADO POR: La investigadora.

### **Análisis e Interpretación:**

El 67% de los encuestados indican que las políticas para archivar, custodiar y salvaguardar los documentos existentes en el Departamento Financiero son eficientes; el 22% indica que son satisfactorias y el 11% contesta que son deficientes. La mayoría de los encuestados indican que las políticas del sistema de archivo de la documentación en la Dirección Financiera son eficientes. El manejo de la documentación de las distintas transacciones efectuadas tiene un sistema de archivo adecuado lo cual garantiza su propiedad, legalidad y veracidad, es decir que si existen políticas eficientes de archivo ya que se lo efectúa en orden cronológico y secuencial.

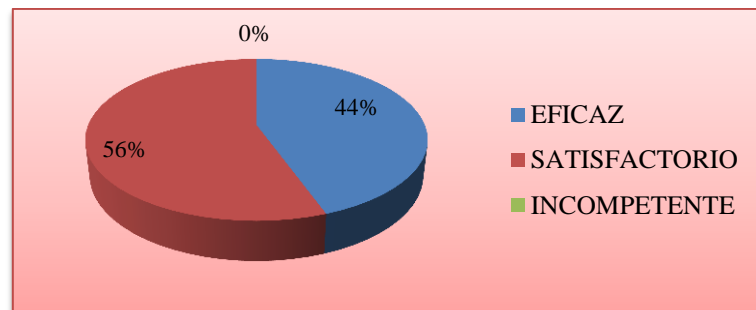
## 2. ¿Cómo califica usted el desempeño laboral de los funcionarios del Departamento Financiero?

**TABLA N° 2.13: DESEMPEÑO LABORAL**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EFICAZ	4	44%
SATISFACTORIO	5	56%
INCOMPETENTE	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Funcionarios del Departamento de Obras Públicas y del Departamento de Planificación  
ELABORADO POR: La investigadora.

**GRÁFICO N° 2.12: DESEMPEÑO LABORAL**



FUENTE: Funcionarios del Departamento de Obras Públicas y del Departamento de Planificación  
ELABORADO POR: La investigadora.

### **Análisis e Interpretación:**

El 56% de los encuestados indican que el desempeño laboral de los funcionarios del Departamento Financiero es satisfactorio y el 44% responde que es eficaz. La mayoría de los encuestados indican que el desempeño laboral de los funcionarios en el desarrollo de los distintos procesos es satisfactorio. Al aplicarse la auditoría de gestión es menester emitir las posibles soluciones para conseguir un desempeño laboral eficiente de los funcionarios en relación a obtener mayores conocimientos, experiencia, destrezas y habilidades que les conlleve a ser un personal más idóneo que cumpla con los requisitos establecidos para el desempeño de sus actividades de manera adecuada.

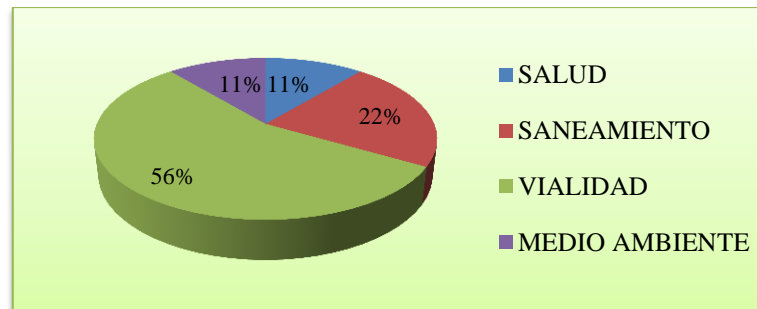
3. ¿En cuál de las siguientes áreas considera usted que se ha efectuado una mayor inversión?

**TABLA N° 2.14: ÁREAS DE MAYOR INVERSIÓN**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SALUD	1	11%
SANEAMIENTO	2	22%
VIALIDAD	5	56%
MEDIO AMBIENTE	1	11%
<b>TOTAL</b>	9	100%

FUENTE: Funcionarios del Departamento de Obras Públicas y del Departamento de Planificación  
ELABORADO POR: La investigadora.

**GRÁFICO N° 2.13: ÁREAS DE MAYOR INVERSIÓN**



FUENTE: Funcionarios del Departamento de Obras Públicas y del Departamento de Planificación  
ELABORADO POR: La investigadora.

### **Análisis e Interpretación:**

El 56% de los encuestados indican que el área en la que se ha efectuado una mayor inversión es en vialidad; el 22% responde en saneamiento; el 11% responde en salud y el 11% manifiesta que en medio ambiente. La mayoría de los encuestados manifiestan que la nueva administración ha efectuado una mayor inversión en obras encaminadas a mejorar las vías expresas; arteriales; colectoras; locales y peatonales. La actual administración debe implementar los mecanismos necesarios y utilizar los recursos existentes a fin de realizar obras que beneficien al cantón en general ya que esto permitirá que la gestión que desempeñe sea eficiente.

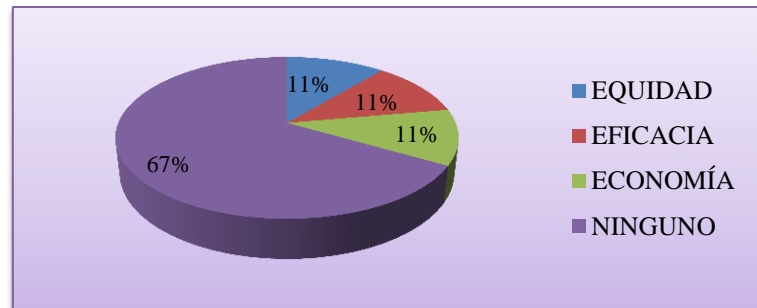
**4. ¿Qué índice cree usted que prevalece en la distribución de los recursos económicos y materiales destinados al desarrollo de los diferentes proyectos?**

**TABLA N° 2.15: DISTRIBUCIÓN DE RECURSOS**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EQUIDAD	1	11%
EFICACIA	1	11%
ECONOMÍA	1	11%
NINGUNO	6	67%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Funcionarios del Departamento de Obras Públicas y del Departamento de Planificación  
ELABORADO POR: La investigadora.

**GRÁFICO N° 2.14: DISTRIBUCIÓN DE RECURSOS**



FUENTE: Funcionarios del Departamento de Obras Públicas y del Departamento de Planificación  
ELABORADO POR: La investigadora.

**Análisis e Interpretación:**

El 67% de los encuestados manifiesta que ningún índice prevalece en la distribución de los recursos destinados al desarrollo de los diferentes proyectos; el 11% responde equidad, el 11% responde eficacia y el 11% responde economía. La mayoría de los encuestados manifiestan que la distribución de los recursos destinados a la ejecución de distintos proyectos no se efectúa en términos de equidad, eficiencia y economía. Los proyectos constituyen el conjunto de estudios y evaluaciones financieras y socioeconómicas que permiten tomar la decisión de realizar o no una inversión para la producción de obras destinadas a satisfacer una determinada necesidad colectiva, la misma que no se efectúa acorde a un indicador de gestión específico.

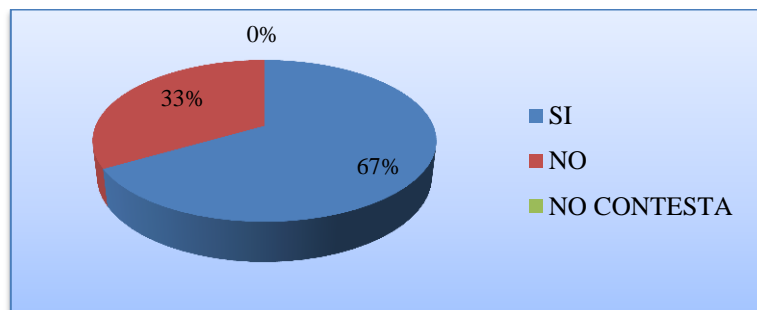
**5. ¿Cuándo usted solicita cierta información financiera esta es entregada de manera inmediata y cuenta con suficiente documentación de respaldo?**

**TABLA N° 2.16: ENTREGA INMEDIATA DE INFORMACIÓN**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	67%
NO	3	33%
NO CONTESTA	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Funcionarios del Departamento de Obras Públicas y del Departamento de Planificación  
ELABORADO POR: La investigadora.

**GRÁFICO N° 2.15: ENTREGA INMEDIATA DE INFORMACIÓN**



FUENTE: Funcionarios del Departamento de Obras Públicas y del Departamento de Planificación  
ELABORADO POR: La investigadora.

**Análisis e Interpretación:**

Se observa que el 67% de los encuestados manifiestan que al solicitar cierta información financiera esta si es entregada de manera inmediata y cuenta con suficiente documentación de respaldo y el 33% responde que no. La mayoría de los encuestados responden que el Departamento Financiero si proporciona la información financiera solicitada de manera oportuna. La Dirección Financiera está en la obligación de entregar la documentación requerida por otros departamentos e informar acerca de la gestión realizada salvo la situación en que se traten de documentos confidenciales que únicamente sean de uso exclusivo para el personal autorizado por la administración con la finalidad de evitar divulgaciones que perjudiquen a la institución.

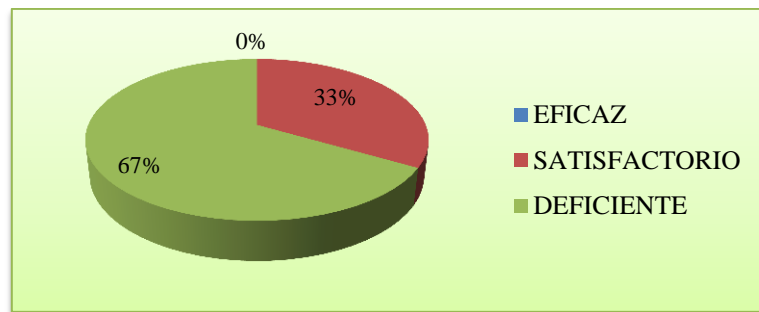
**6. ¿Cómo determina usted el grado de cumplimiento en relación al pago de remuneraciones, bonificaciones y demás beneficios laborales?**

**TABLA N° 2.17: PAGO DE REMUNERACIONES**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EFICAZ	0	0%
SATISFACTORIO	3	33%
DEFICIENTE	6	67%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Funcionarios del Departamento de Obras Públicas y del Departamento de Planificación  
ELABORADO POR: La investigadora.

**GRÁFICO N° 2.16: PAGO DE REMUNERACIONES**



FUENTE: Funcionarios del Departamento de Obras Públicas y del Departamento de Planificación  
ELABORADO POR: La investigadora.

**Análisis e Interpretación:**

El 67% de los encuestados indican que el grado de cumplimiento en relación al pago de remuneraciones, bonificaciones y demás beneficios laborales es deficiente y el 33% indica que es satisfactorio. La mayoría de los encuestados consideran que el grado de cumplimiento del pago de las remuneraciones, bonificaciones y demás beneficios es deficiente ya que existen ciertos retrasos. Se debe crear un mecanismo de control que garantice que las remuneraciones y otras obligaciones legalmente exigibles sean pagadas mediante transferencias a las cuentas corrientes o de ahorros individuales de los beneficiarios dentro de los plazos previstos para formar cierta motivación en los funcionarios para que desarrollen las tareas de manera oportuna.

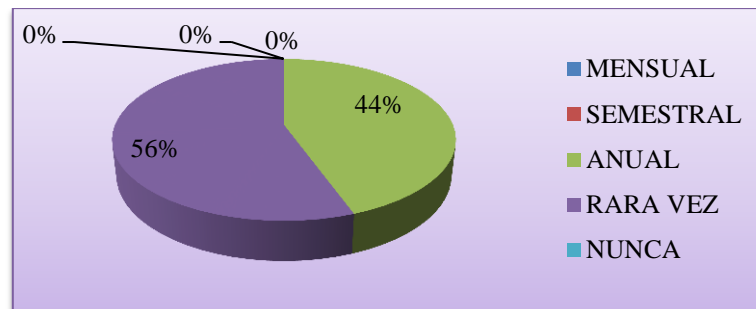
## 7. ¿Con que frecuencia se realizan cursos de capacitación?

**TABLA N° 2.18: FRECUENCIA DE CURSOS DE CAPACITACIÓN**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MENSUAL	0	0%
SEMESTRAL	0	0%
ANUAL	4	44%
RARA VEZ	5	56%
NUNCA	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Funcionarios del Departamento de Obras Públicas y del Departamento de Planificación  
ELABORADO POR: La investigadora.

**GRÁFICO N° 2.17: FRECUENCIA DE CURSOS DE CAPACITACIÓN**



FUENTE: Funcionarios del Departamento de Obras Públicas y del Departamento de Planificación  
ELABORADO POR: La investigadora.

### **Análisis e Interpretación:**

El 56% de los encuestados responden que los cursos de capacitación se efectúan rara vez y el 44% contesta que se da de forma anual. La mayoría de los encuestados manifiestan que no reciben frecuentemente cursos o programas de capacitación dictados en la Institución. Este aspecto de vital importancia será tomado en cuenta en la aplicación de la auditoría de gestión ya que es necesario que cada funcionario de acuerdo a su perfil profesional asista de manera periódica a cursos de capacitación en donde actualice sus conocimientos para desempeñar sus labores de manera eficiente, por lo que se requiere que las autoridades municipales generen un mecanismo de control para garantizar que este proceso se efectúa de manera oportuna.

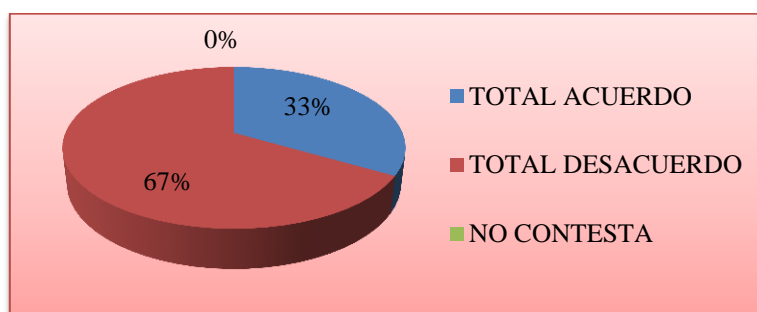
**8. ¿Considera usted que el personal que conforma la Dependencia Financiera cumple con el perfil profesional adecuado para ocupar dichos cargos?**

**TABLA N° 2.19: PERFIL PROFESIONAL**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTAL ACUERDO	3	33%
TOTAL DESACUERDO	6	67%
NO CONTESTA	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Funcionarios del Departamento de Obras Públicas y del Departamento de Planificación  
ELABORADO POR: La investigadora.

**GRÁFICO N° 2.18: PERFIL PROFESIONAL**



FUENTE: Funcionarios del Departamento de Obras Públicas y del Departamento de Planificación  
ELABORADO POR: La investigadora.

**Análisis e Interpretación:**

Se observa que el 67% de los encuestados están en total desacuerdo que el personal que conforma el Departamento Financiero cumple con el perfil profesional adecuado para ocupar dichos cargos y el 33% están en total acuerdo. La mayoría de los encuestados dicen que no todos los funcionarios que conforman la Dependencia Financiera tienen el título profesional acorde al cargo que desempeñan. Se va aplicar la auditoría de gestión en esta Dependencia a fin de indicar que es menester que al ejecutar el proceso de selección y reclutamiento de personal se debe considerar a funcionarios que obtengan un perfil profesional acorde a la realidad institucional con amplios conocimientos y la suficiente experiencia para desempeñar un cargo público.

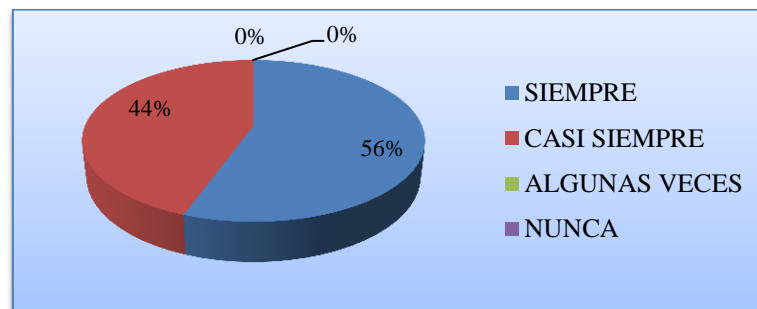
**9. ¿Los funcionarios que conforman el Departamento Financiero comunican los resultados de la gestión institucional en relación a la información financiera a las otras dependencias y a la colectividad en general?**

**TABLA N° 2.20: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	5	56%
CASI SIEMPRE	4	44%
ALGUNAS VECES	0	0%
NUNCA	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Funcionarios del Departamento de Obras Públicas y del Departamento de Planificación  
 ELABORADO POR: La investigadora.

**GRÁFICO N° 2.19: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**



FUENTE: Funcionarios del Departamento de Obras Públicas y del Departamento de Planificación  
 ELABORADO POR: La investigadora.

**Análisis e Interpretación:**

El 56% de los encuestados indican que los funcionarios que conforman el Departamento Financiero comunican los resultados de la gestión en relación a la información financiera siempre y el 44% manifiesta que casi siempre. La mayoría de los encuestados responden que los funcionarios de la Dependencia Financiera siempre comunican a los demás funcionarios de la institución y a la colectividad en general acerca de la gestión realizada. La comunicación de los resultados de la gestión y la utilización que se ha dado a los distintos recursos se debe efectuar de manera periódica con la finalidad de reivindicar que existe transparencia en la ejecución de los distintos procesos.

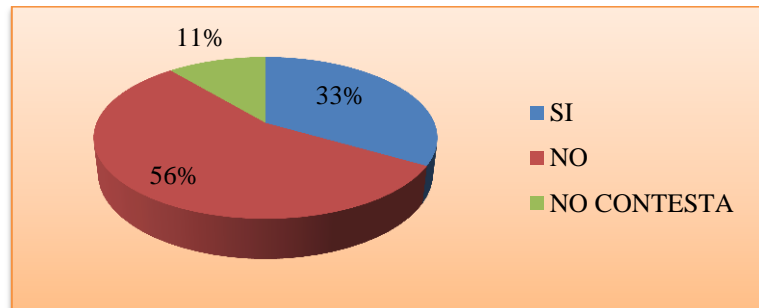
**10. ¿Considera usted que se han cumplido los objetivos planteados satisfactoriamente?**

**TABLA N° 2.21: CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	33%
NO	5	56%
NO CONTESTA	1	11%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Funcionarios del Departamento de Obras Públicas y del Departamento de Planificación  
**ELABORADO POR:** La investigadora.

**GRÁFICO N° 2.20: CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS**



**FUENTE:** Funcionarios del Departamento de Obras Públicas y del Departamento de Planificación  
**ELABORADO POR:** La investigadora.

**Análisis e Interpretación:**

El 56% de los encuestados manifiestan que no se han cumplido los objetivos satisfactoriamente y el 33% de los encuestados responden que sí. La mayoría de los encuestados manifiestan que no se ha cumplido satisfactoriamente los objetivos planteados debido a la falta de ciertos recursos. La aplicación de un mecanismo de control periódico permitirá viabilizar la consecución de las metas específicas dentro de un período a fin de evitar el desperdicio de recursos y conseguir índices de productividad más altos para ello se requiere de un compromiso laboral más estricto por parte de todos los funcionarios.

## 2.5 Análisis e Interpretación de las Encuestas aplicadas a los Usuarios del Gobierno Municipal del cantón Saquisilí.

### 1. ¿Cómo evalúa usted la atención que recibe en el Gobierno Municipal del cantón Saquisilí por parte de los servidores públicos?

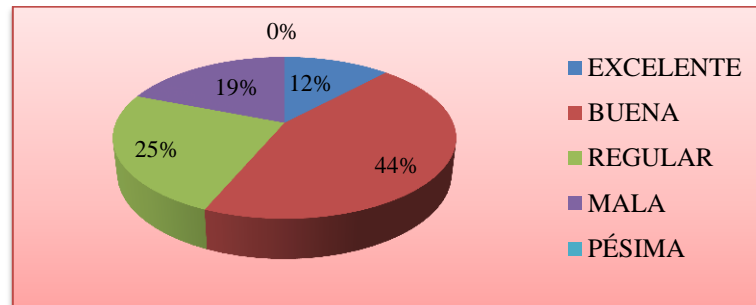
**TABLA N° 2.22: ATENCIÓN A LOS USUARIOS**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	42	12%
BUENA	156	44%
REGULAR	86	25%
MALA	67	19%
PÉSIMA	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>351</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Usuarios del Gobierno Municipal del cantón Saquisilí.

ELABORADO POR: La investigadora.

**GRÁFICO N° 2.21: ATENCIÓN A LOS USUARIOS**



FUENTE: Usuarios del Gobierno Municipal del cantón Saquisilí.

ELABORADO POR: La investigadora.

### **Análisis e Interpretación:**

Se observa que el 44% de los encuestados indican que la atención que reciben en el Gobierno Municipal del cantón Saquisilí es buena; el 25% manifiesta que es regular; el 19% contesta que es mala y el 12% indica que es excelente. La mayoría de los encuestados consideran que la atención brindada en el Gobierno Municipal en ciertas ocasiones no cumple satisfactoriamente sus expectativas. Frente a esta deficiencia se va aplicar la auditoría de gestión con la finalidad de emitir las recomendaciones necesarias a los servidores públicos para que cumplan con ciertas normas de buena atención a los clientes para satisfacer sus necesidades.

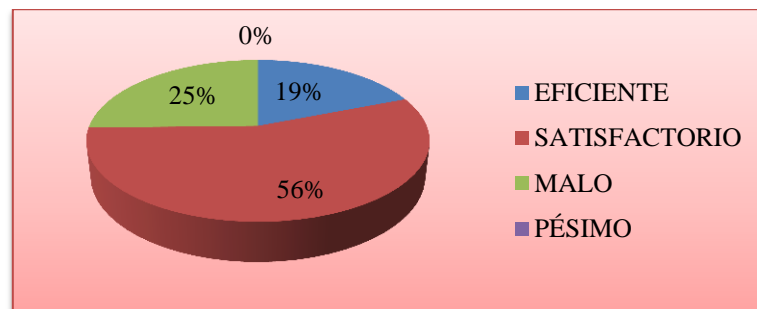
**2. ¿Cómo califica usted la exactitud en el suministro del servicio con relación a lo solicitado?**

**TABLA N° 2.23: EXACTITUD EN EL SUMINISTRO DEL SERVICIO**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EFICIENTE	67	19%
SATISFACTORIO	195	56%
MALO	89	25%
PÉSIMO	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>351</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Usuarios del Gobierno Municipal del cantón Saquisilí.  
ELABORADO POR: La investigadora.

**GRÁFICO N° 2.22: EXACTITUD EN EL SUMINISTRO DEL SERVICIO**



FUENTE: Usuarios del Gobierno Municipal del cantón Saquisilí.  
ELABORADO POR: La investigadora.

**Análisis e Interpretación:**

El 56% de los encuestados responden que la exactitud en el suministro del servicio con relación a lo solicitado es satisfactoria; el 25% señala que es malo y el 19% indica que es eficiente. La mayoría de los encuestados consideran que la entrega de los servicios solicitados es satisfactoria debido a que existen ciertos retrasos en la ejecución de procesos. Se debe implementar un mecanismo de control por parte de los fiscalizadores para mejorar este aspecto a fin de que los servicios solicitados por cada usuario sean atendidos con prontitud y de manera eficiente evitando retrasos lo cual ocasiona molestias a la colectividad.

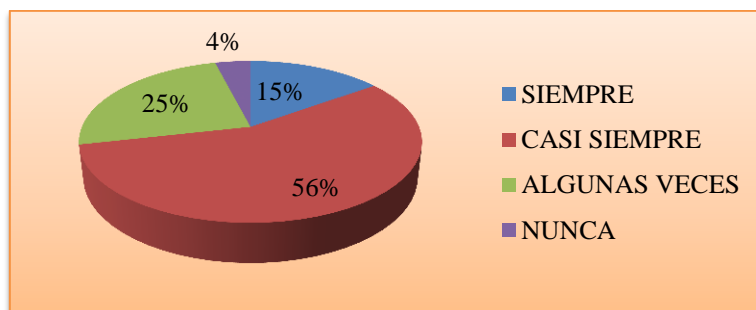
**3. ¿Cuándo usted solicita certificados de no adeudar al Gobierno Municipal del cantón Saquisilí se le otorga oportunamente?**

**TABLA N° 2.24: ENTREGA DE CERTIFICADOS DE NO ADEUDAR**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	53	15%
CASI SIEMPRE	198	56%
ALGUNAS VECES	86	25%
NUNCA	14	4%
<b>TOTAL</b>	<b>351</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Usuarios del Gobierno Municipal del cantón Saquisilí.  
ELABORADO POR: La investigadora.

**GRÁFICO N° 2.23: ENTREGA DE CERTIFICADOS DE NO ADEUDAR**



FUENTE: Usuarios del Gobierno Municipal del cantón Saquisilí.  
ELABORADO POR: La investigadora.

**Análisis e Interpretación:**

El 56% de los encuestados responden que casi siempre que solicitan certificados de no adeudar a la Municipalidad se les otorga oportunamente; el 25% responde que algunas veces; el 15% indica que siempre y el 4% manifiesta que nunca. La mayoría de los encuestados manifiestan que cuando solicitan los certificados de no adeudar a la municipalidad existe un retraso. Se evidencia que este retraso es originado ocasionalmente debido a que primero se debe efectuar la verificación de los datos, análisis y comprobación de no tener títulos de crédito pendientes en el sistema informático, posterior se entrega al usuario un certificado impreso, donde indica que no tiene deuda con la Municipalidad hasta la fecha de emisión del mismo.

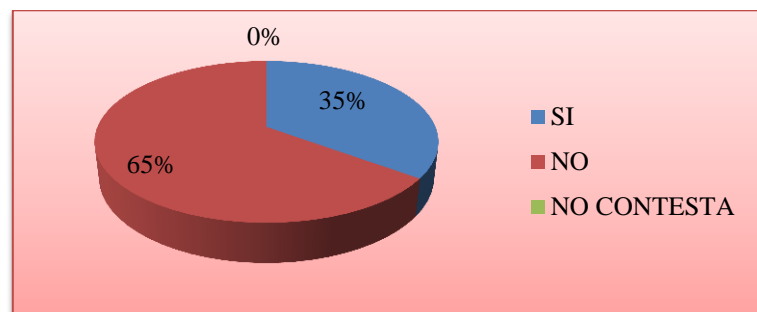
**4. ¿Considera usted que existe una distribución equitativa de recursos por parte del Gobierno Municipal de Saquisilí hacia la colectividad?**

**TABLA N° 2.25: DISTRIBUCIÓN EQUITATIVA DE RECURSOS**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	123	35%
NO	228	65%
NO CONTESTA	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>351</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Usuarios del Gobierno Municipal del cantón Saquisilí.  
ELABORADO POR: La investigadora.

**GRÁFICO N° 2.24: DISTRIBUCIÓN EQUITATIVA DE RECURSOS**



FUENTE: Usuarios del Gobierno Municipal del cantón Saquisilí.  
ELABORADO POR: La investigadora.

**Análisis e Interpretación:**

Se observa que el 65% de los encuestados indican que no existe una distribución equitativa de recursos por parte del Gobierno Municipal de Saquisilí hacia la colectividad y el 35% responde que sí existe. La mayoría de los encuestados manifiestan que no se efectúa una distribución equitativa de recursos hacia la colectividad puesto que indican que se desempeñan proyectos de educación, salud, vialidad, entre otros en ciertos sectores. Por lo tanto al aplicarse una auditoría de gestión se pretende conseguir que la distribución de los recursos existentes para la ejecución de obras se efectúe de manera equitativa para conseguir un desarrollo sustentable y oportuno de todos quienes conforman este cantón.

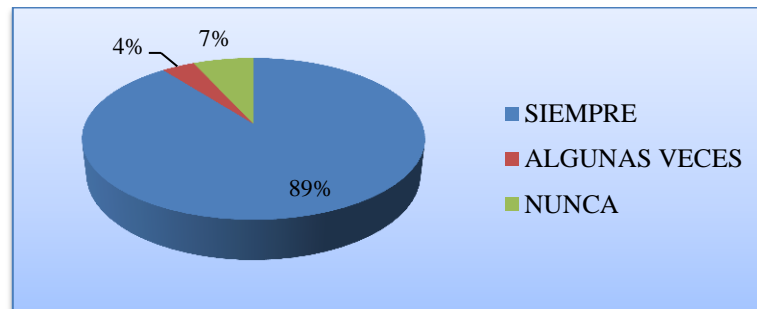
5. ¿Cuándo usted efectúa el pago de impuestos, del agua o de otros servicios municipales le entregan un comprobante de pago que respalde dicha transacción?

**TABLA N° 2.26: ENTREGA DE COMPROBANTES DE PAGO**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	314	89%
ALGUNAS VECES	13	4%
NUNCA	24	7%
<b>TOTAL</b>	<b>351</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Usuarios del Gobierno Municipal del cantón Saquisilí.  
ELABORADO POR: La investigadora.

**GRÁFICO N° 2.25: ENTREGA DE COMPROBANTES DE PAGO**



FUENTE: Usuarios del Gobierno Municipal del cantón Saquisilí.  
ELABORADO POR: La investigadora.

### **Análisis e Interpretación:**

Se observa que el 89% de los encuestados indican que cuando efectúan el pago de impuestos, del agua o de otros servicios siempre reciben un comprobante; el 7% indicó que nunca y el 4% que algunas veces. La mayoría de los encuestados señalan que siempre que efectúan un pago por un servicio prestado en el Gobierno Municipal reciben un comprobante. Este proceso debe seguir efectuándose de manera oportuna ya que el comprobante de pago respaldara dicha transacción tanto para los usuarios como para los funcionarios públicos que tiene a su cargo la recaudación y que mediante su utilización se efectúa eficientemente el cierre de caja diaria.

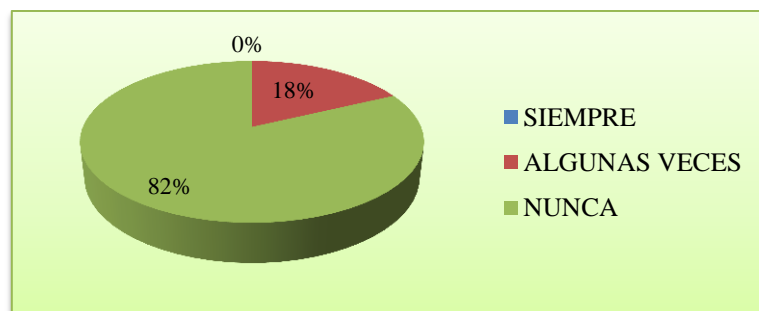
**6. ¿Existe una comunicación periódica por parte de los funcionarios públicos en relación a los resultados de la gestión institucional del Gobierno Municipal?**

**TABLA N° 2.27: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	0	0%
ALGUNAS VECES	63	18%
NUNCA	288	82%
<b>TOTAL</b>	<b>351</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Usuarios del Gobierno Municipal del cantón Saquisilí.  
ELABORADO POR: La investigadora.

**GRÁFICO N° 2.26: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL**



FUENTE: Usuarios del Gobierno Municipal del cantón Saquisilí.  
ELABORADO POR: La investigadora.

**Análisis e Interpretación:**

El 82% de los encuestados responden que no existe una comunicación periódica por parte de los funcionarios con respecto a los resultados de la gestión institucional del Gobierno Municipal hacia la colectividad y el 18% responde que algunas veces. La mayoría de los encuestados manifiestan que no existe una información oportuna por parte de los funcionarios hacia los usuarios en relación a la gestión institucional. Al aplicarse una auditoría de gestión se podrá emitir las recomendaciones necesarias para que exista una forma de comunicación que garantice e indique a la colectividad en general que los distintos recursos manejados en la institución son empleados eficientemente y de manera transparente.

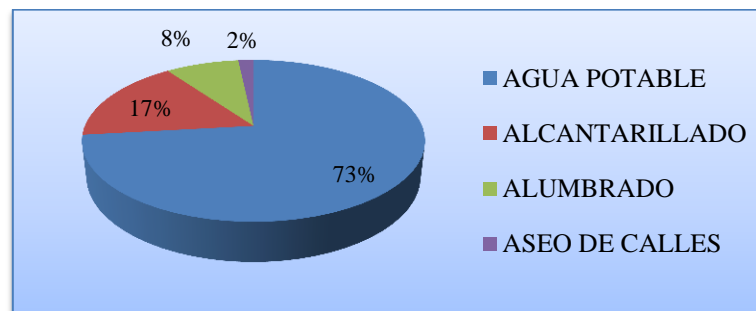
**7. ¿Cuál de los siguientes servicios públicos considera usted que deben ser mejorados por parte del Alcalde del Gobierno Municipal del cantón Saquisilí?**

**TABLA N° 2.28: SERVICIOS PÚBLICOS QUE DEBEN SER MEJORADOS**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
AGUA POTABLE	257	73%
ALCANTARILLADO	59	17%
ALUMBRADO	29	8%
ASEO DE CALLES	6	2%
<b>TOTAL</b>	<b>351</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Usuarios del Gobierno Municipal del cantón Saquisilí.  
ELABORADO POR: La investigadora.

**GRÁFICO N° 2.27: SERVICIOS PÚBLICOS QUE DEBEN SER MEJORADOS**



FUENTE: Usuarios del Gobierno Municipal del cantón Saquisilí.  
ELABORADO POR: La investigadora.

