



ESPE

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA EN FINANZAS, CONTADORA PÚBLICA-
AUDITORA

AUTOR: AREQUIPA DEFAZ JESSICA VALERIA

TEMA: AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA AL PROCESO
DE GESTIÓN DE PROYECTOS DEL DEPARTAMENTO DE
PLANIFICACIÓN Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL DEL
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL
DEL CANTÓN EL CHACO, UBICADO EN LA PROVINCIA DEL
NAPO

DIRECTOR: ING. PAZMIÑO, HENRY

CODIRECTOR: ING. ALTAMIRANO, ANIBAL

SANGOLQUÍ, 2015

CERTIFICACIÓN DE LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO

DIRECTOR: ING. HENRY PAZMIÑO

CODIRECTOR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO

CERTIFICAN

Que la Tesis titulada “**AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA AL PROCESO DE GESTIÓN DE PROYECTOS DEL DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN EL CHACO, UBICADO EN LA PROVINCIA DE NAPO**” fue realizado en su totalidad por la estudiante Jessica Valeria Arequipa Defaz, ha sido guiado y revisado periódicamente como requerimiento parcial para la obtención del título de Ingeniera en Finanzas, Contadora Pública- Auditora.

Sangolqui, 19 de Mayo de 2015



ING. HENRY PAZMIÑO
DIRECTOR



DR. ANÍBAL ALTAMIRANO
CODIRECTOR

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

YO, JESSICA VALERIA AREQUIPA DEFAZ

DECLARO QUE:

La Tesis titulada “**AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA AL PROCESO DE GESTIÓN DE PROYECTOS DEL DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN EL CHACO, UBICADO EN LA PROVINCIA DE NAPO**” ha sido desarrollada con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas y notas que constan el pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad

Sangolqui, 19 de Mayo de 2015



JESSICA VALERIA AREQUIPA DEFAZ

AUTORIZACIÓN

Yo, JESSICA VALERIA AREQUIPA DEFAZ

Autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del proyecto de grado titulado “**AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA AL PROCESO DE GESTIÓN DE PROYECTOS DEL DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN EL CHACO, UBICADO EN LA PROVINCIA DE NAPO**” cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolqui, 19 de Mayo de 2015



JESSICA VALERIA AREQUIPA DEFAZ

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mi madre María Leticia Defaz Defaz por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

A mi padre Carlos María Arequipa por su ejemplo de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor.

A mis hermanos por ser el ejemplo de hermanos mayores de quienes aprendí a luchar por mis metas; a mi sobrina Karina Díaz quien estuvo a mi lado durante todo este camino y demás sobrinos que siempre están pendientes de mi bienestar.

A mis amigos que nos apoyamos mutuamente en nuestra formación profesional y que hasta ahora, seguimos siendo amigos: Dayana Rosero, Ma. Elena Castillo, Estefanía Rivera, Suany Andrade y Estefanía Carrión

JESSICA VALERIA AREQUIPA DEFAZ

AGRADECIMIENTO

Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

Le doy gracias a mis padres Carlos y Leticia por apoyarme en todo momento, por los valores que me han inculcado, y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida. Sobre todo por ser un excelente ejemplo de vida a seguir.

A mis hermanos por ser parte importante de mi vida y representar la unidad familiar

A mis amigos por compartir sus conocimientos y haber hecho de mi etapa universitaria un trayecto de vivencias que nunca olvidaré.

A la Universidad de Las Fuerzas Armadas - ESPE, sus autoridades y personal docente, por la oportunidad brindada y por la importante formación profesional impartida.

A mi Director Ing. Henry Pazmiño y Codirector Dr. Aníbal Altamirano, quienes con su valioso apoyo y en especial colaboración me guiaron en la elaboración y culminación del presente trabajo.

Al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón El Chaco, quienes confiaron en mi persona y facilitaron la información necesaria para la elaboración de mi tesis.

JESSICA VALERIA AREQUIPA DEFAZ

ÍNDICE

CAPÍTULO I.....	1
Definición del Problema	1
1.1 Planteamiento del Problema.....	1
1.1.1 Determinación del problema	2
1.1.2 Sistematización del problema	2
1.2 Objetivos	3
1.2.1 Objetivo General	3
1.2.2 Objetivos Específicos.....	3
1.3 Justificación e Importancia	4
1.3.1 Justificación.....	4
1.3.2 Importancia	5
1.4 Metodología y Técnicas de Investigación.....	5
1.4.1 Metodología	5
1.4.1.1 Método Deductivo.....	5
1.4.1.2 Método Inductivo	6
1.4.1.3 Método Analítico	6
1.4.2 Tipos de Estudio.....	7
1.4.2.1 Exploratorios o Formulativos.....	7
1.4.2.2 Descriptivos.....	7
1.4.2.3 Explicativos.....	8
1.4.3 Fuentes de Información.....	8
1.4.3.1 Fuentes Primarias	8
1.4.3.2 Fuentes Secundarias	11
CAPÍTULO II	12
Fundamentos Teóricos	12
2.1 Marco Teórico.....	12
2.1.1 Evolución y origen de la Auditoría de Gestión.....	12

2.1.2	Definición de Auditoría de Gestión	14
2.1.3	Objetivos de la Auditoría de Gestión	14
2.1.4	Alcance de la Auditoría de Gestión	14
2.1.5	Características de la Auditoría de Gestión	15
2.1.6	Fases de la auditoría	16
2.1.6.1	Fase 1: Planificación	16
2.1.6.1.1	Planificación Preliminar	16
2.1.6.1.2	Planificación Específica	17
2.1.6.2	Fase 2: Ejecución de trabajo de campo	20
2.1.6.2.1	Procedimientos de auditoría	20
2.1.6.3	Fase 3: Comunicación de resultados (Informe)	22
2.1.6.3.1	Borrador	22
2.1.6.3.2	Informe final.....	23
2.1.6.4	Fase 4: Seguimiento de recomendaciones.....	23
2.1.7	Control Interno	24
2.1.7.1	Objetivos del control interno.....	24
2.1.7.2	Elementos del control interno.	25
2.1.7.2.1	Ambiente de Control	25
2.1.7.2.2	Evaluación del Riesgo.....	26
2.1.7.2.3	Actividades de control.....	26
2.1.7.2.4	Sistema de Información y comunicación	26
2.1.7.2.5	Supervisión y monitoreo	27
2.1.8	Indicadores	28
2.1.8.1	Atributos de los indicadores.....	28
2.1.8.2	Tipos de indicadores	28
2.1.8.2.1	Indicadores de cumplimiento	28
2.1.8.2.2	Indicadores de evaluación	29
2.1.8.2.3	Indicadores de eficiencia.....	29
2.1.8.2.4	Indicadores de eficacia.....	29
2.1.8.2.5	Indicadores de gestión.....	29

2.2	Marco Conceptual	30
CAPÍTULO III.....		35
La Empresa.....		35
3.	LA INSTITUCIÓN	35
3.1	Base Legal	35
3.2	Reseña Histórica.....	38
3.3	Organigramas	42
3.3.1	Organigrama Estructural por Procesos.....	42
3.3.2	Organigrama Funcional.....	43
3.3.3	Organigrama de Personal	48
3.4	Direccionamiento Estratégico	50
3.4.1	Misión	50
3.4.2	Visión	50
3.4.3	Objetivos Institucionales	50
3.4.4	Valores	53
3.5	Análisis Situacional.....	55
3.5.1	Análisis Interno	55
3.5.1.1	Proceso Gestión de Proyectos	55
3.5.2	Análisis externo.....	60
3.5.2.1	Influencias Macroambientales	60
3.5.2.1.1	Factor Político	60
3.5.2.1.2	Factor Económico	61
3.5.2.1.3	Factor Social.....	64
3.5.2.1.4	Factor Demográfico	65
3.5.2.1.5	Factor Tecnológico.....	65
3.5.2.1.6	Factor Legal	67
3.6	Análisis FODA.....	69
CAPÍTULO IV.....		70

Aplicación práctica de la propuesta de Auditoría de Gestión al proceso de Gestión de Proyectos del Departamento de Planificación y Ordenamiento Territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón El Chaco, año 2013.....		70
4.1	Planificación Preliminar.....	70
4.1.1	Programa de Auditoría Preliminar.....	71
4.1.1.1	Conocimiento Preliminar.....	73
4.1.1.2	Medición del Riesgo Preliminar.....	78
4.1.1.3	Plan Global de Auditoría.....	83
4.1.1.4	Propuesta de Auditoría.....	89
4.1.1.5	Aceptación de servicios de auditoría.....	93
4.1.1.6	Contrato de prestación de servicios.....	94
4.2	Planificación Específica.....	96
4.2.1	Programa Específico de Auditoría.....	96
4.2.1.1	Evaluación del Sistema de Control Interno.....	97
4.2.1.2	Hallazgos de Control Interno.....	101
4.2.1.3	Medición de Riesgos.....	105
4.2.1.4	Informe de Control Interno.....	108
4.3	Ejecución del trabajo.....	111
4.3.1	Programa de auditoría.....	111
4.3.2	Papeles de Trabajo.....	113
4.4	Comunicación de Resultados.....	142
CAPÍTULO V.....		157
Conclusiones y Recomendaciones.....		157
5.1.	Conclusiones.....	157
5.2.	Recomendaciones.....	158

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 PIB de países latinoamericanos	62
Figura 2 Inflación 2006 – 2014	62
Figura 3 Empleo y desempleo 2008 – 2014	64
Figura 4 Población en el Ecuador 2013	65
Figura 5 Estructura Orgánica por procesos	151

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	21
Tabla 2	35
Tabla 3	37
Tabla 4	41
Tabla 5	45
Tabla 6	48
Tabla 7	63

RESUMEN

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón el Chaco es la entidad pública que tiene como finalidad satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de las respectivas comunas. Debido a la importancia que representa esta institución para el Cantón el Chaco, es necesario realizar un examen a los procesos que se desarrollan en esta organización, específicamente al proceso de Gestión de Proyectos, con el fin de determinar la existencia de falencias en los procesos, de modo que se establezcan acciones de prevención y corrección. En el presente trabajo se realizó un análisis del direccionamiento estratégico de la entidad, estableciendo los pilares en los cuales se basa para el desempeño de sus actividades. También se desarrolló un estudio situacional del GAD Municipal del Cantón el Chaco, en donde se estableció las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las que se enfrenta esta organización, y por último se ejecuta el examen de auditoría orientada al proceso antes citado, se desarrolla todas las fases de auditoría y se emite el informe en el cual consta las conclusiones y recomendaciones a ser aplicadas por los responsables del proceso y por la máxima autoridad de la institución.

PALABRAS CLAVE:

- **AUDITORÍA DE GESTIÓN**
- **PROCESO**
- **GAD MUNICIPAL**
- **FASES AUDITORÍA**
- **GESTIÓN DE PROYECTOS**

ABSTRACT

The Decentralized Autonomous Municipal Government of the Canton Chaco is a public entity that aims to meet the needs of the local community and ensure their participation in the economic, social and cultural progress of the respective municipalities. Because of the importance that represents this institution for the Canton Chaco, it is necessary to conduct a review of the processes taking place in this organization, specifically the process of project management, in order to determine the existence of shortcomings in the process, so that preventive and corrective actions are established. In this paper an analysis of the strategic direction of the organization was held, establishing the pillars on which it relies for the performance of their activities. A situational study of Municipal GAD Canton also developed the Chaco, where the strengths, weaknesses, opportunities and threats that the organization faces was established, and finally is executed the audit review process-oriented aforementioned, all phases develops audit and sending the report which contains the conclusions and recommendations to be implemented by those responsible for the process and the ultimate authority of the sending institution.

KEYWORDS:

- **AUDIT MANAGEMENT**
- **PROCESS**
- **MUNICIPAL GAD**
- **AUDIT PHASES**
- **PROJECT MANAGEMENT**

CAPÍTULO I

Definición del Problema

Tema:

Auditoría de Gestión aplicada al proceso de Gestión de Proyectos del Departamento de Planificación y Ordenamiento Territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón El Chaco.

1.1 Planteamiento del Problema

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón El Chaco durante 27 años ha prestado sus servicios a la población, pues es una corporación autónoma de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de las respectivas comunas

Al realizar la visita preliminar al Departamento del Proceso a evaluar, se determinó que los mismos realizan sus funciones en alineación a los procedimientos desarrollados en el Gobierno Autónomo descentralizado, sin embargo aún existen lineamientos que no se han enmarcados bajo esta modalidad debido al desconocimiento de los mismos por parte del personal. Esto ha ocasionado que las actividades que deben ser autorizadas, supervisadas y manejadas directamente por el personal no se cumplan de una manera eficiente y eficaz.

Además con frecuencia la falta de controles, de manuales, de reglamentos, en los cuales se puedan basar el personal al momento de desempeñar su trabajo, hace que las actividades se vuelvan repetitivas e innecesarias, generando demora en el proceso.

Por lo tanto la Auditoría de Gestión, permitirá la identificación de los principales problemas que se generan por procedimientos inadecuados o una incorrecta

utilización de recursos, así mismo el apoyo y mejoramiento del proceso que se encuentre ejecutado de manera adecuada, logrando así que los procesos administrativos de la organización se efectúen de forma eficiente y eficaz.

1.1.1 Determinación del problema

¿Permitirá la Auditoría de Gestión Integral, determinar la economía, eficiencia, eficacia, ética y ecología del proceso de Gestión de Proyectos perteneciente al Departamento de Planificación y Ordenamiento territorial; para emitir recomendaciones que permitan eliminar los problemas existentes en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón El Chaco?

1.1.2 Sistematización del problema

¿Al aplicar una evaluación al Proceso de Gestión de Proyectos del Departamento de Planificación y Ordenamiento Territorial, se determinará las actividades que están ayudando a la consecución de objetivos y se mejorara aquellas que interrumpen las metas del departamento?

¿La evaluación del Control Interno permitirá determinar las partes críticas de los del Proceso de Gestión de Proyectos?

¿Al evaluar los indicadores de Gestión ayudará al personal y proceso a cumplir adecuadamente las funciones que se les han sido asignadas?

¿La realización de monitoreo y seguimiento de las acciones correctivas adoptadas por el proceso auditado logrará un cambio efectivo en sus actividades?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Realizar una Auditoría de Gestión Integral al Proceso de Gestión de proyectos del Departamento de planificación y Ordenamiento Territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón El Chaco”, con la finalidad de determinar la eficiencia, eficacia, economía, efectividad, ética y ecología del proceso.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Conocer de manera preliminar y específica al Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón El Chaco, con la finalidad de planificar de manera adecuada el proceso de auditoría.
- Verificar el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias, y normativas que posee el Gobierno Autónomo descentralizado del Cantón El Chaco
- Evaluar indicadores de gestión para determinar fácilmente la eficiencia, eficacia de las actividades que se desarrollan en el proceso de Gestión de Proyectos.
- Evaluar el Sistema de Control Interno, con la finalidad de determinar la eficiencia, eficacia y éxito de los controles del proceso de Gestión de Proyectos del Departamento de Planificación y Ordenamiento Territorial.
- Medir los Riesgos (Inherente, de control, de detección y de Auditoría) en el proceso de Gestión de Proyectos.

1.3 Justificación e Importancia

1.3.1 Justificación

- **Con carácter Teórico y Metodológico:**

Mediante la investigación y la realización de esta auditoría de Gestión al Proceso de Gestión de Proyecto del Departamento de Planificación y Ordenamiento Territorial del “Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón El Chaco.”, podremos dejar estructurado un plan de mejora para su proceso, logrando así perfeccionar el cumplimiento de los objetivos y la mejora continua del mismo, a través de las recomendaciones emitidas mediante el informe de esta auditoría, las mismas que proporcionarán directrices y cursos de acción por cada área crítica que se establezca.

Para el desarrollo de la Auditoría de Gestión es necesario obtener información tanto documental como verbal, refiriéndonos con este último a testimonios relatados por los funcionarios, de esta manera se pretenden obtener información suficiente, competente, relevante y útil que sustente las recomendaciones y conclusiones vertidas en el informe de auditoría.

- **Con carácter Práctico:**

Si el proceso de Gestión de Proyectos del Departamento de Planificación y Ordenamiento territorial es eficiente, eficaz y efectivo.

Si los controles utilizados son confiables y ayudan al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Por lo tanto La Auditoría de Gestión constituye uno de los pilares principales para generar un ambiente de confianza a los directivos de la empresa, funcionarios y clientes además de proporcionar información significativa que permita tomar decisiones para el logro de los objetivos y metas planteados por la empresa.

1.3.2 Importancia

Se realizará la Auditoría de Gestión al Proceso de Gestión de Proyectos para identificar los lineamientos que no se han enmarcados por el desconocimiento de los mismos por parte del personal y por la falta de controles, de manuales, reglamentos, en los cuales se puedan basar el personal al momento de desempeñar su trabajo, por lo tanto, la Auditoría de Gestión será utilizada como una herramienta que permitirá estructurar un plan de mejora para el proceso de Gestión de Proyectos, el mismo que logrará un mejoramiento continuo del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón El Chaco debido a que su objetivo principal radica en lograr la eficiencia y eficacia del proceso a través de la aplicación oportuna de las recomendaciones presentadas en el informe de auditoría.

1.4 Metodología y Técnicas de Investigación

1.4.1 Metodología

Se procederá a utilizar los siguientes métodos de investigación:

1.4.1.1 Método Deductivo

Es el procedimiento o camino que sigue el investigador para hacer de su actividad una práctica científica. El método hipotético-deductivo tiene varios pasos esenciales:

- Observación del fenómeno a estudiar
- Creación de una hipótesis para explicar dicho fenómeno, deducción de consecuencias o proposiciones más elementales que la propia hipótesis
- Verificación o comprobación de la verdad de los enunciados deducidos comparándolos con la experiencia.