**Análisis e Interpretación:**

El 73% de los encuestados manifiestan que los servicios públicos que deben ser mejorados es el agua potable; el 17% contesta que es el alcantarillado; el 8% responde que el alumbrado y el 2% indican que es el aseo de las calles. La mayoría de los encuestados manifiestan que es indispensable que se tome una solución eficiente en relación al agua ya que ellos cancelan por su utilización y la misma no es de buena calidad puesto que no existe una planta de tratamiento la cual garantice que es apta para el consumo humano. La actual administración debe enfocar sus acciones principalmente a corregir las deficiencias de los servicios prestados puesto que esto garantizará que la gestión desempeñada sea eficiente y oportuna.

## 2.6 Análisis e Interpretación de las Encuestas aplicadas a los Proveedores del Gobierno Municipal del cantón Saquisilí

### 1. ¿Con qué frecuencia adquiere el Gobierno Municipal del cantón Saquisilí los distintos bienes o servicios ofertados por usted?

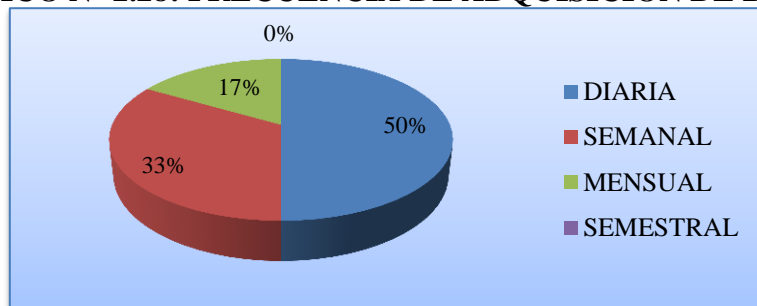
**TABLA N° 2.29: FRECUENCIA DE ADQUISICIÓN DE BIENES**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DIARIA	3	50%
SEMANAL	2	33%
MENSUAL	1	17%
SEMESTRAL	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Proveedores del Gobierno Municipal del cantón Saquisilí.

ELABORADO POR: La investigadora.

**GRÁFICO N° 2.28: FRECUENCIA DE ADQUISICIÓN DE BIENES**



FUENTE: Proveedores del Gobierno Municipal del cantón Saquisilí.

ELABORADO POR: La investigadora.

### Análisis e Interpretación:

Se observa que el 50% de los encuestados manifiestan que el Gobierno Municipal del cantón Saquisilí adquiere los distintos bienes o servicios ofertados de forma diaria; el 33% responde que es semanal y el 17% responde que es mensual. La mayoría de los encuestados indican que el Gobierno Municipal de Saquisilí adquiere de forma diaria combustible y lubricantes para cada uno de los vehículos existentes con la finalidad de que efectúen ciertos servicios públicos como es recolección de basura, visita a otras comunidades, entre otras. Al ejecutarse la adquisición de bienes o servicios de forma diaria es indispensable mantener un control adecuado para garantizar que solo se obtendrá lo que se requiere en cantidad y calidad exacta.

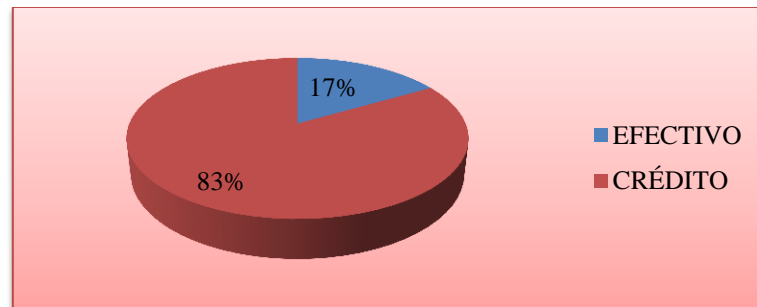
**2. ¿Cuál es la forma de pago que emplea el Gobierno Municipal de Saquisilí en la adquisición de los distintos bienes?**

**TABLA N° 2.30: FORMA DE PAGO A PROVEEDORES**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EFFECTIVO	1	17%
CRÉDITO	5	83%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Proveedores del Gobierno Municipal del cantón Saquisilí.  
ELABORADO POR: La investigadora.

**GRÁFICO N° 2.29: FORMA DE PAGO A PROVEEDORES**



FUENTE: Proveedores del Gobierno Municipal del cantón Saquisilí.  
ELABORADO POR: La investigadora.

**Análisis e Interpretación:**

El 83% de los encuestados indican que la forma de pago que emplea el Gobierno Municipal del cantón Saquisilí en la adquisición de los distintos bienes es a crédito y el 17% indica que se efectúa en efectivo. La mayoría de los encuestados manifiestan que por lo general el Gobierno Municipal de Saquisilí adquiere ciertos bienes como el combustible, los lubricantes, los suministros, los repuestos a crédito determinando el plazo de un mes para efectuar el pago correspondiente. Este proceso es ejecutado de manera eficiente ya que se solicita a los proveedores un reporte en el cual conste el número de orden, el artículo adquirido y el monto total a cancelarse con la respectiva factura y las órdenes de pedido emitidas lo cual garantiza dicha transacción.

**3. ¿Considera usted que se efectúa un pago oportuno y puntual de los diferentes bienes adquiridos por el Gobierno Municipal del cantón Saquisilí?**

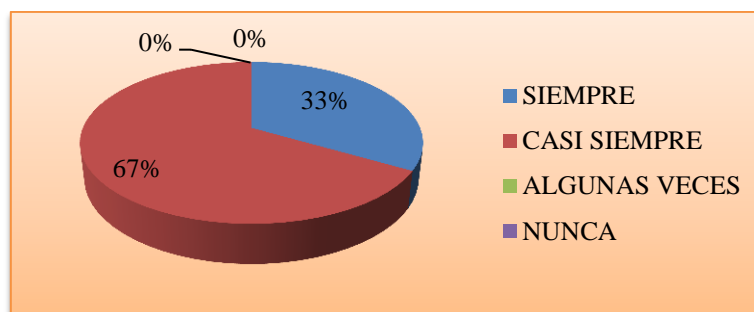
**TABLA N° 2.31: PAGO PUNTUAL A PROVEEDORES**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	2	33%
CASI SIEMPRE	4	67%
ALGUNAS VECES	0	0%
NUNCA	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Proveedores del Gobierno Municipal del cantón Saquisilí.

ELABORADO POR: La investigadora.

**GRÁFICO N° 2.30: PAGO PUNTUAL A PROVEEDORES**



FUENTE: Proveedores del Gobierno Municipal del cantón Saquisilí.

ELABORADO POR: La investigadora.

**Análisis e Interpretación:**

Se observa que el 67% de los encuestados manifiestan que casi siempre se efectúa un pago oportuno y puntual de los diferentes bienes adquiridos por el Gobierno Municipal del cantón Saquisilí hacia los proveedores y el 33% contesta que siempre. La mayoría de los encuestados indican que el GMCS no cumple eficientemente en algunos meses con el pago por la adquisición de bienes o servicios. Al aplicarse un mecanismo de control y evaluación constante se conseguirá evitar que exista un retraso en el pago a los proveedores para lo cual es indispensable designar un plazo prudente al funcionario encargado de realizar dicha transacción para evitar inconvenientes que perjudique la imagen de la institución.

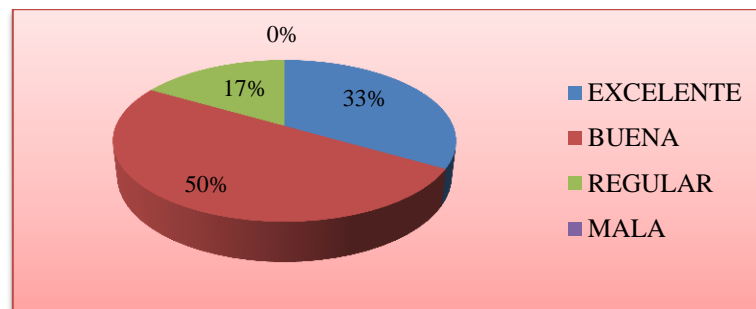
**4. ¿Cómo evalúa usted la información que recibe sobre la tramitación de sus facturas cuando existe retraso en el pago?**

**TABLA N° 2.32: INFORMACIÓN SOBRE LA TRAMITACIÓN DE LAS FACTURAS**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	2	33%
BUENA	3	50%
REGULAR	1	17%
MALA	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Proveedores del Gobierno Municipal del cantón Saquisilí.  
ELABORADO POR: La investigadora.

**GRÁFICO N° 2.31: INFORMACIÓN SOBRE LA TRAMITACIÓN DE LAS FACTURAS**



FUENTE: Proveedores del Gobierno Municipal del cantón Saquisilí.  
ELABORADO POR: La investigadora.

**Análisis e Interpretación:**

El 50% de los encuestados indican que la información que reciben sobre la tramitación de sus facturas cuando existe retraso en el pago es buena; el 33% responde que es excelente y el 17% manifiesta que es regular. La mayoría de los encuestados manifiestan que la información proporcionada sobre las causas del retraso del pago de las facturas es buena. Mediante la aplicación de una auditoría de gestión se conseguirá mejorar las deficiencias y retrasos en el pago a los proveedores por lo que es esencial mantener un control de las facturas a cancelar previniendo errores en la fecha, las firmas o la cantidad lo cual no permite que se emita la autorización de pago inmediata.

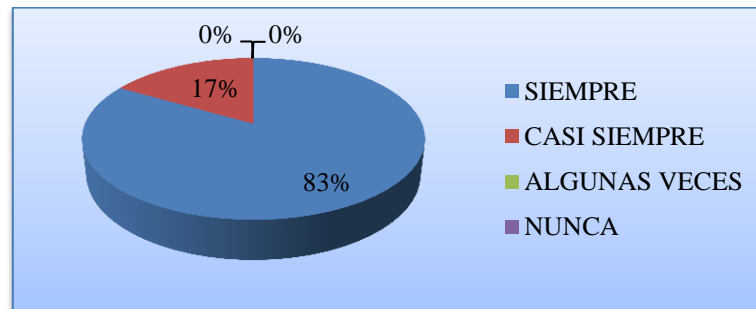
5. ¿Las órdenes de pedido efectuadas por los diferentes funcionarios tienen firmas de autorización que permitan evitar fraudes?

**TABLA N° 2.33: FIRMAS DE AUTORIZACIÓN EN LAS ÓRDENES DE PEDIDO**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	5	83%
CASI SIEMPRE	1	17%
ALGUNAS VECES	0	0%
NUNCA	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Proveedores del Gobierno Municipal del cantón Saquisilí.  
ELABORADO POR: La investigadora.

**GRÁFICO N° 2.32: FIRMAS DE AUTORIZACIÓN EN LAS ÓRDENES DE PEDIDO**



FUENTE: Proveedores del Gobierno Municipal del cantón Saquisilí.  
ELABORADO POR: La investigadora.

### Análisis e Interpretación:

El 83% de los encuestados manifiestan que las órdenes de pedido efectuadas por los diferentes funcionarios siempre tienen firmas de autorización que permitan evitar fraudes y el 17% responde que casi siempre. La mayoría de los encuestados indican que siempre se emiten órdenes de pedido con las respectivas firmas de autorización para considerar su validez. Las órdenes de pedido se emiten bajo previa autorización y constituyen un respaldo para que los proveedores puedan efectuar un reporte y emitir la factura correspondiente del valor a pagar es decir constituye un mecanismo de control para evitar fraudes.

## **2.7 Entrevista dirigida al Director Financiero del Gobierno Municipal del cantón Saquisilí.**

Economista Luís Morales

### **DIRECTOR FINANCIERO**

#### **1. ¿Cómo define usted a la auditoría de gestión?**

La auditoría de gestión es un examen que se realiza con el propósito de evaluar la eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos de una institución.

#### **2. ¿Cuál es el mecanismo que se emplea para garantizar que el Departamento Financiero adquiera, proteja y emplee los recursos de manera económica y eficiente?**

El control previo y concurrente de cada uno de los procesos en relación directa con la base legal y los requerimientos departamentales y autorizaciones correspondientes.

#### **3. ¿Considera usted que el Departamento Financiero de la institución ha cumplido en tiempo, lugar y calidad los objetivos y metas establecidas con los recursos existentes?**

No, debido al retraso en el registro de la información contable por la falta de aplicación del sistema informático SIG-AME Finanzas.

#### **4. ¿En qué nivel se han cumplido los objetivos y metas establecidas durante el año 2009?**

En un 80% ya que se ha logrado obtener el envío de transferencias hasta el mes de octubre, sin embargo se logro arrastrar saldos y recuperar los fondos en los primeros meses del año 2010.

**5. ¿El personal que labora en el Departamento Financiero cumple con un perfil profesional adecuado para desarrollar los distintos procesos?**

En relación al año 2009 fecha período en el que se está realizando la auditoría no sucedía esto es decir que todo el personal no contaba con un perfil profesional adecuado lo cual ocasiono un desajuste y retraso en la información financiera.

**6. Mencione cuáles son las falencias que se han presentado en el Departamento Financiero y han impedido el desarrollo oportuno de las actividades planificadas.**

La no existencia de un inventario físico y magnético de los procesos de manejo financiero que salvaguarde la continuidad de la gestión de los recursos provenientes de actividades propias del municipio y de las transferencias estatales.

**7. ¿Existe una adecuada función de revisión o supervisión de las actividades ejecutadas por el personal del Departamento Financiero?**

No, por cuanto nunca se ha solicitado a la Contraloría General del Estado examen especiales a determinadas cuentas con sustento técnico – legal.

**8. ¿Con que frecuencia se realizan cursos de capacitación para el personal que labora en el Departamento Financiero?**

No existe una planificación o programa de capacitación según las necesidades institucionales por lo que la capacitación se da según el interés del funcionario involucrado.

**9. ¿Considera usted que la información financiera presentada es razonable y está de acuerdo a las distintas normas y principios establecidos?**

Sí, por la obligatoriedad de cumplir con la normativa vigente así como la responsabilidad propia de cada funcionario.

## 2.8 Comprobación de las Pregunta Directrices

**¿Cuáles son las fortalezas y debilidades existentes en los procesos administrativos desarrollados por los funcionarios del Departamento Financiero que permitirán aplicar los mecanismos necesarios que mejoren su eficiencia?**

Al realizar un diagnóstico en la institución mediante la aplicación de encuestas y la observación directa para detectar las fortalezas y debilidades existentes se puede comprobar lo siguiente:

Entre los aspectos positivos que se destacan en el Departamento Financiero de acuerdo a lo que se determina en el Gráfico Estadístico 2.4 es que existe una política estricta en relación a la persona encargada de emitir las autorizaciones respectivas para la ejecución de las distintas transacciones y utilización de los recursos existentes ya que en un 60% se considera que el Alcalde como máxima autoridad de la Institución debe definir y conocer el destino que se dé a los distintos fondos con la finalidad de garantizar que sólo se efectúen operaciones y actos administrativos válidos dando la seguridad de que se evitara la posibilidad de fraudes o malversación de fondos. En el Gráfico Estadístico 2.5 se puede apreciar claramente que se cumple con las normas y leyes aplicables en la ejecución de los distintos procesos administrativos por lo que se estipula que los funcionarios de esta Dependencia cumplen con la base legal definida para cada caso. En el Gráfico Estadístico 2.6 se observa que los cierres de caja de la recaudación efectuada por concepto de impuestos, tasas y ventas de especies fiscales se realizan diariamente por lo que se considera que la ejecución de este proceso es eficiente y se debe seguir ejecutando de manera secuencial y periódica a fin de garantizar su custodia.

Las debilidades detectadas que impiden el accionar eficiente y adecuado de las actividades desarrolladas en el Departamento Financiero de acuerdo a lo que se determina en el Gráfico Estadístico 2.2 es que no existe un cumplimiento eficaz de la

Ordenanza Municipal vigente en la Institución la misma que abarca aspectos de control interno sobre los cuales cada funcionario debe enmarcar su trabajo, por lo que se evidencia que existe ciertas deficiencias en los procesos desarrollados que deben ser mejorados a fin de alcanzar la máxima productividad de los recursos existentes. En el Gráfico Estadístico 2.8 se observa que el grado de comunicación de este departamento con las demás dependencias en la ejecución de los distintos procesos es regular debido a que no existe una coordinación adecuada y la mayoría de los funcionarios se limitan a realizar las tareas asignadas sin mantener una cultura flexible que permita desempeñar otras funciones en equipo eficazmente. En el Gráfico Estadístico 2.30 se observa que en un 67% no se efectúa un pago oportuno y puntual a los proveedores de los diferentes bienes adquiridos por el Gobierno Municipal del cantón Saquisilí por lo que se requiere emplear un mecanismo de control y evaluación constante para evitar que exista un retraso en el pago por lo que es indispensable designar un plazo prudente al funcionario encargado de realizar dicha transacción para evitar inconvenientes que perjudique la imagen de la institución.

**¿Qué características fundamentales deberá contener la aplicación de una auditoría de gestión en el departamento financiero del Gobierno Municipal del cantón Saquisilí que permitirá mejorar la gestión institucional?**

La auditoría de gestión contiene la aplicación de indicadores financieros, cualitativos y cuantitativos de gestión que permitieron medir la eficiencia, economía y efectividad de los distintos procesos efectuados; se desarrollo la evaluación del control interno mediante la utilización de cuestionarios y con la información obtenida se procedió a realizar la matriz de ponderación del componente posteriormente se determino el nivel de riesgo y confianza de cada área examinada, se elaboró la hoja de hallazgos y finalmente se elaboró el informe final de auditoría el cual contiene las observaciones, conclusiones y recomendaciones que deben ser ejecutadas de manera oportuna.

## 2.9 Conclusiones

1. La aplicación de una auditoría de gestión al Departamento Financiero del Gobierno Municipal del cantón Saquisilí es factible puesto que se considera que no existe un control adecuado y eficiente para adquirir, proteger y emplear los distintos recursos lo cual produce un desperdicio innecesario de los mismos.
2. La coordinación y grado de comunicación de la Dependencia Financiera con los demás departamentos es regular por lo cual surge retrasos de las actividades e impide el cumplimiento oportuno y eficiente de las metas y objetivos que se pretende alcanzar dentro de un período específico.
3. Los programas de capacitación no se efectúan de manera oportuna y de acuerdo a las necesidades institucionales lo cual ocasiona el desconocimiento de las reformas aplicables en cada área de trabajo y la escasa gestión e iniciativa por parte de los funcionarios y empleados.
4. El Departamento Financiero está en la obligación de entregar la documentación requerida por otros departamentos e informar acerca de la gestión realizada salvo la situación en que se traten de documentos confidenciales que únicamente sean de uso exclusivo para el personal autorizado.
5. El pago de las remuneraciones, bonificaciones y demás beneficios laborales en ciertos casos se efectúan con retraso debido a que no existen suficientes ingresos para cubrir el gasto de personal.
6. El perfil profesional de algunos funcionarios que conforman el Departamento Financiero no está acorde al cargo que desempeñan por lo cual se evidencia que existe un incumplimiento de las normas emitidas en la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y en la Ley Orgánica de Régimen Municipal.

7. Existe cierta inconformidad por parte de los usuarios en relación a los servicios municipales ya que consideran que al contribuir ellos en el pago los mismos deben ser de buena calidad y debe existir exactitud en el suministro del servicio con relación a lo solicitado, puesto que en muchas ocasiones existe retraso de obras e incumplimiento de proyectos que perjudican el desarrollo cantonal.
8. En relación a la distribución de los recursos y obras los habitantes del cantón consideran que no se efectúa de manera equitativa puesto que existe la mayoría de proyectos que se realizan en el sector urbano descuidando los sectores aledaños que requieren de igualdad de obras.
9. La adquisición de bienes y servicios a los diferentes proveedores se da mediante la modalidad de crédito otorgado para un mes dependiendo el caso, proceso en el cual existe retraso en la tramitación y pago de las facturas correspondientes debido a la inexistencia de un mecanismo de control y evaluación constante.

## **2.10 Recomendaciones**

1. El Director Financiero debe ejecutar un plan de seguimiento de las recomendaciones emitidas en el informe final de auditoría de la presente investigación a fin de mejorar la eficiencia de los procesos y conseguir la optimización de los recursos materiales y económicos.
2. Es necesario que las autoridades municipales mediante la implementación de seminarios y charlas de motivación mejoren las relaciones laborales de los funcionarios a fin de conseguir que exista una comunicación adecuada y un ambiente de trabajo agradable ya que la coordinación entre los empleados y departamentos puede ser un punto indispensable para generar nuevas ideas que mejoren la eficiencia de los procesos.
3. El Alcalde como máxima autoridad debe tomar estrategias viables relacionadas a la capacitación de los diferentes funcionarios solicitando a la Contraloría General del Estado o entidades privadas efectuar cursos de capacitación acordes a los perfiles profesionales y de acuerdo a las reformas existentes a las cuales deben acogerse los servidores públicos para desempeñar sus labores de manera eficiente.
4. Es de vital importancia que los funcionarios del Departamento Financiero mantengan actualizado el sistema contable y presupuestario de la institución el mismo que debe contener la suficiente documentación de respaldo lo cual permita entregar la información solicitada por otros funcionarios de manera oportuna.
5. El Director Financiero debe gestionar de manera oportuna el pago de las remuneraciones para que se realicen por mensualidad vencida durante los cinco primeros días del mes siguiente y pagar los beneficios que por ley les corresponde en la fecha exacta con la finalidad de incentivar a los funcionarios para que desempeñen sus labores de manera eficiente.

6. Es indispensable que las autoridades municipales promuevan el cumplimiento oportuno de las leyes sobre las cuales debe efectuarse la selección y reclutamiento de personal efectuando un concurso de méritos y oposición en donde se considere el título de tercer nivel como un requisito necesario para garantizar que el perfil profesional sea adecuado para desempeñar un cargo público de manera eficiente y adecuada.
  
7. Es importante que el Alcalde conjuntamente con los Jefes Departamentales y demás autoridades establezcan un plan anual de proyectos a ejecutarse con la finalidad de conseguir los fondos necesarios para efectuar obras encaminadas al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes que conforman el cantón suministrando servicios públicos de calidad y de manera oportuna.
  
8. Se debe generar en la institución un plan operativo basado en indicadores de gestión que permitan desarrollar proyectos factibles y equitativos encaminados a mejorar la infraestructura del cantón en su totalidad y efectuar un modelo productivo que genere mayor oportunidad para sus habitantes consiguiendo un equilibrio constante en el nivel de vida de la colectividad.
  
9. Al acogerse a la modalidad de crédito otorgada por los proveedores se debe mantener un control oportuno al recibir el reporte, las órdenes de pedido y la factura correspondiente constatando que no existan errores y en el caso de que los haya inmediatamente sean corregidos lo cual no genere espera en el pago.

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA**

**3.1 TEMA: “APLICACIÓN DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO FINANCIERO DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN SAQUISILÍ DURANTE EL PERÍODO COMPRENDIDO ENERO 1° A DICIEMBRE 31 DEL AÑO 2009”**

#### **3.2 Presentación de la Propuesta**

El presente trabajo investigativo constituye la aplicación de una auditoría de gestión al Departamento Financiero del Gobierno Municipal del cantón Saquisilí, evaluación que se desarrolla con la finalidad de verificar el grado de economía, eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos humanos, materiales y financieros; mejorar el desarrollo de los distintos procesos y emitir un informe que contiene los comentarios, conclusiones y recomendaciones necesarias que permitirán corregir las falencias administrativas existentes a fin de mejorar la gestión institucional.

Se aplica las técnicas de auditoría (observación, cuestionarios de control interno, revisión de documentos) y se recopila información administrativa – financiera (Ordenanza Municipal, Estado de Situación Financiera Final, Cédulas Presupuestarias de Ingresos y Gastos correspondientes al año 2009) lo cual permite evaluar la eficiencia y economía con que son utilizados los distintos recursos mediante la aplicación de indicadores cualitativos y cuantitativos de gestión, se verifica y detecta las posibles desviaciones que impiden el desarrollo eficaz de las actividades planificadas y se establece las posibles soluciones.

El ejercicio práctico consta de dos archivos que están compuestos de la siguiente manera:

**1. Archivo Permanente:** En este archivo se incluye todo tipo de documento cuya información es permanente y sirve de consulta o guía para auditorías subsiguientes, en relación al presente trabajo investigativo este legajo abarca la Carta Compromiso, Notificación de Inicio de Auditoría de Gestión, Planilla de Marcas de Auditoría, Decreto de cantonización de Saquisilí, Organización General de la Institución, Base Legal, Objetivos Institucionales, Misión, Visión, Objetivos y el Orgánico Funcional del Departamento Financiero de la institución es decir este archivo básicamente constituye la fase de conocimiento preliminar del objeto de estudio.

**2. Archivo Corriente:** En este archivo constan los papeles de trabajo relacionados con la actividad específica de auditoría, es decir contiene el Memorando de Planificación, Cronograma de Trabajo, Programa de Trabajo General, Programas de Trabajo Específicos, Evaluación Preliminar del Control Interno, Cuestionarios de Control Interno, Matriz de Ponderación, Evaluación del Riesgo, Puntos de Control Interno y el Informe Final emitido con las observaciones, conclusiones y recomendaciones necesarias que al ser aplicadas se podrá conseguir la optimización de los recursos de manera eficiente y oportuna.

### **3.3 Justificación:**

La aplicación de una auditoría de gestión es de vital importancia en todas las instituciones sean estas públicas o privadas ya que mediante su implementación se puede evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos previstos, en particular en el Departamento Financiero del Gobierno Municipal del cantón Saquisilí constituye una herramienta esencial que permite verificar el grado de cumplimiento de las normas establecidas en relación al Orgánico Funcional que rige en la institución y evaluar si la Dependencia

adquiere, protege y conserva adecuadamente sus recursos basado en las políticas internas y externas establecidas para brindar un servicio oportuno y una rendición adecuada del destino que se ha dado a los recursos existentes.

La utilidad metodológica que se obtiene al aplicar los distintos procedimientos relativos a la propuesta en la auditoría de gestión se encuentra en la medición del rendimiento que se realiza con el objetivo de obtener evidencias suficientes y competentes que permiten conocer la eficiencia de la gestión realizada en el Departamento Financiero a fin de que se mejore y corrija las desviaciones existentes en relación a los procesos administrativos y financieros que impiden el adecuado cumplimiento de las políticas establecidas y la rendición oportuna de cuentas de los funcionarios públicos de sus actos de gobierno.

El desarrollo de la investigación es factible puesto que se cuenta con la facilidad y acceso de información proporcionada por parte de los funcionarios que conforman el Departamento Financiero del Gobierno Municipal del cantón Saquisilí por lo que se efectúa distintas pruebas de auditoría que permiten detectar las áreas críticas mediante la cuantificación de los niveles de riesgo obteniendo así hallazgos relevantes sustentados para emitir las conclusiones y recomendaciones necesarias encaminadas al mejoramiento de la gestión departamental lo que permitirá a los directivos tomar medidas correctivas indispensables para el manejo eficiente de los recursos humanos, materiales y económicos existentes en la institución.

Al concluir la siguiente propuesta los funcionarios del Departamento Financiero del Gobierno Municipal del cantón Saquisilí disponen de una herramienta necesaria e importante ya que en relación a los resultados reales y verídicos encontrados los funcionarios competentes se encargaran de acoger las soluciones alternativas a los problemas con la finalidad de conseguir la optimización de los recursos materiales y financieros en términos de economía, eficiencia y eficacia y lo cual permitirá mejorar la gestión desarrollada en esta dependencia.

### **3.4 Objetivos:**

#### **3.4.1 Objetivo General:**

- Aplicar una auditoría de gestión al Departamento Financiero del Gobierno Municipal del cantón Saquisilí que permita verificar el grado de cumplimiento de la economía, eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos durante el período comprendido Enero 1° a Diciembre 31 del año 2009.

#### **3.4.2 Objetivos Específicos.-**

- Analizar los factores internos que han impedido el cumplimiento adecuado de los procesos administrativos desarrollados en el Departamento Financiero.
- Verificar que los recursos humanos, materiales y financieros existentes en el Departamento Financiero han sido empleados de manera eficiente, económica y oportuna evitando el desperdicio innecesario de los mismos.
- Emitir un informe final producto del trabajo de auditoría el mismo que contenga los hallazgos, conclusiones y recomendaciones necesarias que permitan corregir las falencias existentes para mejorar la gestión departamental.



# ARCHIVO PERMANENTE

## ARCHIVO PERMANENTE

Archivo N° 1  
Permanente

**Institución Auditada:** Gobierno Municipal del cantón Saquisilí.  
**Dependencia:** Departamento Financiero.  
**Dirección:** Calle Barreno y 24 de Mayo.  
**Teléfono:** 032 – 721 – 137  
**Tipo de Auditoría:** Auditoría de Gestión.  
**Período Auditado:** Enero 1° a Diciembre 31 del año 2009.

### ÍNDICES

REFERENCIA	N°	DESCRIPCIÓN
<b>C.C</b>	2/2	Carta Compromiso.
<b>N.I.A.G</b>	1/1	Notificación de Inicio de Auditoría de Gestión.
<b>P.M.A</b>	1/1	Planilla Marcas de Auditoría.
<b>D.C.S</b>	1/1	Decreto de cantonización de Saquisilí.
<b>O.G.I</b>	3/3	Organización general de la Institución.
<b>B.L</b>	4/4	Base Legal.
<b>O.I</b>	1/1	Objetivos Institucionales.
<b>M.V.I</b>	1/1	Misión y Visión Institucional.
<b>O.E</b>	1/1	Organigrama Estructural.
<b>M.V.D.F</b>	1/1	Misión y Visión del Departamento Financiero.
<b>O.D.F</b>	1/1	Objetivos del Departamento Financiero.
<b>O.F.D.F</b>	8/8	Orgánico Funcional del Departamento Financiero.

Elaborado por: <b>A.M.S.E.</b>	Fecha: <b>13-08-2010</b>
Revisado por: <b>R.M.M.C.</b>	Fecha: <b>08-12-2010</b>

**CARTA COMPROMISO**

Saquisilí, 04 de Agosto del 2010

Economista

Luís Morales

**DIRECTOR FINANCIERO DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN SAQUISILÍ**

Presente.-

De mi consideración:

Por medio de la presente reciba un atento y cordial saludo, la investigadora Silvana Elizabeth Armas Monga egresada de la Universidad Técnica de Cotopaxi de la especialidad de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, tiene el agrado de confirmar la aceptación en colaborar con el Alcalde en la aplicación de una auditoría de gestión al Departamento Financiero de la Institución durante el período comprendido Enero 1° a Diciembre 31 del año 2009.

El trabajo investigativo se llevará a cabo de acuerdo a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados y a las Normas Ecuatorianas de Auditoría, además se consideran prácticas necesarias para obtener el título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría CPA.

El examen incluirá:

Elaborado por: <b>A.M.S.E.</b>	Fecha: <b>04-08-2010</b>
Revisado por: <b>R.M.M.C.</b>	Fecha: <b>08-12-2010</b>

**ARMAS MONGA SILVANA ELIZABETH**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**ENERO 1° A DICIEMBRE 31 DEL AÑO 2009**

**C.C.**  
**2/2**

- Evaluación de los diferentes procesos efectuados por el personal que conforma el Departamento Financiero.
- Obtención de documentación, registros y demás evidencias necesarias que permita sustentar una opinión.
- Elaboración de cuestionarios de control interno tanto general como específico para cada área que conforma el Departamento Financiero.
- Determinación del nivel de riesgo y confianza del control interno aplicando matrices de ponderación.
- Aplicación de indicadores cualitativos y cuantitativos a los estados financieros y a las cédulas presupuestarias del período a auditarse.
- Emisión de un informe final de auditoría a las autoridades municipales.

La finalidad de esta evaluación es emitir un informe basado en los resultados obtenidos sobre el grado de cumplimiento de los objetivos y metas planteadas y la utilización de los recursos en términos de economía, eficiencia y eficacia en el Departamento Financiero.

Atentamente;

-----  
Armas Monga Silvana Elizabeth  
**INVESTIGADORA**

Elaborado por: **A.M.S.E.**

Fecha: **04-08-2010**

Revisado por: **R.M.M.C.**

Fecha: **08-12-2010**

**ARMAS MONGA SILVANA ELIZABETH**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**ENERO 1° A DICIEMBRE 31 DEL AÑO 2009**

**N.I.A.**  
**1/1**

**Institución:** Gobierno Municipal del Cantón Saquisilí.  
**Dependencia:** Departamento Financiero.  
**Asunto:** Notificación de Inicio de Auditoría de Gestión

Latacunga, 04 de Agosto del año 2010

Economista

Luís Morales

**DIRECTOR FINANCIERO DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN SAQUISILÍ**

Presente.-

De mi consideración:

En cumplimiento al Artículo 90 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado pongo en su conocimiento que la investigadora de la Universidad Técnica de Cotopaxi inició con el proceso de Auditoría de Gestión del período comprendido Enero 1° a Diciembre 31 del año 2009 al Departamento Financiero de la institución.

Mucho agradeceré se digne proporcionar la información necesaria para el eficiente desarrollo del presente trabajo investigativo, el mismo que contribuirá a mejorar la gestión en relación al departamento auditado.