Es aquel que parte de datos generales aceptados como válidos para llegar a una conclusión de tipo particular.

1.4.1.2 Método Inductivo

Es un método científico que elabora conclusiones generales a partir de enunciados observacionales particulares. Este ha sido el método científico más común, pero también han surgido otras escuelas epistemológicas que han desarrollado otros como los paradigmas.

El método inductivo se caracteriza por tener 4 etapas básicas:

- Observación y registro de todos los hechos
- Análisis y clasificación de los hechos
- Derivación inductiva de una generalización a partir de los hechos
- Contrastación

En una primera etapa se deberían observar y registrar todos los hechos y luego analizarlos y clasificarlos ordenadamente.

1.4.1.3 Método Analítico

Es un modelo de investigación científica, que se basa en la experimentación y la lógica empírica, que junto a la observación de fenómenos y su análisis estadístico, es el más usado en el campo de las ciencias sociales y en las ciencias naturales.

Características:

- Es un método fáctico: se ocupa de los hechos que realmente acontecen.
- Se vale de la verificación empírica: no pone a prueba las hipótesis mediante el mero sentido común o el dogmatismo filosófico o religioso, sino mediante una cuidadosa contrastación por medio de la percepción.
- Es autocorrectivo y progresivo. La ciencia se construye a partir de la superación gradual de sus errores. No considera sus conclusiones infalibles o finales. El método está abierto a la incorporación de nuevos conocimientos y procedimientos con el fin de asegurar un mejor acercamiento a la verdad.

- Muestra: El muestreo es una parte importante del método analítico ya que si se toma mal la muestra los resultados serían erróneos o inservibles.

1.4.2 Tipos de Estudio

1.4.2.1 Exploratorios o Formulativos

Investigación Exploratoria: Es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimiento.

Es una investigación preliminar, provisional, que se realizará en la institución para recabar mayor información útil para la Auditoría con respecto a los problemas presentados en el vicerrectorado y sus respectivos departamentos: académico, evaluación e investigación; de esta manera aclararemos algunos conceptos, que nos permitirá conocer las dimensiones centrales del problema.

1.4.2.2 Descriptivos

Investigación Descriptiva: consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican con un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere.

El objetivo de dicha investigación será llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas de la institución. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

1.4.2.3 Explicativos

Investigación explicativa: es aquella que tiene relación causal; no sólo persigue describir o acercarse a un problema, sino que intenta encontrar las causas del mismo. De esta manera se logrará explicar cómo, cuándo, dónde y por qué ocurren estos problemas en la institución.

1.4.3 Fuentes de Información

1.4.3.1 Fuentes Primarias

- **Entrevistas**

Es un dialogo en el que una persona (entrevistador), hace una serie de preguntas a otra persona (entrevistado), con el fin de conocer mejor sus ideas, su forma de actuar y en general de obtener información, esta técnica se aplicará a los directivos de la institución y a los responsables de los departamentos de ser necesario.

EL ENTREVISTADO deberá ser siempre una persona que interese a la comunidad. El entrevistado es la persona que tiene alguna idea o alguna experiencia importante que transmitir.

EL ENTREVISTADOR es el que dirige la entrevista debe dominar el diálogo, presenta al entrevistado y el tema principal, hace preguntas adecuadas y cierra la entrevista.

Las entrevistas se aplicarán al personal de la institución quienes nos proveerán de información suficiente, relevante y competente que serán de ayuda para las fases de la auditoría.

- **Cuestionarios**

Es un método más utilizado debido a la facilidad de la aplicación, se diseñan cuestionarios a base de preguntas que serán contestadas por los funcionarios y personal responsable de los departamentos

El auditor no solo se basará en las respuestas obtenidas en los cuestionarios, sino que deberá obtener el mayor número de evidencias que validen y respalden las respuestas.

- **Encuesta**

Es una recopilación de opiniones por medio de cuestionarios o entrevistas en un universo o muestras específicos, con el propósito de aclarar un asunto de interés para el encuestador. Se recomienda buscar siempre agilidad y sencillez en las preguntas para que las respuestas sean concretas y centradas sobre el tópico en cuestión.

- **La observación**

Es el examen atento de los diferentes aspectos de un fenómeno a fin de estudiar sus características y comportamiento dentro del medio en donde se desenvuelve éste. La observación directa de un fenómeno ayuda a realizar el planteamiento adecuado de la problemática a estudiar. Adicionalmente, entre muchas otras ventajas, permite hacer una formulación global de la investigación, incluyendo sus planes, programas, técnicas y herramientas a utilizar. Entre los diferentes tipos de investigación se pueden mencionar las siguientes:

- **La observación directa:** es la inspección que se hace directamente a un fenómeno dentro del medio en que se presenta, a fin de contemplar todos los aspectos inherentes a su comportamiento y características dentro de ese campo.

- **La observación indirecta:** es la inspección de un fenómeno sin entrar en contacto con él, sino tratándolo a través de métodos específicos que permitan hacer las observaciones pertinentes de sus características y comportamientos.
- **La observación oculta:** se realiza sin que sea notada la presencia del observador, con el fin de que su presencia no influya ni haga variar la conducta y características propias del objeto en estudio.
- **La observación participativa:** es cuando el observador forma parte del fenómeno estudiado y le permite conocer más de cerca las características, conducta y desenvolvimiento del fenómeno en su medio ambiente.

- **Archivos de la Empresa**

Son documentos que nos servirán como información primaria y existen los siguientes:

- **Archivo Permanente:** El archivo permanente de papeles de trabajo es la base para la planificación y programación de la auditoría, permite optimizar el tiempo de los auditores. El archivo permanente es considerado como una de las principales fuentes de información para ejecutar una auditoría, su información se actualizará de manera continua, durante cada auditoría al cliente (empresa).
- **Archivo de Planificación:** El archivo de planificación reúne la información de la planificación de cada auditoría, es decir, habrá un archivo de planificación de cada auditoría realizada, a diferencia del archivo permanente que se actualizará con cada nueva auditoría.
- **Archivo Corriente:** “El archivo corriente es el que mantiene todos los papeles de trabajo que corresponden a la ejecución del trabajo, es decir los papeles de trabajo que sustentarán el dictamen y los comentarios conclusiones y recomendaciones emitidos en el informe. Se mantendrá un archivo corriente por cada auditoría realizada y al igual que los anteriores archivos debe mantener sus papeles de trabajo debidamente identificados

con índices, referencias y marcas. La estructura modelo del archivo corriente es la siguiente y deberá adaptarse a la empresa sujeta a examen en lo que sea aplicable. (ALTAMIRANO, 2006)

1.4.3.2 Fuentes Secundarias

- **Libros:** La bibliografía a utilizar para la presente investigación es libros, enciclopedias, diccionarios, folletos, normas, manuales que serán de gran ayuda para fortalecer los contenidos del proyecto y sobre todo que estén relacionados con la Auditoría de gestión.
- **Revistas:** Son documentos de información reciente, por lo general publicaciones especializadas. Pueden ser profesionales, técnicas y científicas que estén relacionados con economía, investigación, política actual entre otras.
- **Periódicos:** Son fuente de información en cuanto a hechos ocurridos en espacio y tiempo, pasado y presente, que servirá de gran ayuda para sustentar la investigación.
- **Tesis:** La tesis es un documento de tipo académico, que exige una afirmación original acerca de un tema de estudio particular. Se espera una aportación y conocimientos nuevos, presentados como un sistema sólido de pruebas y conclusiones, las mismas que deben tratar temas de auditoría de gestión, control interno entre otros.
- **Leyes, Reglamentos, Ordenanzas:** Otorgarán bases legales sobre la materia de Auditoría de Gestión Integral dentro y fuera de nuestro país, además de la Normativa Tributaria.
- **Internet:** Herramienta indispensable para la investigación, el Internet es una interconexión de redes informáticas que le permite a las computadoras conectadas comunicarse directamente entre sí, para transferir información, para algunos usuarios Internet genera una sensación de cercanía, empatía, comprensión y a la vez de confusión, discusión, lucha y conflictos que ellos mismos denominan como la vida misma.

CAPÍTULO II

Fundamentos Teóricos

2.1 Marco Teórico

2.1.1 Evolución y origen de la Auditoría de Gestión

A través de la historia se han realizado distintos tipos de Auditoría, tanto al comercio como a las finanzas de los gobiernos. El significado del Auditor fue persona que oye, y fue apropiado en la época durante la cual los registros de contabilidad gubernamental eran aprobados solamente después de la lectura pública, en la cual las cuentas eran leídas en voz alta.

Desde tiempos medievales, y durante la Revolución Industrial, se realizaban Auditorías para determinar si las personas en posiciones de responsabilidad oficial en el gobierno y en el comercio estaban actuando y presentando información de forma honesta.

Durante la Revolución Industrial, a medida que el tamaño de las empresas aumentaba, sus propietarios empezaron a utilizar servicios de gerentes contratados, con la separación de propiedad y gerencia, los ausentes propietarios acudieron a los principales usuarios externos de los informes financieros. Antes del año 1900 la Auditoría tenía como objetivo principal detectar errores y fraudes, con frecuencia incluían el estudio de todas o casi todas las transacciones registradas. A mediados del siglo XX, el enfoque del trabajo de Auditoría tendió a alejarse de la detección de fraude y se dirigió hacia la determinación de que si los estados financieros presentaban razonablemente la posición financiera y los resultados de las operaciones. A medida que las entidades corporativas se expandían, los auditores comenzaron a trabajar sobre la base de muestras de transacciones seleccionadas y en adición tomaron conciencia de la efectividad del control interno.

La profesión reconoció que las Auditorías para descubrir fraudes serían muy costosas, por esto el control interno fue reconocido como mejor técnica. A partir de la década de los sesenta en Estados Unidos la detección de fraudes asumió un papel más importante en el proceso de Auditoría.

Este desplazamiento en la detección de fraude fue el resultado de un incremento del Congreso, para asumir una mayor responsabilidad por los fraudes en gran escala, una diversidad de procesos judiciales exitosos que reclamaban que los informes financieros fraudulentos habían quedado inapropiadamente sin detección por parte de los Auditores independientes y la convicción por parte de los contadores públicos de que debería esperarse de las Auditorías, la detección de fraude material.

En 1996, la Junta de Normas de Auditoría, emitió una guía para los auditores requiriendo una evaluación explícita del riesgo de errores en los estados financieros en todas las Auditorías, debido al fraude. El uso de sistemas de computación, no ha alterado la responsabilidad del auditor en la detección de errores y fraude. El Congreso y los reguladores estaban convencidos de que la clave para evitar problemas, era la reglamentación de leyes efectivas y las exigencias por parte de los auditores, en el cumplimiento de las provisiones de esas leyes y regulaciones.

En la actualidad existen diferentes tipos de Auditorías que son necesarias para los diferentes tipos de organizaciones y análisis que se desee realizar, como Auditoría Financiera, Auditoría de Gestión, Auditoría Ambiental, Auditoría Informática, Auditoría Forense, Auditoría Tributaria y Auditoría de Sistemas de la Calidad.

2.1.2 Definición de Auditoría de Gestión

Es un examen completo y constructivo de la estructura orgánica de la compañía y de sus componentes de sus planes y políticas, de sus controles financieros y operativos, de sus modos de operación y del aprovechamiento de sus recursos físicos y humanos.

2.1.3 Objetivos de la Auditoría de Gestión

- Evaluar los objetivos y planes organizacionales.
- Vigilar la existencia de políticas adecuadas y su cumplimiento.
- Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles.
- Verificar la existencia de métodos adecuados de operación.
- Comprobar la correcta utilización de los recursos.

2.1.4 Alcance de la Auditoría de Gestión

En la Auditoría de Gestión y Resultados, el desarrollo concreto de un programa de trabajo depende de las circunstancias particulares de cada entidad. Sin embargo, se señalan a continuación los enfoques que se le pueden dar al trabajo, dentro de un plan general, en los aspectos principales que conforman una entidad:

Auditoría de la gestión global de la empresa debe considerar los siguientes aspectos:

- Evaluación de la posición competitiva
- Evaluación de la estructura organizacional
- Balance social
- Evaluación del proceso de la dirección estratégica
- Evaluación de los cuadros directivos

2.1.5 Características de la Auditoría de Gestión

- Mide el cumplimiento de los planes y programas en un período de tiempo determinado.
- Concentra el análisis hacia actividades y procesos productivos o de prestación de servicios propios de cada entidad, aplicando indicadores que midan adecuadamente la gestión realizada. Mide la contribución de la entidad en el desarrollo de la comunidad, estableciendo el beneficio o pérdida social.
- Determina el comportamiento de las cifras durante un período de análisis y sus variaciones significativas.
- Verifica tendencias, desviaciones y participaciones.
- Contribuye a que las entidades públicas mejoren la eficiencia administrativa y financiera en el manejo de los recursos asignados para su funcionamiento.
- Garantiza vigilancia permanente a la delegación que hace el estado de la función administrativa.
- Evalúa el impacto que genera el bien o servicio que produce o presta la entidad, en la comunidad que lo recibe.

2.1.6 Fases de la auditoría

La Auditoría de Gestión examina cinco fases, dentro de las cuales tenemos:

2.1.6.1 Fase 1: Planificación

2.1.6.1.1 Planificación Preliminar

La planificación preliminar le permitirá al auditor obtener información sobre los antecedentes, base legal, reglamentos, ordenanzas, finalidad, objetivos, ubicación, tamaño, sistemas de información, además le permitirá conocer los procedimientos y aspectos generales del ambiente.

Todo auditor externo debe tener la capacidad de conocer y familiarizarse con la empresa auditada, por medio de un recorrido y análisis de las actividades de la organización.

Esta fase no debe exceder de dos días y debe ser ejecutada por el auditor jefe del equipo y un auxiliar de ser necesario. Solo se puede extender el tiempo de ejecución de esta fase en caso de tratarse de una empresa grande o realmente compleja.

Las principales técnicas utilizadas para desarrollar la planificación preliminar son: entrevistas, observación y revisión selectiva dirigida a obtener o actualizar la información relacionada con la auditoría.

Se recomienda la elaboración de un programa de auditoría y, en el caso del auditor externo, se requiere de entrevistas con los principales directivos. En el mencionado programa deberán constar todos los objetivos y procedimientos requeridos para este examen.

2.1.6.1.2 Planificación Específica

La información recopilada durante la planificación preliminar se complementará con procedimientos de auditoría, mediante los cuales se obtendrá las bases para fundamentar una opinión.

La planificación preliminar evalúa a la empresa como un todo, en cambio la planificación específica trabaja con cada componente e particular.

Los componentes a evaluarse en la planificación específica son los siguientes:

- Evaluación Del Control Interno

Es el proceso realizado por el consejo de administración, los ejecutivos u otro personal, diseñado para ofrecer una seguridad razonable respecto al logro de los objetivos en las categorías de:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Confiabilidad de los informes financieros
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

- Medición del riesgo de auditoría

Al concebir los posibles Riesgos en la ejecución de los diferentes subprocesos de la Auditoría de una organización interna o externa, debe efectuarse la evaluación de los mismos, con el fin de conocer el Impacto, y el tratamiento que este requiere, así como la Probabilidad de Ocurrencia.

Por lo tanto se define el Riesgo de Auditoría como el riesgo que el auditor está dispuesto a asumir en la ejecución de su trabajo para asegurarse de la razonabilidad de las cifras o actividades evaluadas.

Fórmula para el cálculo del Riesgo de Auditoría:

$$RA = RI*RC*RD$$

Dónde:

RI (Riesgo inherente): Es la posibilidad que existe que la información financiera, administrativa u operativa sea distorsionada en forma importante por la naturaleza misma de la actividad realizada.

RD (Riesgo de Detección): Es el riesgo de que los procedimientos sustantivos de auditoría no detecten errores e irregularidades significativas.

RC (Riesgo de Control): Es la posibilidad que existe que la información financiera, administrativa u operativa, pueda ser distorsionada en forma importante, a pesar de los controles existentes, debido a que estos no han podido prevenir, detectar y corregir las deficiencias existentes.

La evaluación del Riesgo de acuerdo a los resultados tiene las siguientes opciones:

- Aceptable: (Riesgo bajo). Cuando se pueden mantener los controles actuales, siguiendo los procedimientos de rutina.
- Moderado: (Riesgo Medio). Se consideran riesgos Aceptables con Medidas de Control. Se deben acometer acciones de reducción de daños y especificar las responsabilidades de su implantación y supervisión.
- Inaceptable: (Riesgo Alto). Deben tomarse de inmediato acciones de reducción de Impacto y Probabilidad para atenuar la gravedad del riesgo. Se especificará el responsable y la fecha de revisión sistemática.

Si quisiéramos evaluar el Impacto de los Riesgos en un subproceso, sólo se tendría que analizar el Diagnóstico efectuado

- **Programas de Auditoría**

Los programas de Auditoría son guías detalladas sobre los procedimientos y pruebas a realizar y la extensión de las mismas para cumplir con los objetivos y propósitos de la auditoría.

Son elaboradas por el auditor responsable de su aplicación, además sirven como medio de control para la adecuada ejecución y supervisión de la auditoría.

Su elaboración requiere de un amplio conocimiento de la entidad, área, proceso, cuenta o actividad objeto de examen, por lo que su diseño se realiza con anticipación, en la etapa de planeación de la auditoría, y debe ser de contenido flexible y sencillo.

- **Pruebas de Auditoría**

Las pruebas o procedimientos son realizados por el auditor en la etapa de ejecución de la auditoría, el tamaño y la profundidad de las pruebas dependerán de la evaluación del sistema de control interno y de la determinación del riesgo de auditoría, por cuanto si el auditor confía en los controles internos establecidos, es decir si el Nivel de Confianza es alto, el Nivel de riesgo es bajo deberá aplicar pruebas de cumplimiento, si fuera el caso contrario las pruebas serán Sustantivas.

Existen diferentes tipos de Pruebas de Auditoría:

- **Pruebas globales o de razonabilidad de saldos de los estados financieros:** Complementan el mejor conocimiento de la entidad y ayudan a identificar las áreas potencialmente críticas donde puede ser necesaria una mayor investigación, en las que pueden existir variaciones significativas, transacciones dudosas o esporádicas.
- **Pruebas de Cumplimiento o de Control:** Se efectuarán pruebas de control para obtener evidencia de auditoría sobre la efectividad de:
 - Diseño de los sistemas de contabilidad y de control interno, es decir que el diseño debe ser el indicado para prevenir o detectar y corregir exposiciones erróneas de carácter significativo;
 - Ejecución de los controles internos a lo largo del período.
- **Pruebas Sustantivas:** Son pruebas realizadas para obtener evidencia de auditoría con la finalidad de encontrar las representaciones erróneas sustanciales en los estados financieros, y son de dos tipos: pruebas de

detalles de transacciones y saldos; y procedimientos analíticos. Comprueban la validez de los saldos de las cuentas que contienen los estados financieros y pueden referirse a un universo de transacciones.

- **Pruebas de Doble propósito:** Estas Pruebas sirven para examinar un control y para sustentar el monto en cifras monetarias de una cuenta, es decir, corresponden a pruebas que cumplen con los propósitos de las pruebas de cumplimiento y a la vez de las pruebas sustantivas.

2.1.6.2 Fase 2: Ejecución de trabajo de campo

Se evaluará a profundidad las áreas con mayores debilidades de control interno por cuanto serán las áreas de oportunidad de mejoras.

El objetivo de esta fase es la recopilación de información para obtener evidencia suficiente y competente; para evaluar, tabular, analizar y formar las primeras conclusiones parciales sobre la base de la información.

Por lo tanto se utiliza los siguientes métodos para la ejecución de la Auditoría de Gestión:

2.1.6.2.1 Procedimientos de auditoría

Son el conjunto de técnicas de investigación aplicables a una partida o a un grupo de hechos y circunstancias relativas a los estados financieros sujetos a examen, mediante los cuales, el contador público obtiene las bases para fundamentar su opinión. (GÓMEZ, 2010)

- **Técnicas de auditoría**

Son los métodos prácticos de investigación y prueba que utiliza el auditor para obtener la evidencia necesaria que fundamente sus opiniones y conclusiones. (OLACEFS, 2004)

Clases de Técnicas

Las técnicas de Auditoría se clasifican de la siguiente manera:
(ALTAMIRANO, 2006)

Tabla 1
Técnicas de Auditoría

1. Técnicas de Verificación Ocular.	<ul style="list-style-type: none"> • Comparación. • Observación, • Revisión Selectiva.
2. Técnicas de Verificación Verbal.	<ul style="list-style-type: none"> • Indagación.
3. Técnicas de Verificación Escrita.	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis. • Conciliación.
4. Técnicas de Verificación Documental.	<ul style="list-style-type: none"> • Comprobación. • Computación (cálculo).
5. Técnicas de Verificación Física.	<ul style="list-style-type: none"> • Inspección.

- **Papeles de Trabajo**

Los papeles de trabajo son el conjunto de cédulas y documentos elaborados y obtenidos por el auditor durante el curso de la auditoría y sirven para:

- Evidenciar en forma suficiente y competente el trabajo realizado
- Respaldar el dictamen, y las conclusiones y recomendaciones del informe.

Los papeles de trabajo son el conjunto de documentos en que el auditor registra los datos e informaciones obtenidas durante su examen, los resultados de las pruebas realizadas y la descripción de las mismas.

- **Hallazgos de Auditoría**

Constituye la fase más amplia de la auditoría, puesto que es en donde se pretende encontrar hallazgos, los mismos que deberán cumplir con cuatro atributos identificados como: Condición, Criterio, Causa y Efecto.

- *Condición* Es la situación actual encontrada por el auditor, con respecto a una operación, actividad o transacción que se está examinando.
- *Criterio* Son parámetros de comparación o normas aplicables a la situación encontrada, que permiten la evaluación de la condición actual.
- *Causa* Es la razón o razones fundamentales por las cuales se originó la desviación, el motivo por el cual no se cumplió el criterio.
- *Efecto* Es el resultado adverso que se produce de la comparación entre la condición y el criterio.

2.1.6.3 Fase 3: Comunicación de resultados (Informe)

Se presentará un informe con los resultados de la Auditoría de Gestión Integral, emitiendo conclusiones y recomendaciones sobre el cumplimiento de normas y políticas administrativas, de manera que permitan a la máxima autoridad la toma de correctivos sobre los mismos.

2.1.6.3.1 Borrador

El Borrador considera que antes de presentar el informe definitivo de la auditoría realizada, se proceda a redactar un informe preliminar, el cual se lo realiza en el momento de culminar el trabajo.

En este informe previo, es necesario mencionar cada uno de los hallazgos y conclusiones tentativos; con el propósito de poder recabar información adicional que sea necesaria para ser presentada en el informe definitivo.

La persona encargada de elaborar el borrador de informe es el Supervisor, el mismo que será entregado al Auditor General quien lo aprobará o dispondrá las modificaciones necesarias.

2.1.6.3.2 Informe final

Una vez examinadas las observaciones, criterios y descargos realizados por las empresas, se procederá a la elaboración del Informe Final de Auditoría, en el que constarán los comentarios sobre hallazgos, conclusiones y recomendaciones en relación con los aspectos examinados, además los criterios de evaluación utilizados, las opiniones obtenidas de los interesados y cualquier otro aspecto que se considere relevante para la comprensión del mismo.

En el caso de que los descargos de la empresa y las evidencias se consideren válidas, el auditor deberá realizar las correcciones pertinentes en el informe, caso contrario, de no ser válidos deberán exponerse dichos aspectos en el dictamen final e identificar las razones por las cuales no se incluyeron en el informe dichos documentos de descargo.

Este Informe Final de Auditoría debe tener cualidades como: precisión y razonabilidad, evidencia suficiente, objetividad, tono constructivo, importancia del contenido, utilidad y claridad.

2.1.6.4 Fase 4: Seguimiento de recomendaciones

Después de entregado el Informe de Auditoría, el auditor debe elaborar conjuntamente con la máxima autoridad, funcionarios y empleados de la organización un cronograma de cumplimiento de recomendaciones, a fin de asegurar el cumplimiento de las recomendaciones mediante el compromiso de los empleados involucrados en el informe, de esta manera se garantizará que el trabajo del auditor sea implementado en beneficio de la empresa.

El Cronograma de Cumplimiento de Recomendaciones, debe señalar quién es el responsable de cumplir qué recomendaciones y en cuánto tiempo.

El Auditor es un profesional competitivo con alto sentido ético y espíritu emprendedor que da fe pública de la situación financiera y económica de las empresas privadas y públicas, capaz de diseñar, organizar, evaluar y auditar los sistemas de información contable, financiero y de control interno aplicando normas y leyes vigentes. A su vez lo convierte en un especialista en la administración financiera de la empresa y en un especialista en la gestión tributaria y administrativa de la empresa, para lograr de esta manera que las recomendaciones planteadas puedan ser implementadas por la Dirección de las empresas.

2.1.7 Control Interno

Según Gustavo Cepeda (2007), el Control Interno se define como cualquier acción tomada por la Gerencia para aumentar la probabilidad de que los objetivos establecidos y las metas se han cumplido. La Gerencia establece el Control Interno a través de la planeación, organización, dirección y ejecución de tareas y acciones que den seguridad razonable de que los objetivos y metas serán logrados.

2.1.7.1 Objetivos del control interno.

Los objetivos del control interno son los siguientes:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera y de gestión
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables
- Salvaguarda de activos.

2.1.7.2 Elementos del control interno.

Los elementos del Control Interno son los siguientes:

2.1.7.2.1 Ambiente de Control

Conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales. (Cepeda, 2007)

En resumen el ambiente de control comprende el estilo de dirección que la alta gerencia tiene hacia su organización y por ende establece las condiciones en que los sistemas de control deben operar y como resultado contribuye en forma positiva a su confiabilidad.

Los principales factores del ambiente de control son:

- La filosofía y estilo de la dirección y la gerencia.
- La estructura, el plan organizacional, los reglamentos y los manuales de procedimiento.
- La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.
- Las formas de asignación de responsabilidades y de administración y desarrollo del personal.
- El grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.

2.1.7.2.2 Evaluación del Riesgo

Este componente ayuda a la limitación de los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones.

Por lo tanto mediante la investigación y análisis de los riesgos relevantes y se analiza el punto hasta donde limita los controles vigentes y con ello se evalúa la vulnerabilidad del sistema.

El análisis de los riesgos debe incluir:

- Estimación de su importancia o trascendencia.
- Evaluación de la probabilidad o frecuencia.
- Definición del modo en que habrán de manejarse.

2.1.7.2.3 Actividades de control

Proporcionan una seguridad razonable en el alcance de los objetivos, es decir su efectividad dentro de condiciones de ética, competencia profesional, eficiencia, economía y protección al medio ambiente. (Estupiñán, 2012)

2.1.7.2.4 Sistema de Información y comunicación

Es la presencia de óptimos sistemas de información de las actividades de planificación, presupuesto, contabilidad y recursos humanos entre otros; y además, el establecimiento de métodos, procedimientos y registros de la información respectiva.

Entre los controles internos se pueden encontrar los siguientes:

- Procedimientos para identificar, describir y registrar las transacciones y actividades realizadas en la empresa.
- Informes para el control de los planes y programas presentados por las unidades técnicas y administrativas de la empresa.

- Controles sobre la ejecución de los presupuestos financieros y de inversiones, de existirlos.
- Procedimientos para el seguimiento y superación de los problemas determinados a través de los reportes de la información técnica, financiera y administrativa.
- Reportes de control en las operaciones como inventarios de materiales en bodegas, compras locales de bienes y servicios, existencia de equipos y materiales obsoletos, ajustes por inventarios físicos.
- Procedimientos adoptados por la unidad financiera para solucionar los problemas de la información generada y de registros contables.

2.1.7.2.5 Supervisión y monitoreo

Existencia de una estructura de control interno eficaz y eficiente, así como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado. Procede la evaluación de las actividades de control de los sistemas a través del tiempo, pues toda organización tiene áreas donde los mismos están en desarrollo y por lo que deben ser reforzados o se impone directamente su reemplazo debido a que perdieron su eficacia o resultaron inaplicables. (Estupiñán, 2012)

El objetivo es asegurar que el control interno funciona adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales.

2.1.8 Indicadores

Herramientas para clarificar y definir, de forma más precisa, objetivos e impactos; son medidas verificables de cambio o resultado diseñadas para contar con un estándar contra el cual evaluar, estimar o demostrar el progreso con respecto a metas establecidas, facilitan el reparto de insumos, produciendo productos y alcanzando objetivos.

2.1.8.1 Atributos de los indicadores

Cada medidor o indicador debe satisfacer los siguientes criterios o atributos:

- **Medible:** El medidor o indicador debe ser medible. Esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.
- **Entendible:** El medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.
- **Controlable:** El indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización.

2.1.8.2 Tipos de indicadores

Se debe saber diferenciar entre indicadores de cumplimiento, de evaluación, de eficiencia, de eficacia e indicadores de gestión.

2.1.8.2.1 Indicadores de cumplimiento

El cumplimiento tiene que ver con la conclusión de una tarea o actividad. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos.

Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos.

2.1.8.2.2 Indicadores de evaluación

Se enfoca en el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones y/o los métodos que ayudan a identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

Ejemplo: evaluación del proceso de gestión de pedidos.

2.1.8.2.3 Indicadores de eficiencia

Teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Los indicadores de eficiencia se enfocan en las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos. Se orientan hacia los costos y beneficios, se consideran e rendimiento ya que refieren oportunidades para producir los mismos servicios a un menor costo o producir más servicio por el mismo costo.

Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto, razón de piezas / hora, rotación de inventarios.

2.1.8.2.4 Indicadores de eficacia

Eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia son las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos.

Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.

2.1.8.2.5 Indicadores de gestión

Gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están se enfocan en las razones que permiten administrar realmente un proceso, es decir, son una expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes gerencia, departamento, unidad o persona cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar

señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso.

Ejemplo: administración y/o gestión de los almacenes de productos en proceso de fabricación y de los cuellos de botella.

2.2 Marco Conceptual

- **Auditoría**

Es un examen objetivo, sistemático, profesional e independiente que se realiza sobre las operaciones financieras y/o administrativas de una organización con posterioridad a la ejecución de estas actividades, para sobre la base de la evaluación de su control interno verificar la forma con la que éstas se ejecutaron mediante la recopilación de evidencia, con la finalidad de formarse un criterio, el cual será emitido a través de informes de auditoría, los mismos que deben tener cometarios, conclusiones y recomendaciones, y, en el caso del examen de los Estados Financieros, el respectivo dictamen profesional.

- **Auditor Interno**

Es el responsable de la dirección y conducción de la auditoría interna de una dependencia o entidad, con el fin de que cumpla los propósitos para los cuales fue creada y que opere o funcione con la mayor eficacia y eficiencia posible, recomendando para ello las medidas preventivas o correctivas a su desempeño.

- **Auditor Externo**

Es la persona o despacho contratados por una empresa para que revisen en forma independiente el desempeño de los registros y es calificado para realizar auditorías.

- **Auditado**

Organización, empresa, institución que se está o se va a auditar.

- **Control de gestión**

Examen de eficiencia y eficacia efectuado a las entidades a la administración y los recursos, determinadas mediante la evaluación de los procesos administrativos, la utilización de indicadores de rentabilidad y desempeño.

- **Evaluación**

Es el proceso de arribar a una decisión basado en la información disponible. La evaluación depende de la experiencia y juicio del auditor.

- **Evidencia de auditoría**

Se denomina evidencia al conjunto de hechos comprobados, suficientes, competentes y pertinentes que sustentan los comentarios y conclusiones del auditor. Viene a ser la información que obtiene el auditor para extraer conclusiones en las cuales fundamentar su opinión.

- **Hallazgo de auditoría**

Es el resultado de la comparación que se realiza entre un criterio y la situación actual encontrada durante el examen a un área, actividad u operación. Es toda información que a juicio del auditor le permite identificar hechos o circunstancias importantes que inciden en la gestión de recursos en la empresa o programa bajo examen que merecen ser comunicados en el informe. Sus atributos son: condición, criterio, causa y efecto.

- **Toma de decisiones**

La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental o empresarial.

- **Cliente de la auditoría**

Organización o persona que solicita una auditoría.

- **Competencia**
Habilidad para aplicar conocimientos y habilidades para alcanzar los resultados esperados.

- **Conclusiones de la auditoría**
Resultado de una auditoría, tras considerar los objetivos de la auditoría y todos los hallazgos de la auditoría.

- **Conformidad**
Cumplimiento de un requisito.

- **No conformidad**
Incumplimiento de un requisito

- **Control**
Cualquier medida que tome la dirección, el Consejo y otras partes, para gestionar los riesgos y aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos y metas establecidos. La dirección planifica, organiza y dirige la realización de las acciones suficientes para proporcionar una seguridad razonable de que se alcanzarán los objetivos y metas.

- **Criterios de auditoría**
Grupo de políticas, procedimientos o requisitos usados como referencia y contra los cuales se compara la evidencia de auditoría

- **Eficacia**
Obtención del logro de los objetivos en los procesos, programas o labor de auditoría interna sin considerar los tiempos ni costos involucrados.

- **Eficiencia**
Obtención del logro de los objetivos en los procesos, programas o labor de auditoría interna en el menor tiempo posible a costos razonables.

- **Equipo auditor**
Uno o más auditores que llevan a cabo una auditoría, con el apoyo, si es necesario, de expertos técnicos.
- **Evidencia de la auditoría**
Registros, declaraciones de hechos o cualquier otra información que son pertinentes para los criterios de auditoría y que son verificables.
- **Experto técnico**
Persona que aporta conocimientos o experiencia específicos al equipo auditor.
- **Gestión**
Proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos.
- **Hallazgos de la auditoría**
Resultados de la evaluación de la evidencia de la auditoría recopilada frente a los criterios de auditoría.
- **Observador**
Persona que acompaña al equipo auditor pero no audita.
- **Plan de auditoría**
Descripción de las actividades y de los detalles acordados de una auditoría.
- **Proceso**
Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.
- **Programa De Auditoría**
Instrucciones detalladas para la recopilación total de evidencias de un área o de toda una auditoría.

- **Riesgo**

La posibilidad de que ocurra un acontecimiento que tenga un impacto en el alcance de los objetivos. El riesgo se mide en términos de impacto y probabilidad.

- **Sistema**

Cualquier conjunto cohesionado de elementos que están dinámicamente relacionados para lograr un propósito determinado.