Atentamente;

-----  
Armas Monga Silvana Elizabeth  
**INVESTIGADORA**

Elaborado por: <b>A.M.S.E.</b>	Fecha: <b>04-08-2010</b>
Revisado por: <b>R.M.M.C.</b>	Fecha: <b>08-12-2010</b>

PLANILLA DE MARCAS DE AUDITORÍA

MARCA	SIGNIFICADO
✓	Comprobado correctamente
©	Comparado con libros
*	Observado
<	Rastreado
S	Documentación sustentatoria
Σ	Sumatoria
Δ	Cálculos
Ψ	Inspeccionado
ǎ	Confirmaciones, respuesta afirmativa
η	Confirmaciones, respuesta negativa

Elaborado por: A.M.S.E.	Fecha: 04-08-2010
Revisado por: R.M.M.C.	Fecha: 08-12-2010

**DECRETO DE CANTONIZACIÓN DE SAQUISILÍ**

Según se desprende del decreto de cantonización publicada en el Registro Oficial número 940 del lunes 18 de Octubre de 1943 el Congreso de la República del Ecuador estableció:

**Art. 1°:** Erígese el cantón Saquisilí en la Provincia de Cotopaxi, compuesto de la parroquia Saquisilí que será la cabecera cantonal y de las parroquias que el mismo Municipio creare.

**Art. 2°:** El nuevo cantón se halla ubicado en la zona centro- norte de la Región Interandina del Ecuador, tiene una superficie de 207.9 km<sup>2</sup> y comprende cuatro parroquias: una parroquia urbana que es la de Saquisilí donde se asiente la cabecera cantonal y tres parroquias rurales: Canchagua, Chantilín y Cochapamba.

**Art. 3°:** Tan pronto como entre en vigencia este Decreto el Poder Ejecutivo ordenará que se verifiquen las elecciones de Concejeros Municipales del cantón Saquisilí, por el número total que debe integrar esa Municipalidad, de este personal se sorteará a los que deben quedar después del primer año de funcionamiento.

**Art. 4°:** Los gastos que demandará la organización del cantón y el pago del personal de funcionarios y empleados serán imputados a la respectiva partida Presupuestaria del Estado.

Elaborado por: <b>A.M.S.E.</b>	Fecha: <b>05-08-2010</b>
Revisado por: <b>R.M.M.C.</b>	Fecha: <b>08-12-2010</b>

### ORGANIZACIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN

Según lo que determina el Art. 157 y 158 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal, la estructura orgánica del Gobierno Municipal del cantón Saquisilí, estará organizada por los siguientes niveles administrativos:

**NIVEL DIRECTIVO:** Está conformado por el Concejo Municipal, el Alcalde y las Comisiones Permanentes.

Constituye el más alto nivel de la organización, es el órgano fiscalizador y legislador en donde se formula, orienta y dirige las Políticas Municipales. Está conformado por el Alcalde, quien lo preside y siete Concejales; elegidos por voto popular que con funciones separadas están obligados a velar en la obtención de los fines municipales.

Las Comisiones Permanentes realizarán el estudio y sugerirán mediante informes razonados la resolución que adopte el Concejo sobre los problemas y asuntos que debe conocer el Gobierno Municipal. Se formarán las siguientes comisiones permanentes:

- 1.- De Planificación, Urbanismo y Obras Públicas;
- 2.- De Servicios Públicos;
- 3.- De Finanzas;
- 4.- De Servicios Sociales;
- 5.- De Asuntos Económicos;
- 6.- Comisión de Mesa.

Elaborado por: <b>A.M.S.E.</b>	Fecha: <b>06-08-2010</b>
Revisado por: <b>R.M.M.C.</b>	Fecha: <b>08-12-2010</b>

**NIVEL EJECUTIVO:** Es la máxima autoridad administrativa de la Institución, ejerce la representación judicial y extrajudicial conjuntamente con el Procurador Síndico, tiene la potestad de nombrar y remover a los funcionarios determinados expresamente en la Ley Orgánica de Régimen Municipal y administra el régimen de personal aprobado por Concejo y el régimen de remuneraciones. En este nivel se halla el señor Alcalde.

**NIVEL ASESOR:** Administración General.- Constituye la instancia consultiva y de asesoramiento para el Concejo Municipal para la toma de decisiones del Nivel Ejecutivo y para la aplicación de los programas asignados a los demás niveles; está integrado por:

- 1.- Secretaría General (prosecretaria, archivo y biblioteca).
- 2.- Procuraduría Síndica (asistente de Procuraduría).
- 3.- Auditoría Interna.

**NIVEL OPERATIVO:** Es el responsable directo de la ejecución de las políticas, programas y prestación de servicios, se encuentra integrado por:

**1.- Administración General, que estará conformada por:**

- Recurso Humanos, Servicios Generales y comité de capacitación y asistencia técnica.
- Junta Cantonal de Protección de Derechos de niños /as y Adolescentes.

Elaborado por: <b>A.M.S.E.</b>	Fecha: <b>06-08-2010</b>
Revisado por: <b>R.M.M.C.</b>	Fecha: <b>08-12-2010</b>

**2.- Dirección Financiera, que estará conformada por:**

- Tesorería.
- Contabilidad y Presupuesto.
- Rentas.
- Adquisiciones (Guardalmacén).

**3. Dirección de Obras Públicas que estará conformada por:**

- Construcción y Fiscalización de obras; albañiles y peones.
- Transporte: operadores de maquinaria y ayudantes; choferes; mecánico.

**4. Dirección de Planificación que estará conformada por:**

- Estudios, proyectos; revisión y aprobación de planos; dibujante.
- Avalúos y Catastros (técnico de avalúos y catastros).
- Comisaria de Construcciones.
- Gestión Social (Promoción Social, Turismo y Ambiente, Educación Cultura y Deportes; SIL- Relaciones Públicas; Seguridad Ciudadana y Riesgos).

**5. Servicios Públicos está conformada por:**

- Comisaria, Policía y Vigilancia; barrenderos y peones de plazas y mercados; aseo y recolección de basura; parques y jardines.
- Agua Potable; laboratorio de análisis y control de agua.
- Camal: administrador; recaudador, médico veterinario y trabajadores.

Elaborado por: <b>A.M.S.E.</b>	Fecha: <b>06-08-2010</b>
Revisado por: <b>R.M.M.C.</b>	Fecha: <b>08-12-2010</b>

**BASE LEGAL**

- Artículo 238 de la Constitución de la República del Ecuador establece que los gobiernos autónomos descentralizados gozarán de autonomía política, administrativa y financiera y se regirán por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana.
- Artículo 264 de la Constitución de la República del Ecuador determina que los gobiernos municipales tendrán las siguientes competencias exclusivas, sin perjuicio de otras que determine la ley:

*Numeral 1.-* Planificar el desarrollo cantonal y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, de manera articulada con la planificación nacional.

*Numeral 2.-* Ejercer el control sobre el uso y ocupación del suelo en el cantón.

*Numeral 3.-* Planificar, construir y mantener la vialidad urbana.

*Numeral 4.-* Prestar los servicios públicos de agua potable, alcantarillado, depuración de aguas residuales, manejo de desechos sólidos y actividades de saneamiento ambiental.

*Numeral 5.-* Crear, modificar o suprimir mediante ordenanzas tasas y contribuciones especiales de mejoras.

*Numeral 6.-* Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte público de su territorio.

*Numeral 7.-* Planificar, construir y mantener la infraestructura física y los equipamientos de salud y educación, así como los espacios públicos destinados al desarrollo social.

*Numeral 9.-* Formar y administrar los catastros inmobiliarios urbanos y rurales.

Elaborado por: A.M.S.E.	Fecha: 10-08-2010
Revisado por: R.M.M.C.	Fecha: 08-12-2010

- Artículo 1 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal relacionada a la Naturaleza y Fines del Municipio determinando que el Municipio es la sociedad política autónoma subordinada al orden jurídico constitucional del Estado, cuya finalidad es el bien común local, y dentro de éste y en forma primordial, la atención de las necesidades de la ciudad y de las parroquias rurales de la respectiva jurisdicción.
- Artículo 16 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal determina que las municipalidades son autónomas y que salvó lo prescrito en la Constitución de la República y esta ley, ninguna Función del Estado, ni autoridad extraña a la municipalidad podrá interferir su administración propia, estándoles especialmente prohibido:

*Numeral 1.-* Suspender o separar de sus cargos los miembros del gobierno o de la administración municipal.

*Numeral 2.-* Derogar, reformar o suspender la ejecución de las ordenanzas, reglamentos, resoluciones o acuerdos de las autoridades municipales.

*Numeral 9.-* Impedir de cualquier manera que un municipio recaude directamente sus propios recursos.

- Artículo 156 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal establece que la organización administrativa de cada municipalidad estará de acuerdo con las necesidades peculiares que deba satisfacer, la importancia de los servicios públicos a prestarse y responderá a una estructura que permita atender todas y cada una de las funciones que a ella competen, para el mejor cumplimiento de los fines municipales.

Elaborado por: A.M.S.E.	Fecha: 10-08-2010
Revisado por: R.M.M.C.	Fecha: 08-12-2010

- Artículo 157 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal determina que el Reglamento Orgánico y Funcional determinará la estructura administrativa de cada municipalidad, la cual se conformará teniendo en cuenta que las distintas dependencias constituyen un organismo racionalmente integrado desde el punto de vista de la división del trabajo.
  
- Artículo 158 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal determina que la estructura orgánica y funcional contemplará los siguientes niveles de actividad:
  - a) Directivo: Le compete tomar las decisiones, impartir las instrucciones para que ellas se cumplan, coordinar en forma general las actividades y supervigilar el eficiente cumplimiento de las mismas.
  
  - b) Asesor: Le corresponde prestar asistencia técnica a los niveles directivo y operativo en cuestiones de planificación, programación y proyección de las actividades municipales.
  
  - c) Operativo: Le compete la ejecución de las distintas funciones en cada uno de los ramos propios de la actividad municipal.
  
- Artículo 161 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal establece que el sistema organizativo municipal se estructurará en términos generales, en función de las siguientes dependencias: de servicios públicos, de obras públicas, de justicia y policía, financiera, administrativa, de servicios sociales, de planificación, desarrollo de la colectividad y de protección de los grupos vulnerables.

Elaborado por: <b>A.M.S.E.</b>	Fecha: <b>10-08-2010</b>
Revisado por: <b>R.M.M.C.</b>	Fecha: <b>08-12-2010</b>

- Artículo 164 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal relacionada a las Funciones de las Direcciones manifiesta que la Dirección Financiera será responsable por las actividades de programación, preparación, ejecución, control y liquidación del presupuesto; verificación, liquidación y administración de los ingresos; recaudación, custodia y desembolso de fondos; contabilización de las cuentas generales de la municipalidad; adquisición, almacenaje, custodia y distribución de bienes muebles y administración de propiedades municipales.
- Artículo 174 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal en relación a la Administración del Personal donde señala que la administración del personal se basará en el sistema de mérito y para el acceso al servicio público solo se tendrá en cuenta el régimen de personal adoptado por el concejo o en su defecto las regulaciones de la LOSCCA.
- Artículo 446 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal determina que la recaudación de los ingresos municipales se hará directamente por la Dirección Financiera, no pudiendo emplearse el sistema de arrendamiento o asentamiento. La dirección deberá aplicar el principio de separación de las funciones de caja y contabilidad.
- Artículo 447 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal en donde se manifiesta que en cada municipalidad habrá un Tesorero que será designado de conformidad con la ley. El Tesorero será responsable ante el Jefe de la Dirección Financiera del cumplimiento de sus deberes y atribuciones, los cuales se determinarán en el reglamento orgánico y funcional de cada municipalidad.

Elaborado por: <b>A.M.S.E.</b>	Fecha: <b>10-08-2010</b>
Revisado por: <b>R.M.M.C.</b>	Fecha: <b>08-12-2010</b>

### **OBJETIVOS INSTITUCIONALES**

El Gobierno Municipal del cantón Saquisilí persigue los siguientes objetivos esenciales para satisfacer las necesidades colectivas del cantón:

- Procurar el bienestar material y social de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales.
- Planificar e impulsar el desarrollo físico del cantón y sus áreas urbanas y rurales.
- Acrecentar el espíritu de integración de todos los actores sociales y económicos, el civismo y la confraternidad de la población para lograr el progreso del cantón.
- Promover el desarrollo económico, social, medio ambiental y de cultura en el cantón.
- Investigar, analizar y recomendar las soluciones más adecuadas a los problemas que enfrenta el Municipio, con arreglo a las condiciones cambiantes, en lo social, político y económico.
- Mejorar y ampliar la cobertura de servicios de manera paralela al mejoramiento de la administración con el aporte de la comunidad.

Elaborado por: <b>A.M.S.E.</b>	Fecha: <b>11-08-2010</b>
Revisado por: <b>R.M.M.C.</b>	Fecha: <b>08-12-2010</b>

### **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 será alternativo y participativo constituyéndose en un modelo a nivel nacional. Se convertirá en el paradigma 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: <b>A.M.S.E.</b>	Fecha: <b>11-08-2010</b>
Revisado por: <b>R.M.M.C.</b>	Fecha: <b>08-12-2010</b>

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**

(VER ANEXO 6)

Elaborado por: <b>A.M.S.E.</b>	Fecha: <b>11-08-2010</b>
Revisado por: <b>R.M.M.C.</b>	Fecha: <b>08-12-2010</b>

### **MISIÓN DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO**

El Departamento Financiero se encarga de la elaboración de los catastros, la emisión de los títulos de crédito, la recaudación de sus tributos, el pago de las obligaciones, control y custodia de bienes, el registro contable presupuestario y financiero de la Municipalidad, generando oportunamente la información financiera para presentar ante los Organismos pertinentes.

### **VISIÓN DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO**

El Departamento Financiero en el año 2010 se constituirá con todas sus unidades administrativas en el ente motor del Gobierno Municipal del Cantón Saquisilí para la presentación de la información financiera en forma correcta y oportuna, así como también la prestación de servicios requeridos por la colectividad de manera eficiente

Elaborado por: <b>A.M.S.E.</b>	Fecha: <b>11-08-2010</b>
Revisado por: <b>R.M.M.C.</b>	Fecha: <b>08-12-2010</b>

**OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO**

**OBJETIVO GENERAL:**

- Administrar los recursos económicos y financieros que le corresponden a la Municipalidad de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias, en coordinación con los demás departamentos; propendiendo el desarrollo y progreso del cantón.

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Actualizar el catastro predial rural.
- Establecer del proceso coactivo para la recuperación de la cartera vencida.
- Elaborar el catastro de contribución especial de mejoras de las obras ejecutadas en el Cantón.
- Elaborar el catastro de patentes de comerciantes e industriales en el cantón.
- Llevar el control y registro contable en forma oportuna para su consolidación financiera.
- Gestionar ante los Organismos Gubernamentales las transferencias de las asignaciones que le corresponden al Gobierno Municipal.
- Efectuar la codificación de los bienes muebles del Gobierno Municipal, que se encuentran al servicio en las diferentes unidades administrativas.

Elaborado por: <b>A.M.S.E.</b>	Fecha: <b>11-08-2010</b>
Revisado por: <b>R.M.M.C.</b>	Fecha: <b>08-12-2010</b>

**ORGÁNICO FUNCIONAL DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO**

**CARGO:** DIRECTOR FINANCIERO

**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.

**FUNCIONES:**

- Dirigir, organizar y ejecutar el sistema financiero y administrativo de la Institución.
- Elaborar, controlar y ejecutar el Presupuesto General del Municipio en cada ejercicio económico.
- Elaborar la proforma y reformas presupuestarias para ser puesta en consideración y aprobación del Concejo.
- Organizar, controlar y revisar el procesamiento de la información financiera generada para el envío al Ministerio de Economía y Finanzas y demás 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.

Elaborado por: <b>A.M.S.E.</b>	Fecha: <b>13-08-2010</b>
Revisado por: <b>R.M.M.C.</b>	Fecha: <b>08-12-2010</b>

- Verificar y controlar la autorización de la transferencia de todos los pagos realizados a través del sistema interbancario de pagos SPI.
- 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.

**CARGO:** JEFE DE CONTABILIDAD

**MISIÓN:** Llevar la contabilidad del Gobierno Municipal de acuerdo con las normas técnicas generalmente aceptadas y las demás que contempla la LORM.

**FUNCIONES:**

- 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.

Elaborado por: <b>A.M.S.E.</b>	Fecha: <b>13-08-2010</b>
Revisado por: <b>R.M.M.C.</b>	Fecha: <b>08-12-2010</b>

- 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 de 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 proforma presupuestaria anual y su ejecución, en coordinación con los diferentes procesos y subprocesos así como sugerir las reformas, verificando la disponibilidad de fondos, los compromisos y pagos que realiza la municipalidad.
- 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.

Elaborado por: <b>A.M.S.E.</b>	Fecha: <b>13-08-2010</b>
Revisado por: <b>R.M.M.C.</b>	Fecha: <b>08-12-2010</b>

- 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.

**CARGO:** AUXILIAR CONTABLE 1

**MISIÓN:** Manejar las cuentas de ingresos y egresos del Gobierno Municipal. Mantener registros contables de acuerdo con las normas generalmente aceptadas y las demás que contempla la LORM.

**FUNCIONES:**

- Registrar valores exigibles y especies valoradas.
- Controlar el proceso de emisiones.
- Controlar ventas y recaudación
- Calcular los saldos respectivos.
- Elaborar órdenes de pago
- Enviar al SRI los documentos que prepara en su calidad de agente de retención.
- Efectuar control previo archivando los documentos de respaldo.

**CARGO:** AUXILIAR CONTABLE 2

**MISIÓN:** Manejar las cuentas de ingresos y egresos del Gobierno Municipal. Mantener registros contables de acuerdo con las normas generalmente aceptadas.

Elaborado por: A.M.S.E.	Fecha: 13-08-2010
Revisado por: R.M.M.C.	Fecha: 08-12-2010

**FUNCIONES:**

- Elaborar auxiliares de las cuentas de balances.
- Registrar partes diarios de recaudación
- Elaborar partes mensuales de recaudación.
- Elaborar órdenes de pago.
- Registrar facturas para declaración de IVA e impuesto a la renta.
- Elaborar Anexos transaccionales para el SRI.
- Elaborar los roles de pago de personal a contrato.
- Calcular y liquidar las horas extraordinarias, de viáticos y subsistencias.

**CARGO:** TESORERO

**MISIÓN:** Recuperar las rentas municipales y administrarlas de acuerdo con las normas generalmente aceptadas, y las demás que contempla la LORM.

**FUNCIONES:**

- 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.

Elaborado por: A.M.S.E.	Fecha: 13-08-2010
Revisado por: R.M.M.C.	Fecha: 08-12-2010

**ARMAS MONGA SILVANA ELIZABETH**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**ENERO 1° A DICIEMBRE 31 DEL AÑO 2009**

**O.F.D.F.**  
**6/8**

- Elaborar partes sobre recaudación y presentar informes al Director 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.

**CARGO:** RECAUDADOR

**MISIÓN:** Recaudar los impuestos tasas, multas y tributos municipales procurando que ingresen oportunamente a la tesorería y las demás que contempla la LORM.

**FUNCIONES:**

- Actuar como custodio de los títulos de crédito de los impuestos prediales urbanos, rurales y otros conceptos y tasas para ejecutar su cobro.
- Custodiar y vender especies valoradas por concepto de patentes de comercio.
- Recaudar el impuesto predial urbano, rural y otros conceptos y tasas y entregar al tesorero con un parte de recaudación.
- Controlar los saldos de cartera vencida para exigir el pago a los ciudadanos que no cumplen oportunamente.
- Llevar un control de lo recaudado y entregado a la Tesorería.

**CARGO:** JEFE DE RENTAS

**MISIÓN:** Verificar y determinar las recaudaciones de tributos, impuestos, tasas, contribuciones especiales de mejoras y otros aprobados por la ley u ordenanzas municipales.

Elaborado por: <b>A.M.S.E.</b>	Fecha: <b>13-08-2010</b>
Revisado por: <b>R.M.M.C.</b>	Fecha: <b>08-12-2010</b>

Ejecutar labores de control de ingresos presupuestarios y emisión de títulos de crédito y las demás que contempla la LORM.

**FUNCIONES:**

- 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.
- 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.

**CARGO:** GUARDALMACÉN

**MISIÓN:** Organizar la bodega y los procesos de ingreso y entrega de materiales de acuerdo con las normas establecidas y las demás que contempla la LORM.

Elaborado por: <b>A.M.S.E.</b>	Fecha: <b>13-08-2010</b>
Revisado por: <b>R.M.M.C.</b>	Fecha: <b>08-12-2010</b>

**FUNCIONES:**

- 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 y materiales indispensables.
- Mantener actualizado el inventario para controlar el gasto de materiales.
- Realizar constataciones físicas de los bienes por lo menos una vez al año.
- Emitir informes mensuales al Departamento de OOPP sobre egresos de materiales.

Elaborado por: <b>A.M.S.E.</b>	Fecha: <b>13-08-2010</b>
Revisado por: <b>R.M.M.C.</b>	Fecha: <b>08-12-2010</b>

# ARCHIVO CORRIENTE

## ARCHIVO CORRIENTE

**Institución Auditada:** Gobierno Municipal del cantón Saquisilí.  
**Dependencia:** Departamento Financiero.  
**Dirección:** Calle Barreno y 24 de Mayo.  
**Teléfono:** 032 – 721 – 137  
**Tipo de Auditoría:** Auditoría de Gestión.  
**Período Auditado:** Enero 1° a Diciembre 31 del año 2009.

**Archivo N° 2**  
**Corriente**

### ÍNDICES

REFERENCIA	N°	DESCRIPCIÓN
<b>M.P</b>	11/11	Memorando de Planificación.
<b>C.T</b>	1/1	Cronograma de Trabajo.
<b>P.T.G</b>	1/1	Programa de Trabajo General.
<b>P.T.E</b>	4/4	Programa de Trabajo Específico.
<b>E.P.C.I</b>	1/1	Evaluación Preliminar del Control Interno.
<b>C.C.I</b>	4/4	Cuestionarios de Control Interno.
<b>M.P-C.G</b>	2/2	Matriz de ponderación del componente en general.
<b>E.R-C.G</b>	1/1	Evaluación del riesgo del componente en general.
<b>M.P-C.P</b>	2/2	Matriz de ponderación del área de Contabilidad y Presupuestos.
<b>E.R-C.P</b>	1/1	Evaluación del riesgo del área de Contabilidad y Presupuestos.
<b>M.P-T</b>	2/2	Matriz de Ponderación del área de Tesorería.
<b>E.R-T</b>	1/1	Evaluación del riesgo del área de Tesorería.
<b>M.P-R</b>	2/2	Matriz de Ponderación del área de Rentas.
<b>E.R-R</b>	1/1	Evaluación del riesgo del área de Rentas.
<b>M.P-A</b>	2/2	Matriz de Ponderación del área de Adquisiciones.
<b>E.R-A</b>	1/1	Evaluación del riesgo del área de Adquisiciones.
<b>P.E</b>	6/6	Planilla de evaluación.
<b>P.C.I</b>	17/17	Puntos de Control Interno.
<b>I.F</b>	14/14	Informe Final.

Elaborado por: <b>A.M.S.E.</b>	Fecha: <b>06-11-2010</b>
Revisado por: <b>R.M.M.C.</b>	Fecha: <b>08-12-2010</b>

**MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN**

**Entidad:** Gobierno Municipal del cantón Saquisilí.  
**Auditoría de Gestión a:** Departamento Financiero.  
**Período:** Enero 1° a Diciembre 31 del año 2009.  
**Dirigido a:** Economista Luís Morales.  
**Preparado por:** Armas Monga Silvana Elizabeth. **Fecha:** 20-08-2010  
**Revisado por:** Ing. Rueda Manzano Mónica Catalina **Fecha:** 08-12-2010

**1. REQUERIMIENTO DE LA AUDITORÍA**

Informe Largo de Auditoría de Gestión.

**2. FECHAS DE INTERVENCIÓN**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>FECHA</b>
Inicio del trabajo en el campo	04 – 08 – 2010
Obtención de información del componente a examinar	05 – 08 – 2010
Planificación del trabajo a ejecutar	20 – 08 – 2010
Aplicación de pruebas de auditoría con instrumentos de investigación	03 – 09 – 2010
Obtención de evidencias con aplicación de indicadores de gestión	25 – 10 – 2010
Finalización del trabajo de campo	01 – 11 – 2010
Elaboración del borrador del informe	08 – 11 – 2010
Presentación del informe a la dirección	15 – 11 – 2010

Elaborado por: <b>A.M.S.E.</b>	Fecha: <b>20-08-2010</b>
Revisado por: <b>R.M.M.C.</b>	Fecha: <b>08-12-2010</b>

## 2.1 REQUERIMIENTO DE LA AUDITORÍA

### 2.1.1 Instrumentos auxiliares para la medición de la eficiencia.

- Recolección de la información de los procesos administrativos y operativos.
- Revisión de la estructura organizacional del Gobierno Municipal de Saquisilí.
- Análisis de la filosofía corporativa del Departamento Financiero.
- Estudio del orgánico funcional vigente en el Departamento Financiero.
- Análisis de los factores internos y externos actuales que inciden en el desarrollo de las actividades ejecutadas por el Departamento Financiero.

### 2.1.2 Evaluación del sistema de control interno.

- Medición del medio ambiente de trabajo del Departamento Financiero.
- Comprobación de la eficiente participación de los funcionarios del Departamento Financiero.
- 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 y presupuestos, tesorería, rentas y adquisiciones (guardalmacén), haciendo referencia a la comparación de las normativas y estándares de trabajo cumplido en función de los objetivos establecidos.

Elaborado por: A.M.S.E.	Fecha: 20-08-2010
Revisado por: R.M.M.C.	Fecha: 08-12-2010

Debiéndose priorizar la eficiencia, eficacia, economía, ética y equidad con que se están practicando las actividades dentro del Departamento, determinado 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 los ingresos y gastos efectuados, lo cual estará reflejado en las pruebas de auditoría contenidas en los papeles de trabajo desarrollados por la investigadora.

**Contabilidad y Presupuesto:**

- Análisis de los procedimientos contables.
- Evaluación del nivel de cumplimiento de las políticas institucionales.
- Registro oportuno y eficiente de las transacciones realizadas.
- Disposición de un archivo ordenado y sistemático de las operaciones contables.
- Participación eficaz en la elaboración de la proforma presupuestaria anual y su ejecución.

**Tesorería:**

- Monitoreo al proceso de recaudación.
- Gestión eficiente para la recuperación de la cartera vencida.
- Depósitos intactos e inmediatos de lo recaudado diariamente.
- Verificación de la eficacia para efectuar los pagos y transferencias de fondos.
- Elaboración oportuna de partes sobre recaudación y presentación de informes.
- Control sobre los ingresos recaudados por cobro de títulos de crédito o venta de especies.

Elaborado por: <b>A.M.S.E.</b>	Fecha: <b>20-08-2010</b>
Revisado por: <b>R.M.M.C.</b>	Fecha: <b>08-12-2010</b>

**Rentas:**

- Tiempo de resolución en dar de baja los títulos de crédito.
- Actualización de la información de los contribuyentes.
- Verificación de registro en la emisión de los Títulos de Crédito.
- Elaboración de un plan anual eficiente de recaudación de impuestos, tasas y patentes municipales.

**Adquisiciones (Guardalmacén)**

- Actualización oportuna del inventario para controlar el gasto de materiales.
- Ejecución de constataciones físicas de los bienes entregados a cada dependencia.
- Verificación de los procesos de adquisiciones conforme a la reglamentación interna.
- Evaluación del cuidado de los materiales y la reposición oportuna de los stocks normales.

**2.1.4 Comunicación de resultados e informes.**

- Comunicación parcial de resultados.
- Redacción de los puntos de interés por componentes.

**3. EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO**

Supervisor	Ing. Rueda Manzano Mónica Catalina	RMMC
Investigadora:	Armas Monga Silvana Elizabeth	AMSE

Elaborado por: A.M.S.E.	Fecha: 20-08-2010
Revisado por: R.M.M.C.	Fecha: 08-12-2010

#### 4. DÍAS PRESUPUESTADOS

70 días laborables, distribuidos de la siguiente manera en cada una de las fases:

- 4.1 Conocimiento Preliminar: 10 días
- 4.2 Planificación: 5 días
- 4.3 Ejecución: 45 días
- 4.4 Comunicación de resultados: 10 días

#### 5. RECURSOS FINANCIEROS Y MATERIALES

MATERIALES	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL
Impresiones	1000	0,08	80,00
Computador uso*horas	100	0,60	60,00
Flash Memory	1	15,00	15,00
Resmas de papel bond	4	4,00	16,00
Movilización	Global	30,00	30,00
Alimentación	Global	20,00	20,00
<b>Subtotal</b>			221,00
Imprevistos 10%			22,10
<b>Total</b>			<b>243,10</b>

#### 6. ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

##### 6.1 INFORMACIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN

- Misión.
- Visión.
- Objetivos.
- Actividades principales.
- Estructura Orgánica.
- Análisis FODA.

Elaborado por: <b>A.M.S.E.</b>	Fecha: <b>20-08-2010</b>
Revisado por: <b>R.M.M.C.</b>	Fecha: <b>08-12-2010</b>

## 6.2 ENFOQUE

Auditoría de Gestión al Departamento Financiero del Gobierno Municipal del cantón Saquisilí orientada hacia la comprobación del cumplimiento de la normativa vigente y de la eficacia, eficiencia y economía en el uso de los recursos materiales, económicos y humanos existentes.

## 6.3 OBJETIVO

Aplicar una auditoría de gestión al Departamento Financiero del Gobierno Municipal del cantón Saquisilí que permita verificar el grado de cumplimiento de la economía, eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos dentro de cada una de las áreas que forman parte de esta dependencia, con el propósito de emitir un informe con los hallazgos relevantes, conclusiones y recomendaciones que permitan mejorar la gestión institucional.

## 6.4 ALCANCE

La auditoría de gestión al Departamento Financiero se aplicará al período comprendido Enero 1° a Diciembre 31 del año 2009, por lo cual se considera que este es el alcance del examen.

## 6.5 INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión a aplicarse en el presente trabajo investigativo constituyen los pautas fundamentales sobre las cuales se medirá el grado de eficiencia, eficacia y economía con que se utilizan los distintos recursos.

Elaborado por: <b>A.M.S.E.</b>	Fecha: <b>20-08-2010</b>
Revisado por: <b>R.M.M.C.</b>	Fecha: <b>08-12-2010</b>

**INDICADORES ECONÓMICOS:**

$$\text{Solvencia} = \frac{\text{Ingresos Corrientes}}{\text{Gastos Corrientes}}$$

$$\text{Índice de solidez} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Autosuficiencia} = \frac{\text{Ingresos propios}}{\text{Gastos corrientes}} * 100$$

$$\text{Dependencia Financiera} = \frac{\text{Ingresos de Traslferencias}}{\text{Ingresos Totales}} * 100$$

$$\text{Respecto al total de ingresos} = \frac{\text{Ingresos Corrientes}}{\text{Total Ingresos}} * 100$$

$$\text{Cartera Vencida} = \text{Valor Recaudado} - \text{Valor Facturado}$$

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{365}{\text{Número de inventarios}}$$

**INDICADORES DE EFICIENCIA:**

$$\text{Reformas Presupuestarias de Ingresos} = \frac{\text{Monto de refor. presup.}}{\text{Presupuesto Inicial}} * 100$$

$$\text{Índice de Equilibrio} = \frac{\text{Ingresos Codificados}}{\text{Gastos Codificados}} * 100$$

$$\text{Eficiencia en Recaudación} = \frac{\text{Valor Recaudado}}{\text{Valor Facturado}} * 100$$

Elaborado por: A.M.S.E.	Fecha: 20-08-2010
Revisado por: R.M.M.C.	Fecha: 08-12-2010

**INDICADORES DE EFICACIA:**

$$\text{Cobertura} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de usuarios atendidos}}{\text{N}^\circ \text{ potencial de usuarios}}$$

$$\text{Cobertura} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de salidas de bodega}}{\text{N}^\circ \text{ de inventarios}}$$

**INDICADORES DE CALIDAD:**

$$\text{Reclamos atendidos} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de casos atendidos}}{\text{Total de reclamos}} * 100$$

**INDICADORES CUALITATIVOS:**

$$\text{Procedimientos} = \frac{\text{Procedimientos Aplicados}}{\text{Procedimientos Definidos}}$$

**INDICADORES DE EFECTIVIDAD:**

$$\text{Registro de inventarios} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de materiales recibidos}}{\text{Número de inventarios}} * 100$$

**7. COMPONENTES Y SUBCOMPONENTES ELEGIDOS PARA LA FASE DE EJECUCIÓN.**

El componente sobre el que se efectuará la presente investigación es el Departamento Financiero para lo cual se determinara 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. Dentro de este componente se efectuaran las siguientes actividades:

Elaborado por: <b>A.M.S.E.</b>	Fecha: <b>20-08-2010</b>
Revisado por: <b>R.M.M.C.</b>	Fecha: <b>08-12-2010</b>

- Elaboración de una matriz de ponderación para calcular el riesgo de auditoría empleando cuestionarios de control interno.
- Verificación del grado de cumplimiento de las metas planteadas por la Dirección Financiera empleando indicadores de eficacia.
- Hoja de resumen de los hallazgos producto del trabajo de auditoría.

**Contabilidad y Presupuestos:**

- Evaluación específica del control interno mediante la aplicación de cuestionarios.
- Elaboración de una matriz de ponderación para conocer el riesgo de auditoría.
- Aplicación de indicadores cuantitativos de eficiencia y economía.
- Elaboración de una hoja de puntos de control interno.
- Comunicación de los resultados obtenidos mediante la elaboración del informe final de auditoría.

**Tesorería:**

- Aplicación de un cuestionario de control interno para evaluar los distintos procesos efectuados en esta área.
- Elaboración de una matriz de ponderación del riesgo de auditoría.
- Aplicación de indicadores cuantitativos y cualitativos de eficiencia y economía.
- Elaboración de una hoja de los puntos de control interno detectados.
- Comunicación de los resultados obtenidos mediante la elaboración del informe final de auditoría.

Elaborado por: <b>A.M.S.E.</b>	Fecha: <b>20-08-2010</b>
Revisado por: <b>R.M.M.C.</b>	Fecha: <b>08-12-2010</b>

**ARMAS MONGA SILVANA ELIZABETH**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**ENERO 1° A DICIEMBRE 31 DEL AÑO 2009**

**M.P.**  
**10/11**

**Rentas:**

- Valoración del sistema de control interno aplicando un cuestionario.
- Elaboración de una matriz de ponderación para medir el riesgo de auditoría.
- Aplicación de indicadores de calidad, eficacia y cualitativos.
- Elaboración de los puntos de control interno detectados.
- Elaboración del informe final de auditoría.

**Adquisiciones:**

- Evaluación del control interno mediante la aplicación de un cuestionario.
- Elaboración de una matriz de ponderación para conocer el riesgo.
- Aplicar indicadores de eficacia, económicos y de efectividad.
- Descripción de los hallazgos y puntos de control interno detectados.
- Comunicación de los resultados.

**8. COLABORACIÓN DE LA ENTIDAD AUDITADA**

COMPONENTE	NOMBRE	CARGO
<b>DIRECCIÓN FINANCIERA</b>	Eco. Morales Puruncaja Luís.	Director Financiero
<b>CONTABILIDAD Y PRESUPUESTOS</b>	Lic. Chango Monga Mery del Rocío	Jefe de Contabilidad
	Amaya Díaz Julia	Asistente de Contabilidad
	Galarza Molina Cesar Enrique	Asistente de Contabilidad
<b>TESORERÍA</b>	Dr. Rolando Molina	Tesorero
	Núñez Edmundo	Recaudador Fiscal
	Lic. Sandoval Rita Celene	Recaudador Fiscal
	Velásquez Cisneros Lidia	Recaudador Fiscal
<b>RENTAS</b>	Yanchapaxi Freire Manuel	Jefe de Rentas Municip.
<b>ADQUISICIONES</b>	Lic. Venegas Martínez Gioconda	Guardalmacén

Elaborado por: <b>A.M.S.E.</b>	Fecha: <b>20-08-2010</b>
Revisado por: <b>R.M.M.C</b>	Fecha: <b>08-12-2010</b>

El presente plan de trabajo fue elaborado en relación al conocimiento de los distintos procesos efectuados por el Departamento Financiero y de la información obtenida durante la investigación preliminar efectuada.

## **9. FIRMAS DE RESPONSABILIDAD**

-----  
Armas Monga Silvana Elizabeth  
**INVESTIGADORA**

Elaborado por: <b>A.M.S.E.</b>	Fecha: <b>20-08-2010</b>
Revisado por: <b>R.M.M.C.</b>	Fecha: <b>08-12-2010</b>

**ARMAS MONGA SILVANA ELIZABETH**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**ENERO 1° A DICIEMBRE 31 DEL AÑO 2009**

**C.T.**  
**1/1**

**CRONOGRAMA DE TRABAJO**

AUDITORÍA DE GESTIÓN			INICIO: 04 – 08 – 2010								FINALIZACIÓN: 15 – 11 – 2010							
			AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE			
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Visita Preliminar.	A.M.S.E.	x															
2	Archivo Permanente.	A.M.S.E.		x														
3	Memorando de Planificación.	A.M.S.E.			x													
4	Cronograma de Trabajo.	A.M.S.E.				x												
6	Programa de trabajo del componente.	A.M.S.E.					x											
7	Programa de trabajo por área.	A.M.S.E.						x										
8	Evaluación Preliminar del componente.	A.M.S.E.							x									
9	Evaluación del control interno por área.	A.M.S.E.							x	x	x	x	x	x				
10	Aplicación de indicadores de gestión	A.M.S.E.												x				
11	Elaboración de hojas de hallazgos	A.M.S.E.													x			
12	Redacción del Informe	A.M.S.E.														x		
13	Presentación del informe final.	A.M.S.E.															x	

Elaborado por: A.M.S.E.	Fecha: 26-08-2010
Revisado por: R.M.M.C.	Fecha: 08-12-2010

**PROGRAMA DE TRABAJO GENERAL**

**ENTIDAD:** Gobierno Municipal del cantón Saquisilí.

**COMPONENTE:** Departamento Financiero.

**OBJETIVO:**

- Verificar el grado de cumplimiento de los objetivos planteados por el departamento y evaluar si la utilización de los recursos se ha efectuado en términos de economía, eficiencia y eficacia dentro de cada una de las áreas.

N°	DESCRIPCIÓN	REF/ P.T	ELAB. POR	FECHA
<b>PROCEDIMIENTOS GENERALES</b>				
1	Recolección de la información de los procesos administrativos y operativos.	O.G.I.	A.M.S.E	06-08-2010
2	Revisión de la estructura organizacional del Gobierno Municipal de Saquisilí.	O.E	A.M.S.E	11-08-2010
3	Análisis de la filosofía corporativa del Departamento Financiero.	M.V.D.F	A.M.S.E	11-08-2010
4	Estudio del orgánico funcional vigente específicamente del Dpto. Financiero.	O.F.D.F	A.M.S.E	13-08-2010
5	Evaluación preliminar del sistema de control interno del Dpto. Financiero.	E.P.C.I	A.M.S.E	17-09-2010
6	Determinación del riesgo de auditoría del componente en general.	M.P	A.M.S.E	04-10-2010
7	Aplicación de indicadores de gestión en cada una de las áreas del componente general.	P.E	A.M.S.E	25-10-2010
8	Emisión del Informe Final de Auditoría	I.F	A.M.S.E	15-11-2010

Elaborado por: <b>A.M.S.E.</b>	Fecha: <b>03-09-2010</b>
Revisado por: <b>R.M.M.C.</b>	Fecha: <b>08-12-2010</b>

**PROGRAMA DE TRABAJO ESPECÍFICO**

**ENTIDAD:** Gobierno Municipal del Cantón Saquisilí.  
**COMPONENTE:** Departamento Financiero  
**ÁREA:** Contabilidad y Presupuesto

**OBJETIVOS:**

- Verificar la eficiencia del sistema de contabilidad y presupuesto utilizado.
- Establecer la eficiencia, eficacia y economía en la utilización de los recursos.
- Determinar la calidad y oportunidad con que se registran los diferentes movimientos financieros.

N°	DESCRIPCIÓN	REF/ P.T	ELAB. POR	FECHA
<b>PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS</b>				
1	Evaluación específica del control interno mediante la aplicación de un cuestionario.	C.C.I	A.M.S.E	23-09-2010
2	Elaboración de una matriz de ponderación para conocer el riesgo de auditoría.	M.P-C.P	A.M.S.E	06-10-2010
3	Aplicación de indicadores cuantitativos de economía y de eficiencia.	P.E	A.M.S.E	25-10-2010
4	Elaboración de una hoja de puntos de control interno sustentados con la evidencia obtenida.	P.C.I	A.M.S.E	01-11-2010
5	Comunicación de los resultados obtenidos mediante la elaboración del informe final de auditoría.	I.F	A.M.S.E	15-11-2010

Elaborado por: <b>A.M.S.E.</b>	Fecha: <b>09-09-2010</b>
Revisado por: <b>R.M.M.C.</b>	Fecha: <b>08-12-2010</b>

**PROGRAMA DE TRABAJO ESPECÍFICO**

**ENTIDAD:** Gobierno Municipal del Cantón Saquisilí.  
**COMPONENTE:** Departamento Financiero  
**ÁREA:** Tesorería

**OBJETIVOS:**

- Verificar la eficiencia en los diferentes pagos y transferencias de fondos.
- Constatar si se efectúa oportunamente la recuperación de la cartera vencida.
- Evaluar si en esta área se custodia y controla los valores de títulos de crédito, garantías, pólizas de seguros y otros.

N°	DESCRIPCIÓN	REF/ P.T	ELAB. POR	FECHA
<b>PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS</b>				
1	Aplicación de un cuestionario de control interno para evaluar los distintos procesos efectuados en esta área.	CCI	A.M.S.E	24-09-2010
2	Elaboración de una matriz de ponderación del riesgo de auditoría.	M.P-T	A.M.S.E	11-10-2010
3	Aplicación de indicadores cuantitativos y cualitativos de eficiencia y economía.	P.E	A.M.S.E	27-10-2010
4	Elaboración de una hoja de los puntos débiles del control interno detectados.	P.C.I	A.M.S.E	03-11-2010
5	Comunicación de los resultados obtenidos mediante la elaboración del informe final de auditoría.	I.F	A.M.S.E	15-11-2010

Elaborado por: <b>A.M.S.E.</b>	Fecha: <b>09-09-2010</b>
Revisado por: <b>R.M.M.C.</b>	Fecha: <b>08-12-2010</b>

**PROGRAMA DE TRABAJO ESPECÍFICO**

**ENTIDAD:** Gobierno Municipal del Cantón Saquisilí.  
**COMPONENTE:** Departamento Financiero  
**ÁREA:** Rentas  
**OBJETIVOS:**

- Verificar la emisión eficiente y oportuna de los títulos de crédito, especies valoradas y más documentos que amparan la recaudación de los ingresos municipales.
- Constatar si se actualiza oportunamente la información de los contribuyentes.

N°	DESCRIPCIÓN	REF/ P.T	ELAB. POR	FECHA
<b>PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS</b>				
1	Valoración del sistema de control interno mediante la aplicación de un cuestionario.	CCI	A.M.S.E	27-09-2010
2	Elaboración de una matriz de ponderación para medir el riesgo de auditoría.	M.P-R	A.M.S.E	14-10-2010
3	Aplicación de indicadores de calidad, eficacia y cualitativos.	P.E	A.M.S.E	28-10-2010
4	Elaboración de los puntos de control interno detectados.	P.C.I	A.M.S.E	04-11-2010
5	Comunicación de los resultados obtenidos mediante la elaboración del informe final de auditoría.	I.F	A.M.S.E	15-11-2010

Elaborado por: <b>A.M.S.E.</b>	Fecha: <b>09-09-2010</b>
Revisado por: <b>R.M.M.C.</b>	Fecha: <b>08-12-2010</b>

**PROGRAMA DE TRABAJO ESPECÍFICO**

**ENTIDAD:** Gobierno Municipal del Cantón Saquisilí.  
**COMPONENTE:** Departamento Financiero  
**ÁREA:** Adquisiciones (Guardalmacén)

**OBJETIVOS:**

- Verificar si existe un manejo informático adecuado y eficiente del control de inventarios de acuerdo al software institucional.
- Constatar si existe la recepción y entrega oportuna de los bienes, materiales e insumos adquiridos por solicitud de las diferentes dependencias municipales.

N°	DESCRIPCIÓN	REF/ P.T	ELAB. POR	FECHA
<b>PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS</b>				
1	Evaluación del control interno mediante la aplicación de un cuestionario.	CCI	A.M.S.E	28-09-2010
2	Elaboración de una matriz de ponderación para conocer el riesgo.	M.P-A	A.M.S.E	19-10-2010
3	Aplicar indicadores de eficacia, económicos y efectividad.	P.E	A.M.S.E	29-10-2010
4	Descripción de los hallazgos o puntos de control interno detectados.	P.C.I	A.M.S.E	05-11-2010
5	Comunicación de los resultados obtenidos mediante la elaboración del informe final de auditoría.	I.F	A.M.S.E	15-11-2010

Elaborado por: <b>A.M.S.E.</b>	Fecha: <b>09-09-2010</b>
Revisado por: <b>R.M.M.C.</b>	Fecha: <b>08-12-2010</b>

**EVALUACIÓN PRELIMINAR DEL CONTROL INTERNO**

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Se ha cumplido en tiempo y lugar los objetivos y metas planteadas por la Dirección Financiera?		X		Existió retraso en el envío de transferencias presupuestarias.
2	¿Existe un cumplimiento oportuno y eficiente de las políticas establecidas?		X		Existe desconocimiento de las políticas establecidas.
3	¿Se supervisa los procesos efectuados por las áreas de contabilidad, tesorería, rentas y adquisiciones?	X			
4	¿El sistema contable utilizado es adecuado y eficiente?	X			
5	¿Existe una comunicación adecuada entre todos los funcionarios?		X		Se defienden intereses personales.
6	¿La información financiera presentada cumple con las normas legales vigentes?	X			
7	¿Los informes financieros facilitan a la toma de decisiones?	X			
8	¿Se cumple estrictamente las funciones emitidas en el Orgánico Funcional vigente desde el año 2008?		X		Se considera reestructurar el orgánico funcional.
9	¿El nivel académico de los funcionarios es adecuado?		X		No todos tienen el título de tercer nivel.
10	¿Dispone de indicadores que permitan medir si los recursos humanos, materiales y financieros están siendo empleados adecuadamente?		X		No se aplica ningún indicador de gestión.

Elaborado por: <b>A.M.S.E.</b>	Fecha: <b>17-09-2010</b>
Revisado por: <b>R.M.M.C.</b>	Fecha: <b>08-12-2010</b>

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE**  
**CONTABILIDAD Y PRESUPUESTO**

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿El proceso contable cumple con los requerimientos de la LOAFYC y principios contables establecidos?	X			
2	¿Se registra de manera oportuna e inmediata las transacciones económicas?		X		Falta control y eficacia en las actividades de registro.
3	¿Existe un control estricto y eficiente para efectuar el desembolso de los recursos económicos?	X			
4	¿Las transferencias realizadas a los proveedores y beneficiarios son oportunas?	X			
5	¿Existe un sistema de archivo ordenado y sistematizado para su fácil manejo?		X		Se archiva de manera empírica utilizando algún programa básico.
6	¿Hay un control previo y concurrente de los comprobantes de pago para considerar su validez?	X			
7	¿Existe una capacitación constante del personal que conforma esta área para el manejo eficiente del sistema contable?		X		No se efectúan programas de capacitación con frecuencia.
8	¿El registro contable de ingresos y egresos es eficiente?	X			
9	¿Participa activamente en la elaboración del Proforma Presupuestaria Anual?	X			
10	¿Se ejecuta una conciliación de saldos entre bodega y contabilidad?	X			La conciliación no se efectúa periódicamente.

Elaborado por: <b>A.M.S.E.</b>	Fecha: <b>23-09-2010</b>
Revisado por: <b>R.M.M.C.</b>	Fecha: <b>08-12-2010</b>

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE TESORERÍA**

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Existe un registro oportuno de la recaudación de ingresos en un sistema informático de forma diaria?	X			Se utiliza el programa Microsoft Excel.
2	¿Se emiten oportunamente reportes de ingresos por cobro de impuestos, tasas, contribuciones y venta de especies fiscales?	X			Se efectúa de forma diaria.
3	¿Los procedimientos técnicos y administrativos legales minimizan la cartera vencida?		X		Se arrastra el saldo de este rubro desde años anteriores.
4	¿Existen estrategias de cobro que permitan minimizar el valor de la cartera vencida?		X		No se consigna un método estricto de cobro.
5	¿Existe una verificación adecuada de los ingresos recaudados con la documentación de respaldo para evitar errores o malversación de fondos?	X			De acuerdo a las necesidades existentes.
6	¿Se efectúan arquezos sorpresivos de los fondos económicos existentes en esta área?	X			
7	¿Se lleva un control adecuado entre lo recaudado y lo entregado a Tesorería?	X			Permite evitar la malversación de fondos
8	¿Se ha cumplido oportunamente con las obligaciones fiscales contraídas?	X			
9	¿Existe un control oportuno para efectuar los pagos y transferencias de fondos?		X		Existen retrasos en los pagos a proveedores.
10	¿Se custodia y controla los valores de títulos de crédito, garantías, pólizas de seguro y otros?	X			

Elaborado por: <b>A.M.S.E.</b>	Fecha: <b>24-09-2010</b>
Revisado por: <b>R.M.M.C.</b>	Fecha: <b>08-12-2010</b>

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE RENTAS**

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Existe un plan anual adecuado en relación a las actividades desarrolladas en esta área?	X			
2	¿Se emite oportunamente los títulos de crédito y especies valoradas?	X			
3	¿Existe un control en la recepción de documentos para la emisión de títulos de crédito para el trámite respectivo?	X			
4	¿La emisión de los títulos de crédito se registra en el sistema informático de forma inmediata y oportuna?	X			Solo existe el registro de los impuestos prediales.
5	¿Se dan de baja los títulos de crédito emitidos que datan desde períodos anteriores?		X		No ya que existen títulos de crédito emitidos desde el año 2003.
6	¿Se coordinan los procesos con la oficina de contabilidad para conciliar información?		X		No existe una coordinación y comunicación eficiente.
7	¿El tiempo es el oportuno en dar las resoluciones de los títulos de crédito?	X			Existen casos especiales.
8	¿Se actualiza periódicamente la información de los contribuyentes a fin de evitar errores en la emisión de título?		X		Es semestral o anual.
9	¿Existe un control sobre las funciones y procesos desarrollados?	X			
10	¿Se ha cumplido con la Ley de Régimen Municipal para efectuar el cobro de impuestos?	X			

Elaborado por: <b>A.M.S.E.</b>	Fecha: <b>27-09-2010</b>
Revisado por: <b>R.M.M.C.</b>	Fecha: <b>08-12-2010</b>

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE**  
**ADQUISICIONES (GUARDALMACÉN)**

_N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Se mantiene actualizado el inventario físico y magnético para controlar el gasto de bienes, materiales e insumos?	X			
2	¿Existe una reposición oportuna y eficiente de los stocks normales?		X		No se tiene ningún material en stock se compra cuando se requiere.
3	¿Se verifica el proceso de compra con la documentación respectiva conforme a lo previsto?	X			
4	¿Existe una recepción y entrega oportuna de los bienes materiales solicitados?	X			
5	¿Se solicita cotizaciones de diferentes proveedores a fin de aceptar la mejor oferta?	X			Quando el valor de la compra de bienes es considerable.
6	¿Poseen un sistema computarizado contable para el registro de compras?	X			
7	¿Se actualiza la lista de proveedores?	X			
8	¿Se realiza constataciones físicas periódicas de los bienes entregados a las distintas dependencias?		X		Seguidas no; se efectúa una vez al año.
9	¿Se receptan los bienes y suministros previos a una supervisión coordinada?	X			
10	¿Las adquisiciones cubren de manera eficiente las necesidades de los funcionarios?	X			

Elaborado por: <b>A.M.S.E.</b>	Fecha: <b>28-09-2010</b>
Revisado por: <b>R.M.M.C.</b>	Fecha: <b>08-12-2010</b>

**ARMAS MONGA SILVANA ELIZABETH**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**ENERO 1° A DICIEMBRE 31 DEL AÑO 2009**

**M.P.-C.G.**  
**1/2**

**MATRIZ DE PONDERACIÓN DEL COMPONENTE EN GENERAL**

<b>N°</b>	<b>COMPONENTE</b>	<b>POND.</b>	<b>CALIF.</b>	<b>FTE. DE VERIFICACIÓN</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
1	Cumplimiento en tiempo y lugar los objetivos y metas planteadas.	10	6	Los 10 funcionarios del Departamento Financiero.	De los 10 funcionarios 6 consideran que se ha cumplido los objetivos.
2	Cumplimiento oportuno y eficiente de las políticas establecidas.	10	5	Los 10 funcionarios del Departamento Financiero.	De los 10 funcionarios 5 indican que se cumple con las políticas definidas.
3	Supervisión de los procesos efectuados por las áreas de contabilidad, tesorería, rentas y adquisiciones.	10	10	Los 10 funcionarios del Departamento Financiero.	El total de los funcionarios deducen que se efectúan supervisiones en cada una de las áreas
4	El sistema contable utilizado es adecuado y eficiente.	10	10	Los 10 funcionarios del Departamento Financiero.	Todos los funcionarios consideran que el sistema contable es eficiente.
5	La comunicación es adecuada entre todos los funcionarios.	10	1	Los 10 funcionarios del Departamento Financiero.	De los 10 funcionarios 1 señala que la comunicación es eficaz y adecuada.

Elaborado por: <b>A.M.S.E.</b>	Fecha: <b>04-10-2010</b>
Revisado por: <b>R.M.M.C.</b>	Fecha: <b>08-12-2010</b>

**ARMAS MONGA SILVANA ELIZABETH**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**ENERO 1° A DICIEMBRE 31 DEL AÑO 2009**

**M.P.-C.G.**  
**2/2**

6	La información financiera cumple con las normas legales vigentes.	10	10	Los 10 funcionarios del Departamento Financiero.	El total de los funcionarios señalan que se cumple con la normativa legal vigente.
7	Los informes financieros facilitan a la toma de decisiones.	10	10	Los 10 funcionarios del Departamento Financiero.	En su totalidad los funcionarios dicen que los EE. FF facilitan la toma de decisiones.
8	Cumplimiento estricto de las funciones emitidas en la Ordenanza Municipal vigente.	10	5	Los 10 funcionarios del Departamento Financiero.	De los 10 funcionarios 5 dicen que se cumple las funciones establecidas en la ordenanza.
9	El nivel académico de los funcionarios es adecuado	10	5	Los 10 funcionarios del Departamento Financiero.	De los 10 funcionarios 5 indican que tienen un título profesional acorde a la realidad institucional.
10	Existencia de indicadores que permitan medir si los recursos están siendo empleados adecuadamente.	10	0	Los 10 funcionarios del Departamento Financiero	El total de los funcionarios mencionan que no aplican indicadores de gestión.
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>	<b>62</b>		

Elaborado por: <b>A.M.S.E.</b>	Fecha: <b>04-10-2010</b>
Revisado por: <b>R.M.M.C.</b>	Fecha: <b>08-12-2010</b>

**EVALUACIÓN DEL RIESGO DEL COMPONENTE EN GENERAL**

**FÓRMULA**

$$CP = \frac{CT * 100}{PT} = \frac{62 * 100}{100} = 62\%$$

**DONDE:**

CP = Confianza Ponderada.

CT = Calificación Total

PT = Ponderación Total.

<i>DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO</i>			
<b>CONFIANZA</b>	<b>BAJA</b>	<b>MODERADA</b>	<b>ALTA</b>
<b>PORCENTAJE</b>	15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
<b>RIESGO</b>	<b>ALTO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>BAJO</b>

**CONCLUSIÓN:** El nivel de riesgo de auditoría del Departamento Financiero del Gobierno Municipal del cantón Saquisilí es del 62% por lo que se puede evidenciar que tiene un nivel de confianza moderado y un nivel de riesgo moderado por lo tanto se deduce que el control interno esta en un límite aceptable pero que requiere del mejoramiento de ciertos procesos para alcanzar los objetivos, entre el más indispensable es que se debe implementar en cada área la aplicación de indicadores de gestión.

Elaborado por: <b>A.M.S.E.</b>	Fecha: <b>04-10-2010</b>
Revisado por: <b>R.M.M.C.</b>	Fecha: <b>08-12-2010</b>

**ARMAS MONGA SILVANA ELIZABETH**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**ENERO 1° A DICIEMBRE 31 DEL AÑO 2009**

**M.P.-C.P.**  
**1/2**

**MATRIZ DE PONDERACIÓN DEL ÁREA DE CONTABILIDAD Y PRESUPUESTOS**

<b>N°</b>	<b>COMPONENTE</b>	<b>POND.</b>	<b>CALIF.</b>	<b>FTE. DE VERIFICACIÓN</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
1	El proceso contable cumple con los requerimientos de la LOAFYC y principios contables establecidos.	10	10	Los 3 funcionarios del área de contabilidad.	En su totalidad los funcionarios indican que se cumple con los requerimientos de la LOAFYC.
2	Registro oportuno e inmediato de las transacciones económicas.	10	3	Los 3 funcionarios del área de contabilidad.	De los 3 funcionarios 1 indica que existe un registro oportuno.
3	Control estricto y eficiente para efectuar el desembolso de los recursos económicos.	10	10	Los 3 funcionarios del área de contabilidad.	Todos los funcionarios señalan que existe control para efectuar desembolsos económicos.
4	Las transferencias realizadas a los proveedores y beneficiarios son oportunas.	10	10	Los 3 funcionarios del área de contabilidad.	Todos los funcionarios indican que se efectúa oportunamente las trasferencias a los proveedores.
5	Existencia de un sistema de archivo ordenado para su fácil manejo.	10	7	Los 3 funcionarios del área de contabilidad.	2 funcionarios consideran que el sistema de archivo es eficiente.

Elaborado por: <b>A.M.S.E.</b>	Fecha: <b>06-10-2010</b>
Revisado por: <b>R.M.M.C.</b>	Fecha: <b>08-12-2010</b>

**ARMAS MONGA SILVANA ELIZABETH**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**ENERO 1° A DICIEMBRE 31 DEL AÑO 2009**

**M.P.-C.P.**

**2/2**

6	Control previo y concurrente de los comprobantes de pago para considerar su validez.	10	10	Los 3 funcionarios del área de contabilidad.	El total de funcionarios consideran que se revisa exhaustivamente los comprobantes.
7	Capacitación constante del personal para el manejo eficiente del sistema contable.	10	3	Los 3 funcionarios del área de contabilidad.	De los 3 funcionarios 1 considera que existe una capacitación constante y oportuna.
8	El registro contable de ingresos y egresos es eficiente.	10	10	Los 3 funcionarios del área de contabilidad.	El total de los funcionarios consideran que si se efectúa un registro eficiente.
9	Participación activa en la elaboración del Proforma Presupuestaria Anual.	10	3	Los 3 funcionarios del área de contabilidad.	De los 3 funcionarios 1 participa activamente en la elaboración de las cédulas presupuestarias.
10	Conciliación de saldos entre bodega y contabilidad.	10	3	Los 3 funcionarios del área de contabilidad.	Un funcionario considera que se efectúa oportunamente la conciliación de saldos entre bodega y contabilidad.
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>69</b>		

Elaborado por: <b>A.M.S.E.</b>	Fecha: <b>06-10-2010</b>
Revisado por: <b>R.M.M.C.</b>	Fecha: <b>08-12-2010</b>

**EVALUACIÓN DEL RIESGO DEL ÁREA DE CONTABILIDAD Y PRESUPUESTO**

**FÓRMULA**

$$CP = \frac{CT * 100}{PT} = \frac{69 * 100}{100} = 69\%$$

**DONDE:**

**CP** = Confianza Ponderada.  
**CT** = Calificación Total  
**PT** = Ponderación Total.

<b><i>DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO</i></b>			
<b>CONFIANZA</b>	<b>BAJA</b>	<b>MODERADA</b>	<b>ALTA</b>
<b>PORCENTAJE</b>	15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
<b>RIESGO</b>	<b>ALTO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>BAJO</b>

**CONCLUSIÓN:** El nivel de riesgo de auditoría del área de Contabilidad y Presupuestos es del 69% por lo que se puede evidenciar que existe un nivel de confianza moderado y un nivel de riesgo moderado, por lo tanto se deduce que el 31% restante se debe a que el sistema de control interno no cumple en su totalidad y eficientemente con los requerimientos establecidos por lo cual no garantiza la confiabilidad de ciertos procesos efectuados, por ello es indispensable efectuar programas de capacitación constantes para un mejor desempeño laboral en relación al manejo del sistema contable utilizado.

Elaborado por: <b>A.M.S.E.</b>	Fecha: <b>06-10-2010</b>
Revisado por: <b>R.M.M.C.</b>	Fecha: <b>08-12-2010</b>

**ARMAS MONGA SILVANA ELIZABETH**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**ENERO 1° A DICIEMBRE 31 DEL AÑO 2009**

**M.P.T.**  
**1/2**

**MATRIZ DE PONDERACIÓN DEL ÁREA DE TESORERÍA**

<b>N°</b>	<b>COMPONENTE</b>	<b>POND.</b>	<b>CALIF.</b>	<b>FTE. DE VERIFICACIÓN</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
1	Existencia de un registro oportuno de la recaudación de ingresos en un sistema informático de forma diaria	10	10	Los 4 funcionarios del área de Tesorería.	La totalidad de funcionarios dicen que existe un registro oportuno.
2	Emisión oportuna de reportes de ingresos por cobro de impuestos, tasas y venta de especies fiscales.	10	10	Los 4 funcionarios del área de Tesorería.	En su totalidad los funcionarios dicen que se emite oportunamente los reportes.
3	Los procedimientos técnicos y administrativos legales minimizan la cartera vencida.	10	0	Los 4 funcionarios del área de Tesorería.	De los 4 funcionarios del área de Tesorería ninguno considera que se minimiza el valor de cartera vencida.
4	Existencia de estrategias de cobro que permiten minimizar el valor de la cartera vencida.	10	0	Los 4 funcionarios del área de Tesorería.	De los 4 funcionarios del área de Tesorería ninguno considera que existen estrategias de cobro.
5	Verificación de los ingresos recaudados con la documentación de respaldo para evitar errores o malversación de fondos.	10	10	Los 4 funcionarios del área de Tesorería.	En su totalidad indican que si se verifica los ingresos con la documentación de respaldo.

Elaborado por: **A.M.S.E.**      Fecha: **11-10-2010**

Revisado por: **R.M.M.C.**      Fecha: **08-12-2010**

**ARMAS MONGA SILVANA ELIZABETH**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**ENERO 1° A DICIEMBRE 31 DEL AÑO 2009**

**M.P.-T.**  
**2/2**

6	Realización de arquezos sorpresivos de los fondos económicos existentes en esta área.	10	10	Los 4 funcionarios del área de Tesorería.	Todos los funcionarios dicen que se efectúan arquezos sorpresivos de los fondos económicos.
7	Existencia de un control adecuado entre lo recaudado y lo entregado a Tesorería.	10	10	Los 4 funcionarios del área de Tesorería.	En su totalidad manifiestan que existe un control entre lo recaudado y lo entregado.
8	Cumplimiento oportuno de las obligaciones fiscales contraídas.	10	5	Los 4 funcionarios del área de Tesorería.	De los 4 funcionarios 2 dicen que se cumple con las obligaciones fiscales.
9	Existencia de un control oportuno para efectuar los pagos y transferencias de fondos.	10	3	Los 4 funcionarios del área de Tesorería.	De los 4 funcionarios 1 manifiesta que se efectúa un control oportuno para efectuar los pagos.
10	Se custodia y controla los valores de títulos de crédito, garantías, pólizas de seguro y otros.	10	10	Los 4 funcionarios del área de Tesorería.	Todos los funcionarios señalan que se custodia y controla los títulos de crédito.
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>	<b>68</b>		

Elaborado por: <b>A.M.S.E.</b>	Fecha: <b>11-10-2010</b>
Revisado por: <b>R.M.M.C.</b>	Fecha: <b>08-12-2010</b>

**EVALUACIÓN DEL RIESGO DEL ÁREA DE TESORERÍA**

**FÓRMULA**

$$CP = \frac{CT * 100}{PT} = \frac{68 * 100}{100} = 68\%$$

**DONDE:**

**CP** = Confianza Ponderada.  
**CT** = Calificación Total  
**PT** = Ponderación Total.

<i><b>DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO</b></i>			
<b>CONFIANZA</b>	<i><b>BAJA</b></i>	<i><b>MODERADA</b></i>	<i><b>ALTA</b></i>
<b>PORCENTAJE</b>	15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
<b>RIESGO</b>	<i><b>ALTO</b></i>	<i><b>MODERADO</b></i>	<i><b>BAJO</b></i>

**CONCLUSIÓN:** El nivel de riesgo de auditoría del área de Tesorería es del 68% por lo que se puede evidenciar que el nivel de confianza es moderada y el riesgo es moderado, se considera que el sistema de control interno no es excelente pero se encuentra en un nivel medio para evitar ciertos desequilibrios en la gestión institucional, aunque es recomendable implementar nuevas estrategias que permitan disminuir el valor de la cartera vencida existente.

Elaborado por: <b>A.M.S.E.</b>	Fecha: <b>11-10-2010</b>
Revisado por: <b>R.M.M.C.</b>	Fecha: <b>08-12-2010</b>

**ARMAS MONGA SILVANA ELIZABETH**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**ENERO 1° A DICIEMBRE 31 DEL AÑO 2009**

**M.P.-R.**  
**1/2**

**MATRIZ DE PONDERACIÓN DEL ÁREA DE RENTAS**

<b>N°</b>	<b>COMPONENTE</b>	<b>POND.</b>	<b>CALIF.</b>	<b>FTE. DE VERIFICACIÓN</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
1	Plan anual adecuado de las actividades desarrolladas.	10	10	Jefe de Rentas	Considera que si existe un plan anual acorde a la realidad.
2	Emisión oportuna de los títulos de crédito y especies valoradas.	10	10	Jefe de Rentas	El funcionario considera que se emite oportunamente los títulos.
3	Control en la recepción de documentos para la emisión de títulos de crédito para el trámite respectivo.	10	10	Jefe de Rentas	Si se controla la recepción de documentos para entregar los títulos de crédito.
4	La emisión de los títulos de crédito se registra en el sistema informático de forma inmediata y oportuna.	10	10	Jefe de Rentas	Solo existe registro de los impuestos prediales.
5	Se dan de baja los títulos de crédito emitidos que datan desde períodos anteriores	10	0	Jefe de Rentas	No se dan de baja los títulos de crédito emitidos desde años anteriores.