CAPÍTULO III

La Empresa

3.1 Base Legal

Tabla 2
Normativa externa que rige al GAD de El Chaco

TIPO DE LA NORMA	NORMA JURÍDICA	PUBLICACION REGISTRO OFICIAL (NUMERO Y FECHA)	LINK PARA DESCARGAR LA NORMA JURIDICA
Carta Suprema	Constitución de la República del Ecuador	R.O. No. 449	www.presidencia.gob.ec
		20 de octubre de 2008	
Norma Internacional	Tratados y convenios internacionales	R.O. No. Xxx	https://www.registroficial.gob.ec
		(dd de mm de aaaa)	
Código	Código Orgánico de Coordinación Territorial, Descentralización y Autonomía COOTAD	R.O. No. Xxx	https://www.registroficial.gob.ec
		(dd de mm de aaaa)	
	Código del Trabajo	R.O. Suplemento No. 167	https://www.registroficial.gob.ec
		16 de diciembre de 2005	
Ley Orgánica	Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP)	R.O. No. Xxx	www.dpe.gob.ec
		(dd de mm de aaaa)	
	Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCP)	R.O. No. Xxx	http://portal.compraspublicas.gob.ec/compraspublicas/
		(dd de mm de aaaa)	
	Ley Orgánica de Garantías Jurisdiccionales y Control Constitucional (LOGJCC)	R.O. No. Xxx	https://www.registroficial.gob.ec
		(dd de mm de aaaa)	
	Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP)	R.O. No. Xxx	http://www.trabajo.gob.ec/
		(dd de mm de aaaa)	
Ley Orgánica de la Contraloría General del estado	R.O. No. Xxx	http://www.contraloria.gob.ec/	
	(dd de mm de aaaa)		
Ley Orgánica del Consejo de Participación Ciudadana y control Social (COPCCS)	R.O. No. Xxx	www.cpccs.gob.ec/	
	(dd de mm de aaaa)		

Continua →

Reglamentos de leyes	Reglamento General a la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP)	R.O. No. Xxx (dd de mm de aaaa)	www.dpe.gob.ec
	Reglamento General a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCP)	R.O. No. Xxx (dd de mm de aaaa)	http://portal.compraspublicas.gob.ec/compraspublicas/
	Reglamento General a la Ley Orgánica de Garantías Jurisdiccionales y Control Constitucional (LOGJCC)	R.O. No. Xxx (dd de mm de aaaa)	https://www.registroficial.gob.ec
	Reglamento General a la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP)	R.O. No. Xxx (dd de mm de aaaa)	http://www.trabajo.gob.ec/
Decreto Ejecutivo	Los Decretos Ejecutivos relacionados con la institución se redireccionarán al sitio web donde se encuentran alojados.	R.O. No. Xxx (dd de mm de aaaa)	https://www.registroficial.gob.ec
	Estudio de Régimen Jurídico de la Administración de la Función Ejecutiva	R.O. No. Xxx (dd de mm de aaaa)	www.lexis.com.ec
Ordenanzas Municipales	Ordenanza de Participación Ciudadana del Cantón El Chaco	R.O. No. Xxx	www.lexis.com.ec
		11 de julio de 2011	

Fuente: <http://www.elchaco.gob.ec/elchaco/index.php/ley-de-transparencia/ley-de-transparencia-2014/category/101-literal-a2-base-legal-que-rige-a-la-institucion>

Regulaciones y Procedimientos Internos Aplicables a la Institución

Tabla 3
Regulaciones Internas del GAD de El Chaco

REGULACIÓN O PROCEDIMIENTO QUE EXPIDE LA RESOLUCIÓN, RTEGLAMENTO, INSTRUCTIVO O MANUAL	No. DEL DOCUMENTO	FECHA DE LA REGULACIÓN O DEL PROCEDIMIENTO	LINK PARA DESCARGAR LA INFORMACIÓN
Ordenanza de Clasificación de Puestos y Escalafón de Sueldos de los servidores Administrativos de la Institución	15-2011	15 de diciembre de 2011	www.elchaco.gob.ec
Ordenanza que reglamenta el estatuto Orgánico por Procesos	16-2011	15 de diciembre de 2011	www.elchaco.gob.ec
Reglamento Funcional de Trámites Municipales		05 de febrero de 2011	www.elchaco.gob.ec
Ordenanza para la Implementación de Políticas de Administración de Recursos Humanos Trabajadores Amparados en el Código de Trabajo		29 de diciembre de 2011	www.elchaco.gob.ec
Ordenanza que Regula la Gestión Autónoma de Talento Humano Municipal		07 de mayo de 2012	www.elchaco.gob.ec
Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público	710	29 de septiembre de 2014	www.elchaco.gob.ec
Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y Personas Jurídicas de Derecho Privado que dispongan de Recursos Públicos	Acuerdo 039 CQ.	16 de noviembre de 2009	www.elchaco.gob.ec
Ley Orgánica de Servicio Público	Codificación 2005-008, R.O. 16, 12-V-2005	12 de mayo de 2005	www.elchaco.gob.ec
Reglamento a la LOSEP	Registro Oficial 418 de 01-abr.-2011	29 de septiembre de 2014	www.elchaco.gob.ec
Código de Trabajo	Codificación No. 2005-017		www.elchaco.gob.ec
Constitución de la República del Ecuador	2008	Aprobada mediante Referéndum	www.elchaco.gob.ec
Código Orgánico Organización Territorial, Autonomía, Descentralización	Registro Oficial Suplemento 303	19 de octubre de 2010	www.elchaco.gob.ec

Fuente: <http://www.elchaco.gob.ec/elchaco/index.php/ley-de-transparencia/ley-de-transparencia-2014/category/102-literal-a3-regulaciones-y-procedimientos-internos>

Dentro de este marco institucional con una clara misión, desde el año 2008 desde la aprobación de la nueva Constitución del 2008 y los Códigos; Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización y Código de Planificación y finanzas públicas; establecen claramente que las competencias, roles y funciones que deben cumplir cada nivel de gobierno. El Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón El Chaco hace su reforma administrativa a través de la modificación al reglamento Orgánico funcional y estructural por procesos, expedido mediante ordenanza aprobada por el Consejo en pleno el 15 de diciembre del 2011, donde queda conformado administrativa y operativamente.

3.2 Reseña Histórica

La historia de cantonización de El Chaco, fue producto de la unión de intereses de la sociedad política y civil desde 1930 donde existían cerca de diez chozas dispersas conocidas como “La Ranchería del Chaco”. Luego de ello, se describe en orden cronológico lo siguiente:

- En 1951 el Municipio del cantón Napo, presidido por el señor Rubén Cevallos Vega, crea las parroquias de Virgilio Dávila (actualmente San Francisco de Borja) y El Chaco.
- El 28 de febrero de 1952, en el Gobierno del señor Galo Plaza, el Ing. Simón Bustamante, comisionado por el Ministerio de Gobierno y Oriente, instaló y fundó las nuevas parroquias Virgilio Dávila (San Francisco de Borja) y El Chaco, mismas que se encontraban ubicadas en el Valle del Quijos; además, tenía como misión posesionar al primer Teniente Político, señor Luis Rodrigo Benítez.
- En 1952 el señor Edgardo Larenas, quien como parte de sus estudios de ingeniería hizo el trazo de las calles de la población de El Chaco, mismas que no han tenido mayor variación en la actualidad.
- Mediante Registro Oficial No-800, del 25 de abril de 1955, se procede

a la codificación de la Ley Especial de Oriente, dividiendo a la región oriental en tres provincias: Napo-Pastaza, Morona Santiago y Zamora Chinchipe; y, como parroquias de Quijos: El Chaco, Gonzalo Díaz de Pineda, Linares, Oyacachi, Sardinas y Santa Rosa.

- El 01 de noviembre de 1959, mediante Registro Oficial No 963 el Congreso Nacional reforma la ley y divide la provincia de Napo-Pastaza, en dos, Napo y Pastaza, para lo cual a Tena se designa capital de Napo, con los cantones: Napo, Quijos Sucumbíos y Aguarico.
- En 1969, el Registro Oficial No. 169 del mes de abril, se reestructuró la división política de la provincia de Napo, cambia la denominación del cantón Napo, por el de Tena y se crean los cantones Orellana y Putumayo.
- En 1978, surgen las primeras iniciativas de cantonización de El Chaco a través de un artículo escrito por el Lic. Edgar Santillán Oleas.
- 1984, se conforma el comité pro cantonización de El Chaco.
- 1985, el Concejo Municipal del cantón Quijos, resuelve la posible creación del cantón El Chaco.
- 1988, mediante decreto Legislativo No 094 del 26 de abril publicado en el Registro Oficial No 943 del 26 de Mayo, se procede a la creación del cantón El Chaco, con la cabecera cantonal El Chaco, y las parroquias Gonzalo Díaz de Pineda Linares, Oyacachi, Sardinas y Santa Rosa.

De acuerdo al mismo documento de Planificación de Desarrollo Cantonal de El Chaco en 2006 (Municipio de El Chaco, 2006), se menciona el origen del nombre “El Chaco”. Esto se debe principalmente porque en tiempos del Gral. Eloy Alfaro, se dictó un decreto para que ciertas familias de Archidona se establecieran en la zona de El Chaco otorgando tierras para colonizar el área. Las familias iniciaron la siembra de cultivos, mismos que serían cosechados luego de un tiempo, usando la frase

“me voy a mi chaco” utilizado como término referido a los cultivos que se habían sembrados anteriormente (que según la Real Academia Española, son pequeñas extensiones de cultivo) el cual luego del establecimiento de los colonos, fue articulado con el nombre de El Chaco que fue cristalizado con la fundación de la parroquia en 1952.

A nivel cantonal, existe solo un asentamiento humano de nacionalidad indígena Kichwa que según referencias de otros autores preceden en su mayoría al pueblo Kayambi el cual es la comunidad Oyacachi en la parroquia del mismo nombre, que según un estudio realizado existe desde tiempos precolombinos, es decir, con más de 500 años (Ministerio de Cultura del Ecuador, 2010) aunque realmente se conoce muy poco de Oyacachi, pues documentos históricos coloniales precedentes casi no lo mencionan (DIVA, 2000). Es por ello, que merece un especial apartado para su descripción histórica, así como también la conformación de sus parroquias.

Pueblos y nacionalidades

Existen diversas nacionalidades y etnias asentadas en el Cantón El Chaco, principalmente debido a la migración de personas de otras provincias, de las cuales, las más representativas son las asentadas en la comunidad Oyacachi en la parroquia del mismo nombre (Ver Cuadro No. 38 y Gráfico No.32), reconocido con derecho ancestral en su territorio por existir desde tiempos precolombinos (Gobierno Parroquial de Oyacachi, 2011). A nivel cantonal, puede observarse la presencia de la población mestiza que supera el 80% del territorio, seguido de la población indígena que se concentra principalmente en la parroquia y comunidad Oyacachi.

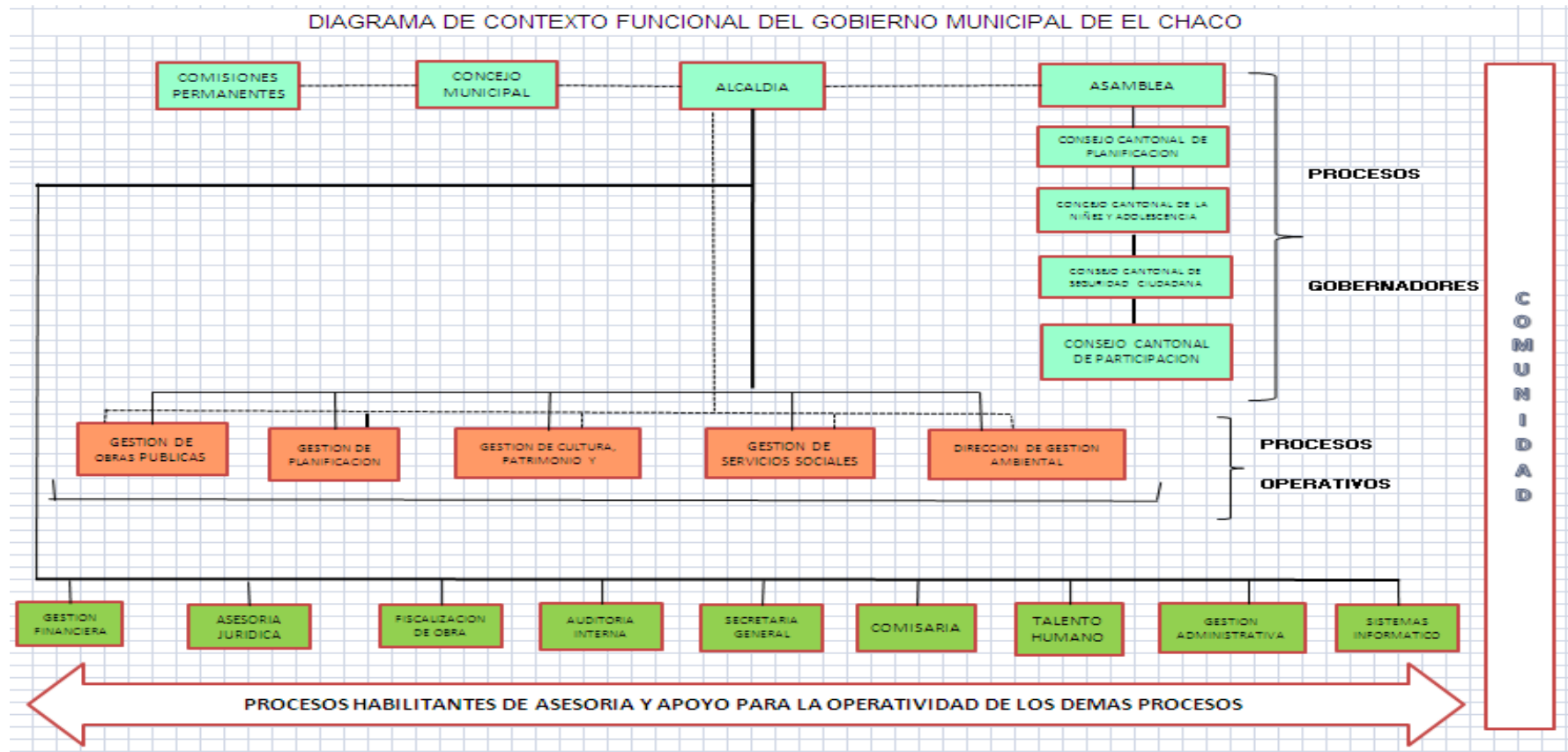
Tabla 4
Distribución de etnias en el Cantón El Chaco y sus parroquias

Parroquia	Indígena	Afro descendiente	Negro	Mulato	Montubio	Mestizo	Blanco	Otro
El Chaco	197	120	16	41	31	4.242	140	29
Gonzalo D P	26	15	1	1	1	48	8	1
Linares	9	0	0	0	7	19	1	0
Oyacachi	574	0	0	5	0	2	3	11
Santa Rosa	62	14	1	13	11	1.102	37	3
Sardinas	52	6	2	5	4	45	14	0
TOTAL	920	155	20	65	54	6.499	203	44
Porcentaje	11,6%	1,9%	0,3%	0,8%	0,7%	81,6%	2,6%	0,6%

Fuente: Censo INEC 2010

3.3 Organigramas

3.3.1 Organigrama Estructural por Procesos



Fuente: Ordenanza Municipal N:16 (Ordenanza que reglamenta el estatuto Orgánico por Procesos)

3.3.2 Organigrama Funcional

Para el cumplimiento de las funciones, atribuciones y responsabilidades, el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón El Chaco, está integrado por los siguientes niveles, políticos, técnicos y administrativos:

a) DIRECTIVO; Está conformado por el Concejo Cantonal en pleno, que lo integran el Alcalde y cinco concejales electos por Votación Popular con sus funciones específicas de legislar y fiscalizar.

b) EJECUTIVO; Esta representado por el Sr. Alcalde Ing. Javier Chávez Vega, con la responsabilidad de dirigir, orientar, conducir y supervisar la ejecución de las políticas generales y las actividades básicas de la Administración Municipal. En caso de ausencia lo representa el Vice-alcalde electo por votación de sus miembros del Consejo en Pleno.

c) ASESOR; Es una instancia de consulta, consejo y asesoramiento, para la correcta toma de decisiones, donde el Alcalde tiene una relación directa con las unidades de; asesoría jurídica a través del procurador Síndico y la Dirección de Planificación y proyectos.

d) NIVEL DE APOYO ADMINISTRATIVO; Este nivel está encargado de la dotación y administración de los recursos: humanos, materiales, financieros, tecnológicos, y realiza aquellas funciones de apoyo necesarias para el cumplimiento de las actividades municipal. La integran las siguientes dependencias como; Secretaria General, Recursos Humanos, Sistemas e Informática y Recepción, con gerencia directa desde la Alcaldía y es su ausencia por la Secretaria General.

En este Nivel de apoyo, también se encuentra el Dirección Financiera, con sus diferentes unidades de apoyo como; Contador General, Asistente de Contabilidad, Auxiliar de Contabilidad, Tesorería, Recaudación, Rentas, Guardalmacén, Auxiliares de Guardalmacén, ahora con una nueva unidad de Compra públicas y adquisiciones.

a) OPERATIVO; Este nivel de dirección es la más numerosa, tiene como

responsabilidad de ejecutar los planes, programas y proyectos encaminados al cumplimiento y consecución de la finalidad y objetivos municipales, en el marco de las competencias y servicios que brinda la institución. Consta de las siguientes áreas; Obras públicas Fiscalización, Avalúos y catastros, topografía. En esta dependencia también está a cargo de todo el personal de los talleres, donde existen choferes de vehículos, volquetas, operadores, maquinistas, mecánicos, y todos los que ejecutan actividades de construcción de infraestructura civil y comunitaria.

b) También existe la Unidad de Gestión de Agua potable y Alcantarillado

c) Unidad de Gestión Ambiental y riesgos que se encarga del sistema de tratamiento de desechos sólidos y.

d) Unidad de Gestión y Desarrollo Económico Local y Sustentable (por sus siglas UGDELS), es la que se encarga de componente de desarrollo económico productivo y ambiental del cantón el Chaco.

e) El Departamento de Educación Cultura y Turismo está integrado por Jefe de Cultura y Promotores Culturales.