Elaborado por: <b>A.M.S.E.</b>	Fecha: <b>14-10-2010</b>
Revisado por: <b>R.M.M.C.</b>	Fecha: <b>08-12-2010</b>

**ARMAS MONGA SILVANA ELIZABETH**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**ENERO 1° A DICIEMBRE 31 DEL AÑO 2009**

**M.P-R.**  
**2/2**

6	Se coordinan los procesos con la oficina de contabilidad para conciliar información.	10	0	Jefe de Rentas	No existe una comunicación adecuada.
7	Tiempo oportuno en dar las resoluciones de los títulos de crédito.	10	10	Jefe de Rentas	Si se da resoluciones rápidas de los títulos de crédito.
8	Actualización periódica de la información de los contribuyentes.	10	0	Jefe de Rentas	No se actualiza periódicamente la información de los usuarios.
9	Control sobre las funciones y procesos desarrollados.	10	10	Jefe de Rentas	Si existen fiscalizaciones.
10	Cumplimiento de la Ley de Régimen Municipal para efectuar el cobro de impuestos.	10	10	Jefe de Rentas	Se cumple estrictamente con la ley establecida en el GMCS.
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>	<b>70</b>		

Elaborado por: <b>A.M.S.E.</b>	Fecha: <b>14-10-2010</b>
Revisado por: <b>R.M.M.C.</b>	Fecha: <b>08-12-2010</b>

**EVALUACIÓN DEL RIESGO DEL ÁREA DE RENTAS**

**FÓRMULA**

$$CP = \frac{CT * 100}{PT} = \frac{70 * 100}{100} = 70\%$$

**DONDE:**

**CP** = Confianza Ponderada.

**CT** = Calificación Total

**PT** = Ponderación Total.

<b><i>DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO</i></b>			
<b>CONFIANZA</b>	<b>BAJA</b>	<b>MODERADA</b>	<b>ALTA</b>
<b>PORCENTAJE</b>	15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
<b>RIESGO</b>	<b>ALTO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>BAJO</b>

**CONCLUSIÓN:** El nivel de riesgo de auditoría en el área de Rentas es del 70%, por lo que se puede decir que el nivel de confianza es moderada y el riesgo es moderado, la diferencia del 30% es porque existen ciertos procesos que deben ser mejorados a fin de de garantizar la fiabilidad y eficacia en el manejo de los títulos de crédito para recuperar la cartera vencida, también es recomendable dar de baja títulos que datan desde períodos anteriores y que se consideran como incobrables.

Elaborado por: <b>A.M.S.E.</b>	Fecha: <b>14-10-2010</b>
Revisado por: <b>R.M.M.C.</b>	Fecha: <b>08-12-2010</b>

**ARMAS MONGA SILVANA ELIZABETH**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**ENERO 1° A DICIEMBRE 31 DEL AÑO 2009**

**M.P-A.**  
**1/2**

**MATRIZ DE PONDERACIÓN DEL ÁREA DE ADQUISICIONES (GUARDALMACEN)**

<b>N°</b>	<b>COMPONENTE</b>	<b>POND.</b>	<b>CALIF.</b>	<b>FTE. DE VERIFICACIÓN</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
1	Actualización del inventario físico y magnético para controlar el gasto de bienes, materiales e insumos.	10	10	Guardalmacén (1)	Si se actualiza el inventario físico y magnético de los bienes.
2	Reposición oportuna y eficiente de los stocks normales.	10	0	Guardalmacén (1)	No se tiene ningún material en stock se compra cuando se requiere.
3	Verificación del proceso de compra con la documentación respectiva conforme a lo previsto.	10	10	Guardalmacén (1)	Si se verifica el proceso de compra para considerar su validez.
4	Recepción y entrega oportuna de los bienes materiales solicitados.	10	10	Guardalmacén (1)	Si se recibe y entrega de manera oportuna los bienes solicitados.
5	Solicitud de cotizaciones de diferentes proveedores a fin de aceptar la mejor oferta.	10	10	Guardalmacén (1)	Si cuando se efectúan compras de valores considerables.

Elaborado por: <b>A.M.S.E.</b>	Fecha: <b>19-10-2010</b>
Revisado por: <b>R.M.M.C.</b>	Fecha: <b>08-12-2010</b>

**ARMAS MONGA SILVANA ELIZABETH**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**ENERO 1° A DICIEMBRE 31 DEL AÑO 2009**

**M.P-A.**  
**2/2**

6	Poseen un sistema computarizado contable para el registro de compras	10	10	Guardamacén (1)	Si se utiliza un programa contable básico.
7	Se actualiza la lista de los proveedores	10	10	Guardamacén (1)	Si se actualiza la lista de proveedores.
8	Se realiza constataciones físicas periódicas de los bienes existentes.	10	0	Guardamacén (1)	No se efectúan constataciones físicas periódicas.
9	Se receptan los bienes y suministros previos a una supervisión coordinada.	10	10	Guardamacén (1)	Si se supervisa de manera empírica los bienes receptados.
10	Las adquisiciones cubren de manera eficiente las necesidades de los funcionarios.	10	10	Guardamacén (1)	Las adquisiciones si cubren de manera eficiente las necesidades institucionales.
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>80</b>		

Elaborado por: <b>A.M.S.E.</b>	Fecha: <b>19-10-2010</b>
Revisado por: <b>R.M.M.C.</b>	Fecha: <b>08-12-2010</b>

**EVALUACIÓN DEL RIESGO DEL ÁREA DE ADQUISICIONES (GUARDALMACEN)**

**FÓRMULA**

$$CP = \frac{CT * 100}{PT} = \frac{80 * 100}{100} = 80\%$$

**DONDE:**

CP = Confianza Ponderada.

CT = Calificación Total

PT = Ponderación Total.

<i>DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO</i>			
<b>CONFIANZA</b>	<b>BAJA</b>	<b>MODERADA</b>	<b>ALTA</b>
PORCENTAJE	15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
RIESGO	<b>ALTO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>BAJO</b>

**CONCLUSIÓN:** El nivel de riesgo de auditoría en el área de Adquisiciones (Guardalmacén) es del 80%, por lo que se puede decir que el nivel de confianza es alta y el riesgo es bajo, por lo tanto el sistema de control interno se encuentra en un nivel aceptable pero para mejorar los procesos se requiere implementar un sistema informático contable que permita llevar eficientemente el registro de los ingresos y egresos de bienes y materiales requeridos por los distintos funcionarios lo cual facilite la supervisión constante para constatar su empleo eficiente y oportuno.

Elaborado por: <b>A.M.S.E.</b>	Fecha: <b>19-10-2010</b>
Revisado por: <b>R.M.M.C.</b>	Fecha: <b>08-12-2010</b>

**ARMAS MONGA SILVANA ELIZABETH**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**ENERO 1° A DICIEMBRE 31 DEL AÑO 2009**

**P.E.**  
**1/6**

**PLANILLA DE EVALUACIÓN DEL ÁREA DE CONTABILIDAD Y PRESUPUESTOS**

<b>INDICADORES ECONÓMICOS</b>					
N°	INDICADOR	FÓRMULA	APLICACIÓN DEL INDICADOR	RESULT.	CONCLUSIÓN
1	Solvencia	$\frac{\text{Ingresos Corrientes}}{\text{Gastos Corrientes}}$	$\frac{836\ 988.76}{839\ 981.40}$	\$ 0,99	Se observa que los gastos corrientes son mayores que los ingresos corrientes, por lo que se deduce que por cada dólar de gasto que la institución asumió en el año 2009 tuvo 0,99 centavos de ingresos para cubrirlo en el corto plazo.
2	Índice de Solidez (endeudamiento)	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	$\frac{748\ 098.77}{7\ 371\ 528.36}$	0.10	Al determinar este indicador se puede observar que el 10% de los activos totales respaldaron las obligaciones contraídas por el GMCS durante el año 2009.
3	Autosuficiencia	$\frac{\text{Ingresos Propios}}{\text{Gastos Corrientes}} * 100$	$\frac{281\ 005.61}{839\ 981.40} * 100$	33.45%	La capacidad de la institución para financiar los gastos con ingresos propios corresponden al 33.45% por lo que se puede considerar que los ingresos de autogestión del GMCS no son suficientes.
4	Dependencia Financiera de Transferencias del Gobierno	$\frac{\text{Ingresos de Transf.}}{\text{Ingresos Totales}} * 100$	$\frac{2\ 476\ 980.64}{3\ 563\ 031.08} * 100$	69.52%	Tomando como referencia el total de los ingresos devengados se puede observar que el 69.52% corresponden a las transferencias provenientes del gobierno, lo cual significa que no existen suficiente generación de ingresos propios para cubrir las distintas necesidades sociales.

Elaborado por: <b>A.M.S.E.</b>	Fecha: <b>25-10-2010</b>
Revisado por: <b>R.M.M.C.</b>	Fecha: <b>08-12-2010</b>

**ARMAS MONGA SILVANA ELIZABETH**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**ENERO 1° A DICIEMBRE 31 DEL AÑO 2009**

**P.E.**  
**2/6**

5	Autonomía Financiera	$\frac{\text{Ingresos Propios}}{\text{Ingresos Totales}}$	$\frac{281\ 005.61}{3\ 563\ 031.08}$	7.89%	El Gobierno Municipal del cantón Saquisilí tiene un 7.89% de autonomía financiera es decir que depende en su mayoría de las transferencias del gobierno central.
6	Respecto al total de ingresos	$\frac{\text{Ingresos Corrientes}}{\text{Total Ingresos}} * 100$	$\frac{836\ 988.76}{3\ 563\ 031.08}$	23%	Del 100% de los ingresos devengados en el año 2009 el 23% corresponden a los ingresos provenientes de la recaudación por impuestos, tasas y contribuciones, ventas de bienes y servicios, rentas de inversiones y multas y de otros ingresos.

INDICADORES DE EFICIENCIA					
N°	INDICADOR	FÓRMULA	APLICACIÓN DEL INDICADOR	RESULT.	CONCLUSIÓN
1	Reformas Presupuestarias de Ingresos	$\frac{\text{Monto de refor. presup.}}{\text{Presupuesto Inicial}} * 100$	$\frac{313\ 732.37}{4\ 870\ 868.02} * 100$	6.44%	Las reformas presupuestarias corresponden al 6.44% de las asignaciones iniciales por lo que se puede decir que el presupuesto efectuado cumple en su mayoría con las proyecciones realizadas.
2	Índice de Equilibrio	$\frac{\text{Ingresos Codificados}}{\text{Gastos Codificados}} * 100$	$\frac{5\ 184\ 600.39}{5\ 184\ 600.39}$	100%	Al aplicar este indicador se puede evidenciar que el principio presupuestario de equilibrio se cumple en un 100% de manera satisfactoria ya que los ingresos codificados son iguales a los gastos codificados.

Elaborado por: <b>A.M.S.E.</b>	Fecha: <b>26-10-2010</b>
Revisado por: <b>R.M.M.C.</b>	Fecha: <b>08-12-2010</b>

**ARMAS MONGA SILVANA ELIZABETH**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**ENERO 1° A DICIEMBRE 31 DEL AÑO 2009**

**P.E.**  
**3/6**

**PLANILLA DE EVALUACIÓN DEL ÁREA DE TESORERÍA**

<b>INDICADORES DE EFICIENCIA</b>					
N°	INDICADOR	FÓRMULA	APLICACIÓN DEL INDICADOR	RESULTADO	CONCLUSIÓN
1	Eficiencia en Recaudación	$\frac{\text{Valor Recaudado}}{\text{Valor Facturado}} * 100$	$\frac{8\ 419.73}{346\ 500.53} * 100$	2.43%	Del 100% de los valores a recaudar en el año 2009 por parte de la oficina de tesorería el 2.43% esta cobrado por lo que se puede evidenciar que las cuentas por cobrar equivalen a más del 97%.

<b>INDICADORES ECONÓMICOS</b>					
N°	INDICADOR	FÓRMULA	APLICACIÓN DEL INDICADOR	RESULTADO	CONCLUSIÓN
1	Cartera Vencida	Valor Recaudado – Valor Facturado	8 419.73 – 346 500.53	- 338 080.80	El monto de los valores vencidos por cobrar equivale a \$338 080.80 que puede aplicarse a cada renta en forma global.

Elaborado por: <b>A.M.S.E.</b>	Fecha: <b>27-10-2010</b>
Revisado por: <b>R.M.M.C.</b>	Fecha: <b>08-12-2010</b>

**ARMAS MONGA SILVANA ELIZABETH**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**ENERO 1° A DICIEMBRE 31 DEL AÑO 2009**

**P.E.**  
**4/6**

**PLANILLA DE EVALUACIÓN DEL ÁREA DE RENTAS**

**INDICADORES DE CALIDAD**

N°	INDICADOR	FÓRMULA	APLICACIÓN DEL INDICADOR	RESULTADO	CONCLUSIÓN
1	Reclamos atendidos	$\frac{\text{N° de casos atendidos}}{\text{Total de reclamos}} * 100$	$\frac{30}{30} * 100$	100%	En el año 2009 se efectuaron 30 reclamos y estos en su totalidad fueron atendidos ya que este proceso se realiza oportunamente con la finalidad de evitar inconvenientes.

**INDICADORES DE EFICACIA**

N°	INDICADOR	FÓRMULA	APLICACIÓN DEL INDICADOR	RESULTADO	CONCLUSIÓN
1	Cobertura	$\frac{\text{N° de usuarios atendidos}}{\text{N° potencial de usuarios}}$	$\frac{3000}{3610}$	83%	Los usuarios atendidos en el área de rentas representan el 83% frente a quienes potencialmente solicitan un servicio, lo que indica que existe un 17% de usuarios que no han sido atendidos satisfactoriamente.

**INDICADORES CUALITATIVOS**

N°	INDICADOR	FÓRMULA	APLICACIÓN DEL INDICADOR	RESULTADO	CONCLUSIÓN
1	Procedimientos	$\frac{\text{Procedimientos Aplicados}}{\text{Procedimientos Definidos}}$	$\frac{380}{500}$	76%	De los procedimientos definidos en el orgánico funcional, en esta área se ha cumplido en un 76% por lo que se observa que faltan actividades por cumplir para mejorar la efectividad de los servicios.

Elaborado por: <b>A.M.S.E.</b>	Fecha: <b>28-10-2010</b>
Revisado por: <b>R.M.M.C.</b>	Fecha: <b>08-12-2010</b>

**ARMAS MONGA SILVANA ELIZABETH**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**ENERO 1° A DICIEMBRE 31 DEL AÑO 2009**

**P.E.**  
**5/6**

**PLANILLA DE EVALUACIÓN DEL ÁREA DE ADQUISICIONE (GUARDALMACÉN)**

**INDICADORES DE EFICACIA**

N°	INDICADOR	FÓRMULA	APLICACIÓN DEL INDICADOR	RESULTADO	CONCLUSIÓN
1	Cobertura	$\frac{\text{N° de salidas de bodega}}{\text{N° de inventarios}}$	$\frac{449}{673}$	67%	Existe un 67% de materiales entregados a las dependencias municipales respecto al total de inventarios adquiridos en la institución, lo cual garantiza que existe un nivel aceptable de entrega. de materiales

**INDICADORES ECONÓMICOS**

N°	INDICADOR	FÓRMULA	APLICACIÓN DEL INDICADOR	RESULTADO	CONCLUSIÓN
1	Rotación de inventarios	$\frac{365}{\text{Número de inventarios}}$	$\frac{365}{673}$	0.54 veces	La rotación de inventarios se da cada 0.54 veces en relación al año fiscal.

**INDICADORES DE EFECTIVIDAD**

N°	INDICADOR	FÓRMULA	APLICACIÓN DEL INDICADOR	RESULTADO	CONCLUSIÓN
1	Registro de Inventarios	$\frac{\text{N° de materiales recibidos}}{\text{Número de inventarios}} * 100$	$\frac{861}{673} * 100$	128%	Se puede observar que los materiales solicitados se han recibido oportunamente ya que cabe indicar que no existen materiales en stock sino que se adquiere en el momento que se requiere.

Elaborado por: <b>A.M.S.E.</b>	Fecha: <b>29-10-2010</b>
Revisado por: <b>R.M.M.C.</b>	Fecha: <b>08-12-2010</b>

**ARMAS MONGA SILVANA ELIZABETH**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**ENERO 1° A DICIEMBRE 31 DEL AÑO 2009**

**P.E.**  
**6/6**

**PLANILLA DE EVALUACIÓN GENERAL**

N°	PREGUNTA	SI	NO	FORMULA	APLICACIÓN	RESULTADO	COMENTARIO
1	¿Considera usted que se ha cumplido eficazmente con los objetivos definidos?	5	2	$\frac{\text{Objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos definidos}}$	$\frac{5}{7}$	71%	La ejecución del trabajo debe enfocarse más en los objetivos fijados ya que no se han cumplido totalmente.
2	¿En el desarrollo de las diferentes actividades se cumple estrictamente con las leyes vigentes?	5		$\frac{\text{Leyes aplicadas}}{\text{Leyes existentes}}$	$\frac{5}{5}$	100%	Para efectuar los distintos procesos se aplica la normatividad vigente que rige para todas las entidades del sector público.
3	¿Se ha cumplido las metas propuestas?	2		$\frac{\text{Metas planeadas}}{\text{Metas establecidas}}$	$\frac{2}{2}$	100%	Se puede evidenciar que existe un nivel positivo en el cumplimiento de las metas.

Elaborado por: <b>A.M.S.E.</b>	Fecha: <b>29-10-2010</b>
Revisado por: <b>R.M.M.C.</b>	Fecha: <b>08-12-2010</b>

**ARMAS MONGA SILVANA ELIZABETH**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**ENERO 1° A DICIEMBRE 31 DEL AÑO 2009**

**P.C.I**  
**1/17**

**PUNTOS DE CONTROL INTERNO**

<b>REF. P/T</b>	<b>CONDICIÓN</b>	<b>CRITERIO</b>	<b>CAUSA</b>	<b>EFECTO</b>	<b>CONCLUSIÓN</b>	<b>RECOMENDACIÓN</b>
<b>E.P.C.I 1/1</b>	Los objetivos y metas planteadas por la Dirección Financiera no se han cumplido en tiempo y lugar eficazmente.	Los funcionarios del Departamento Financiero deben conocer de manera oportuna las metas y objetivos que se han establecido en el Plan Operativo Anual (POA) para evitar el retraso de las transferencias dando un cumplimiento oportuno a lo que determina el Art. 269 de la Constitución del Ecuador.	No se ha elaborado un Plan estratégico a base de un análisis "FODA"; en el que se determinen los indicadores de gestión que permita monitorear el logro de sus objetivos y metas y la evaluación futura de sus actividades.	El retraso de las actividades planificadas en cuanto al registro de las operaciones financieras y el envío de las transferencias presupuestarias en relación al año 2009.	No se ha elaborado un Plan Estratégico a base de un análisis "FODA"; en el que se determinen los indicadores de gestión que permita monitorear el logro de los objetivos definidos para evitar el retraso de las actividades planificadas y el envío de las transferencias.	Se debe elaborar un Plan Estratégico del Departamento, en base al cual se formulen los Planes Operativos anuales y sus correspondientes presupuestados, los mismos que deben incluir los indicadores de gestión para la evaluación de los objetivos, metas, actividades y su monitoreo permanente a fin de que exista la transferencia presupuestaria de manera oportuna y eficiente.

Elaborado por: <b>A.M.S.E.</b>	Fecha: <b>01-11-2010</b>
Revisado por: <b>R.M.M.C.</b>	Fecha: <b>08-12-2010</b>

**ARMAS MONGA SILVANA ELIZABETH**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**ENERO 1° A DICIEMBRE 31 DEL AÑO 2009**

**P.C.I**  
**2/17**

REF. P/T	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
<b>E.P.C.I</b> <b>1/1</b>	Las políticas establecidas no se han cumplido de manera oportuna y eficiente.	Para cumplir de manera eficaz y oportuna las políticas establecidas es indispensable que todos los funcionarios enmarquen su trabajo según lo dispuesto en el Artículo 1 de la Ordenanza Municipal emitida en el año 2008.	Existe desconocimiento de las políticas por parte de los funcionarios y la inexistencia de un mecanismo de control oportuno que garantice el cumplimiento de lo dispuesto.	Ocasiona el incumplimiento de los objetivos propuestos, los funcionarios no desempeñan su trabajo eficientemente y no se genera un ambiente de trabajo agradable.	No se ha realizado una difusión adecuada de las políticas institucionales sobre las cuales cada funcionario debe efectuar su trabajo por lo cual no se cumple a cabalidad los lineamientos establecidos para efectuar las distintas tareas ocasionando el incumplimiento de los objetivos planeados y el desarrollo eficaz de todas las actividades.	Las máximas autoridades deben dar a conocer mediante seminarios las políticas definidas en la Ordenanza Municipal y supervisar el cumplimiento de los dispuesto a sus subordinados a fin de rectificar ciertos procesos ejecutados en base a las políticas establecidas lo cual genere en la institución una cultura responsable y un ambiente agradable de trabajo

Elaborado por: <b>A.M.S.E.</b>	Fecha: <b>01-11-2010</b>
Revisado por: <b>R.M.M.C.</b>	Fecha: <b>08-12-2010</b>

**ARMAS MONGA SILVANA ELIZABETH**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**ENERO 1° A DICIEMBRE 31 DEL AÑO 2009**

**P.C.I**  
**3/17**

REF. P/T	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
<b>E.P.C.I</b> <b>1/1</b>	No existen una comunicación adecuada entre todos los funcionarios que conforman la Dependencia Financiera.	El sistema de comunicación intra e interdepartamental no es eficiente es decir no se cumple con lo dispuesto en el Artículo 1 literal g) de la Ordenanza Municipal.	La falta de cooperación, comunicación y confianza mutua entre los empleados impide realizar el trabajo en grupo de manera eficiente y oportuna.	Ocasiona errores en registros manuales y sistematizados, duplicidad de documentos, manejo inadecuado de la información, alteración de comprobantes, ambiente de trabajo desagradable, y desmotivación para realizar las tareas asignadas.	No existe un ambiente de trabajo adecuado que permita obtener una buena comunicación entre los empleados y su desempeño eficaz hacia el logro de los objetivos de la institución.	La implementación de un sistema de comunicación e integración basado en un ambiente de confianza mutua y una motivación oportuna permitirá generar mayor participación y creatividad de los funcionarios.

Elaborado por: <b>A.M.S.E.</b>	Fecha: <b>01-11-2010</b>
Revisado por: <b>R.M.M.C.</b>	Fecha: <b>08-12-2010</b>

**ARMAS MONGA SILVANA ELIZABETH**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**ENERO 1° A DICIEMBRE 31 DEL AÑO 2009**

**P.C.I**  
**4/17**

REF. P/T	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
<b>E.P.C.I</b> <b>1/1</b>	Incumplimiento de las funciones emitidas en el Orgánico Funcional e inexistencia de una estructura organizacional acorde a la realidad de la institución.	Las actividades que deben desempeñar cada uno de los funcionarios se encuentran establecidas en la Segunda parte de la Ordenanza Municipal donde se define El Orgánico Funcional las Competencias, los deberes y atribuciones de cada servidor público.	No se realiza un seguimiento al cumplimiento de las funciones asignadas al personal a fin de conocer la aplicabilidad de la estructura organizativa y verificar si este se encuentra elaborada acorde a la realidad institucional	Existe el incumplimiento de las actividades planificadas produciendo ineficiencia en el desarrollo del trabajo y el retraso de los objetivos definidos.	El Orgánico Funcional existente no se ajusta claramente a la realidad de la Institución debido a que constan ciertos niveles que no existen en este período es decir se observa que en el organigrama estructural consta la Unidad de Auditoría Interna, sin embargo la institución no contaba con el personal para este departamento.	Es indispensable que se efectúen estudios técnicos para considerar la reestructuración del Orgánico Estructural y Funcional ya que esto permitirá mejorar el nivel de eficiencia de los funcionarios y evitar la alteración de responsabilidades y duplicidad de funciones.

Elaborado por: <b>A.M.S.E.</b>	Fecha: <b>01-11-2010</b>
Revisado por: <b>R.M.M.C.</b>	Fecha: <b>08-12-2010</b>

**ARMAS MONGA SILVANA ELIZABETH**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**ENERO 1° A DICIEMBRE 31 DEL AÑO 2009**

**P.C.I**  
**5/17**

REF. P/T	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
<b>E.P.C.I</b> <b>1/1</b>	Algunos funcionarios del Departamento Financiero no tienen el nivel académico y profesional adecuado que garantice el desarrollo eficaz de las actividades planificadas.	Es importante que se cumpla con los requerimientos de preparación académica según lo establecido en el Artículo 6, literal b) de la LOSCCA.	La inexistencia de ciertas políticas que definan claramente que los funcionarios públicos del GMCS deben poseer un título profesional acorde a los cargos y niveles desempeñados.	Descoordinación de las actividades planificadas, demora en la entrega de reportes y el trabajo es desarrollado en forma monótona y empírica.	Algunos funcionarios del Departamento Financiero del Gobierno Municipal del cantón Saquisilí no tienen un perfil profesional adecuado ya que no poseen el título de tercer nivel.	Es indispensable que las autoridades competentes implementen una política eficiente en relación a la selección de personal y se considere el título profesional como un requisito fundamental para ocupar ciertos cargos públicos además es recomendable que se efectúen concursos de méritos y oposición a fin de garantizar la transparencia en la ejecución de este proceso.

Elaborado por: <b>A.M.S.E.</b>	Fecha: <b>02-11-2010</b>
Revisado por: <b>R.M.M.C.</b>	Fecha: <b>08-12-2010</b>

**ARMAS MONGA SILVANA ELIZABETH**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**ENERO 1° A DICIEMBRE 31 DEL AÑO 2009**

**P.C.I**  
**6/17**

<b>REF. P/T</b>	<b>CONDICIÓN</b>	<b>CRITERIO</b>	<b>CAUSA</b>	<b>EFEECTO</b>	<b>CONCLUSIÓN</b>	<b>RECOMENDACIÓN</b>
<b>E.P.C.I 1/1</b>	No se aplican indicadores de gestión que permitan medir si los recursos están siendo empleados adecuadamente.	La aplicación de indicadores de gestión permiten conocer si los recursos humanos, materiales y financieros están siendo empleados de manera eficiente, económica y eficaz.	No se ha establecido indicadores de gestión en cada una de las áreas que forman parte de la Dirección Financiera a fin de conocer el desempeño de sus actividades en términos de eficiencia y eficacia.	No se puede determinar con facilidad si los procesos efectuados están siendo desarrollados de manera oportuna y eficaz lo cual ocasiona retraso de los objetivos definidos.	La Dependencia Financiera no dispone de indicadores de gestión lo cual dificulta medir si los recursos humanos, materiales y financieros están siendo empleados de manera económica, eficiente y adecuada.	Se debe implementar indicadores de gestión en cada área considerando que constituyen una herramienta de evaluación constante para mejorar los procesos efectuados y enmarcar la utilización de los recursos en términos de eficiencia, eficacia y economía, consiguiendo la optimización de los mismos.

Elaborado por: <b>A.M.S.E.</b>	Fecha: <b>02-11-2010</b>
Revisado por: <b>R.M.M.C.</b>	Fecha: <b>08-12-2010</b>

**ARMAS MONGA SILVANA ELIZABETH**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**ENERO 1° A DICIEMBRE 31 DEL AÑO 2009**

**P.C.I**  
**7/17**

REF. P/T	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
<b>C.C.I</b> <b>1/4</b>	El registro de las transacciones económicas no se efectúa oportunamente.	El registro de las operaciones financieras debe ser de manera inmediata y oportuna dando cumplimiento a lo que establece el Artículo 226 de la LOAFYC.	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 a fin de cumplir con los requerimientos necesarios.	Acumulación de trabajo al final de un período en relación al registro de transacciones para generar los informes financieros requeridos por las autoridades para la toma de decisiones.	El registro de las operaciones financieras no se han efectuado con prontitud debido a la ausencia de documentación de soporte suficiente y pertinente.	Es necesario que se implemente una política estricta en relación a este proceso determinando un tiempo límite sobre el cual las demás dependencias deben efectuar la entrega de los reportes necesarios con la documentación de respaldo suficiente para su oportuno registro.

Elaborado por: <b>A.M.S.E.</b>	Fecha: <b>02-11-2010</b>
Revisado por: <b>R.M.M.C.</b>	Fecha: <b>08-12-2010</b>

**ARMAS MONGA SILVANA ELIZABETH**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**ENERO 1° A DICIEMBRE 31 DEL AÑO 2009**

**P.C.I**  
**8/17**

REF P/T	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
<b>C.C.I</b> <b>1/4</b>	No existe un archivo sistematizado para su fácil manejo	Es importante que se mantenga un archivo ordenado y cronológico de los documentos y registros contables dando cumplimiento a lo que define el Artículo 224 de la LOAFYC.	Los documentos de respaldo de las diferentes transacciones se archivan de manera empírica sin utilizar un mecanismo sistematizado y referenciado que permita un manejo fácil y eficiente.	El difícil acceso a ciertos documentos o comprobantes solicitados por la Contraloría General del Estado cuando está efectuando una auditoría o examen especial, o cuando las autoridades solicitan respaldos de la información financiera.	El mecanismo de archivo no es eficiente ya que no cumple con los requerimientos necesarios para su fácil manejo.	Implementar un mecanismo de archivo sistematizado que permita manejar fácilmente la documentación existente a fin de garantizar que las operaciones financieras están respaldadas en su totalidad

Elaborado por: <b>A.M.S.E.</b>	Fecha: <b>02-11-2010</b>
Revisado por: <b>R.M.M.C.</b>	Fecha: <b>08-12-2010</b>

**ARMAS MONGA SILVANA ELIZABETH**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**ENERO 1° A DICIEMBRE 31 DEL AÑO 2009**

**P.C.I**  
**9/17**

REF. P/T	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
<b>C.C.I</b> <b>1/4</b>	No se efectúan programas de capacitación frecuentemente para el manejo eficiente del sistema contable.	Se debe efectuar programas de capacitación acorde a las necesidades de la institución dando cumplimiento oportuno de lo que determina el Art. 77 de la LOSCCA.	Despreocupación de las autoridades para implementar programas de capacitación acorde a las actualizaciones informáticas, contables, tecnológicas y normativas vigentes	Ineficiencia en las operaciones, uso indebido de los recursos económicos y materiales y la escases de iniciativa y actualización de conocimientos de los funcionarios.	No se efectúan programas de capacitación en base a un cronograma por lo que los funcionarios involucrados no disponen de una herramienta esencial que les permita actualizar sus conocimientos y desarrollar sus actividades de manera eficiente.	Es indispensable que las autoridades municipales conjuntamente con el Departamento de Recursos Humanos elaboren y gestionen un calendario de eventos de capacitación para el personal municipal a fin de promover en forma constante y progresiva el entrenamiento y desarrollo profesional y actualizar sus conocimientos para así obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de su trabajo.

Elaborado por: <b>A.M.S.E.</b>	Fecha: <b>03-11-2010</b>
Revisado por: <b>R.M.M.C</b>	Fecha: <b>08-12-2010</b>

**ARMAS MONGA SILVANA ELIZABETH**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**ENERO 1° A DICIEMBRE 31 DEL AÑO 2009**

**P.C.I**  
**10/17**

<b>REF P/T</b>	<b>CONDICIÓN</b>	<b>CRITERIO</b>	<b>CAUSA</b>	<b>EFEECTO</b>	<b>CONCLUSIÓN</b>	<b>RECOMENDACIÓN</b>
<b>C.C.I 2/4</b>	Los procedimientos técnicos legales no minimizan el valor de la cartera vencida.	Para disminuir el monto de la cartera vencida es indispensable que se dé cumplimiento al Art. 157 del Código Tributario el cual establece la obligación de iniciar la acción coactiva en caso de existir mora en el cumplimiento de las obligaciones tributarias por parte del sujeto pasivo.	No se ha dado inicio a los procesos coactivos que permitan recuperar ingresos municipales y generar cultura tributaria en la población.	El valor de la cartera vencida es alto lo cual ocasiona que los ingresos de autogestión sean mínimos y no se cubra de manera eficiente los gastos contraídos en el corto plazo.	Los procedimientos técnicos legales aplicados en el área de Tesorería no cumplen satisfactoriamente los requerimientos necesarios para minimizar el valor de la cartera vencida.	Se debe implementar el proceso coactivo para recuperar todos los tributos adeudados por los contribuyentes al Municipio generando una cultura tributaria lo cual permita disminuir el valor de la cartera vencida.

Elaborado por: <b>A.M.S.E.</b>	Fecha: <b>03-11-2010</b>
Revisado por: <b>R.M.M.C.</b>	Fecha: <b>08-12-2010</b>

**ARMAS MONGA SILVANA ELIZABETH**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**ENERO 1° A DICIEMBRE 31 DEL AÑO 2009**

**P.C.I**  
**11/17**

REF P/T	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
<b>C.C.I</b> <b>2/4</b>	No existen estrategias de cobro que permitan minimizar el valor de la cartera vencida.	No existe un Reglamento Interno bien definido que establezca las posibles soluciones para corregir oportunamente este proceso, por lo cual existe el incremento de las cuentas por cobrar.	Desinterés de los funcionarios al no efectuar estudios y valoraciones de la cartera y cuentas por cobrar a fin de reducir el valor existente.	Incremento de la cartera vencida año tras año, disminuyendo la liquidez de la institución y ocasionando escasos niveles de desarrollo económico en el cantón.	Las recaudaciones efectuadas por concepto de impuestos son mínimas ya que al realizar una comparación con la asignación inicial emitida los saldos de la cartera vencida son considerables.	Establecer estrategias más rigurosas de cobro de impuestos lo cual genere mayores ingresos de autogestión y se disminuya el valor de la cartera vencida consiguiendo un equilibrio financiero y mayor liquidez.

Elaborado por: <b>A.M.S.E.</b>	Fecha: <b>04-11-2010</b>
Revisado por: <b>R.M.M.C.</b>	Fecha: <b>08-12-2010</b>

**ARMAS MONGA SILVANA ELIZABETH**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**ENERO 1° A DICIEMBRE 31 DEL AÑO 2009**

**P.C.I**  
**12/17**

REF P/T	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
<b>C.C.I</b> <b>2/4</b>	No existe un control oportuno para efectuar los pagos y transferencias de fondos.	Es necesario que se efectúe una revisión oportuna de las facturas de acuerdo a lo que establece el Reglamento Tributario para evitar inconvenientes y mejorar el proceso de pago a los proveedores y por otra parte es indispensable mejorar las transferencias a los beneficiarios.	No se mantiene un control adecuado y eficiente de los documentos de respaldo para efectuar el pago a los proveedores y no se cuenta con suficientes recursos para efectuar las transferencias a los demás beneficiarios	Retraso en el pago ya que al constatar que los documentos no cumplen la normativa vigente se debe efectuar un nuevo trámite a fin de efectuar el pago; en el caso de las transferencias a los beneficiarios existe retroceso de los actividades planificadas.	El retraso del pago a los proveedores y el envío de transferencias es ocasionado por la falta control de la documentación necesaria para efectuar este proceso y debido a que no se cuenta con suficientes recursos económicos para cubrir todas las necesidades existentes en general.	Es conveniente que al momento en que se recibe las facturas de los distintos proveedores se revise que cuenta con los requerimientos técnicos legales para efectuar su oportuna tramitación y evitar retrasos en los pagos, en el caso de las transferencias viabilizar otros mecanismos que permitan generar ingresos propios.

Elaborado por: <b>A.M.S.E.</b>	Fecha: <b>04-11-2010</b>
Revisado por: <b>R.M.M.C.</b>	Fecha: <b>08-12-2010</b>

**ARMAS MONGA SILVANA ELIZABETH**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**ENERO 1° A DICIEMBRE 31 DEL AÑO 2009**

**P.C.I**  
**13/17**

<b>REF P/T</b>	<b>CONDICIÓN</b>	<b>CRITERIO</b>	<b>CAUSA</b>	<b>EFEECTO</b>	<b>CONCLUSIÓN</b>	<b>RECOMENDACIÓN</b>
<b>C.C.I 3/4</b>	No se dan de baja los títulos crédito incobrables emitidos desde períodos anteriores por concepto de tasas, contribuciones, especiales de mejoras, etc.	Es importante que los funcionarios competentes den cumplimiento a lo que determina el Art. 69 numeral 39 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal en relación a la baja de títulos de crédito y especies valoradas emitidos y declarados como incobrables.	Los títulos de crédito incobrables se han incrementado considerablemente por temas como muerte, desaparición, quiebra, prescripción u otra causa semejante que imposibilite su cobro.	Acumulación de documentos e información cuantificable relacionada a los títulos de crédito que datan desde períodos anteriores y ocasionan el arrastre de saldos en la información financiera.	Al no dar de baja los títulos de crédito que han sido emitidos y no se han tramitado oportunamente el saldo de cuentas por cobrar que se arrastra se sigue incrementando significativamente	Incentivar a los contribuyentes para que efectúen el pago oportuno dentro de los plazos previstos otorgando descuentos a fin de conseguir una mejor recaudación en años futuros y así disminuir el nivel de la cartera vencida.

Elaborado por: <b>A.M.S.E.</b>	Fecha: <b>04-11-2010</b>
Revisado por: <b>R.M.M.C.</b>	Fecha: <b>08-12-2010</b>

**ARMAS MONGA SILVANA ELIZABETH**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**ENERO 1° A DICIEMBRE 31 DEL AÑO 2009**

**P.C.I**  
**14/17**

<b>REF P/T</b>	<b>CONDICIÓN</b>	<b>CRITERIO</b>	<b>CAUSA</b>	<b>EFEECTO</b>	<b>CONCLUSIÓN</b>	<b>RECOMENDACIÓN</b>
<b>C.C.I 3/4</b>	No existe una coordinación en los procesos con la oficina de contabilidad para conciliar la información.	No se efectúa un adecuado cumplimiento de lo establecido en el Orgánico Funcional ya que ahí se indica que es necesario que exista una coordinación oportuna y eficiente entre el área de contabilidad y rentas.	No existe una forma apropiada de planificación, coordinación y comunicación sobre los ajustes y revisiones de los datos contenidos en la información relacionada de las áreas, 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 una sola área.	La información se maneja en forma particular en cada área sin cruzar datos de forma óptima y total, generando cierta discrepancia sobre los contenidos de las áreas en mención.	Es necesario que exista una comunicación eficiente con la finalidad de cruzar datos entre las áreas relacionadas para mejorar los sistemas de registros y mantener un control más eficiente de los recursos existentes.

Elaborado por: <b>A.M.S.E.</b>	Fecha: <b>04-11-2010</b>
Revisado por: <b>R.M.M.C.</b>	Fecha: <b>08-12-2010</b>

**ARMAS MONGA SILVANA ELIZABETH**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**ENERO 1° A DICIEMBRE 31 DEL AÑO 2009**

**P.C.I**  
**15/17**

REF P/T	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
<b>C.C.I</b> <b>3/4</b>	No se actualiza periódicamente la información de los contribuyentes.	La información de los contribuyentes y sus datos actualizados es de vital importancia y se encuentra determinado en la Ordenanza Municipal en la Segunda Parte correspondiente al Orgánico Funcional del área de Rentas vigente desde el año 2008.	No existe un registro total y real de los contribuyentes debido a que no hay la disponibilidad de los bienes necesarios para efectuar dicho trabajo, existe mal manejo del sistema computarizado por lo que la información no se depura correctamente conforme se ingresan los datos.	Se puede cometer errores fácilmente al registrar las operaciones respectivas, se puede duplicar rubros con el mismo nombre del contribuyente pero con distintas denominaciones y se puede emitir documentos con datos falsos o irreales.	La actualización de la información de los contribuyentes por lo general se efectúa de forma anual y no se establece un mecanismo de control que garantice que la información existente es real y eficiente.	Sería recomendable que se actualice periódicamente los datos de los contribuyentes para mantener un registro oportuno que garantice la existencia de información útil y real.

Elaborado por: <b>A.M.S.E.</b>	Fecha: <b>05-11-2010</b>
Revisado por: <b>R.M.M.C.</b>	Fecha: <b>08-12-2010</b>

**ARMAS MONGA SILVANA ELIZABETH**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**ENERO 1° A DICIEMBRE 31 DEL AÑO 2009**

**P.C.I**  
**16/17**

REF P/T	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
<b>C.C.I</b> <b>4/4</b>	No se mantienen materiales o bienes en stock.	La adquisición de los materiales se efectúa cuando se requiere por lo que no se da cumplimiento a lo que establece el Orgánico Funcional en relación al área de adquisiciones (guardalmacén).	No existen materiales en stock puesto que la compra de ciertos bienes solicitados por los diferentes departamentos se efectúa de acuerdo a los requerimientos presentados.	Retraso de recepción y entrega de los materiales solicitados ya que se debe efectuar el trámite respectivo para las autorizaciones de compra.	No se mantiene ningún material o bien en stock ya que al inicio del año se entrega a cada funcionario los materiales requeridos y posterior a esto se efectúa de acuerdo a las solicitudes emitidas.	Es indispensable que de acuerdo a los requerimientos se establezca con prontitud las autorizaciones respectivas a fin de garantizar que este proceso se efectúe oportunamente.

Elaborado por: <b>A.M.S.E.</b>	Fecha: <b>05-11-2010</b>
Revisado por: <b>R.M.M.C.</b>	Fecha: <b>08-12-2010</b>

**ARMAS MONGA SILVANA ELIZABETH**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**ENERO 1° A DICIEMBRE 31 DEL AÑO 2009**

**P.C.I**  
**17/17**

<b>REF P/T</b>	<b>CONDICIÓN</b>	<b>CRITERIO</b>	<b>CAUSA</b>	<b>EFEECTO</b>	<b>CONCLUSIÓN</b>	<b>RECOMENDACIÓN</b>
<b>C.C.I 4/4</b>	No se realizan constataciones físicas periódicas de los bienes entregados.	No se efectúa seguidamente lo que establece el Orgánico Funcional en relación a las constataciones físicas establecidas para el área de adquisiciones (guardalmacén)	No existe un proceso adecuado de constatación y verificación de que los recursos materiales entregados en las distintas dependencias están siendo utilizados de manera eficiente y oportuna.	No se garantiza que la utilización de los recursos materiales únicamente son a favor de la institución si no de que son utilizados de acuerdo a las necesidades de los funcionarios y en beneficio propio ya que adquieren para uso personal y satisfacción de sus necesidades.	Al no efectuarse constataciones físicas de la utilización de los recursos estos están siendo empleados de manera ineficiente ocasionando el exceso de gastos innecesarios.	Se deben efectuar constataciones sorpresivas lo cual permita mejorar esta deficiencia y se consiga la optimización en la utilización de los recursos materiales existentes.

Elaborado por: <b>A.M.S.E.</b>	Fecha: <b>05-11-2010</b>
Revisado por: <b>R.M.M.C.</b>	Fecha: <b>08-12-2010</b>

**DEPARTAMENTO FINANCIERO DEL GOBIERNO MUNICIPAL  
DEL CANTÓN SAQUISILÍ**

**INFORME FINAL DE AUDITORÍA**

**DE ENERO 1° A DICIEMBRE 31 DEL AÑO 2009**

Saquisilí, 15 de Noviembre del 2010.

Eco. Luís Morales  
**DIRECTOR FINANCIERO DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN SAQUISILÍ**  
Presente.-

De mi consideración:

Se ha efectuado la Auditoria de Gestión al Departamento Financiero del Gobierno Municipal del cantón Saquisilí por el período comprendido entre Enero 1° a Diciembre 31 del año 2009.

La Auditoria de Gestión se efectuó de acuerdo con las Normas Ecuatorianas de Auditoría Generalmente Aceptadas, aplicables en el Sector Público y las Normas Ecuatorianas de Auditoría. Estas normas requieren que la auditoría sea planificada y ejecutada para obtener certeza razonable que la información, documentación, procesos y actividades examinadas se realicen en beneficio de la institución, igualmente que las operaciones a las cuales corresponden, se hayan efectuado de conformidad con las disposiciones legales, reglamentarias vigentes, políticas y demás normas aplicables.

Se analizó como componente el Departamento Financiero del Gobierno Municipal del cantón Saquisilí el cual está conformado por las áreas de Contabilidad y Presupuestos, Tesorería, Rentas y Adquisiciones (Guardalmacén).

Atentamente;

-----  
Armas Monga Silvana Elizabeth  
**INVESTIGADORA**

## **INFORMACIÓN INTRODUCTORIA**

### **MOTIVO DE LA AUDITORÍA**

La Auditoría de Gestión se realizó con la finalidad de verificar el grado de cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la utilización de los recursos existentes en el Departamento Financiero del Gobierno Municipal del cantón Saquisilí durante el periodo comprendido Enero 1° a Diciembre 31 del año 2009.

#### **Capítulo I: Enfoque de la Auditoría**

La auditoría de gestión se ha enfocado en el nivel administrativo del Departamento Financiero del Gobierno Municipal del cantón Saquisilí, haciendo énfasis en los puntos relativos a los logros alcanzados por la administración de recursos y basándose en cálculos de los índices de gestión aplicados a los procesos de cada área examinada.

El principal objetivo es determinar los niveles de eficiencia, eficacia, economía y efectividad en la utilización de los recursos disponibles aplicados en la ejecución de las actividades dentro de los procesos en referencia.

El alcance de la auditoría comprende un año fiscal que abarca de Enero 1° a Diciembre 31 del año 2009 cuyo objeto de estudio es el Departamento Financiero.

El componente general auditado es el Departamento Financiero el mismo que está conformado por 4 áreas: Contabilidad y Presupuestos; Tesorería; Rentas y Adquisiciones (Guardalmacén)

Básicamente se utilizaron indicadores de gestión cualitativos y cuantitativos de acuerdo al área auditada, 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 Institución y específicamente del Departamento Financiero están contenidos en el archivo permanente de la presente investigación, en el que se detalla el decreto de cantonización, organización general de la institución, base legal, objetivos, misión, visión, estructura orgánica y el orgánico funcional, por lo que no se considera prudente el resaltar nuevamente estos elementos.

## **Capítulo III: Resultados Generales**

Se deja en constancia que el 15 de Noviembre del 2010, se emitió un informe de auditoría de gestión aplicado al Departamento Financiero del Gobierno Municipal del cantón Saquisilí, todos los hallazgos significativos producto del análisis de la información obtenida, se detallan en forma general a continuación para su consideración.

### **OBSERVACIÓN N°1**

Los objetivos y metas planteadas por la Dirección Financiera no se han cumplido en tiempo y lugar eficazmente.

**Criterio:** Los funcionarios del Departamento Financiero deben conocer de manera oportuna las metas y objetivos que se han establecido en el Plan Operativo Anual (POA) para evitar el retraso de las transferencias dando un cumplimiento oportuno a lo que determina el Artículo 269 de la Constitución del Ecuador.

**Causa:** No se ha elaborado un Plan estratégico a base de un análisis “FODA”; en el que se determinen los indicadores de gestión que permita monitorear el logro de sus objetivos y metas y la evaluación futura de sus actividades.

**Efecto:** Existe retraso de las actividades planificadas en cuanto al registro de las operaciones financieras y el envío de transferencias presupuestarias.

**Conclusión:** En el Departamento Financiero no se ha elaborado un Plan Estratégico a base de un análisis “FODA”; en el que se determinen los indicadores de gestión que permita monitorear el logro de los objetivos definidos para evitar el retraso de las actividades planificadas y el envío de las transferencias.

**Recomendación:** Se debe elaborar un Plan Estratégico del Departamento, en base al cual se formulen los Planes Operativos anuales y sus correspondientes presupuestados, los mismos que deben incluir los indicadores de gestión para la evaluación de los objetivos, metas, actividades y su monitoreo permanente a fin de que exista la transferencia presupuestaria de manera oportuna y eficiente.

## **OBSERVACIÓN N° 2**

Las políticas establecidas en el Departamento Financiero no se han cumplido de manera oportuna y eficiente.

**Criterio:** Para cumplir de manera eficaz y oportuna las políticas establecidas es indispensable que todos los funcionarios enmarquen su trabajo según lo dispuesto en el Artículo 1 de la Ordenanza Municipal vigente desde el año 2008 correspondiente a la administración municipal anterior.

**Causa:** Existe desconocimiento de las políticas por parte de los funcionarios y la inexistencia de un mecanismo de control oportuno que garantice el cumplimiento de lo dispuesto.

**Efecto:** Ocasiona el incumplimiento de los objetivos propuestos, los funcionarios no desempeñan su trabajo eficientemente y no se genera un ambiente de trabajo agradable y oportuno.

**Conclusión:** No se ha realizado una difusión adecuada de las políticas institucionales sobre las cuales cada funcionario debe efectuar su trabajo por lo cual no se cumple a cabalidad los lineamientos establecidos para efectuar las distintas tareas ocasionando el incumplimiento de los objetivos planeados y el desarrollo eficaz de las actividades.

**Recomendación:** Las máximas autoridades deben dar a conocer mediante seminarios las políticas definidas en la Ordenanza Municipal y supervisar el cumplimiento de lo dispuesto a sus subordinados a fin de rectificar ciertos procesos ejecutados en base a las políticas establecidas lo cual genere una cultura responsable y un ambiente agradable de trabajo.

### **OBSERVACIÓN N° 3**

No existe una comunicación adecuada entre todos los funcionarios que conforman la Dependencia Financiera.

**Criterio:** El sistema de comunicación intra e interdepartamental no es eficiente es decir no se cumple con lo dispuesto en el Artículo 1 literal g) de la Ordenanza Municipal.

**Causa:** La falta de cooperación, comunicación y confianza mutua entre los servidores públicos impide realizar el trabajo en grupo de manera eficiente y oportuna garantizando la eficacia de los procesos desarrollados.

**Efecto:** Ocasiona errores en registros manuales y sistematizados, duplicidad de documentos, manejo inadecuado de la información, alteración de comprobantes, ambiente de trabajo desagradable y desmotivación para realizar las tareas asignadas.

**Conclusión:** No existe un ambiente de trabajo adecuado que permita obtener una buena comunicación entre los empleados y su desempeño eficaz hacia el logro de los objetivos de la institución.

**Recomendación:** La implementación de un sistema de comunicación e integración basado en un ambiente de confianza mutua y una motivación oportuna permitirá generar mayor participación y creatividad de los funcionarios.

#### **OBSERVACIÓN N° 4**

Existe un incumplimiento de las funciones emitidas en el Orgánico Funcional e inexistencia de una estructura organizacional acorde a la realidad de la institución.

**Criterio:** Las actividades que deben desempeñar cada uno de los funcionarios se encuentran establecidas en la Segunda parte de la Ordenanza Municipal donde se define El Orgánico Funcional las Competencias, los deberes y atribuciones de cada servidor público.

**Causa:** No se realiza un seguimiento al cumplimiento de las funciones asignadas al personal a fin de conocer la aplicabilidad de la estructura organizativa y verificar si este se encuentra elaborado acorde a la realidad institucional

**Efecto:** Existe el incumplimiento de las actividades definidas produciendo ineficiencia en el desarrollo del trabajo y el retraso de los objetivos definidos.

**Conclusión:** El Orgánico Funcional existente no se ajusta claramente a la realidad de la Institución debido a que constan ciertos niveles que no existen en este período es decir se observa que en el organigrama estructural consta la Unidad de Auditoría Interna, sin embargo la institución no contaba con el personal para este departamento.

**Recomendación:** Es indispensable que se efectúen estudios técnicos para considerar la reestructuración del Orgánico Funcional ya que esto permitirá mejorar el nivel de eficiencia de los funcionarios y evitar la alteración de responsabilidades y duplicidad de funciones.

## **OBSERVACIÓN N° 5**

Algunos funcionarios del Departamento Financiero no tienen el nivel académico y profesional adecuado que garantice el desarrollo eficaz de las actividades planificadas.

**Criterio:** Es importante que se cumpla con los requerimientos de preparación académica según lo establecido en el Artículo 6, literal b) de la LOSCCA.

**Causa:** La inexistencia de ciertas políticas que definan claramente que los funcionarios públicos del Gobierno Municipal del Cantón Saquisilí debe poseer un título profesional acorde a los cargos y niveles desempeñados.

**Efecto:** Descoordinación de las actividades planificadas, demora en la entrega de reportes y el trabajo es desarrollado en forma monótona y empírica.

**Conclusión:** Algunos funcionarios del Departamento. Financiero del Gobierno Municipal del Cantón Saquisilí no tienen un perfil profesional adecuado ya que no poseen un título de tercer nivel.

**Recomendación:** Es indispensable que las autoridades competentes implementen una política eficiente en relación a la selección de personal y se considere el título profesional como un requisito fundamental para ocupar ciertos cargos públicos, además es recomendable que se efectúen concursos de méritos y oposición a fin de garantizar la transparencia en la ejecución de este proceso.

## **OBSERVACIÓN N° 6**

No se aplican indicadores de gestión que permitan medir si los recursos materiales y financieros están siendo empleados adecuadamente.

**Criterio:** La aplicación de indicadores de gestión permite conocer si los recursos humanos, materiales y financieros están siendo empleados de manera eficiente, económica y eficaz.

**Causa:** No se ha establecido indicadores de gestión en cada una de las áreas que forman parte de la Dirección Financiera a fin de conocer el desempeño de sus actividades en términos de eficiencia y eficacia.

**Efecto:** No se puede determinar con facilidad si los procesos efectuados están siendo desarrollados de manera oportuna y eficaz lo cual ocasiona retraso de los objetivos definidos.

**Conclusión:** La Dependencia Financiera no dispone de indicadores de gestión lo cual dificulta medir si los recursos humanos, materiales y financieros están siendo empleados de manera económica, eficiente y adecuada.

**Recomendación:** Se debe implementar indicadores de gestión en cada área considerando que constituyen una herramienta de evaluación constante para mejorar los procesos efectuados y enmarcar la utilización de los recursos en términos de eficiencia, eficacia y economía, consiguiendo la optimización de los mismos.

#### **Capítulo IV: Resultados Específicos**

##### **OBSERVACIÓN N° 7**

El registro de las transacciones económicas no se efectúa de manera oportuna e inmediata.

**Criterio:** El registro de las operaciones financieras debe ser de manera inmediata y oportuna dando cumplimiento a lo que establece el Artículo 226 de la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control.

**Causa:** 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 a fin de cumplir con los requerimientos necesarios.

**Efecto:** Acumulación de trabajo al final de un período en relación al registro de transacciones para generar los informes financieros requeridos por las autoridades y demás organismos públicos para la toma de decisiones.

**Conclusión:** El registro de las operaciones financieras no se ha efectuado con prontitud debido a la ausencia de documentación de soporte suficiente y pertinente.

**Recomendación:** Es necesario que se implemente una política estricta en relación a este proceso determinando un tiempo límite sobre el cual las demás dependencias deben efectuar la entrega de los reportes necesarios con la documentación de respaldo suficiente para su oportuno registro.

### **OBSERVACIÓN N° 8**

No existe un archivo sistematizado de los documentos en el Departamento Financiero lo cual permita su fácil acceso y manejo.

**Criterio:** Es importante que se mantenga un archivo ordenado y cronológico de los documentos y registros contables dando cumplimiento a lo que define el Artículo 224 de la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control para garantizar la existencia de la documentación de respaldo suficiente.

**Causa:** Los documentos de respaldo de las diferentes transacciones se archivan de manera empírica sin utilizar un mecanismo sistematizado y referenciado que permita un manejo fácil y eficiente.

**Efecto:** El difícil acceso a ciertos documentos o comprobantes solicitados por la Contraloría General del Estado cuando está efectuando una auditoría o examen especial, o cuando las autoridades solicitan respaldos de la información financiera.

**Conclusión:** El mecanismo de archivo empleado en el Departamento Financiero del Gobierno Municipal del cantón Saquisilí no es eficiente ya que no cumple con los requerimientos necesarios para su fácil manejo.

**Recomendación:** Implementar un mecanismo de archivo sistematizado que permita manejar fácilmente la documentación existente a fin de garantizar que las operaciones financieras están respaldadas en su totalidad

#### **OBSERVACIÓN N° 9**

No se efectúan programas de capacitación frecuentemente para el manejo eficiente del sistema contable.

**Criterio:** Se debe efectuar programas de capacitación acorde a las necesidades de la institución dando cumplimiento oportuno de lo que determina el Art. 77 de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa.

**Causa:** Despreocupación de las autoridades para implementar programas de capacitación acorde a las actualizaciones informáticas, contables, tecnológicas y normativas vigentes que beneficien y amplíen los conocimientos de los funcionarios.

**Efecto:** Ineficiencia en las operaciones, uso indebido de los recursos económicos y materiales y la escasa iniciativa y actualización de conocimientos de los empleados.

**Conclusión:** No se efectúan programas de capacitación en base a un cronograma por lo que los funcionarios involucrados no disponen de una herramienta esencial que les

permita actualizar sus conocimientos y desarrollar sus actividades de manera eficiente.

**Recomendación:** Es indispensable que las autoridades conjuntamente con el Departamento de Recursos Humanos elaboren y gestionen un calendario de eventos de capacitación para el personal municipal a fin de promover en forma constante y progresiva el entrenamiento y desarrollo profesional y actualizar sus conocimientos para así obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de su trabajo.

### **OBSERVACIÓN N° 10**

Los procedimientos técnicos legales aplicados en el Departamento Financiero del Gobierno Municipal del cantón Saquisilí no minimizan el valor de la cartera vencida.

**Criterio:** Para disminuir el monto de la cartera vencida es indispensable que se dé cumplimiento al Artículo 157 del Código Tributario el cual establece la obligación de iniciar la acción coactiva en caso de existir mora en el cumplimiento de las obligaciones tributarias por parte del sujeto pasivo.

**Causa:** No se ha dado inicio a los procesos coactivos que permitan recuperar ingresos municipales y generar cultura tributaria en la población por lo que se evidencia un monto considerable de cartera vencida.

**Efecto:** El valor de la cartera vencida es alto lo cual ocasiona que los ingresos de autogestión sean mínimos y no se cubra de manera eficiente los gastos contraídos en el corto plazo.

**Conclusión:** Los procedimientos técnicos legales aplicados en el área de Tesorería no cumplen satisfactoriamente los requerimientos necesarios para minimizar el valor de la cartera vencida.

**Recomendación:** Se debe implementar el proceso coactivo para recuperar todos los tributos adeudados por los contribuyentes al Municipio generando una cultura tributaria en el cantón lo cual permita disminuir el valor de la cartera vencida.

### **OBSERVACIÓN N° 11**

No existen estrategias de cobro que permitan minimizar el valor de la cartera vencida.

**Criterio:** No existe un Reglamento Interno bien definido en el que establezca las posibles soluciones para corregir oportunamente este proceso por lo cual existe el incremento de las cuentas por cobrar.

**Causa:** Desinterés de los funcionarios y autoridades municipales al no efectuar estudios y valoraciones de la cartera y cuentas por cobrar a fin de reducir el valor existente.

**Efecto:** Incremento de la cartera vencida año tras año, disminuyendo la liquidez de la institución y ocasionando escasos niveles de desarrollo económico en el cantón ya que los ingresos por autogestión es mínimo.

**Conclusión:** Las recaudaciones efectuadas por concepto de impuestos y otros servicios municipales son mínimas ya que al realizar una comparación con la asignación inicial emitida en el presupuesto los saldos de la cartera vencida son considerables.

**Recomendación:** Establecer estrategias más rigurosas de cobro de impuestos lo cual genere mayores ingresos de autogestión y se disminuya el valor de la cartera vencida consiguiendo un equilibrio financiero que demande mayor liquidez en la institución lo cual le permita depender menos de las transferencias que realiza el Estado invirtiendo los fondos necesarios en bien y adelanto de los habitantes del cantón.

## **OBSERVACIÓN N° 12**

No existe un control oportuno para efectuar los pagos a los proveedores y las transferencias de fondos a terceros beneficiarios.

**Criterio:** Es necesario que se efectúe una revisión oportuna de las facturas de acuerdo a lo que estable el Reglamento Tributario para evitar inconvenientes y mejorar el proceso de pago a los proveedores; por otra parte es indispensable que se recupere los ingresos de autogestión a fin de conseguir que las transferencias a los beneficiarios sean oportunas.

**Causa:** No se mantiene un control adecuado y eficiente de los documentos de respaldo para efectuar el pago a los proveedores y no se cuenta con suficientes recursos para efectuar las transferencias a los demás beneficiarios.

**Efecto:** Retraso en el pago ya que al constatar que los documentos no cumplen la normativa vigente se debe efectuar un nuevo trámite a fin de efectuar la cancelación; en el caso de las transferencias a los beneficiarios existe retroceso de las actividades planificadas en relación a los proyectos.

**Conclusión:** El retraso del pago a los proveedores es ocasionado por la falta de control de la documentación necesaria para efectuar este proceso y la demora en el envío de las transferencias se genera debido a que no existen suficientes recursos económicos propios que sustenten y viabilicen la aplicación oportuna de los proyectos a ejecutarse en el cantón.

**Recomendación:** Es conveniente que al momento en que se recibe las facturas de los distintos proveedores se revise que cuente con los requerimientos técnicos legales para efectuar su oportuna tramitación y evitar retrasos en los pagos, en el caso de las

transferencias viabilizar otros mecanismos que permitan generar ingresos propios a fin de ejecutar este proceso de manera eficaz y oportuna.

### **OBSERVACIÓN N° 13**

No se dan de baja los títulos crédito emitidos desde períodos anteriores por concepto de tasas, contribuciones, especiales de mejoras, etc.

**Criterio:** Es importante que los funcionarios competentes den cumplimiento a lo que determina el Artículo 69 numeral 39 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal en relación a la baja de títulos de crédito y especies valoradas emitidos y declarados como incobrables.

**Causa:** Los títulos de crédito incobrables se han incrementado considerablemente por temas como muerte, desaparición, quiebra, prescripción u otra causa semejante imposibilita su cobro.

**Efecto:** Acumulación de documentos e información cuantificable relacionada a los títulos de crédito que datan desde períodos anteriores y ocasionan el arrastre de saldos en la información financiera.

**Conclusión:** Al no dar de baja los títulos de crédito que han sido emitidos y no se han tramitado oportunamente el saldo de cuentas por cobrar que se arrastra se sigue incrementando significativamente por lo que el valor de la cartera vencida es considerable según lo que reflejan los Estados Financieros de la institución.

**Recomendación:** Incentivar a los contribuyentes para que efectúen el pago oportuno dentro de los plazos previstos otorgando descuentos y cumpliendo responsablemente con las obras planificadas a fin de conseguir una mejor recaudación en años futuros y así disminuir el nivel de la cartera vencida.

#### **OBSERVACIÓN N° 14**

No existe una coordinación en los procesos de la oficina de rentas con la oficina de contabilidad para conciliar la información.

**Criterio:** No se efectúa un adecuado cumplimiento de lo establecido en el Orgánico Funcional ya que ahí se indica que es necesario que exista una coordinación oportuna y eficiente entre el área de contabilidad y rentas.

**Causa:** Ausencia de una forma apropiada de planificación, coordinación y comunicación sobre los ajustes y revisiones de los datos contenidos en la información relacionada de las áreas, la falta de compromiso laboral y el desinterés por generar un documento completo y útil para consolidar respaldos.

**Efecto:** 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 una sola área.

**Conclusión:** La información se maneja en forma particular en cada área (rentas y contabilidad) sin cruzar datos de forma óptima y total, generando cierta disconformidad sobre los contenidos de las áreas en mención.

**Recomendación:** Es necesario que exista una comunicación eficiente entre la oficina de rentas con la de contabilidad con la finalidad de cruzar datos entre las áreas relacionadas para mejorar los sistemas de registros y mantener un control más eficiente de los recursos existentes.

#### **OBSERVACIÓN N° 15**

No se actualiza periódicamente la información de los contribuyentes lo cual en ciertas ocasiones provoca errores en la emisión de títulos.

**Criterio:** La información de los contribuyentes y sus datos actualizados es de vital importancia y se encuentra determinado en la Ordenanza Municipal en la Segunda Parte correspondiente al Orgánico Funcional del área de Rentas vigente desde el año 2008.

**Causa:** No existe un registro total y real de los contribuyentes debido a que no hay la disponibilidad de los bienes necesarios para efectuar dicho trabajo, existe mal manejo del sistema computarizado por lo que la información no se depura correctamente conforme se ingresan los datos.

**Efecto:** Se puede cometer errores fácilmente al registrar las operaciones respectivas, se puede duplicar rubros con el mismo nombre del contribuyente pero con distintas denominaciones y se puede emitir documentos con datos falsos o irreales.

**Conclusión:** La actualización de la información de los contribuyentes por lo general se efectúa de forma anual y no se establece un mecanismo de control que garantice que la información existente es real y eficiente.

**Recomendación:** Sería recomendable que se actualice periódicamente los datos de los contribuyentes para mantener un registro oportuno que garantice la existencia de información útil y real.

## **OBSERVACIÓN N° 16**

Den el área de adquisiciones no se mantienen materiales o bienes en stock.

**Criterio:** La adquisición de ciertos bienes se efectúa cuando se requiere por lo que no se da cumplimiento a lo que establece el Orgánico Funcional en relación al área de adquisiciones (guardalmacén). En el caso de los materiales de oficina al iniciar un

período la persona encargada entrega a cada funcionario lo requerimientos necesarios para uso exclusivo de los procesos desarrollados en la institución.

**Causa:** No existen materiales en stock puesto que la compra de ciertos bienes solicitados por los diferentes departamentos se efectúa de acuerdo a los requerimientos, es decir en el momento en que se necesita.

**Efecto:** Retraso de recepción y entrega de los materiales solicitados ya que se debe efectuar el trámite respectivo para las autorizaciones de compra.

**Conclusión:** No se mantiene ningún material o bien en stock ya que al inicio del año se entrega a cada funcionario el material requerido y posterior a esto se efectúa de acuerdo a las solicitudes emitidas.

**Recomendación:** Es indispensable que de acuerdo a los requerimientos se establezca con prontitud las autorizaciones respectivas de compra a fin de garantizar que este proceso se efectúe oportunamente.

#### **OBSERVACIÓN N° 17**

No se realizan constataciones físicas periódicas de los suministros y materiales entregados a cada uno de los funcionarios.

**Criterio:** No se efectúa estrictamente lo que establece el Orgánico Funcional en relación a las constataciones físicas establecidas por el área de adquisiciones (guardalmacén) a los departamentos involucrados.

**Causa:** No existe un proceso adecuado de constatación y verificación de que los recursos materiales entregados en las distintas dependencias están siendo utilizados de manera eficiente y oportuna.

**Efecto:** No se garantiza que la utilización de los recursos materiales únicamente son a favor de la institución si no de que son utilizados de acuerdo a las necesidades de los funcionarios y en beneficio propio ya que adquieren para uso personal.

**Conclusión:** Al no efectuarse constataciones físicas de la utilización de los recursos estos están siendo empleados de manera inadecuada ocasionando el exceso de gastos innecesarios.

**Recomendación:** Se deben efectuar constataciones sorpresivas lo cual permita mejorar esta deficiencia y se consiga la optimización en la utilización de los materiales existentes.