Tabla 5
Personal por proceso

MACROPROCESOS	PROCESOS Y SUBPROCESOS	CARGO O FUNCIÓN
GOBERNANTES	Gestión Ejecutiva	Alcalde
	Gestión de Asesoría Jurídica	Procurador Síndico Asistente administrativa de Asesoría Jurídica
	Gestión de Fiscalización	Jefe de Fiscalización Técnico Fiscalizador
	Gestión de Auditoría Interna	Auditor Interno Asistente Administrativa/o
	Gestión Administrativa	Director Administrativo Asistente administrativa/o Técnico de contrataciones y compras publicas Asistente digitador de compras publicas
HABILITANTES DE ASESORÍA Y APOYO	Gestión de Comunicación Social	Comunicador Social Relacionador Publico
	Gestión Tecnológica	Técnico de sistemas informáticos Asistente Digitador de sistemas
	Gestión de Secretaría General	Secretario/a de Concejo
	Procesos de Atención Ciudadana y Archivo General	Asistente administrativa de concejo Asistente de Atención Ciudadana Asistente de Archivo General
	Gestión de Comisaría	Comisario Municipal Asistente de Comisaría Municipal
	Gestión de Talento Humano	Director de Talento Humano Asistente administrativa de Talento Humano Analista de Talento Humano
	Gestión Financiera	Director Financiero
Subproceso de Presupuesto	Técnico de Presupuesto	
Subproceso de Contabilidad	Técnico de Contabilidad Asistente de Contabilidad	
Subproceso de Rentas	Analista de Rentas	
Subproceso de Tesorería	Tesorero Municipal Recaudador	
Subproceso de Bodega Registro de la Propiedad	Guardalmacén Registrador de la Propiedad Asistente administrativa	

Continúa →

OPERATIVOS	Gestión de Infraestructura Pública Subproceso de Equipos y Talleres Subproceso de Servicios Públicos de Saneamiento Básico Subproceso de topografía Subproceso de espacios publicos	Director de Obras Públicas Asistente administrativa de Obras Públicas Profesional de Equipos y Talleres Jefe de agua potable y alcantarillado. Asistente administrativa/o Promotor sanitario Topógrafo Técnico de parques y jardines.
	Gestión de Planificación y Ordenamiento Territorial Proceso de Proyectos Proceso de Ordenamiento Territorial Proceso de Avalúos y Catastros Proceso de cooperación internacional	Director de Planificación Asistente administrativa/o Dibujante Proyectista Técnico estructural. Técnico de Planificación Jefe de Avalúos y Catastros Técnico de cooperación internacional Técnico de apoyo
	Gestión Ambiental Proceso de calidad ambiental Proceso de cambio climático y mitigación ambiental Proceso de gestión de riesgos.	Director de gestión ambiental Asistente administrativa/o Técnico de calidad ambiental Técnico de cambio climático y mitigación ambiental Técnico de gestión de riesgos
	Gestión de Cultura, Patrimonio y deportes Proceso de Cultura Proceso de Bibliotecas Proceso de Patrimonio	Director de Gestión de Cultura, Patrimonio y Deportes Asistente administrativa/o de Cultura Instructor de Música Instructor de Danza Profesional de Cultura Bibliotecario/a Técnico de Turismo Asistente administrativa/o de

Continúa →

	Proceso de deportes	turismo Técnico de deportes
	Gestión de Servicios Públicos Sociales	Director Ejecutivo del Patronato Municipal
	Proceso de Salud Preventiva	Asistente administrativa/o del Patronato Medico general Fisioterapista Farmacéutico Pediatra Laboratorista
	Proceso de Atención al Sector Social y Vulnerable.	Coordinador General Trabajador Social Técnicos de apoyo

Fuente: Ordenanza Municipal N:16 (Ordenanza que reglamenta el estatuto Orgánico por Procesos)

3.3.3 Organigrama de Personal

Tabla 6
Nómina de personal del GAD

Unidad a la que pertenece	Apellidos y nombres de los servidores y servidoras	Puesto Institucional
GAD DE EL CHACO	DUVAL HERNAN GARCIA	ALCALDE
GAD DE EL CHACO	TOCTAGUANO EDWIN	secretario General
GAD DE EL CHACO	ROCIO LEMA	Asistente Administrativa
GAD DE EL CHACO	MARICELA TOAPANTA	DIRECTOR ADMINISTRATIVO
GAD DE EL CHACO	MONICA CALVA	ASISTENTE ADMINISTRATIVA
GAD DE EL CHACO	Franklin Cardenas	Contratacion y Compras Publicas
GAD DE EL CHACO	JORGE CHICAIZA	asistente de sistemas/
GAD DE EL CHACO	Silvia Ango	GUARDALMACEN
GAD DE EL CHACO	LUIS LOZADA	Jefe Talento Humano
GAD DE EL CHACO	LINDA AGUIRRE	Asistente Administrativa
GESTION ADMINISTRATIVA FINANCIERA		
GAD DE EL CHACO	ALEJANDRO MORALES	Director Financiero
GAD DE EL CHACO	PRISCILA MONTESDEOCA	Asistente Administrativo
GAD DE EL CHACO	Edy Torres	Jefe de Rentas
GAD DE EL CHACO	Nélida Velasco	Jefe de Contabilidad
GAD DE EL CHACO	PAILLACHO BYRON	Asistente de Contabilidad
GAD DE EL CHACO	IMELDA MUÑOZ	Asistente Administrativo/CONTABILIDAD-PRESUPUESTO
GAD DE EL CHACO	Enid Ango	Jefe de Presupuesto
GAD DE EL CHACO	BALSECA MIREYA	Tesorero
GAD DE EL CHACO	Margarita Mafla	Recaudador
GAD DE EL CHACO	CARLOS SAMPEDRO	REGISTRADOR DE LA PROPIEDAD
GAD DE EL CHACO	BEATRIZ CHASIPANTA	ASITENTE ADMINISTRATIVA
GAD DE EL CHACO	Alcivar CERTIFICACION NO, 185	Comisario Municipal

Continua →

GAD DE EL CHACO	PAOLA MEDINA	Asistente Administrativa/
GAD DE EL CHACO	ALVARADO WILFRIDO	GUARDIAS
GAD DE EL CHACO	Froilán Vinueza	policia municipal
GAD DE EL CHACO	Eduardo Ango	Guardias
GAD DE EL CHACO	Felipe Torres	Guardias
GAD DE EL CHACO	Aneglita Díaz	Conserje
GAD DE EL CHACO	Luis Sierra	Guardia
GAD DE EL CHACO	Bolívar Barrera	guardia
GAD DE EL CHACO	SILVIA ALQUINGA	AUXILIAR DE SERVICIOS
GAD DE EL CHACO	CARLOS SISLEMA	GUARDIAN ADMINISTRATIVO
GAD DE EL CHACO	SANTIAGO LOPEZ	AUXILIAR DE ARCHIVO
Procuraduría sindica	JUAN CAMACHO	Asesor Jurídico
asistente administrativa	Fernanda Chiliquinga	Asistente Administrativa
Fiscalizador	GUAMAN GILBERTO MARINO	DIRECTOR DE FISCALIZACION

Fuente: <http://www.elchaco.gob.ec/elchaco/index.php/ley-de-transparencia/ley-de-transparencia-2014/category/105-literal-b2-distributivo-de-personal>

3.4 Direccionamiento Estratégico

3.4.1 Misión

Generar procesos sostenibles de desarrollo sustentable de su circunscripción territorial cantonal, con una gestión administrativa planificada, eficaz, eficiente y de calidad; buscando permanentemente la optimización de los recursos disponibles y el desarrollo de las capacidades y potencialidades del equipo humano para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, con el involucramiento de todos los actores, responsabilidad social, transparencia y una filosofía de calidad con rentabilidad en la prestación de los servicios. La transparencia de los procesos está involucrada directamente en los procedimientos para hacer una gestión modelo de desarrollo económico de la población.

3.4.2 Visión

El Gobierno Municipal del cantón el Chaco, para el periodo 2014 - 2019 fortalecerá la gobernabilidad impulsando el desarrollo local con la participación activa de la población, proveerá adecuadamente la prestación de servicios municipales, contará con un personal capacitado que brinde productos y procesos eficientes y oportunos en un clima organizacional que trabaje en base a resultados, llegando así a ser una institución autónoma que financie y planifique obras prioritarias en base al Plan de ordenamiento y desarrollo estratégico cantonal y el Plan Nacional del Buen Vivir. La organización y planificación conllevaran a una eficiente tarea de fortalecimiento de las potencialidades con que cuentan las instituciones del cantón.

3.4.3 Objetivos Institucionales

- Procurar el bienestar sustentable de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales.

- Planificar e impulsar el desarrollo sostenible y sustentable de las 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 creciente progreso del Cantón.
- Coordinar en forma permanente con otras entidades, el desarrollo sustentable del Cantón.
- Investigar, analizar y recomendar las soluciones más adecuadas a los problemas que enfrenta el Cantón, con arreglo a las condiciones territoriales en lo ambiental, social, económico y político.
- Estudiar la temática municipal y recomendar la adopción de técnicas de gestión racionalizada y empresarial con enfoque ambiental, con procedimientos de trabajo, uniformes y flexibles, tendientes a profesionalizar y especializar la gestión del gobierno local.
- Auspiciar y promover la realización de reuniones permanentes para discutir los problemas municipales, mediante el uso de mesas redondas, seminarios, talleres, conferencias, simposios, cursos y otras actividades de integración y trabajo.
- Brindar capacitación a los recursos humanos, que apunte a la profesionalización de la gestión administrativa y operativa municipal.
- Mejorar y ampliar la cobertura de servicios de manera paralela al mejoramiento de la administración con el aporte de la comunidad.
- Incluir en todos los procedimientos administrativos que realiza la municipalidad la aplicación, control, seguimiento y evaluación de las acciones de carácter ambiental.

- Planificar el desarrollo cantonal mediante la participación de los distintos actores políticos, sociales y técnicos del El Gobierno autónomo descentralizado municipal de El Chaco;
- Generar un plan regulador adecuado que ordene todo el desarrollo físico del cantón
- Planificar, coordinar y ejecutar planes y programas de prevención y atención social;
- Promover el desarrollo social, cultural, artístico, deportivo, educativo y de recreación en coordinación con las organizaciones públicas o privadas del cantón, provincia y el Estado ecuatoriano.
- Fomentar el desarrollo del turismo, potenciado el patrimonio eco turístico;
- Contribuir al fomento de la actividad económica mediante programas de apoyo a microempresas, pequeñas y mediana industria en actividades de artesanía, producción agrícola, ganadera, turística, etc.
- Establecer programas de protección, seguridad y convivencia ciudadana;
- Planificar, organizar y regular el tránsito y transporte terrestre de acuerdo con las necesidades de la comunidad, en aplicación de la normativa nacional;
- Establecer planes de protección del medio ambiente, como medio de una vida sostenible y sustentable;
- Implementar sistemas adecuados de manejo integral de desechos sólidos y líquidos que no degeneren el ambiente del territorio cantonal y regional
- Ejercer la potestad de ejercicio de la policía de moralidad y costumbres;
- Además se establecen las siguientes estrategias, sus lineamientos, principios y valores corporativos señalados a continuación:

- Socialización de las competencias municipales de los principios y valores corporativos, creando una cultura de gestión orientada a alcanzar el desarrollo físico, económico, social y ambiental de la comunidad;
- Concertación de las decisiones sobre el desarrollo local con los actores políticos, sociales y técnicos de instituciones, para la implantación de los planes de desarrollo;
- Alianza estratégica para mantener acuerdos permanentes con los organismos seccionales, regionales, nacionales e internacionales, públicos o privados, que fortalezcan la gestión municipal y apoyen una vida de calidad para la ciudadanía; y,
- Control social de la gestión municipal.

3.4.4 Valores

- Honestidad e Identidad Institucional, generando:
 - Transparencia en la formulación de objetivos, políticas y procedimientos;
 - Rectitud en las acciones que se desarrollen para la comunidad,
 - Respeto de los derechos de los ciudadanos y privilegios de interés públicos;
 - Credibilidad por estar comprometido con la verdad la búsqueda de imparcialidad y equidad; y, la diferenciación entre el interés individual y el bien común;
 - Actitud condicionada a valores éticos que no pueden ni debe ser negociables; y;
 - La obligación moral de cumplir lo comprometido
- Compromiso, forjando:
 - Un trabajo en equipo
 - La correspondencia frente a los deberes y obligaciones; y
 - Efectividad y mística de trabajo

- Equidad, potenciando:
 - Igualdad en la atención;
 - Imparcialidad en las actuaciones frente a los actores;
 - Equilibrio en las decisiones;
 - Justicia social

- Responsabilidad, logrando:
 - Certeza en el cumplimiento de los deberes, asumiendo las consecuencias de nuestras acciones;
 - Confianza y lealtad en el desempeño del personal hacia la institución y las autoridades;

- Respeto, a través del:
 - El acatamiento de disposiciones y directrices emitidas por autoridad competente;
 - La gestación participativa y enriquecimiento personal, fundamentado en la tolerancia a la diversidad;
 - Cumplimiento de su rol con respeto y consideración a los compañeros

- Participación, mediante:
 - Una comunicación ágil de los diferentes procesos de la Municipalidad;
 - La difusión de las acciones que se ejecutan;
 - La colaboración actividad en la planificación y ejecución de actividades que se prevén en beneficio de la comunidad.

- Flexibilidad, alcanzando:
 - Capacidad de adaptación a la dinámica social del Cantón, rectificando oportunamente las actividades para lograr una mejor convivencia y entendimiento con la comunidad
 - Equilibrio entre el estilo personal de trabajo y de los demás; y,

- Actitud positiva y compromiso al cambio y respeto a las individualidades en los campos vulnerables.

3.5 Análisis Situacional

3.5.1 Análisis Interno

Este estudio permitirá establecer las fortalezas y debilidades del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de El Chaco, con el fin de desarrollar ventajas competitivas. Se efectuará un análisis interno al proceso de Gestión de Proyectos del Departamento de Planificación y Ordenamiento Territorial por cuanto es el motivo del examen de Auditoría.

Los procesos desarrollados en una organización deben ser necesarios, siendo muchos de ellos vitales. Todos los que conforman una empresa trabajan para cumplir procesos, los complementan y los hacen posibles, de esta manera cualquier proceso se lo puede catalogar como necesario. Sin embargo se debería realizar una clasificación que permita tener en cuenta todo lo que es o no vital para una institución, para lo cual se dividirá los procesos en tres niveles: estratégicos, operativos y de soporte. (Griful & Canela, 2002)

3.5.1.1 Proceso Gestión de Proyectos

Dentro de este proceso se efectúan las siguientes actividades:

- Evaluación de la factibilidad del proyectos
 - El Director de planificación enviará un memorándum al técnico de planificación para que realice la convocatoria a la comunidad de El Chaco para presentar proyectos sociales, los cuales serán receptados en un cierto período a través de la página web del GAD, posteriormente se cerrará la convocatoria. Una vez recibidos los proyectos, el técnico de planificación elaborará una lista con los temas de los mismos, y los enviará al consejo técnico para su revisión.

- El consejo técnico precedido por el Jefe de planificación realizará una reunión y analizará los temas de los proyectos, tomando en cuenta las necesidades de El Chaco. Se realizará una clasificación de los proyectos, si estos cumplen con los requisitos solicitados por el GAD pasarán a la siguiente etapa del proceso, de lo contrario serán rechazados.
 - El Jefe de planificación elaborará un informe de los proyectos que continúan en el proceso, el cual será enviado al técnico de planificación para la evaluación de los riesgos.
 - El técnico de planificación recibe el informe de los proyectos, y procede a realizar un análisis de los riesgos vinculados a los mismos. El técnico cuenta con una tabla de riesgos en la cual se determina el impacto de los proyectos.
 - Se enviará un informe al Jefe de planificación con el listado de los proyectos con su respectivo impacto.
 - El Jefe de planificación realizará un análisis final de la viabilidad de los proyectos, tomando en cuenta el riesgo, si estos se encuentran en un rango menor o igual a moderado serán aprobados, sino serán rechazados.
 - Una vez aprobados, será publicada en la página del GAD los proyectos ganadores y se ingresará la información al software de la GAD, y se enviará un informe al Director de Planificación con el listado de los proyectos ganadores.
 - El Director de Planificación enviará un memorándum al técnico de proyectos productivos para que continúe con la planificación.
- Planificación del proyecto a realizar
 - El técnico de proyectos productivos recibe el memorándum en donde se dispone realizar un análisis detallado del alcance de los proyectos.
 - El técnico de proyectos productivos descarga la información que se encuentra en el software del GAD de El Chaco, en colaboración con analistas de planificación se determina los recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto, es decir insumos tecnológicos, materiales y talento humano, así como el tiempo que durará el trabajo.

- Realizado este análisis se enviará un informe al técnico de planificación, quien deberá realizar estimaciones del costo de los insumos necesarios para desempeñar el proyecto, posteriormente comunicará al Jefe de planificación mediante un informe el costo del proyecto.
- El Jefe de planificación enviará una solicitud adjuntando el informe de costos al Departamento Financiero, para que se determine una partida presupuestaria para dicho proyecto.
- El Jefe de planificación recibe un memorándum del Departamento Financiero, en donde determinarán una partida presupuestaria para la ejecución del proyecto, lo que será un visto bueno para empezar la planificación del trabajo.
- El Jefe de planificación enviará un memorando al técnico de planificación para que junto a los analistas del área empiecen a desarrollar el plan técnico del proyecto.
- El equipo de planificación elaborará el plan de acuerdo a los lineamientos establecidos en los manuales.
- Elaborado el plan, se remitirá al Jefe de planificación.
- El jefe de planificación enviará una solicitud al Jefe de contrataciones y obras públicas, en donde adjuntará el plan y una copia de la partida presupuestaria.
- El Jefe de contrataciones y obras públicas recibe el plan del proyecto y la partida presupuestaria, se designará a un analista de contrataciones buscar a través del SERCOP los mejores ofertantes que deberán cumplir los requisitos señalados en el plan, quienes deberán remitir una propuesta contractual al Jefe de contrataciones.
- El analista de contrataciones recibirá las propuestas de los ofertantes, clasificará entre las mejores propuestas, y posteriormente convocará a una entrevista a cada ofertante.
- Realizada la entrevista mediante un cuestionario previamente elaborado, se enviará los resultados al Jefe de contrataciones para que determine el ofertante ganador. Posteriormente se elaborará un contrato en donde se establecerán las cláusulas que deberá cumplir el contratante y el contratado.

- Ejecución del proyecto
 - La empresa contratada deberá establecer los horarios de trabajo conforme a lo establecido en el plan desarrollado por los técnicos de planificación, de igual manera la empresa deberá contratar el personal idóneo para desempeñar las actividades.
 - La empresa deberá asignar las tareas al personal de acuerdo a los tiempos especificados en el plan, conforme a los recursos disponibles.
 - La empresa contratada deberá remitir al Director del Departamento de Planificación un informe mensual de las actividades y los avances del proyecto, así como de los recursos adquiridos.
 - El Director recibirá el informe de la empresa contratada, y mediante memorando designará al técnico de planificación la verificación del cumplimiento de las tareas.
 - El técnico de planificación verificará que todo esté conforme al plan, si no se están cumpliendo a cabalidad las tareas, se envía un informe al Director de Planificación, para que este envíe una notificación a la empresa contratada.
 - Si la empresa recibe más de dos notificaciones se cancelará el contrato, y la empresa deberá ser sancionada, y se iniciará de nuevo el proceso de contratación.

- Seguimiento y control
 - La empresa contratada enviará un informe mensual al técnico de planificación encargado del proyecto, en donde constarán las actividades realizadas y los avances del trabajo. El técnico de planificación verificará que los resultados del informe de avances estén conforme al plan desarrollado, además enviará a un analista contractual a que realice una constatación física que permita verificar la veracidad del contenido del informe de la empresa contratada. Si la información no es verídica se enviará una notificación a la empresa estableciendo una sanción.
 - El técnico de planificación enviará una solicitud al Jefe de fiscalización para que realice una inspección de calidad al proyecto.

- El Jefe de fiscalización enviará un analista contractual al lugar en dónde se desarrolla el proyecto, quien realizará un control de calidad, y plasmará sus observaciones mediante un informe.
 - El Jefe de fiscalización revisará el informe emitido por el analista, y enviará los resultados al Jefe de Planificación a través de un memorándum adjuntando una copia del informe. Si los resultados fuesen negativos, el Jefe de Planificación deberá enviar una notificación a la empresa contratada, pero si en los resultados no se encuentra ninguna novedad se archivarán los informes.
- Cierre del proyecto
 - La empresa contratada enviará al Técnico de planificación encargado del proyecto el informe final, en donde consta la conclusión del proyecto. El técnico recibe el informe y realiza una comparación de los resultados obtenidos versus los esperados a través de un check list. Si los resultados esperados no se cumplieron se enviará a un técnico que determine las causas que provocaron que no se lleve a cabalidad el proyecto, si el técnico determina que el problema fue debido a que el proyecto no fue bien analizado, se sancionará a los responsables técnicos encargados del proyecto, pero si el problema fue de la empresa, se sancionará a la empresa. Si los resultados obtenidos están de acuerdo a los esperados, se enviará un informe al Jefe de Planificación, en dónde se establece el cierre formal del proyecto.
 - Enviado el informe de cierre, el Técnico de planificación deberá adjuntar al informe final entregado por la empresa contratada los informes de los avances, y los informes del inspector de calidad.
 - Deberá escanear todos los documentos y guardar la información magnética en respaldos, los documentos físicos los deberá archivar.

3.5.2 Análisis externo

3.5.2.1 Influencias Macroambientales

En este estudio se incluyen las condiciones económicas tales como ciclos de expansión, recesión y cambios en el nivel de vida. Otro factor importante es el sistema político, y por último las condiciones demográficas, y culturales.

3.5.2.1.1 Factor Político

En el Ecuador existe un régimen democrático, el 17 de febrero del año 2013 se llevaron a cabo las elecciones presidenciales y legislativas, en donde el 57.17% de los votos fueron para el actual presidente Rafael Correa. El estado ecuatoriano está conformado por cinco funciones estatales: Ejecutivo (Presidente y Vicepresidente), Legislativo (Asamblea Nacional), Judicial (Consejo de la Judicatura), Electoral, y Transparencia y Control social.

Entre los hechos más destacados que ha vivido el Ecuador ha sido la creación de una nueva constitución, la cual consta de 444 artículos y fue aprobada el 28 de septiembre de 2008, en ella se hace referencia al Sumak Kawsay que en español significa “Buen vivir”, y trata acerca de las relaciones armónicas que deben existir entre los seres humanos, siempre respetando a la naturaleza.

Existe un intervencionismo del estado en el ámbito económico, para lo cual se cambia del modelo de empresas mixtas a empresas de economía popular y solidaria, por tal razón se crea la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria para fomentar la creación de empresas.

La transformación de la matriz productiva a través del nuevo Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones es una de las principales reformas que se están llevando a cabo en este gobierno, con ello se busca un nuevo orden económico y social, que sea equitativo e inclusivo, que permitirá reducir la dependencia en la renta petrolera, e incentivará a la población a generar riqueza basada en la utilización de sus capacidades y conocimientos, no solamente en la exportación de recursos naturales.

El aumento en la inversión pública en carreteras, salud, educación, el incremento del salario mínimo y ayudas económicas para los más pobres hacen parte de la llamada revolución ciudadana, todo gracias a la financiación de los altos precios del petróleo, una recaudación tributaria record, y préstamos de organismos multilaterales.

El 11 de marzo del presente año empezaron a regir las denominadas salvaguardias por balanza de pagos que van del 5 al 45%, y afectan al 32% de las importaciones, esta es otra de las medidas implementadas por el gobierno, y se busca reducir las importaciones y de esta manera frenar la salida de divisas.

3.5.2.1.2 Factor Económico

Se elaborará un estudio de los principales indicadores macroeconómicos, entre los cuales están: Producto Interno Bruto, inflación, riesgo país, balanza comercial, tasas de interés.

- **Producto Interno Bruto**

De acuerdo a los datos del Banco Central del Ecuador, el Producto Interno Bruto (PIB) en el año 2014 fue de 3.8%, siendo menor al del 2013 con una tasa de 4.5%, una de las principales causas es la desaceleración del consumo. El Fondo Monetario Internacional prevé que para el 2015 la economía del Ecuador disminuya en 0.2%, es decir sería 3.5%.

Al analizar los porcentajes de PIB entre 6 países de Latinoamérica se puede apreciar que al tercer semestre de 2014 Colombia es uno de los países con mayor PIB dentro de la región con un 4.2%, seguido de Uruguay con 3.8% y Ecuador con 3.4%.

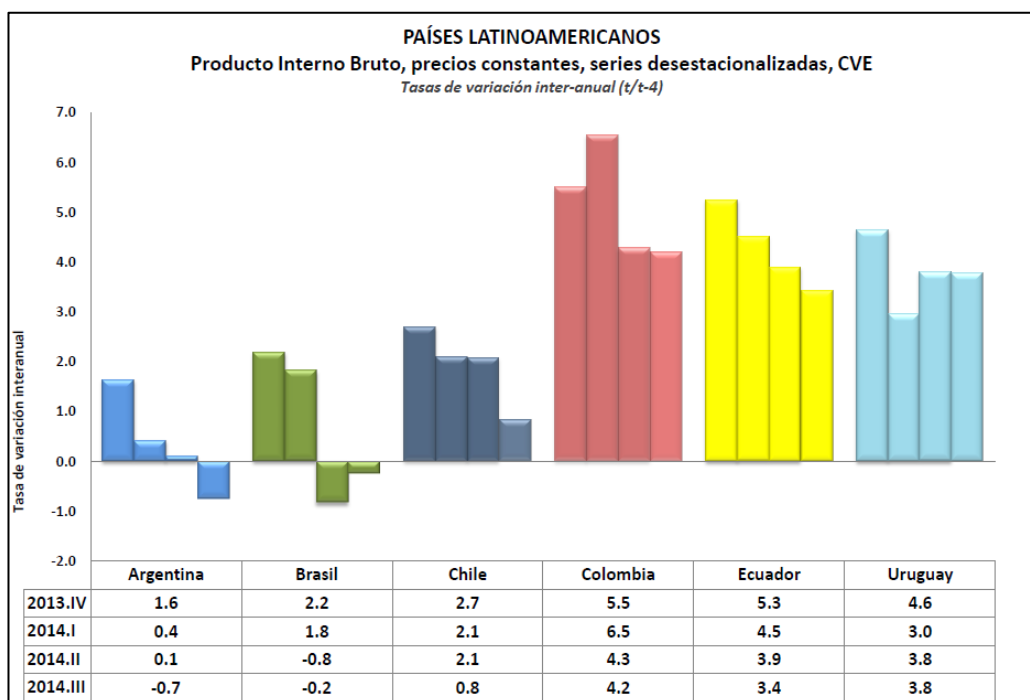


Figura 1 PIB de países latinoamericanos
Fuente: Banco Central del Ecuador

- **Inflación**

El comportamiento de la inflación durante el período 2006 – 2014 ha sido irregular, el año donde se presenta mayor porcentaje inflacionario es en el 2008 con un 8.83%, este hecho se lo atribuye a la burbuja hipotecaria que provocó un aumento en los precios internacionales, En el año 2014 la inflación cerró en 3.67%. La inflación acumulada en marzo de 2015 es de 3.76%.

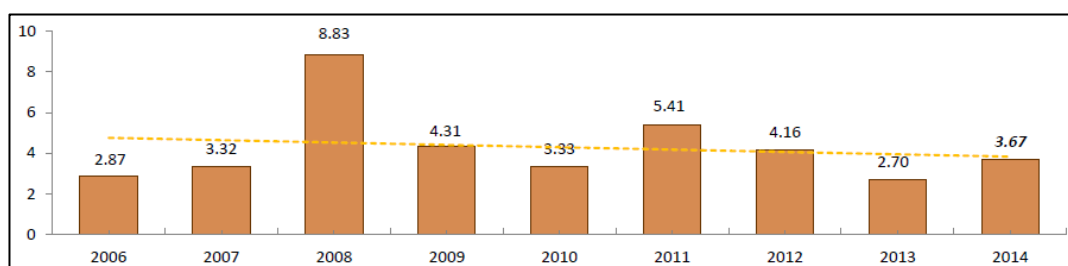


Figura 2 Inflación 2006 – 2014
Fuente: Banco Central del Ecuador

- **Riesgo País**

El Ecuador es uno de los países de América Latina con mayor riesgo país, el 13 de abril de 2015 el EMBI fue de 805 puntos. Durante el mes de marzo y abril del presente años se pueden observar las fluctuaciones de este indicado, que oscila entre 790 a 870 puntos. El riesgo país en el 2010 se ubicó en 913 puntos, en el año 2011 fue de 846 puntos, y en el 2012 y 2013 el EMBI fue de 826 y 865 puntos respectivamente.

Tabla 7
Riesgo país Abril 2015

FECHA	PUNTOS
Abril- 13- 2015	805.00
Abril- 12- 2015	825.00
Abril- 11- 2015	825.00
Abril- 03- 2015	874.00
Abril- 02- 2015	868.00
Abril- 01- 2015	868.00
Marzo- 31- 2015	865.00
Marzo- 30- 2015	844.00
Marzo- 25- 2015	826.00
Marzo- 24- 2015	835.00
Marzo- 23- 2015	844.00
Marzo- 19- 2015	864.00
Marzo- 18- 2015	842.00
Marzo- 17- 2015	845.00
Marzo- 16- 2015	814.00
Marzo- 15- 2015	797.00

- **Inversión Extranjera Directa**

En el 2013 fue invertido en el país tan solo el 0.65% del total de la inversión extranjera directa realizada en Sudamérica. Durante el 2000 – 2006 fueron captados USD 539 millones, en el periodo 2007 – 2013 ingresaron al país USD 3425 millones, siendo México el país con mayor inversión (USD 1416.13 millones), otro de los países que más invierte es Canadá (USD 492.96 millones), Panamá y China.

3.5.2.1.3 Factor Social

- **Empleo y desempleo**

De acuerdo a información emitida por el Banco Central del Ecuador en el boletín enero-2015, en el año 2014 la tasa de ocupados plenos registra un 51.4% del total de la población económicamente activa (PEA), la tasa de subempleo representó un 43.8%, la tasa de desempleo fue de 4.5% del total de la PEA.

A pesar de que el nivel de desempleo ha disminuido, registrando en 2014 uno de los porcentajes más bajos, la tasa de subempleo aún es alarmante, no toda la población económicamente activa cuenta con trabajo fijo, sin embargo para combatir este índice el gobierno fomenta la creación de microempresas a través de la concesión de créditos.

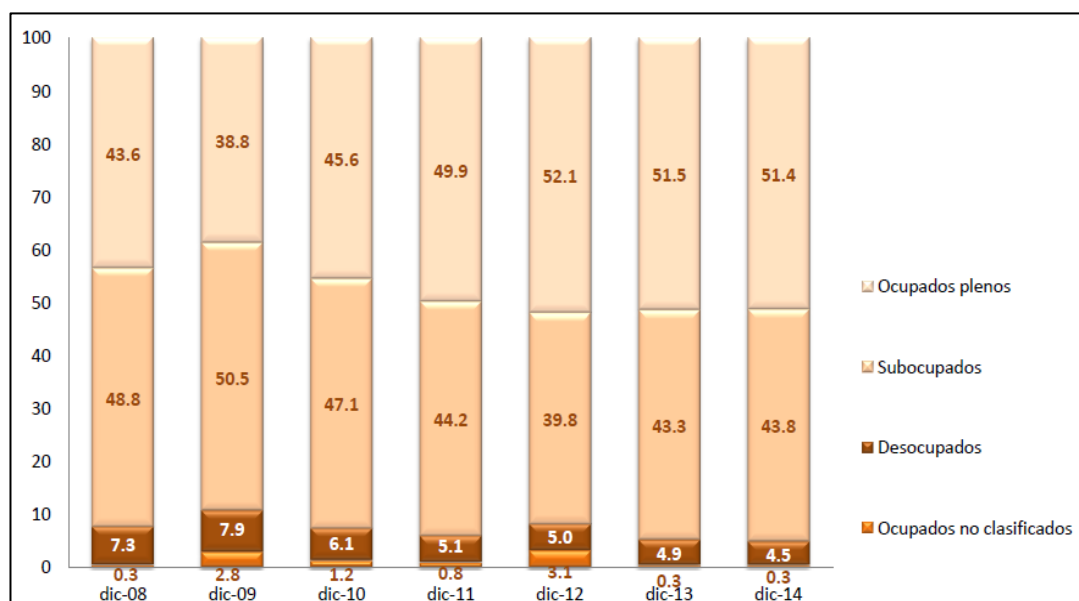


Figura 3 Empleo y desempleo 2008 – 2014

Fuente: Banco Central del Ecuador

3.5.2.1.4 Factor Demográfico

Según datos del Banco Mundial, en el año 2013 el Ecuador tuvo una población de 15.737.900 habitantes, lo que supone un incremento de 254.000 habitantes respecto al año 2012, en el cual la población fue de 15.521.000 millones de personas. De acuerdo a esta misma institución la población en el país crece a una tasa exponencial de 1.6 al año, con un 60.1 habitantes por kilómetro cuadrado.

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) expuso que la población femenina es mayor, con 7.868.500 mujeres, siendo el 49.48% del total de la población, en tanto que 7.868.475 son hombres, representando el 49.87%.

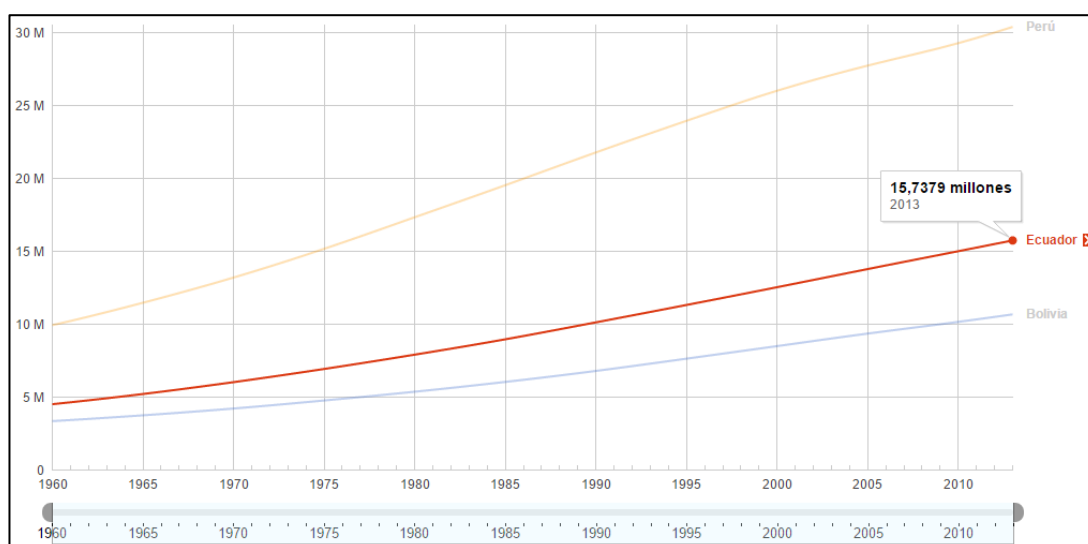


Figura 4 Población en el Ecuador 2013
Fuente: Banco Mundial

3.5.2.1.5 Factor Tecnológico

La información y la comunicación siempre han sido las fuentes de poder y riqueza en todas las sociedades. Lo nuevo es que en un mundo interdependiente la información y el conocimiento se organizan en redes globales que son también las redes de poder y riqueza. Las tecnologías por sí solas no producen cambios, pero si han hecho posibles cambios profundos generados por la evolución de la sociedad. La globalización no será posible sin la infraestructura tecnológica que se dispone. (Cerrillo & Delgado, 2010)

En mayo del 2014 el Gobierno del Presidente Rafael Correa publicó el Plan Nacional de Gobierno Electrónico, este plan se creó con el fin de democratizar el acceso a la información estatal y la optimización de trámites de la ciudadanía.