**RESPONSABLE:**

-----  
Armas Monga Silvana Elizabeth  
**INVESTIGADORA**

## CONCLUSIONES

- La auditoría de gestión es una herramienta poderosa de apoyo que tiene por objeto realizar un examen de la gestión de una entidad para evaluar la eficacia de sus resultados con respecto a las metas previstas, es decir evaluar si los recursos humanos, financieros y materiales asignados están siendo administrados con la eficiencia, efectividad y economía que se ha programado en la planificación estratégica de la institución y si se lograrán o no estos objetivos.
- En la auditoría de gestión se realizan estudios para determinar deficiencias causantes de dificultades, sean actuales o en potencia, las irregularidades, descuidos, pérdidas innecesarias, actuaciones equivocadas, deficiente colaboración, fricciones entre ejecutivos y una falta general de conocimientos o desdén de lo que es una buena organización.
- La presente investigación permitió ampliar los niveles de conocimiento en cuanto se refiere a la auditoría de gestión siendo las fuentes principales los libros y el internet por lo que su aplicación constituye un instrumento general para el Director Financiero a fin de que determine y viabilice los mecanismos necesarios que garanticen el mejoramiento en la ejecución de los distintos procesos y la optimización de los recursos en términos de economía, eficiencia y eficacia.
- La aplicación de las técnicas de investigación como son las encuestas y entrevistas permitieron detectar que uno de los principales problemas que atraviesa el Departamento Financiero del Gobierno Municipal del cantón Saquisilí es la ausencia de un mecanismo de evaluación y control como es la auditoría de gestión que permita adquirir, proteger y emplear los diferentes recursos en términos de economía, eficiencia y eficacia.

- Los procedimientos y técnicas de auditoría aplicados en cada una de las áreas que conforman el Departamento Financiero del Gobierno Municipal del cantón Saquisilí permitieron detectar las falencias administrativas que a este nivel impiden el cumplimiento oportuno de los objetivos planteados por lo que se consideró detallar en forma clara cada debilidad del sistema de control interno en la hoja de resumen de hallazgos o puntos de control interno.
- La aplicación de los indicadores de gestión en las áreas del Departamento Financiero permitieron detectar que existe un excesivo valor de cuentas por cobrar es decir la cartera vencida es elevada y años tras año existe un incremento considerable debido a que en el cantón no se ha generado una cultura tributaria eficiente que garantice la recaudación oportuna de los diferentes tributos.
- No existe una comunicación adecuada entre los funcionarios que conforman el Departamento Financiero y las demás Direcciones ocasionado por la falta de cooperación y confianza mutua entre los servidores públicos lo cual impide realizar el trabajo en grupo de manera eficiente y oportuna garantizando la eficacia de los procesos desarrollados.

## RECOMENDACIONES

- Es indispensable que la cultura administrativa moderna de las entidades sean estas públicas o privadas implementen, utilicen y desarrollen métodos y técnicas que refleje en forma objetiva el nivel real de la administración y la situación de la empresa aplicando un mecanismo general como es la auditoría de gestión lo cual permita optimizar el aprovechamiento de los recursos y lograr los objetivos previstos para un determinado período.
- Es necesario que al término de la ejecución de la auditoría de gestión los directivos y autoridades competentes pongan en marcha las recomendaciones emitidas y efectúen un seguimiento oportuno de lo dispuesto con la finalidad de que se mejoren las deficiencias que impide mantener un desarrollo eficaz de las actividades para generar un ambiente organizacional adecuado.
- Los elementos conceptuales, el análisis e interpretación de los resultados de las encuestas aplicadas y el informe final de la auditoría de gestión constituyen las pautas esenciales sobre las cuales el Director Financiero debe efectuar un profundo análisis con la finalidad de transmitir a sus subordinados los puntos sobre los cuales se debe poner mayor énfasis para corregir las debilidades existentes y conseguir el aprovechamiento eficiente y económico de los recursos existentes.
- El Director Financiero y las máximas autoridades del Gobierno Municipal del cantón Saquisilí deben solicitar a la Contraloría General del Estado implementar una Unidad de Auditoría Interna en la Institución con la finalidad de mantener una herramienta de evaluación continua que permita mantener y controlar los recursos existentes consiguiendo así la optimización de los mismos y mejorando los distintos procesos efectuados.

- Los Concejales al constituir un organismo fiscalizador del Gobierno Municipal del cantón Saquisilí deben tomar las medidas correctivas necesarias en relación a los puntos débiles del control interno detectados en la presente investigación y efectuar un seguimiento minucioso del cumplimiento de las recomendaciones emitidas ya que esto permitirá corregir las falencias administrativas que impiden el cumplimiento eficaz de las actividades planificadas y conseguir que las políticas y lineamientos establecidos garanticen el cumplimiento de los objetivos planteados.
- El Alcalde como máxima autoridad en coordinación con el Director Financiero y demás instancias de la Institución deben implementar ciertos mecanismos como descuentos en los pagos lo cual motive a la ciudadanía a cumplir con las obligaciones contraídas y así conseguir en el futuro una población comprometida a fin de disminuir los niveles de la cartera y contar con ingresos propios suficientes para cubrir las necesidades sociales y de infraestructura en el cantón.
- Es necesario que las autoridades municipales mediante la implementación de charlas, cursos o seminarios fomenten el trabajo en grupo lo cual permita intercambiar lazos de amistad que genere una comunicación adecuada entre todos los funcionarios a fin de conseguir un desarrollo eficaz de las actividades basadas en un sistema de comunicación adecuada y oportuna.

## GLOSARIO

**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.

**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.

**CONFIRMACIÓN.-** Es la recepción por parte del auditor de una respuesta verbal o por escrito de una tercera parte independiente que verificó la precisión de la información solicitada.

**CONTROL.-** Medios a través de los cuales la gerencia de una entidad asegura que el sistema es efectivo y es manejado en armonía con eficiencia y economía, dentro del marco legal vigente.

**DESCENTRALIZAR.-** Proceso de transferencia de facultades, recursos y programas del Estado a una institución con personalidad jurídica y patrimonio propios, dotada de autonomía técnica y orgánica, aunque el nivel central conserva la tutela.

**EFFECTIVIDAD.-** Se refiere al grado en el cual un programa o actividad gubernamental logra sus objetivos y metas u otros beneficios que pretendían alcanzarse, previstos en la legislación o fijados por otra autoridad.

**EFICACIA.-** El grado en que se cumplen los objetivos y la relación entre el efecto deseado en una actividad y su efecto real.

**EFICIENCIA.-** Es la relación que existe entre el producto (en término de bienes, servicios u otros resultados) y los recursos empleados en su producción.

**EQUILIBRIO FISCAL.-** Una situación de equilibrio fiscal se presenta cuando los ingresos públicos son iguales a sus gastos.

**EVIDENCIA.-** Son las pruebas que obtiene el auditor durante la ejecución de la auditoría, que hace patente y manifiesta la certeza o convicción sobre los hechos o hallazgos que prueban y demuestran claramente éstos con el objetivo de fundamentar y respaldar sus opiniones y conclusiones.

**GESTIÓN.-** Es un proceso de coordinación de los recursos disponibles que se lleva a cabo para establecer y alcanzar objetivos y metas precisos.

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA.-** Es el conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

**HALLAZGOS.-** Son los resultados de la evaluación de la evidencia de la auditoría recopilada frente a los criterios de auditoría.

**IDÓNEO.-** Dicho de una persona ideal para la función o cargo que desempeña o podría desempeñar.

**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.

**INFORME DE AUDITORÍA.-** Es la expresión escrita por el auditor respecto a los resultados de las verificaciones realizadas durante la ejecución de la auditoría, manifestando sus criterios y comentarios respecto a los estados financieros y otros hechos económicos.

**INDICADOR.-** Es un indicio que se expresa numéricamente o en forma de concepto sobre algo que se quiere verificar, analizar y evaluar.

**INTRÍNSECAS.-** Que es propio o característico de una cosa por sí misma y no por causas exteriores.

**MONITOREO.-** Representa el proceso que evalúa la calidad del control en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran. Se orienta a la identificación de controles débiles, insuficientes o innecesarios y promueve su reforzamiento.

**NORMAS DE AUDITORÍA.-** Son los requisitos mínimos de calidad relativos a la personalidad del auditor y del trabajo que desempeña, que derivan de la naturaleza profesional de la auditoría y sus características específicas.

**OBJETIVIDAD.-** Es una actitud mental independiente, que exige que los auditores internos lleven a cabo sus trabajos con honesta confianza en el producto de su labor y sin comprometer de manera significativa su calidad.

**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.

**PAPELES DE TRABAJO.-** Documentos que contienen la evidencia que respalda los hallazgos, opiniones, conclusiones y juicios del auditor. Deben incluir toda la evidencia que haya obtenido o preparado el auditor durante la auditoría.

**PLAN DE ACCIÓN.-** Es un plan para tratar paso a paso el área específica de la institución o un programa que necesita mejoramiento.

**PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA.-** Son las acciones que realiza el auditor para llevar a cabo sus labores de revisión.

**PROGRAMA DE AUDITORÍA.-** Son los documentos que establecen los procedimientos de auditoría relacionados con el tema, actividad o asunto objeto de revisión.

**RIESGO.-** Es la posibilidad de que no puedan prevenirse o detectarse errores o irregularidades importantes

**RIESGO DE CONTROL.-** Error que no puede ser evitado o detectado oportunamente por el sistema de control interno.

**RIESGO DE DETECCIÓN.-** Se realizan pruebas exitosas a partir de un procedimiento de prueba inadecuado.

**RIESGO INHERENTE.-** Es cuando existe un error que es significativo y se puede combinar con otros errores cuando no hay control.

**SEGREGACIÓN DE FUNCIONES.-** Es la disposición de deberes entre personas o dependencias, de tal manera que se evita la concentración de todos los trámites en un solo individuo. Principalmente los auditores están interesados en establecer que las funciones de autorización, registro y custodia no están concentradas en una sola persona o dependencia.

**SOLVENCIA.-** Es la capacidad financiera (capacidad de pago) de la empresa para cumplir sus obligaciones de vencimiento a corto plazo y los recursos con que cuenta para hacer frente a tales obligaciones.

**SUPERVISIÓN.-** Es el requisito esencial en la auditoría que conduce a un adecuado control y dirección en todas las etapas, para que asegure que los procedimientos, técnicas y pruebas que se realizan, se vinculen en forma competente y eficaz con los objetivos que se persiguen.

**TABULACIÓN.-** Consiste en agrupar resultados importantes obtenidos en área, segmentos o elementos examinados que permitan llegar a conclusiones.

# BIBLIOGRAFÍA

## CITADA

ANDRADE, Ramiro; “AUDITORÍA TEORÍA BÁSICA. Enfoque Moderno”; Editorial Universidad Técnica Particular de Loja; Loja 1998; Página 60.

ARENS, Alvin; LOEBBECKE, James; “AUDITORÍA. Un enfoque integral”; Sexta Edición; Editorial Miembro de la Cámara Nacional de la Industria; México 1996; Página 307, 309, 314, 1.

BLANCO, Yanel; “NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA AUDITORÍA INTEGRAL”; Primera Edición; Editorial Ecoe Ediciones; Bogotá 2003; Página 231, 189.

CASHIN, James; NEUWIRTH, Paul; LEVY, John; “ENCICLOPEDIA DE LA AUDITORÍA 1”; Segunda Edición; Editorial McGraw-Hill, Inc.; Estados Unidos 1993; Página 289.

CEPEDA, Gustavo; “AUDITORÍA Y CONTROL INTERNO”; Segunda Edición; Editorial McGraw-Hill, Inc. Bogotá 1997; Página 185, 203.

CUBERO, Teodoro; “MANUAL ESPECÍFICO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN”; Cuenca 2009; Página 45, 123.

El Informe del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission; “CONTROL INTERNO INFORME COSO”; Cuarta Edición; Bogotá 2005; Página 14.

ESTUPIÑAN, Rodrigo; “ADMINISTRACIÓN O GESTIÓN DE RIESGOS E.R.M Y LA AUDITORÍA INTERNA”; Primera Edición; Editorial Ecoe Ediciones; Bogotá 2006; Página 138, 1.

ESTUPIÑAN, Rodrigo; “CONTROL INTERNO Y FRAUDES CON BASE EN LOS CICLOS TRANSACCIONALES. Análisis de Informe COSO I y II”; Segunda Edición; Editorial Ecoe Ediciones, Bogotá 2006; Página 28,161

FRANKLIN, Benjamín; “AUDITORÍA ADMINISTRATIVA. Gestión estratégica del cambio”; Segunda Edición; Editorial Pearson Educación de México S.A de C.V; México 2007; Página 11, 89.

HURTADO, Pablo; “CURSO ELEMENTAL DE AUDITORÍA”; 1995, Página 2.  
KELL, Walter, ZIEGLER, Richard; “AUDITORÍA MODERNA”; Primera Edición; Editorial Continental S.A.; México 1987; Página 22.

La Contraloría General del Estado; Acuerdo 031 - CG – 2001; “MANUAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO Y ENTIDADES Y ORGANISMOS DEL SECTOR PÚBLICO SOMETIDOS A SU CONTROL 2”; Quito – Ecuador 2001; Página 2, 12, 33.

La Contraloría General del Estado; Acuerdo 039 - CG – 2009; “NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA LAS ENTIDADES, ORGANISMOS DEL SECTOR PÚBLICO Y DE LAS PERSONAS JURÍDICAS DE DERECHO PRIVADO QUE DISPONGAN DE RECURSOS PÚBLICOS”; 2009; Página 1, 84.

MADARIAGA, Juan; “MANUAL PRÁCTICO DE AUDITORÍA”; Editorial DEUSTO; España 2004; Página 13.

MALDONADO, Milton; “AUDITORÍA DE GESTIÓN”; Segunda Edición; Editorial Luz de América; Quito 2001; Página 14.

MENDIVÍL, Víctor; “ELEMENTOS DE AUDITORÍA”; Quinta Edición; Editorial ECAFSA Thomson Learning; México 2002; Página 7, 10, 13.

PARREÑO, Jorge; “MANUAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN”; Latacunga 2006; Página 61.

SOTOMAYOR, Alfonso; “AUDITORÍA ADMINISTRATIVA. Proceso y Aplicación”; Primera Edición; Editorial McGraw-Hill Interamericana; México 2008; Página 9, 21.

TERAN, Marcelo; “LA AUDITORÍA OPERATIVA, DE GESTIÓN O DEL DESEMPEÑO”; Quito 1990; Página 12.

WHITTINGTON, Ray; PANY, Kurt; “PRINCIPIOS DE AUDITORÍA”; Décimo cuarta Edición; Editorial McGraw-Hill Interamericana; 2005; Página 699.

## **CONSULTADA**

ARENS, Alvin; LOEBBECKE, James; “AUDITORÍA UN ENFOQUE INTEGRAL”; Sexta Edición; Editorial Miembro de la Cámara Nacional de la Industria, México 1996.

CASHIN, James; NEUWIRTH, Paul; LEVY, John; “ENCICLOPEDIA DE LA AUDITORÍA 1”; Segunda Edición; Editorial McGraw-Hill, Inc.; Estados Unidos 1993.

COOK, John; “AUDITORÍA”; Edición Tercera; Editorial McGraw-Hill, Inc.; México 1999.

HOLMES, Arthur; “AUDITORÍA PRINCIPIOS Y PROCEDIMIENTOS”; Editorial Noriega, México 1994.

RAMÍREZ, Carlos; “FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN”; Segunda Edición; Editorial Ecoe Ediciones; Bogotá 2002

RAMSEY, Jackson & BITTEL, Lester; “ENCICLOPEDIA DEL MANAGEMENT 1”; Grupo Editorial Océano; Barcelona – España.

## **VIRTUAL**

MAKON, Marcos; 1999; <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2009/tpp.htm>; Fecha: 04-Enero-2010; Hora: 5:19 p.m.

JARAMILLO, Herman; 2002; [http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=2379&Itemid=426](http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com_content&task=view&id=2379&Itemid=426); Fecha: 10-Abril-2010; Hora: 8:00 a.m.

<http://www.contraloria.gov.ec/documentos/normatividad/MANUAL%20AUD-GESTION%201.pdf>; Fecha: 2 de Mayo del 2010; Hora: 12:30 p.m.

<http://www.contraloria.gov.ec/documentos/normatividad/MANUAL%20AUD-GESTION%202.pdf>; Fecha: 2 de Mayo del 2010; Hora: 12:45 p.m.

<http://www.contraloria.gov.ec/documentos/normatividad/ACUERDO%20039%20CG%202009%205%20Normas%20de%20Control%20Interno.pdf>; Fecha: 2 de Mayo del 2010; Hora: 13:05 p.m.

<http://www.monografias.com/trabajos63/control-interno-auditoria/control-interno-auditoria2.shtml>; Fecha: 4 de Mayo del 2010; Hora: 14:30 p.m.

<http://www.antecedentes.net/antecedentes-auditoria.html>; Fecha: 4 de Mayo del 2010; Hora 15:40 p.m.

<http://www.mailxmail.com/curso-elemental-auditoria/importancia-auditoria>; Fecha: 6 de Mayo del 2010; Hora: 8:30 a.m.

[http://www.wikilearning.com/apuntes/alcance\\_de\\_una\\_auditoria/23828](http://www.wikilearning.com/apuntes/alcance_de_una_auditoria/23828); Fecha 6 de Mayo del 2010; Hora: 8:45 a.m.

<http://www.mailxmail.com/curso-elemental-auditoria/caracteristicas-auditoria>; Fecha: 6 de Mayo del 2010; Hora: 9:01 a.m.

<http://www.mailxmail.com/curso-elemental-auditoria/clasificacion-auditoria>; Fecha: 6 de Mayo del 2010; Hora: 12:00 p.m.

<http://www.gestiopolis.com/canales7/fin/la-auditora-y-el-control-interno.htm>; Fecha: 10 de Mayo del 2010; Hora: 17:30 p.m.

<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/46/clasnormaaudit.htm>; Fecha: 10 de Mayo del 2010; Hora: 17:34 p.m.

# **ANEXOS**



# ANEXO 1

## UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

---

### ENCUESTA

**DIRIGIDA A:** Los Funcionarios que conforman el Departamento Financiero del Gobierno Municipal del cantón Saquisilí.

**OBJETIVO:** Recopilar información para determinar la importancia que tiene la aplicación de una auditoría de gestión en el Departamento Financiero del Gobierno Municipal del cantón Saquisilí en el período comprendido Enero 1° a Diciembre 31 del año 2009, lo cual permita evaluar la eficiencia y eficacia de los distintos procesos administrativos ejecutados en esta dependencia.

**INSTRUCCIONES:** Por favor lea detenidamente cada una de las preguntas y marque con un visto la respuesta que usted considere conveniente, ya que su información será un instrumento útil que permitirá medir los resultados.

**1. ¿Considera usted que existe un control adecuado y eficiente para adquirir, proteger y emplear los diferentes recursos?**

a) Sí:..... b) No:..... c) No contesta:.....

**2. ¿Cómo determina usted el grado de cumplimiento del control interno en los distintos procesos efectuados en este departamento?**

a) Excelente:..... b) Bueno:..... c) Regular:..... d) Malo:.....

**3. ¿Quién es la persona encargada de emitir las autorizaciones respectivas para la ejecución de las distintas transacciones y utilización de los recursos existentes?**

a) Alcalde:..... b) Director Financiero:..... c) Jefe de contabilidad:.....

**4. ¿Cómo evalúa usted el sistema de contabilidad utilizado por el Departamento Financiero para manejar las distintas transacciones económicas?**

a) Excelente:..... b) Bueno:..... c) Regular:..... d) Malo:.....

**5. ¿Se elaboran las retenciones legales correspondientes a los diferentes gastos efectuados en la Institución de manera oportuna y eficiente?**

- a) Siempre:..... b) Casi siempre:..... c) Algunas veces:..... d) Nunca:.....

**6. ¿Con que frecuencia se realizan cierres de caja de la recaudación efectuada por concepto de pago de impuestos, tasas y venta de especies fiscales?**

- a) Diaria:..... b) Semanal:..... c) Quincenal:..... d) Mensual:.....

**7. ¿Conoce usted con qué frecuencia se realizan controles de los diferentes procesos efectuados en el Departamento Financiero?**

- a) Siempre:..... b) Casi siempre:..... c) Algunas veces:..... d) Nunca:.....

**8. ¿Cómo considera usted el grado de comunicación de este departamento con las demás dependencias en la ejecución de los distintos procesos?**

- a) Excelente:..... b) Bueno:..... c) Regular:..... d) Malo:..... e) Pésimo:.....

**9. ¿Con qué frecuencia se realizan programas de capacitación para conseguir un mejor desempeño de las actividades que se le ha asignado a cada funcionario?**

- a) Mensual:..... b) Semestral:..... c) Anual:..... d) Rara vez:..... e) Nunca:.....

**10. ¿Qué beneficio cree usted que se conseguirá al aplicar una auditoría de gestión en este departamento?**

- a) Optimizar el aprovechamiento de los recursos: .....
- b) Mejorar el desempeño laboral: .....
- c) Corregir las falencias administrativas: .....
- d) Brindar un servicio de calidad: .....

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**



**ANEXO 2**  
**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS**

---

**ENCUESTA**

**DIRIGIDA A:** El personal que conforma el Departamento de Obras Públicas y el Departamento de Planificación del Gobierno Municipal del cantón Saquisilí.

**OBJETIVO:** Aplicar una auditoría de gestión al Departamento Financiero del Gobierno Municipal del cantón Saquisilí en el período comprendido Enero 1° a Diciembre 31 del año 2009.

**INSTRUCCIONES:** Por favor lea detenidamente cada una de las preguntas y marque con un visto la respuesta que usted considere conveniente, ya que su información será un instrumento útil que permitirá medir los resultados.

**1. ¿Cómo evalúa usted las políticas aplicables para archivar, custodiar y salvaguardar los documentos existentes en el departamento financiero?**

a) Eficientes:.....      b) Satisfactorias:.....      c) Deficientes:.....

**2. ¿Cómo califica usted el desempeño laboral de los funcionarios del Departamento Financiero?**

a) Eficaz:.....      b) Satisfactorio:.....      c) Incompetente:.....

**3. ¿En cuál de las siguientes áreas considera usted que se ha efectuado una mayor inversión?**

a) Salud:.....      b) Saneamiento:.....      c) Vialidad:.....      d) Medio Ambiente:.....

**4. ¿Qué índice cree usted que prevalece en la distribución de los recursos económicos y materiales destinados al desarrollo de los diferentes proyectos?**

a) Equidad:.....      b) Eficacia:.....      c) Economía:.....      d) Ninguno:.....

**5. ¿Cuándo usted solicita cierta información financiera esta es entregada de manera inmediata y cuenta con suficiente documentación de respaldo?**

a) Sí:.....      b) No:.....      c) No contesta:.....

**6. ¿Cómo determina usted el grado de cumplimiento en relación al pago de remuneraciones, bonificaciones y demás beneficios laborales?**

- a) Eficaz:.....      b) Satisfactorio:.....      c) Deficiente:.....

**7. ¿Con que frecuencia se realizan cursos de capacitación?**

- a) Mensual:.....    b) Semestral:.....    c) Anual:.....    d) Rara vez:.....    e) Nunca:.....

**8. ¿Considera usted que el personal que conforma la Dependencia Financiera cumple con el perfil profesional adecuado para ocupar dichos cargos?**

- a) Total Acuerdo:.....    b) Total Desacuerdo:.....    c) No contesta:.....

**9. ¿Los funcionarios que conforman el Departamento Financiero comunican los resultados de la gestión institucional en relación a la información financiera a las otras dependencias y a la colectividad en general?**

- a) Siempre:.....    b) Casi siempre:.....    c) Algunas veces:.....    d) Nunca:.....

**10. ¿Considera usted que se han cumplido los objetivos planteados satisfactoriamente?**

- a) Sí:.....      b) No:.....      c) No contesta:.....

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**



**ANEXO 3**  
**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS**

---

**ENCUESTA**

**DIRIGIDA A:** Los usuarios del Gobierno Municipal del cantón Saquisilí.

**OBJETIVO:** Recopilar información para medir la satisfacción de los usuarios de los servicios que presta el Gobierno Municipal del cantón Saquisilí, lo cual permita evaluar la eficiencia y eficacia de los distintos procesos efectuados en la institución.

**INSTRUCCIONES:** Por favor lea detenidamente cada una de las preguntas y marque con un visto la respuesta que usted considere conveniente.

**1. ¿Cómo evalúa usted la atención que recibe en el Gobierno Municipal de Saquisilí por parte de los servidores públicos?**

a) Excelente:..... b) Buena:..... c) Regular:..... d) Mala:..... e) Pésima:.....

**2. ¿Cómo califica usted la exactitud en el suministro del servicio con relación a lo solicitado?**

a) Eficiente:..... b) Satisfactorio:..... c) Malo:.....

**3. ¿Cuándo usted solicita certificados de no adeudar al Gobierno Municipal del cantón Saquisilí se le otorga oportunamente?**

a) Siempre:..... b) Casi siempre:..... c) Algunas veces:..... d) Nunca:.....

**4. ¿Considera usted que existe una distribución equitativa de recursos por parte del Gobierno Municipal de Saquisilí hacia la colectividad?**

a) Sí:..... b) No:..... c) No contesta:.....

**5. ¿Cuándo usted efectúa el pago de impuestos, del agua o de otros servicios municipales le entregan un comprobante de pago que respalde dicha transacción?**

a) Siempre:..... b) Algunas veces:..... c) Nunca:.....

**6. ¿Existe una comunicación periódica por parte de los funcionarios públicos en relación a los resultados de la gestión institucional del Gobierno Municipal?**

- a) Siempre:.....                      b) Algunas veces:.....                      c) Nunca:.....

**7. ¿Cuál de los siguientes servicios públicos considera usted que deben ser mejorados por parte del Alcalde del Gobierno Municipal del cantón Saquisilí?**

- a) Agua potable .....  
b) Alcantarillado .....  
c) Alumbrado .....  
d) Aseo de calles .....

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**



**ANEXO 4**  
**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS**

---

**ENCUESTA**

**DIRIGIDA A:** Los proveedores del Gobierno Municipal del cantón Saquisilí.

**OBJETIVO:** Recopilar información para medir la eficiencia y eficacia de los procesos relacionados a la obtención de los diferentes bienes y servicios proporcionados a fin de mejorar la calidad de los mismos.

**INSTRUCCIONES:** Por favor lea detenidamente cada una de las preguntas y marque con un visto la respuesta que usted considere conveniente.

**1. ¿Con qué frecuencia adquiere el Gobierno Municipal del cantón Saquisilí los distintos bienes o servicios ofertados por usted?**

a) Diaria:..... b) Semanal:..... c) Mensual:..... d) Semestral:.....

**2. ¿Cuál es la forma de pago que emplea el Gobierno Municipal de Saquisilí en la adquisición de los distintos bienes?**

a) Efectivo:..... b) Crédito:.....

**3. ¿Considera usted que se efectúa un pago oportuno y puntual de los diferentes bienes adquiridos por el Gobierno Municipal del cantón Saquisilí?**

a) Siempre:..... b) Casi siempre:..... c) Algunas veces:..... d) Nunca:.....

**4. ¿Cómo evalúa usted la información que recibe sobre la tramitación de sus facturas cuando existe retraso en el pago?**

a) Excelente:..... b) Buena:..... c) Regular:..... d) Mala:.....

**5. ¿Las órdenes de pedido efectuadas por los diferentes funcionarios tienen firmas de autorización que permitan evitar fraudes?**

a) Siempre:..... b) Casi siempre:..... c) Algunas veces:..... d) Nunca:.....

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**



## ANEXO 5

### UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

#### UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

---

### ENTREVISTA

**OBJETIVO:** Aplicar una auditoría de gestión al Departamento Financiero del Gobierno Municipal del cantón Saquisilí en el período comprendido Enero 1° a Diciembre 31 del año 2009.

**INSTRUCCIONES:** Por favor lea detenidamente cada una de las preguntas y emita el criterio que usted considere conveniente ya que su información será un instrumento útil que permitirá medir los resultados.

**1. ¿Cómo define usted a la auditoría de gestión?**

.....  
.....

**2. ¿Cuál es el mecanismo que se emplea para garantizar que el departamento financiero adquiera, proteja y emplee los recursos de manera económica y eficiente?**

.....  
.....

**3. ¿Considera usted que el Departamento Financiero de la institución ha cumplido en tiempo, lugar y calidad los objetivos y metas establecidas con los recursos existentes?**

.....  
.....

**4. ¿En qué nivel se han cumplido los objetivos y metas establecidas durante el año 2009?**

.....  
.....

**5. ¿El personal que labora en el Departamento Financiero cumple con un perfil profesional adecuado para desarrollar los distintos procesos?**

.....  
.....

**6. Mencione cuáles son las falencias que se han presentado en el Departamento Financiero y han impedido el desarrollo oportuno de las actividades planificadas.**

.....  
.....

**7. ¿Existe una adecuada función de revisión o supervisión de las actividades ejecutadas por el personal del Departamento Financiero?**

.....  
.....  
.....

**8. ¿Con que frecuencia se realizan cursos de capacitación para el personal que labora en el Departamento Financiero?**

.....  
.....

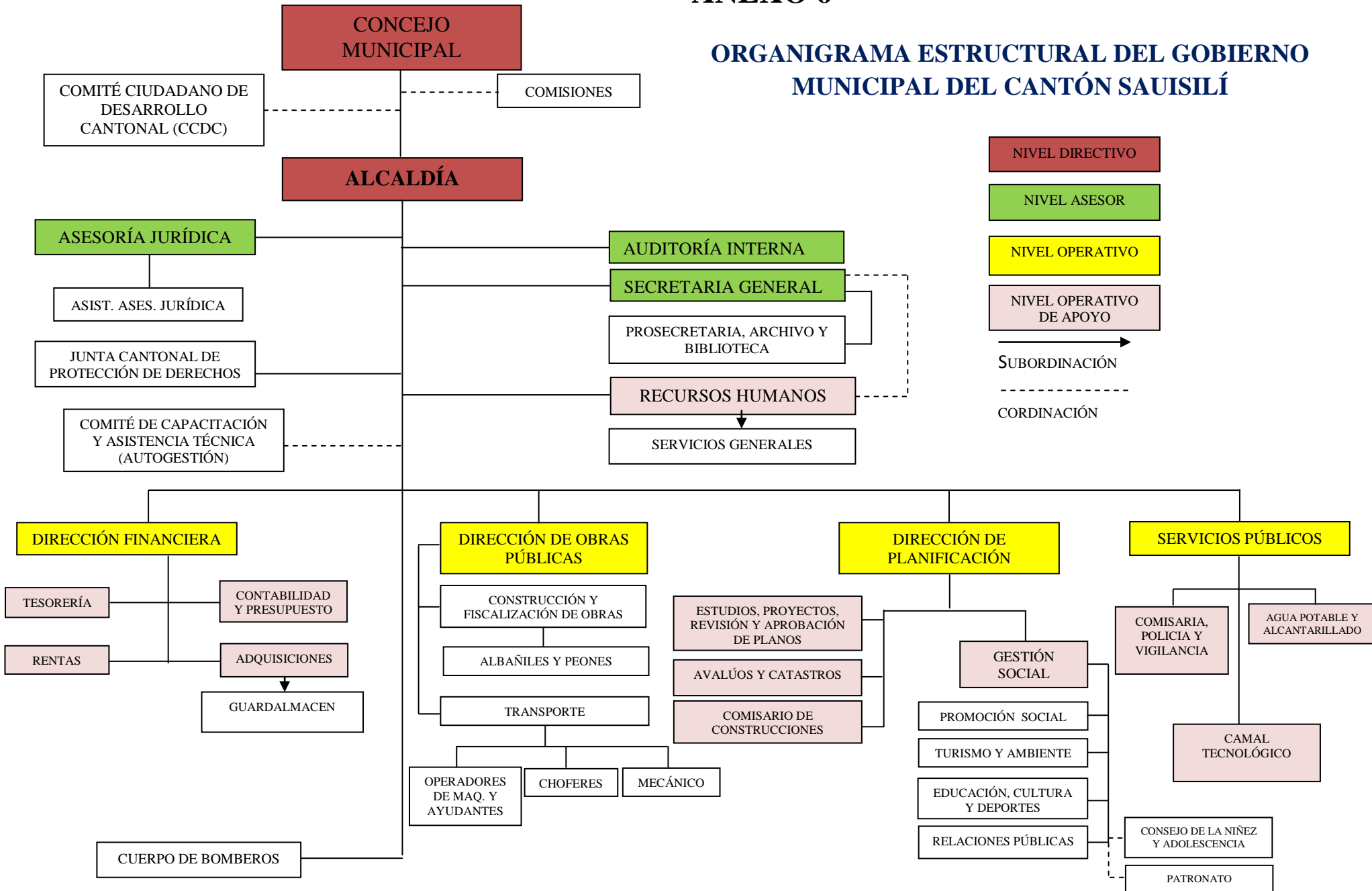
**9. ¿Considera usted que la información financiera presentada es razonable y está de acuerdo a las distintas normas y principios establecidos?**

.....  
.....  
.....

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

# ANEXO 6

## ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN SAUSILÍ



NIVEL DIRECTIVO

NIVEL ASESOR

NIVEL OPERATIVO

NIVEL OPERATIVO DE APOYO

SUBORDINACIÓN

CORDINACIÓN

# **ANEXO 7**

## **PLAN OPERATIVO ANUAL DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO DEL GMCS PARA EL AÑO 2009**

---

### **ANTECEDENTES**

El Departamento Financiero está conformado por las secciones:

- Contabilidad y Presupuestos.
- Tesorería.
- Rentas.
- Adquisiciones (Guardalmacén)

A través de estas unidades administrativas se propende la administración de los recursos económicos y financieros de la Municipalidad, de conformidad con las Leyes Reglamentos y Ordenanzas vigentes; procurando sobre todo la atención y servicio al cliente de una manera oportuna y eficiente. Tratando de alcanzar los grandes objetivos trazados por el Gobierno Municipal.