De acuerdo a Carlos Brys (2005) un factor crítico para el éxito de la transformación del gobierno es la comprensión de que el Gobierno Electrónico no es la incorporación de tecnología para automatización de los procesos e ineficiencias existentes. Debe entenderse claramente que el Gobierno Electrónico es la creación de nuevos procesos, nuevas formas de relaciones entre quien gobierna y los gobernados. La tecnología no debe usarse para automatizar las ineficiencias, tiene que eliminarlas.

En la actualidad el Plan Nacional de Gobierno Electrónico es sujeto de cambios de versión permitiendo la gestión de la mejora continua, mediante la cual se ajustan las estrategias y proyectos en cumplimiento de los objetivos de Gobierno Electrónico y, del Plan Nacional del Buen Vivir.

El actual gobierno pretende llegar a ser referencia regional e internacional en materia de Gobierno Electrónico, es así que el modelo de Gobierno Electrónico se basa en cuatro componentes: objetivos, estrategias, parque de soluciones, y pilares.

- Objetivos: Gobierno cercano, Gobierno abierto, Gobierno eficiente y eficaz.
- Estrategias: Serán implementadas en las soluciones actuales y futuras once estrategias.
- Parque de soluciones: Son las soluciones tecnológicas y normas que permitirán que se cumplan los objetivos e implementación de las estrategias.
- Pilares: Corresponde a los 4 recursos del plan, los cuales son: Personas, Marco regulatorio, servicios y procesos y TICs.

Con la aplicación del Plan Nacional de Gobierno Electrónico se espera que para el año 2017 el Ecuador esté conectado digitalmente, ya que el Plan contempla el avance en tecnología y herramientas.

3.5.2.1.6 Factor Legal

Mediante el estudio de este factor se determinará las principales normativas legales que rigen a entidades públicas como el Gobierno Autónomo de El Chaco, entre las cuales se tiene:

- **Constitución de la República**

Norma suprema de la República del Ecuador, es aquella que sustenta la existencia del Ecuador y de su gobierno, es el fundamento y la principal fuente de autoridad jurídica.

- **Código Orgánico de Organización Territorial**

Otorga a los gobiernos autónomos descentralizados, para el ejercicio de sus funciones, capacidad de legislación, normatividad y fiscalización, de ejecución y administración; y, de participación ciudadana y control social.

- **Ley Orgánica de Sistema Nacional de Contratación Pública**

Esta Ley establece el Sistema Nacional de Contratación Pública y determina los principios y normas para regular los procedimientos de contratación para la adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras y prestación de servicios, incluidos los de consultoría

- **Ley Orgánica del Servicio Público**

Según el Art. 2 de la LOSEP el servicio público y la carrera administrativa tienen por objetivo propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación.

Las disposiciones de la presente ley son de aplicación obligatoria, en materia de recursos humanos y remuneraciones, en toda la administración pública.

- **Ley Orgánica de Transparencia y acceso a la Información Pública**

Conforme al Art. 2 de la LOTAIP esta normativa garantiza y norma el ejercicio del derecho fundamental de las personas a la información conforme a las garantías consagradas en la Constitución Política de la República, Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos, Convención Interamericana sobre Derechos Humanos y demás instrumentos internacionales vigentes, de los cuales nuestro país es signatario.

- **Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas**

Este código organiza, norma y vincula el Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa con el Sistema Nacional de Finanzas Públicas, y regula su funcionamiento en los diferentes niveles del sector público, en el marco del régimen de desarrollo, del régimen del buen vivir, de las garantías y los derechos constitucionales

3.6 Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Participación de la población del cantón</p> <p>Modernización de la gestión</p> <p>Personal comprometido con ayudar a la comunidad</p> <p>Alcalde como personal del GAD tienen conocimiento claro de la filosofía institucional, lo que facilita su cumplimiento.</p> <p>Buen ambiente organizacional basado en principios y valores.</p> <p>Procesos establecidos en manuales, y conocidos por sus usuarios.</p> <p>Existen controles previos, concurrentes y posteriores de las actividades que se realizan.</p> <p>Buena comunicación entre todo el personal</p> <p>Utilizan tecnología para mejorar procesos</p> <p>Cumplimiento de normativas y reglamentos</p>	<p>Desarrollo de la telecomunicación (fibra óptica, banda ancha)</p> <p>Trabajo en conjunto con otros GADs.</p> <p>Establecimiento de proyectos y planes gubernamentales que favorecen a las comunidades rurales.</p> <p>Población comprometida con el desarrollo de su comunidad.</p> <p>Políticas públicas que fomentan el desarrollo de la sociedad.</p> <p>Trabajo en conjunto entre el sector público y privado.</p> <p>Diseño de planes y estrategias para el buen vivir de los pobladores de El Chaco.</p> <p>Mayor Inversión Extranjera Directa (IED)</p> <p>Mercados basados en TIC</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Presupuesto limitado para la ejecución de proyectos</p> <p>Falta de capacitación al personal del GAD</p> <p>Procesos se repiten, algunos son innecesarios.</p>	<p>Desconocimiento de innovaciones tecnológicas por parte de la población.</p> <p>Alto riesgo país por inestabilidad política</p> <p>Disminución de la inversión extranjera directa</p> <p>No se cuenta con certificaciones ISO</p> <p>Eventos de riesgos naturales</p> <p>Economía del país en recesión</p>

CAPÍTULO IV

Aplicación práctica de la propuesta de Auditoría de Gestión al proceso de Gestión de Proyectos del Departamento de Planificación y Ordenamiento Territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón El Chaco, año 2013

4.1 Planificación Preliminar


Para realizar la Auditoría de Gestión al proceso de Gestión de Proyectos, es importante conocer información básica de esta organización, lo que permitirá tener una guía del posible trabajo a desarrollar, del tiempo que se va a invertir en el mismo, y del costo que representará para la institución. En esta etapa se buscará ambientarse a los entornos de la organización, observando de forma directa el área, proceso o actividades a evaluar, y esto con el fin de obtener información relevante para saber cómo se realizará la auditoría.

Se deberá trabajar con información actualizada, para obtener conocimiento de:

- Estructura y funcionamiento de la empresa
- Áreas y procesos a examinar
- Prácticas administrativas y de operación que se realiza en la institución


Mediante el análisis de estos factores se podrá determinar el grado de confianza de la información administrativa. A continuación se presenta el programa de auditoría preliminar en donde constará todas las actividades que se realizará, con el fin de recabar información importante para desempeñar el trabajo.

4.1.1 Programa de Auditoría Preliminar

 GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE “EL CHACO” AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013 PROGRAMA DE AUDITORÍA PRELIMINAR <div style="float: right; border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> PP 1/2 </div>					
Objetivo: <ul style="list-style-type: none"> • Obtener un conocimiento preliminar de la Institución y el desarrollo de sus actividades, identificando las condiciones existentes para ejecutar la auditoría. • Conocer cómo se desarrolla el Proceso de Gestión de Proyectos. 					
Nº	PROCEDIMIENTOS	PT.	AUDITOR	FECHA	OBSERVACIONES
1	Entrevistar a las autoridades y a los directores de las áreas a examinar.	PP1	JA	23/04/2015	
2	Visitar las instalaciones de la Institución para inspeccionar su estructura y funcionamiento.	PP2	JA	23/04/2015	
3	Solicitar información acerca de la base legal de la Institución.	Pag. 35	JA	23/04/2015	Capítulo III de este documento
4	Obtener el organigrama estructural, funcional y personal.	Pag. 42	JA	23/04/2015	Capítulo III de este documento
5	Solicitar la planificación estratégica de la institución.	Pag. 50	JA	23/04/2015	Capítulo III de este documento
6	Solicitar información acerca del proceso de Gestión de Proyectos.	Pag. 54	JA	23/04/2015	Capítulo III de este documento
7	Elaborar la Matriz de Riesgo Preliminar.	PP3	JA	24/04/2015	
8	Determinar y evaluar el Riesgo Inherente de Auditoría.	PP4	JA	24/04/2015	
Elaborado por: Jessica Arequipa				Fecha: 22/04/2015	
Revisado por: Ing. Henry Pazmiño				Fecha: 22/04/2015	

 GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE “EL CHACO” AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013 PROGRAMA DE AUDITORÍA PRELIMINAR					
<div style="border: 2px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> PP 2/2 </div>					
Nº	PROCEDIMIENTOS	PT.	AUDITOR	FECHA	OBSERVACIONES
9	Realizar el reporte de planificación preliminar de la auditoría de Gestión.	PP5	JA	24/05/2015	
10	Elaborar el plan global de auditoría.	PP6	JA	25/04/2015	
11	Estructurar la propuesta de auditoría.	PP7	JA	25/04/2015	
12	Aceptación de la auditoría.	PP8	JA	28/04/2015	
13	Elaborar el contrato de auditoría.	PP9	JA	28/04/2015	
Elaborado por: Jessica Arequipa				Fecha: 22/04/2015	
Revisado por: Ing. Henry Pazmiño				Fecha: 22/04/2015	

4.1.1.1 Conocimiento Preliminar

	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE “EL CHACO” AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013 ENTREVISTA	PP 1 1/3
<p>Nombre del entrevistado: Director de Planificación y Ordenamiento Territorial Cargo: Dr. Rubén Aguirre Entrevistador: Jéssica Arequipa Día previsto: 23 de abril de 2015 Hora solicitada: 11h00 Lugar: Instalaciones del GAD de El Chaco, Napo</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es su opinión acerca de la situación actual de esta institución? La situación actual del GAD de El Chaco es bastante buena, si se compara con años anteriores, esta Institución ha presentado un desarrollo abismal, hemos recibido mayor apoyo por parte del Gobierno Central, lo que ha beneficiado a los habitantes de este cantón, y por ende al desenvolvimiento económico del país. Sin embargo aún falta mucho por hacer, nos hemos planteado objetivos que están acorde al Plan Nacional del Buen Vivir. • ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas y debilidades existentes en la institución? Entre las fortalezas más importantes que tiene una institución es su talento humano, esta organización no es la excepción. Contamos con un personal capacitado que posee el conocimiento necesario para llevar a cabo sus funciones y de esta manera conseguir los objetivos institucionales, este equipo humano está comprometido con el crecimiento y desarrollo del cantón y de sus habitantes. Una de las debilidades que se tiene es el limitado presupuesto financiero para la ejecución de obras y proyectos. • ¿Considera usted que dentro del proceso de Gestión de Proyectos exista algún aspecto crítico que deba ser analizado? Considero que todos los procesos que se realizan en esta institución deberían ser analizados, pero con el fin de que estos puedan ser parametrizados, es decir que estén alineados con las políticas y objetivos del GAD, y de esta manera la población sea la beneficiada. • ¿Cuántas personas tiene usted a su cargo? Mi equipo de trabajo es de 15 personas. • ¿Los empleados tienen conocimiento de la misión, visión y objetivos de la Institución? Cada uno de los funcionarios tiene conocimiento de los objetivos, misión y visión, es por esto que su trabajo es desempeñado con efectividad. 		
Elaborado por: Jessica Arequipa	Fecha: 23/04/2015	
Revisado por: Ing. Henry Pazmiño	Fecha: 23/04/2015	



**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO
MUNICIPAL DE “EL CHACO”
AUDITORÍA DE GESTIÓN**
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013
ENTREVISTA

**PP 1
2/3**

Nombre del entrevistado: Jefe de Proyectos
Cargo: Ing. Carlos Arequipa
Entrevistador: Jéssica Arequipa
Día previsto: 23 de abril de 2015
Hora solicitada: 12h00
Lugar: Instalaciones del GAD de El Chaco, Napo

- **¿Cuánto tiempo lleva trabajando en esta Institución?**

Llevo trabajando en esta institución 4 años, en el cargo de Técnico de planificación voy dos años y medio.

- **¿Qué opinión tiene acerca del ambiente laboral en esta Institución?**

El ambiente de trabajo dentro de esta institución es tranquilo, se cuenta con estabilidad laboral y oportunidades para el crecimiento profesional.

- **¿Según su criterio, considera que la ejecución de su trabajo está limitada a la autorización de sus superiores?**

Sí, como en todo trabajo se tiene superiores que dan órdenes, y también los subordinados quienes deben cumplir con lo indicado.

- **¿Existen documentos de sustento legal, técnico, financiero y contable para el desarrollo de sus actividades?**

Si se dispone de documentos legales, como la base legal a la cual esta institución está regida, se cuenta con documentos que respaldan nuestras actividades como son contratos.

- **¿Existen manuales en donde consten las funciones que debe realizar cada persona?**

Cada departamento tiene sus respectivos manuales, en donde están detalladas las actividades de cada funcionario.

Elaborado por: Jessica Arequipa

Fecha: 23/04/2015

Revisado por: Ing. Henry Pazmiño

Fecha: 23/04/2015



**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO
MUNICIPAL DE “EL CHACO”
AUDITORÍA DE GESTIÓN**
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013
ENTREVISTA

**PP 1
3/3**

- **¿Existen manuales de procesos en esta área?**

Sí, es importante disponer de manuales de procesos, porque los procesos que se llevan a cabo deben estar plasmados en documentos para saber qué se debe realizar.

- **¿Cuál es la expectativa que usted tiene de esta Auditoría de Gestión?**

Que las conclusiones y recomendaciones emitidas por la auditora puedan ser aplicables en este proceso, y de esta manera incrementar la eficiencia y eficacia en las operaciones de este departamento.

- **¿Qué grado de dificultad tiene para ejercer el trabajo diario? Alto, Medio, Bajo.**


Considero que las personas que estamos encargadas del proceso Gestión de Proyectos tenemos un grado de dificultad Medio, porque no solo es un trabajo de repetición, sino que debemos tomar decisiones.


Elaborado por: Jessica Arequipa

Fecha: 23/04/2015


Revisado por: Ing. Henry Pazmiño

Fecha: 23/04/2015

	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE “EL CHACO” AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013 NARRATIVA VISITA A LAS INSTALACIONES	PP 2 1/2
<p>Siendo las 14h30 del día 23 de abril de 2015, se visitó las instalaciones del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de El Chaco, provincia del Napo, ubicada en la Av. 26 de Mayo y calle Quito, en donde se pudo observar los siguientes puntos importantes para desarrollar el trabajo. La Institución cuenta con una infraestructura de cinco plantas, la cual se encuentra en buen estado.</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • La planta baja tiene cinco divisiones, en la primera se encuentra el área de información, en donde se encuentran dos personas atendiendo a la población, y a las consultas que estas tengan, para luego dirigirles donde la persona especializada en el tema de consulta. 		
<p>En la siguiente división se encuentran los analistas tributarios, quienes están equipados con los recursos materiales necesarios para poder laborar, ellos resuelven las inquietudes tributarias de los clientes en temas de impuestos municipales.</p>		
<p>La tercera división se encuentran funcionarios expertos en temas de tierras y herencias, ellos ayudan a los moradores que tienen algún problema de este tipo.</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • En la segunda planta se encuentra el Departamento Administrativo Financiero, aquí hay dos divisiones, de un lado está el área de Talento Humano en donde se desempeñan 10 funcionarios, y al otro lado está el área Financiera, lugar donde se puede encontrar las oficinas del Director Financiero, técnico de presupuesto, técnico de contabilidad, asistente de contabilidad, tesorero, asistentes financieros, constituyendo un total de 12 personas. 		
<ul style="list-style-type: none"> • La tercera planta está conformada por el área de Comunicación Social, y por el área de Tecnología de la Información y Comunicación, los funcionarios de estas dos áreas están equipados de los recursos necesarios para prestar un servicio eficiente. 		
Elaborado por: Jessica Arequipa	Fecha: 23/04/2015	
Revisado por: Ing. Henry Pazmiño	Fecha: 23/04/2015	

	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE “EL CHACO” AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013 NARRATIVA VISITA A LAS INSTALACIONES	PP 2 2/2
<ul style="list-style-type: none"> • En la cuarta planta están tres departamentos, el de Planificación y Ordenamiento Territorial, el de Gestión Ambiental y el de Gestión de Cultura, Patrimonio y Deportes. En el área de Planificación y Ordenamiento Territorial se cuenta con 25 funcionarios, entre los cuales está el Director de Planificación, el Proyectista, Técnico estructural, Técnico de planificación, Jefe de planificación, Técnico de proyectos productivos, Analistas de Planificación, analista de contrataciones y obras. Como unidad de apoyo se encuentra el Jefe de fiscalización, y dos analistas de fiscalización. • La quinta planta es la última área, aquí se encuentra la oficina del Alcalde de El Chaco, en esta misma planta se puede ubicar las unidades de apoyo como son las oficinas de Asesoría Jurídica, Auditoría Interna. 		
<p>En otro edificio adjunto al edificio principal del GAD se encuentra el área de Servicios Públicos Sociales, en donde laboran 38 personas, entre ellas está el Director del Patronato Municipal. Los servicios que se prestan son Salud preventiva, y atención al sector social y vulnerable.</p>		
<p>Al exterior de estos dos bloques se constata el área de parqueaderos, existe el área para directivos y funcionarios del GAD, como el área para los clientes y habitantes que visitan las instalaciones.</p>		
<p>El horario de trabajo en esta institución es de lunes a viernes, desde las 8h30 hasta las 17h30, teniendo el personal una hora para almorzar.</p>		
<p>Con respecto al uniforme, se puede observar que los funcionarios lo usan de una manera adecuada, conforme a las normas de la institución.</p>		
<p>A las 16h25 se finaliza la visita a esta Institución, observando aspectos necesarios para realizar el trabajo de auditoría, y con la colaboración del personal mientras se realizaba el recorrido.</p>		
Elaborado por: Jessica Arequipa	Fecha: 23/04/2015	
Revisado por: Ing. Henry Pazmiño	Fecha: 23/04/2015	