La coordinación entre las unidades administrativas es permanente y la relación existente permite que todas las actividades se cumplan de acuerdo a lo programado.

De igual manera la coordinación y comunicación permanente con los otros departamentos de la Municipalidad permite que se ejecuten las obras constantes en el Presupuesto, se cumplan los planes y programas dentro de la Municipalidad.

### **MISIÓN**

El Departamento Financiero se encarga de la elaboración de los catastros, la emisión de los títulos de crédito, la recaudación de sus tributos, el pago de las obligaciones, control y custodia de bienes, el registro contable presupuestario y financiero de la Municipalidad, generando oportunamente la información financiera para presentar ante los Organismos pertinentes.

## **VISIÓN**

El Departamento Financiero en el año 2010 se constituirá con todas sus unidades administrativas en el ente motor del Gobierno Municipal del Cantón Saquisilí para la presentación de la información financiera en forma correcta y oportuna, así como también la prestación de servicios requeridos por la colectividad de manera eficiente.

## **OBJETIVO GENERAL**

Administrar los recursos económicos y financieros que le corresponden al Gobierno Municipal de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias, en coordinación con los demás departamentos; propendiendo el desarrollo y progreso del Cantón.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Actualizar el catastro predial.
2. Establecer del proceso coactivo para la recuperación de la cartera vencida
3. Elaborar el catastro de contribución especial de mejoras de las obras ejecutadas en el Cantón.
4. Elaborar el catastro de patentes de comerciantes e industriales en el Cantón.
5. Llevar el control y registro contable en forma oportuna para su consolidación financiera.
6. Gestionar ante los Organismos Gubernamentales las transferencias de las asignaciones que le corresponden al Gobierno Municipal.
7. Efectuar la codificación de los bienes muebles de la Municipalidad, que se encuentran al servicio en las diferentes unidades administrativas.

## **ORGÁNICO FUNCIONAL**

**CARGO:** DIRECTOR FINANCIERO

- Dirigir, organizar y ejecutar el sistema financiero y administrativo de la Institución.
- Elaborar, controlar y ejecutar el Presupuesto General del Municipio en cada ejercicio económico.
- Elaborar la proforma y reformas presupuestarias para ser puesta en consideración y aprobación del Concejo.
- Organizar, controlar y revisar el procesamiento de la información financiera generada para el envío al Ministerio de Economía y Finanzas y demás 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.

**CARGO: JEFE DE CONTABILIDAD**

- 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.

**CARGO: AUXILIAR CONTABLE**

- Registrar valores exigibles y especies valoradas.
- Controlar el proceso de emisiones.
- Controlar ventas y recaudación
- Calcular los saldos respectivos.
- Elaborar órdenes de pago
- Enviar al SRI los documentos que prepara en su calidad de agente de retención.

**CARGO: TESORERO**

- 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.

**CARGO: RECAUDADOR**

- Actuar como custodio de los títulos de crédito de los impuestos prediales urbanos, rurales y otros conceptos y tasas para ejecutar su cobro.
- Custodiar y vender especies valoradas por concepto de patentes de comercio.
- Recaudar el impuesto predial urbano, rural y otros conceptos y tasas y entregar al tesorero con un parte de recaudación.
- Controlar los saldos de cartera vencida para exigir el pago a los ciudadanos que no cumplen oportunamente.
- Llevar un control de lo recaudado y entregado a la Tesorería.

**CARGO: JEFE DE RENTAS**

- 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.
- Elaborar órdenes de valores exigibles para la contabilidad.
- Atender al público en sus reclamos relacionados con impuestos y tasas.

**CARGO: GUARDALMACÉN**

- 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 y materiales indispensables.
- Mantener actualizado el inventario para controlar el gasto de materiales.
- Realizar constataciones físicas de los bienes por lo menos una vez al año.
- Emitir informes mensuales al Departamento de OOPP sobre egresos de materiales.

**PRESUPUESTO REQUERIDO**

<b>UNIDAD</b>	<b>SUMINISTROS Y MATERIALES</b>	<b>PROYECTOS</b>	<b>CAPACITACIÓN</b>	<b>MUEBLES EQUIPOS Y SISTEMAS INFORM.</b>	<b>VIÁTICOS Y SUBSISTEN.</b>	<b>MANTENIMIENTO Y ADECENTAMIENTO</b>	<b>TOTAL</b>
<b>DIRECCIÓN FINANCIERA</b>	\$ 160	Habilitación Red informática e Internet \$ 350	\$ 150	1 computador portátil \$1200 1 Vehículo \$16.000.	\$ 1.000	\$ 1500	\$ 20.360.00
<b>CONTABILIDAD</b>	\$ 480		\$ 200				\$ 680.00
<b>TESORERÍA</b>	\$ 250	Coactivas \$ 300	\$ 300				\$ 850.00
<b>RENTAS</b>	\$ 180	Recaudación \$ 400	\$ 100				\$ 680.00
<b>ADQUISICIONES (GUARDALMACÉN)</b>	\$ 120	Inventarios y Codif. \$ 400.	\$ 100	\$ 300		\$250	\$ 1170.00
<b>TOTAL</b>							<b>\$ 23 740.00</b>

## ANEXO 10



# Gobierno Municipal

D  
e  
l



C  
a  
n  
t  
ó  
n

# Saquisilí





# I. MUNICIPIO DEL CANTON SAQUISILI

SIG-AME

## CEDULA PRESUPUESTARIA DE INGRESOS

Página 1 de 2

Desde: 01/01/2009

Hasta : 31/12/2009

Tipo de Presupuesto : 6      Institución : 753      Unidad Ejecutora : 0000

PARTIDA	DENOMINACION	Asignación Inicial	Reformas	Codificado	Devengado	Recaudado	Saldo por Devengar
1.1	IMPUESTOS	52,700.00	0.00	52,700.00	87,247.61	0.00	-34,547.61
1.3	TASAS Y CONTRIBUCIONES	155,300.00	0.00	155,300.00	159,319.38	0.00	-4,019.38
1.4	VENTA DE BIENES Y SERVICIOS	36,100.00	0.00	36,100.00	30,240.08	0.00	5,859.92
1.7	RENTAS DE INVERSIONES Y MULTAS	12,850.00	0.00	12,850.00	4,198.58	0.00	8,651.44
1.8	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES	412,679.10	0.00	412,679.10	385,582.78	0.00	27,096.34
1.9	Otros Ingresos	3,000.00	28,600.00	29,600.00	170,400.39	0.00	-140,800.39
2.4	VENTA DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2.7	RECUPERACION DE INVERSIONES	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2.8	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES DE CAPITAL E INVERSION	2,918,478.08	287,132.37	3,205,610.45	2,091,397.88	0.00	1,114,212.57
3.6	FINANCIAMIENTO PUBLICO	401,010.00	0.00	401,010.00	591,230.92	591,230.92	-190,220.92
3.7	SALDOS DISPONIBLES	391,325.08	0.00	391,325.08	0.00	0.00	391,325.08
3.8	Cuentas Pendientes Por Cobrar	487,425.78	0.00	487,425.78	43,413.52	0.00	444,012.26
<b>TOTALES :</b>		<b>4,870,868.02</b>	<b>313,732.37</b>	<b>5,184,600.39</b>	<b>3,563,031.08</b>	<b>591,230.92</b>	<b>1,621,569.31</b>
<b>TOTAL ACUMULADO :</b>		<b>4,870,868.02</b>	<b>313,732.37</b>	<b>5,184,600.39</b>	<b>3,563,031.08</b>	<b>591,230.92</b>	<b>1,621,569.31</b>

06/12/2010

15:05:13

Ruc No :  
0560000700001Dirección :  
Calle Barreno y 24 de MayoTeléfono :  
2721-137

Correo Electrónico

Ciudad  
SAQUISILI, CAB



# I. MUNICIPIO DEL CANTON SAQUISILI

SIG-AME

## CEDULA PRESUPUESTARIA DE GASTOS

Página 1 de 9

Desde : 01/01/2009

Hasta : 31/12/2009

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	175,724.24	64,103.00	239,827.24	205,138.35	34,688.89	231,222.45	226,683.29	8,604.76
5.3	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	126,550.00	-3,985.95	122,564.05	102,508.13	20,055.92	105,853.13	105,994.50	16,710.92
5.6	GASTOS FINANCIEROS	35,000.00	0.00	35,000.00	17,989.66	17,010.31	19,642.96	19,643.00	15,357.01
5.7	OTROS GASTOS CORRIENTES	2,945.15	1,500.00	4,445.15	2,329.17	2,115.98	3,021.32	3,021.32	1,423.83
5.8	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES	24,400.00	7,915.95	32,315.95	12,553.03	19,762.92	28,493.95	28,493.95	3,822.00
8.4	BIENES DE LARGA DURACION	12,000.00	0.00	12,000.00	8,814.79	3,185.21	8,814.79	10,854.20	3,185.21
9.6	AMORTIZACION DE LA DEUDA PUBLICA	60,010.00	0.00	60,010.00	42,488.88	17,521.12	49,010.06	49,010.06	10,999.94

Ruc N°:  
0560000700001

Dirección :  
Calle Barreno y 24 de Mayo

Teléfono :  
2721-137

Correo Electronico :



# I. MUNICIPIO DEL CANTON SAQUISILI

SIG-AME

## CEDULA PRESUPUESTARIA DE GASTOS

Desde : 01/01/2009

Hasta : 31/12/2009

Página 2 de 9

Tipo de Presupuesto : 6

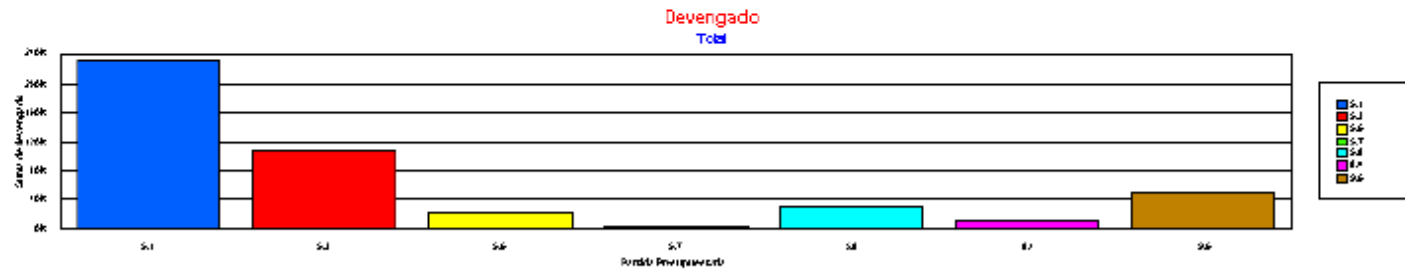
Institución : 753

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
<b>Total Función :</b>		436,629.39	69,533.00	506,162.39	391,822.04	114,340.35	446,058.72	443,700.32	60,103.67





# I. MUNICIPIO DEL CANTON SAQUISILÍ

SIG-AME

## CEDULA PRESUPUESTARIA DE GASTOS

Desde : 01/01/2009

Hasta : 31/12/2009

Página 3 de 9

Tipo de Presupuesto : 6

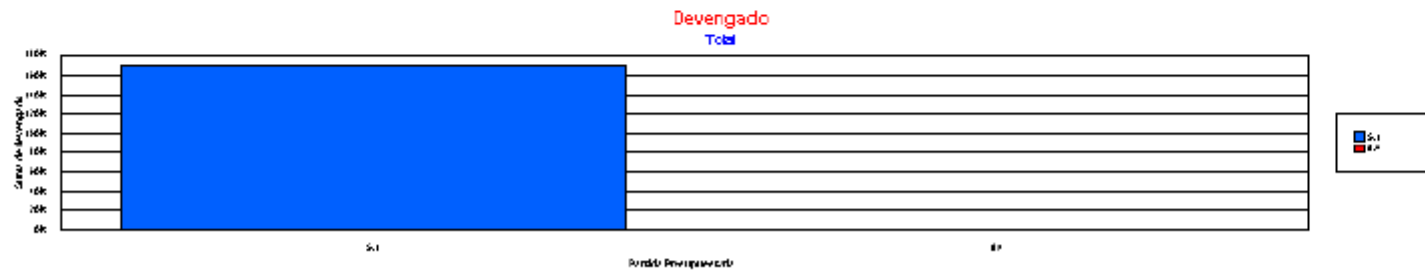
Institución : 753

Unidad Ejecutora : 0000

Función : 1.1.2

Denominación : Subp. 2.- Administracion Financiera

Partida	Denominación	Asignación Inicial	Reformas	Codificado	Compromiso	Saldo por Comprometer	Devengado	Pagado	Saldo por Devengar
5.1	GASTOS EN PERSONAL	175,812.64	0.00	175,812.64	170,236.60	5,576.04	170,236.60	154,956.50	5,576.04
8.4	BIENES DE LARGA DURACION	2,000.00	0.00	2,000.00	300.00	1,700.00	300.00	297.00	1,700.00
<b>Total Función :</b>		<b>177,812.64</b>	<b>0.00</b>	<b>177,812.64</b>	<b>170,536.60</b>	<b>7,276.04</b>	<b>170,536.60</b>	<b>155,253.50</b>	<b>7,276.04</b>





# I. MUNICIPIO DEL CANTON SAQUISILI

SIG-AME

## CEDULA PRESUPUESTARIA DE GASTOS

Desde : 01/01/2009

Hasta : 31/12/2009

Página 4 de 9

Tipo de Presupuesto : 6

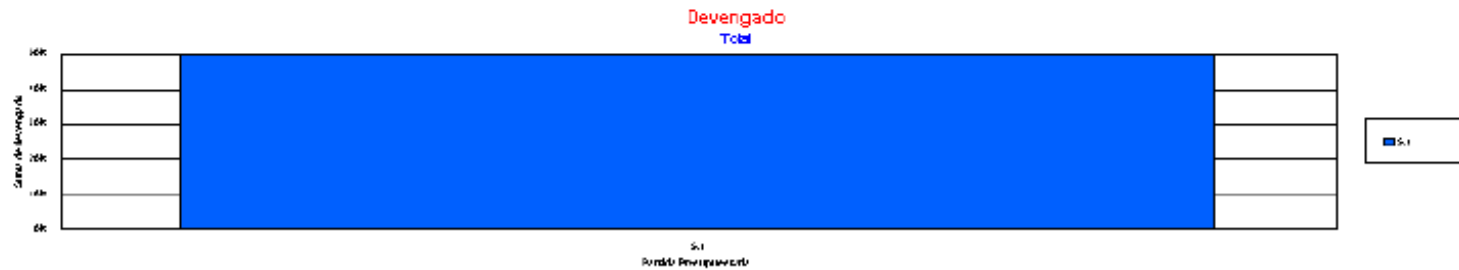
Institución : 753

Unidad Ejecutora : 0000

Función : 1.1.3

Denominación : Subp- 3.- Justicia, Policia Y Vigilancia

Partida	Denominación	Asignación Inicial	Reformas	Codificado	Compromiso	Saldo por Comprometer	Devengado	Pagado	Saldo por Devengar
5.1	GASTOS EN PERSONAL	50,204.78	0.00	50,204.78	49,736.25	468.53	49,736.25	46,108.23	468.53
<b>Total Función :</b>		50,204.78	0.00	50,204.78	49,736.25	468.53	49,736.25	46,108.23	468.53





# I. MUNICIPIO DEL CANTON SAQUISILI

SIG-AME

## CEDULA PRESUPUESTARIA DE GASTOS

Desde : 01/01/2009

Hasta : 31/12/2009

Página 5 de 9

Tipo de Presupuesto : 6

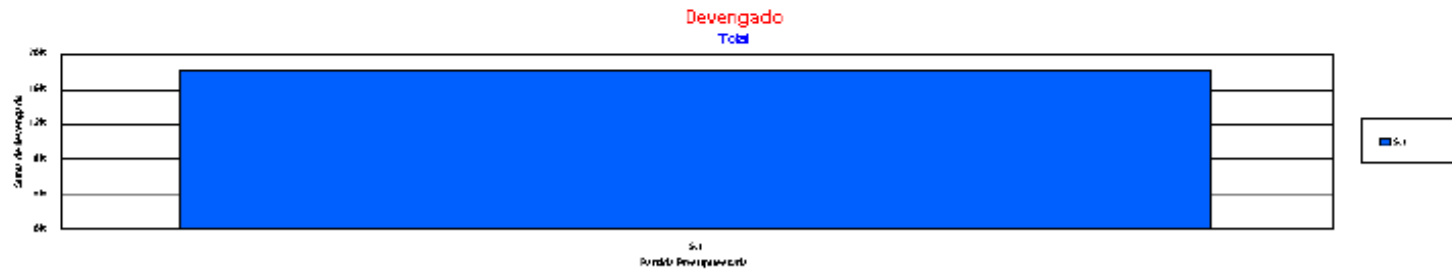
Institución : 753

Unidad Ejecutora : 0000

Función : 2.1.1

Denominación : Educacion Y Cultura

Partida	Denominación	Asignación Inicial	Reformas	Codificado	Compromiso	Saldo por Comprometer	Devengado	Pagado	Saldo por Devengar
5.1	GASTOS EN PERSONAL	25,056.30	0.00	25,056.30	18,175.72	6,880.58	18,175.72	17,171.43	6,880.58
<b>Total Función :</b>		25,056.30	0.00	25,056.30	18,175.72	6,880.58	18,175.72	17,171.43	6,880.58





# I. MUNICIPIO DEL CANTON SAQUISILÍ

SIG-AME

## CEDULA PRESUPUESTARIA DE GASTOS

Desde : 01/01/2009

Hasta : 31/12/2009

Página 6 de 9

Tipo de Presupuesto : 6

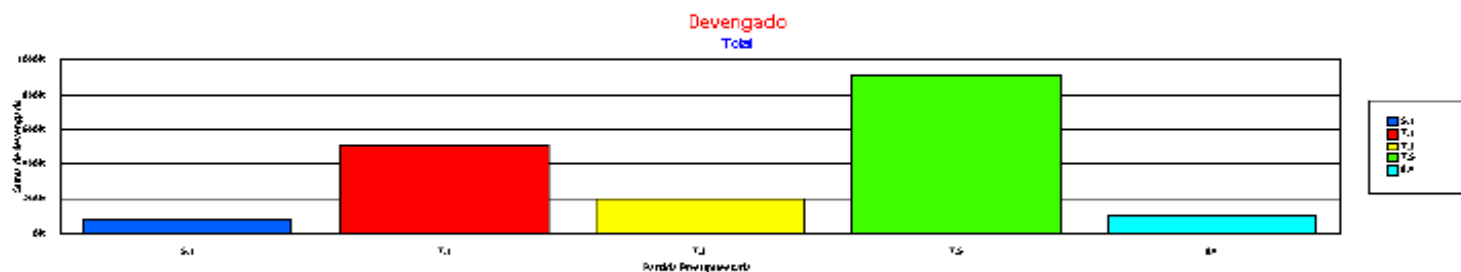
Institución : 753

Unidad Ejecutora : 0000

Función : 3.6.1

Denominación : Otros Servicios Comunes

Partida	Denominación	Asignación Inicial	Reformas	Codificado	Compromiso	Saldo por Comprometer	Devengado	Pagado	Saldo por Devengar
5.1	GASTOS EN PERSONAL	81,370.27	-1,433.00	79,937.27	74,171.05	5,766.22	74,700.73	88,095.43	5,236.54
7.1	GASTOS EN PERSONAL PARA INVERSION	385,526.40	124,220.43	509,746.83	496,148.53	13,598.30	509,404.34	507,429.94	342.49
7.3	BIENES Y SERVICIOS PARA INVERSION	299,451.75	8,335.00	307,786.75	203,219.36	104,567.39	197,320.66	196,431.63	110,466.09
7.5	OBRAS PUBLICAS	2,823,091.41	165,900.19	2,988,991.60	905,391.61	2,083,599.99	905,391.61	902,928.00	2,083,599.99
8.4	BIENES DE LARGA DURACION	179,600.00	-46,500.00	133,100.00	94,171.26	38,928.74	94,171.26	92,043.53	38,928.74
<b>Total Función :</b>		<b>3,769,039.83</b>	<b>250,522.62</b>	<b>4,019,562.45</b>	<b>1,773,101.81</b>	<b>2,246,460.64</b>	<b>1,780,988.60</b>	<b>786,928.53</b>	<b>2,238,573.85</b>





# I. MUNICIPIO DEL CANTON SAQUISILI

SIG-AME

## CEDULA PRESUPUESTARIA DE GASTOS

Desde : 01/01/2009

Hasta : 31/12/2009

Página 7 de 9

Tipo de Presupuesto : 6

Institución : 753

Unidad Ejecutora : 0000

Función : 3.7.1

Denominación : Camal Tecnológico Municipal

Partida	Denominación	Asignación Inicial	Reformas	Codificado	Compromiso	Saldo por Comprometer	Devengado	Pagado	Saldo por Devengar
5.1	GASTOS EN PERSONAL	108,333.30	0.00	108,333.30	104,819.75	3,513.55	104,819.75	102,603.95	3,513.55
5.3	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	20,200.00	0.00	20,200.00	10,028.40	10,171.60	10,028.40	9,764.49	10,171.60
8.4	BIENES DE LARGA DURACION	6,500.00	3,000.00	9,500.00	1,100.00	8,400.00	8,533.00	7,355.27	967.00
<b>Total Función :</b>		<b>135,033.30</b>	<b>3,000.00</b>	<b>138,033.30</b>	<b>115,948.15</b>	<b>22,085.15</b>	<b>123,381.15</b>	<b>119,723.71</b>	<b>14,652.15</b>





# I. MUNICIPIO DEL CANTON SAQUISILÍ

SIG-AME

## CEDULA PRESUPUESTARIA DE GASTOS

Desde : 01/01/2009

Hasta : 31/12/2009

Página 8 de 9

Tipo de Presupuesto : 6

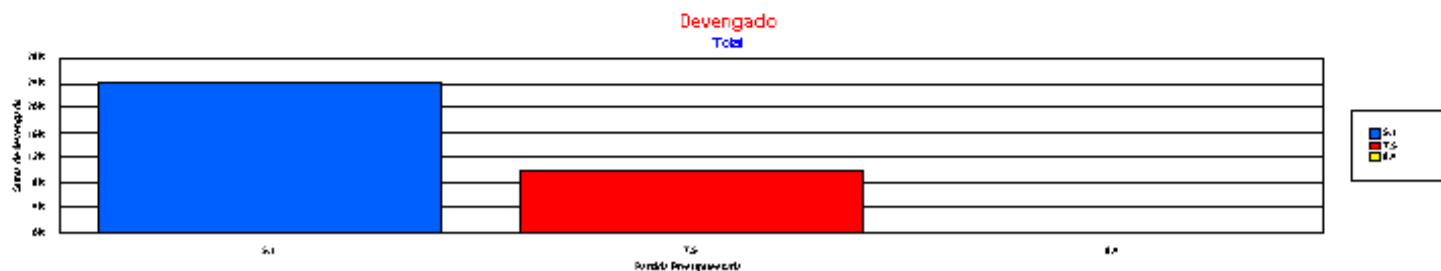
Institución : 753

Unidad Ejecutora : 0000

Función : 3.8.1

Denominación : Planificacion Y Desarrollo Local

Partida	Denominación	Asignación Inicial	Reformas	Codificado	Compromiso	Saldo por Comprometer	Devengado	Pagado	Saldo por Devengar
5.1	GASTOS EN PERSONAL	40,218.00	-9,323.25	30,894.75	24,050.08	6,844.67	24,050.08	20,844.41	6,844.67
7.5	OBRAS PUBLICAS	10,000.00	0.00	10,000.00	10,000.00	0.00	10,000.00	10,000.00	0.00
8.4	BIENES DE LARGA DURACION	90.20	0.00	90.20	0.00	90.20	0.00	0.00	90.20
<b>Total Función :</b>		<b>50,308.20</b>	<b>-9,323.25</b>	<b>40,984.95</b>	<b>34,050.08</b>	<b>6,934.87</b>	<b>34,050.08</b>	<b>30,844.41</b>	<b>6,934.87</b>





# I. MUNICIPIO DEL CANTON SAQUISILÍ

SIG-AME

## CEDULA PRESUPUESTARIA DE GASTOS

Desde : 01/01/2009

Hasta : 31/12/2009

Página 9 de 9

Tipo de Presupuesto : 6

Institución : 753

Unidad Ejecutora : 0000

Función : 3.9.1

Denominación : Cuerpo De Bomberos Municipal

Partida	Denominación	Asignación Inicial	Reformas	Codificado	Compromiso	Saldo por Comprometer	Devengado	Pagado	Saldo por Devengar
5.3	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	226,783.58	0.00	226,783.58	0.00	226,783.58	0.00	0.00	226,783.58
<b>Total Función :</b>		226,783.58	0.00	226,783.58	0.00	226,783.58	0.00	0.00	226,783.58

Devengado Total




54  
Punto Presupuesto

**Total Gasto :**      4,870,868.02      313,732.37      5,184,600.39      2,553,370.65      2,631,229.74      2,622,927.12      2,599,730.13      2,561,673.27

MÁXIMA AUTORIDAD

DIRECTOR(A) FINANCIERO(A)  
JEFE(A) FINANCIERO(A)

JEFE(A) DE CONTABILIDAD



## I. MUNICIPIO DEL CANTON SAQUISILI

SIG-AME

### ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

Página 1 de 3

Desde : 01/01/2009

Hasta : 31/12/2009

	DENOMINACION	Año Anterior	Año Vigente
1	ACTIVOS	6,435,011.63	7,371,528.36
1.1	OPERACIONALES	1,638,673.27	2,191,013.32
1.1.1	DISPONIBILIDADES	1,098,048.89	1,057,147.83
1.1.1.03	BANCO CENTRAL DEL ECUADOR MONEDA DE CURS	1,081,609.40	1,045,120.26
1.1.1.09	BANCOS DE FOMENTO Y DESARROLLO MONEDA DE	12,831.65	8,419.73
1.1.1.15	BANCOS COMERCIALES MONEDA DE CURSO LEGAL	3,607.84	3,607.84
1.1.2	ANTICIPOS DE FONDOS	540,624.38	1,109,285.03
1.1.2.01	ANTICIPOS A SERVIDORES PÚBLICOS	31,613.60	3,642.69
1.1.2.03	ANTICIPOS A CONTRATISTAS DE OBRAS DE INF	497,415.77	1,079,165.16
1.1.2.05	ANTICIPOS A PROVEEDORES DE BIENES Y/O SE	10,495.44	26,405.46

1.1.2.21	egresos realizados por recuperar	1,099.57	0.00
1.1.2.50	por recuperación de fondos - administrac	0.00	71.72
1.1.3	CUENTAS POR COBRAR	0.00	24,580.46
1.1.3.11	cuentas por cobrar impuestos	0.00	16,795.90
1.1.3.13	cuentas por cobrar tasas y contribucione	0.00	293.14
1.1.3.14	cuentas por cobrar venta de bienes y ser	0.00	1,784.90
1.1.3.81	CUENTAS POR COBRAR IMPUESTO AL VALOR AGR	0.00	5,706.52
1.2	INVERSIONES FINANCIERAS	833,237.24	789,823.72
1.2.2	INVERSIONES PERMANENTES EN TÍTULOS Y VAL	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	304,805.94	261,392.42
1.2.4.98	CUENTAS POR COBRAR DE AÑOS ANTERIORES	304,805.94	261,392.42
1.3	INVERSIONES EN EXISTENCIAS	26,814.00	18,661.16
1.3.1	EXISTENCIAS PARA CONSUMO CORRIENTE	18,065.41	18,065.41
1.3.1.01	EXISTENCIAS DE BIENES DE USO Y CONSUMO C	18,065.41	18,065.41
1.3.2	EXISTENCIAS PARA PRODUCCIÓN	8,748.59	595.75
1.3.2.05	EXISTENCIAS DE PRODUCTOS TERMINADOS	8,748.59	595.75
1.4	INVERSIONES EN BIENES DE LARGA DURACION	3,877,512.96	3,975,119.35
1.4.1	BIENES DE ADMINISTRACIÓN	3,877,512.96	3,975,119.35



## I. MUNICIPIO DEL CANTON SAQUISILI

SIG-AME

### ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

Página 2 de 3

Desde : 01/01/2009

Hasta : 31/12/2009

	DENOMINACION	Año Anterior	Año Vigente
1.4.1.01	BIENES MUEBLES	626,632.11	721,838.50
1.4.1.03	BIENES INMUEBLES	3,376,830.94	3,379,230.94
1.4.1.99	(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA	-125,950.09	-125,950.09
1.5	INVERSIONES EN OBRAS EN PROYECTOS Y PROG	58,774.16	396,910.81
1.5.1	INVERSIONES EN OBRAS EN PROCESO	58,774.16	396,910.81
1.5.1.11	REMUNERACIONES BÁSICAS	0.00	163,330.25
1.5.1.12	REMUNERACIONES COMPLEMENTARIAS	0.00	20,491.87
1.5.1.16	APORTES PATRONALES A LA SEGURIDAD SOCIAL	0.00	26,661.79
1.5.1.18	INDEMNIZACIONES	0.00	298,920.43
1.5.1.34	INSTALACIÓN, MANTENIMIENTO Y REPARACIONE	0.00	83,722.70
1.5.1.36	CONTRATACIÓN DE ESTUDIOS E INVESTIGACION	0.00	113,597.96

1.5.1.41	BIENES MUEBLES	0.00	14,212.66
1.5.1.51	OBRAS DE INFRAESTRUCTURA	0.00	915,391.61
1.5.1.92	acumulación de costos en inversiones en	1,512,400.91	1,512,400.91
1.5.1.98	(-) aplicación a gastos de gestión	-1,453,626.75	-2,751,819.37
2	PASIVOS	593,641.82	748,098.77
2.1	DEUDA FLOTANTE	203,525.44	46,750.23
2.1.2	DEPÓSITOS Y FONDOS DE TERCEROS	203,525.44	21,377.30
2.1.2.01	DEPÓSITOS DE INTERMEDIACIÓN	12,510.23	17,993.12
2.1.2.03	FONDOS DE TERCEROS	585.64	2,194.61
2.1.2.05	ANTICIPOS POR BIENES Y SERVICIOS	189,330.00	90.00
2.1.2.40	descuentos y retenciones generados en ga	1,099.57	1,099.57
2.1.3	CUENTAS POR PAGAR	0.00	25,372.93
2.1.3.51	CUENTAS POR PAGAR GASTOS EN PERSONAL	0.00	14,822.74
2.1.3.53	CUENTAS POR PAGAR BIENES Y SERVICIOS DE	0.00	122.53
2.1.3.71	CUENTAS POR PAGAR GASTOS EN PERSONAL PAR	0.00	3,630.05
2.1.3.73	CUENTAS POR PAGAR BIENES Y SERVICIOS PAR	0.00	889.03
2.1.3.75	CUENTAS POR PAGAR OBRAS PÚBLICAS	0.00	2,463.61
2.1.3.81	CUENTAS POR PAGAR IMPUESTO AL VALOR AGRE	0.00	2,175.92



## I. MUNICIPIO DEL CANTON SAQUISILI

SIG-AME

### ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

Página 3 de 3

Desde : 01/01/2009

Hasta : 31/12/2009

	DENOMINACION	Año Anterior	Año Vigente
2.1.3.84	CUENTAS POR PAGAR INVERSIONES EN BIENES	0.00	1,269.05
2.2	DEUDA PUBLICA	390,116.38	701,348.54
2.2.3	EMPRÉSTITOS	134,195.57	676,416.43
2.2.3.01	CRÉDITOS INTERNOS	134,195.57	676,416.43
2.2.4	FINANCIEROS	255,920.81	24,932.11
2.2.4.83	CUENTAS POR PAGAR AÑOS ANTERIORES	255,920.81	24,932.11
6	PATRIMONIO	5,841,369.81	6,623,429.59
6.1	PATRIMONIO ACUMULADO	5,841,369.81	6,623,429.59
6.1.1	PATRIMONIO PÚBLICO	1,471,308.24	1,471,308.24
6.1.1.09	patrimonio gobiernos seccionales	1,471,308.24	1,471,308.24
6.1.8	RESULTADOS DE EJERCICIOS	8,362,743.38	9,144,803.16

6.1.8.01	resultados ejercicios anteriores	8,362,743.38	8,362,743.38
6.1.8.03	resultado del ejercicio vigente	0.00	782,059.78
6.1.9	DISMINUCIÓN PATRIMONIAL	-3,992,681.81	-3,992,681.81
6.1.9.93	(-) disminución de existencias	-5,340.60	-5,340.60
6.1.9.94	(-) disminución de bienes larga duración	-3,987,341.21	-3,987,341.21
9.1	CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	304,198.53	346,500.53
9.1.1	CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	304,198.53	346,500.53
9.1.1.07	especies valoradas emitidas	304,198.53	346,500.53
9.2	CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	304,198.53	346,500.53
9.2.1	CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	304,198.53	346,500.53
9.2.1.07	emisión de especies valoradas	304,198.53	346,500.53
	<b>TOTAL ACTIVO =</b>	6,435,011.63	7,371,528.36
	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO =</b>	6,435,011.63	7,371,528.36

---

MÁXIMA AUTORIDAD

---

DIRECTOR(A) FINANCIERO(A)  
JEFE(A) FINANCIERO(A)

---

JEFE(A) DE CONTABILIDAD