4.1.1.2 Medición del Riesgo Preliminar

 GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE “EL CHACO” AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013 MATRIZ DE RIESGO PRELIMINAR							
N°	COMPONENTES	RIESGOS IDENTIFICADOS		CALIFICACIÓN			ENFOQUE DE AUDITORÍA
		IDENTIFICACIÓN	RIESGO POTENCIAL	A	M	B	
1	Planificación Estratégica	La institución si cuenta con un plan estratégico, en donde definen objetivos, estrategias, misión, y visión.	Permite a los directivos y funcionarios tener fundamentos para responder a retos en el futuro.		X		Pruebas de cumplimiento
2	Estructura Orgánica	La estructura orgánica presentada es completa, y se detallan los cargos actuales.	Se identifica claramente las partes integrantes de la empresa, así como las autoridades y las responsabilidades que ejercen cada una de ellas.		X		Pruebas de cumplimiento
3	Calidad de Control Interno	Posee manuales de funciones, reglamentos de trabajo, los procesos están plasmados en documentos.	Existen políticas aprobadas por la dirección, las mismas que son de conocimiento de los empleados; con respecto a las técnicas de administración se evidencia verificación y evaluación de regulaciones administrativas, los manuales de procesos están actualizados, existe comunicación dentro del área, y están establecidas las responsabilidades de cada funcionario.			X	Pruebas de cumplimiento
Elaborado por: Jessica Arequipa				Fecha: 24/04/2015			
Revisado por: Ing. Henry Pazmiño				Fecha: 24/04/2015			


PP 3
1/2



**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO
MUNICIPAL DE “EL CHACO”
AUDITORÍA DE GESTIÓN**
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013
MATRIZ DE RIESGO PRELIMINAR

**PP 3
2/2**

N°	COMPONENTES	RIESGOS IDENTIFICADOS		CALIFICACIÓN			ENFOQUE DE AUDITORÍA
		IDENTIFICACIÓN	RIESGO POTENCIAL	A	M	B	
4	Formas de operación	Las distintas operaciones correspondientes a Gestión de Proyectos son aplicadas por los funcionarios.	Las funciones están alineadas a la formación del personal y a su experiencia, conforme a las normativas de la institución.		X		Pruebas de cumplimiento
5	Aprovechamiento de recursos	Distribución equitativa de recursos materiales y financieros.	Los funcionarios distribuyen los recursos materiales y financieros equitativamente, de acuerdo al área, y a la actividad que se desarrollará.		X		Pruebas de cumplimiento
6	Sistemas de Información	Poseen el sistema de información SOX, e-segef, y se implementará el Plan de Gobierno Electrónico 2014 – 2017.	Permite generar información oportuna para la toma de decisiones, con la implementación del Plan de Gobierno Electrónico se busca automatizar los procesos.		X		Pruebas de cumplimiento
7	Indicadores	Se aplican indicadores de gestión en todas las áreas de la empresa.	No se tiene establecido un procedimiento que permita demostrar la aplicación y la frecuencia del uso de indicadores.	X			Pruebas sustantivas
Elaborado por: Jessica Arequipa				Fecha: 24/04/2015			
Revisado por: Ing. Henry Pazmiño				Fecha: 24/04/2015			

	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE “EL CHACO” AUDITORÍA DE GESTIÓN	PP 4
	Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013 EVALUACIÓN DEL RIESGO INHERENTE	

COMPONENTE	CALIFICACIÓN SUBJETIVA	CALIFICACIÓN IMPORTANCIA	FACTOR PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN FINAL
Planificación Estratégica	55.55	6	0.21	11.67
Estructura Orgánica	55.55	4	0.14	7.77
Calidad de Control Interno	22.22	5	0.18	4.00
Formas de operación	55.55	1	0.04	2.22
Aprovechamiento de recursos	55.55	2	0.07	3.88
Sistemas de información	55.55	3	0.11	6.11
Indicadores	88.88	7	0.21	18.66
TOTAL		28	1	54.33

MATRIZ DE RIESGOS

NIVEL	DESDE	HASTA
ALTO		
ALTO	88,89%	99,99%
MODERADO	77,78%	88,88%
BAJO	66,67%	77,77%
MODERADO		
ALTO	55,56%	66,66%
MODERADO	44,45%	55,55%
BAJO	33,34%	44,44%
BAJO		
ALTO	22,23%	33,33%
MODERADO	11,12%	22,22%
BAJO	0,01%	11,11%

Una vez elaborada la matriz de riesgo inherente, tomando en cuenta la naturaleza del negocio, se determinó que la probabilidad de que exista un error material antes de realizar el control interno en la institución es de 54.33%, lo que representa un nivel de riesgo Moderado – Moderado.

Elaborado por: Jessica Arequipa	Fecha: 24/04/2015
Revisado por: Ing. Henry Pazmiño	Fecha: 24/04/2015



**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO
MUNICIPAL DE “EL CHACO”
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013
EVALUACIÓN DEL RIESGO INHERENTE**

**PP 5
1/2**

El Chaco, 24 de abril de 2015

De la visita previa que se ha realizado a las instalaciones del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de “El Chaco”, se ha efectuado un análisis preliminar del área de Gestión de Proyectos, que va a ser objeto de examen, con el fin de determinar la eficiencia, eficacia y economía con que se ejecutan los procesos en esta área, obteniendo los siguientes resultados preliminares:

Planificación estratégica

La institución si cuenta con un plan estratégico, en donde definen objetivos, estrategias, misión, y visión, lo que permite a los directivos y funcionarios tener fundamentos para responder a retos en el futuro.

Estructura Orgánica

La estructura orgánica que presenta el GAD es completa y detallada, en ella se puede observar claramente las áreas de trabajo, así como los responsables y funciones de cada uno de ellos, facilitando el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Calidad de Control Interno

Existen políticas aprobadas por la dirección, las mismas que son de conocimiento de los empleados; con respecto a las técnicas de administración se evidencia verificación y evaluación de regulaciones administrativas. Los procesos están plasmados en manuales, en donde se especifican las actividades que se debe realizar, y las responsabilidades de sus usuarios.

Formas de operación

Las operaciones correspondientes a Gestión de Proyectos son aplicadas por los funcionarios, las cuales están alineadas a la formación del personal y a su experiencia, conforme a las normativas de la institución.



PP 5
2/2

Aprovechamiento de recursos

Los recursos financieros y materiales son distribuidos equitativamente en esta área, se observa optimización en el uso de tiempo y recursos.

Sistemas de información

En esta institución se trabaja con el sistema de información SOX, e-segef, lo que permite generar información oportuna para la toma de decisiones, se está implementando el Plan de Gobierno Electrónico 2014 – 2017, el cual busca la automatización de los procesos, lo que beneficia a la población de El Chaco.

Indicadores

Todas las áreas de la empresa cuentan con indicadores de gestión, sin embargo no se tiene establecido un programa ni procedimiento que permita demostrar la aplicación y la frecuencia del uso de los mismos.

Medición del Riesgo Inherente


En base a la planificación preliminar y la matriz de riesgo presentada que se deriva de las actividades desarrolladas por la Institución, se ha establecido calificaciones de impacto (alto, moderado y bajo) dependiendo de la importancia de cada elemento, cuyo promedio considerado establece un riesgo inherente de 54.33% (Moderado – Moderado) esto debido a la naturaleza propia de la organización, lo que determina una probabilidad del 54.33% que se presenten errores en los procesos de la Institución.

Particular que comunico para los fines consiguientes.

Atentamente,

Jessica Arequipa D.
JVA AUDITORES

4.1.1.3 Plan Global de Auditoría

	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE “EL CHACO” AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013 PLAN GLOBAL DE AUDITORÍA	PP 6 1/6
<p>1. Motivo del Examen</p> <p>La Auditoría de Gestión realizada al proceso de Gestión de Proyectos del Departamento de Planificación y Ordenamiento Territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de El Chaco, provincia del Napo, en el año 2013, se realizará con el fin de determinar los niveles de eficiencia, eficacia, efectividad, ética, ecología y economía de sus actividades, así como el cumplimiento de los parámetros establecidos en las normas reglamentarias, y de esta manera emitir criterios de valor para el mejoramiento continuo en sus operaciones.</p> <p>2. Objetivos</p> <p>2.1. Objetivo General</p> <p>Realizar una Auditoría de Gestión Integral al Proceso de Gestión de proyectos del Departamento de planificación y Ordenamiento Territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón El Chaco, con la finalidad de determinar la eficiencia, eficacia, economía, efectividad, ética, ecología y economía del proceso.</p> <p>2.2. Objetivos Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar el sistema de control interno del proceso de Gestión de Proyectos realizado en el Departamento de Planificación y Ordenamiento Territorial, mediante un cuestionario que permita establecer el riesgo de control. • Evaluar la organización del proceso frente a las políticas, planes y procedimientos establecidos, para determinar el grado de cumplimiento alcanzado. • Verificar el grado de confiabilidad y oportunidad de la información para la toma de decisiones. 		
Elaborado por: Jessica Arequipa	Fecha: 25/04/2015	
Revisado por: Ing. Henry Pazmiño	Fecha: 25/04/2015	



**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO
MUNICIPAL DE “EL CHACO”
AUDITORÍA DE GESTIÓN**
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013
PLAN GLOBAL DE AUDITORÍA

PP 6
2/6

- Verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos por la institución en términos de gestión.
- Identificar los niveles de eficiencia, eficacia, economía, efectividad, ética, ecología y economía en la aplicación y aprovechamiento de los recursos.
- Aplicar indicadores de gestión mediante la determinación de niveles de eficiencia, eficacia, economía, efectividad, ética, ecología y economía en los aspectos que son importantes en el proceso bajo examen.

3. Alcance de la Auditoría

La Auditoría de Gestión al proceso de Gestión de Proyectos del Departamento de Planificación y Ordenamiento Territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de El Chaco, cubrirá el período desde el 01 de enero al 31 de diciembre de 2013, en un tiempo estimado de 120 horas, durante el 20 de abril al 15 de mayo de 2015.

4. Conocimiento de la institución

El Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón El Chaco es una corporación autónoma de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de las respectivas comunas.

El Chaco es un cantón de la provincia del Napo, cuya historia de cantonización fue producto de la unión de intereses de la sociedad política y civil desde 1930, donde existían cerca de diez chozas dispersas conocidas como “La Ranchería del Chaco”.

4.1. Objetivos de la institución

El Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón El Chaco presenta los siguientes objetivos:

Elaborado por: Jessica Arequipa	Fecha: 25/04/2015
Revisado por: Ing. Henry Pazmiño	Fecha: 25/04/2015



**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO
MUNICIPAL DE “EL CHACO”
AUDITORÍA DE GESTIÓN**
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013
PLAN GLOBAL DE AUDITORÍA

PP 6
3/6

- Procurar el bienestar sustentable de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales.
- Planificar e impulsar el desarrollo sostenible y sustentable de las 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 creciente progreso del Cantón.
- Coordinar en forma permanente con otras entidades, el desarrollo sustentable del Cantón.
- Investigar, analizar y recomendar las soluciones más adecuadas a los problemas que enfrenta el Cantón, con arreglo a las condiciones territoriales en lo ambiental, social, económico y político.
- Estudiar la temática municipal y recomendar la adopción de técnicas de gestión racionalizada y empresarial con enfoque ambiental, con procedimientos de trabajo, uniformes y flexibles, tendientes a profesionalizar y especializar la gestión del gobierno local.
- Auspiciar y promover la realización de reuniones permanentes para discutir los problemas municipales, mediante el uso de mesas redondas, seminarios, talleres, conferencias, simposios, cursos y otras actividades de integración y trabajo.
- Brindar capacitación a los recursos humanos, que apunte a la profesionalización de la gestión administrativa y operativa municipal.
- Mejorar y ampliar la cobertura de servicios de manera paralela al mejoramiento de la administración con el aporte de la comunidad.
- Incluir en todos los procedimientos administrativos que realiza la municipalidad la aplicación, control, seguimiento y evaluación de las acciones de carácter ambiental.
- Planificar el desarrollo cantonal mediante la participación de los distintos actores políticos, sociales y técnicos del El Gobierno autónomo descentralizado municipal de El Chaco;
- Generar un plan regulador adecuado que ordene todo el desarrollo físico del cantón

Elaborado por: Jessica Arequipa

Fecha: 25/04/2015

Revisado por: Ing. Henry Pazmiño

Fecha: 25/04/2015



**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO
MUNICIPAL DE “EL CHACO”
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013
PLAN GLOBAL DE AUDITORÍA**

**PP 6
4/6**

4.2. Base Legal

Las actividades y operaciones del Gobierno Autónomo Descentralizado de El Chaco ponen énfasis en la aplicación de las Leyes, Normas, Técnicas y Procedimientos que rigen su trabajo, y su correcta aplicación. De acuerdo a su estructura y funcionamiento se rigen por la siguiente normatividad.

- Ordenanza de Clasificación de Puestos y Escalafón de Sueldos de los servidores Administrativos de la Institución
- Ordenanza que reglamenta el estatuto Orgánico por Procesos
- Reglamento Funcional de Trámites Municipales
- Ordenanza para la Implementación de Políticas de Administración de Recursos Humanos Trabajadores Amparados en el Código de Trabajo
- Ordenanza que Regula la Gestión Autónoma de Talento Humano Municipal
- Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público
- Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y Personas Jurídicas de Derecho Privado que dispongan de Recursos Públicos
- Ley Orgánica de Servicio Público
- Reglamento a la LOSEP
- Código Orgánico Organización Territorial, Autonomía, Descentralización

4.3. Objetivos del proceso a auditar

- Generar un ordenamiento del territorio con formas y usos de ocupación del suelo claramente definidos a través de una planificación territorial sostenida y participativa que genere un desarrollo orgánico de la comunidad, en pos de elevar las condiciones de vida y acceso a servicios de calidad con énfasis a los grupos prioritarios.
- Promover una política de participación ciudadana consensuada donde se generen compromisos de legalidad y seguimientos de la normativa y planificación del cantón.

Elaborado por: Jessica Arequipa

Fecha: 25/04/2015

Revisado por: Ing. Henry Pazmiño

Fecha: 25/04/2015



**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO
MUNICIPAL DE “EL CHACO”
AUDITORÍA DE GESTIÓN**
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013
PLAN GLOBAL DE AUDITORÍA

**PP 6
5/6**

5. Distribución del trabajo y tiempo

El tiempo para cumplir con la auditoría de gestión al proceso de Gestión de Proyectos, se ha estimado en 120 horas, mismas que se encuentran distribuidas de la siguiente forma:

ACTIVIDADES	HORAS PROGRAMADAS	RESPONSABLE
PLANIFICACIÓN		
Planificación	14	JA
Evaluación del Control Interno	10	BU
Medición de Riesgos	6	BU
Programa de Auditoría	4	JA
EJECUCIÓN		
Aplicación de procedimientos y técnicas de auditoría. Papeles de Trabajo para obtener hallazgos.	76	JA BU JM
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN		
Comunicación de resultados	10	JA
Monitoreo y seguimiento	0	JA
TOTAL	120	

5.1. Talento Humano

El desarrollo de la Auditoría al proceso de Gestión de Proyectos será realizada por el siguiente equipo de trabajo.

N°	NOMBRE	CARGO	SIGLAS
1	Jéssica Arequipa Defaz	Jefe de equipo	JA
2	Bryan Ulloa López	Auditor Senior	BU
3	Jefferson Molina Pérez	Auditor Junior	JM

Elaborado por: Jessica Arequipa

Fecha: 25/04/2015

Revisado por: Ing. Henry Pazmiño

Fecha: 25/04/2015



**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO
MUNICIPAL DE “EL CHACO”
AUDITORÍA DE GESTIÓN**
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013
PLAN GLOBAL DE AUDITORÍA

PP 6
6/6

5.2. Recursos materiales

Para la Auditoría de Gestión a realizarse se va a requerir los siguientes equipos y materiales:

EQUIPOS Y MATERIALES	CANTIDAD
Laptop	3
Impresora	1
Pen drive	3
Engrapadora	1
Perforadora	1
Resma de papel bon A4	2
Esferográficos azul, negro, rojo	3
Cartuchos para impresora	1
Servicio de fotocopiado	

5.3. Recursos financieros

OBJETO	VALOR
Transporte	\$ 100.00
Honorarios profesionales	\$ 5000.00
TOTAL	\$ 5100.00

En el caso de estar de acuerdo con los honorarios propuestos, sírvanse suscribir en el espacio que proporciono para el efecto, con lo cual se considerará que la propuesta de auditoría ha sido aceptada e iniciaremos inmediatamente con su desarrollo.

Rafael Ortega
ABOGADO GAD EL CHACO


Elaborado por: Jessica Arequipa

Fecha: 25/04/2015

Revisado por: Ing. Henry Pazmiño

Fecha: 25/04/2015

4.1.1.4 Propuesta de Auditoría

	<p align="center">GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE “EL CHACO” AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p align="center">Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013 PROPUESTA DE AUDITORÍA</p>	<p align="center">PP 7 1/4</p>
<p align="right">El Chaco, 25 de abril de 2015</p> <p>Ing. Duval García Alcalde GAD Municipal El Chaco Presente.-</p> <p>Estimado:</p> <p>Por medio de la presente queremos agradecer a la Dirección de la Institución, por la invitación realizada a nuestro Grupo para cotizar los servicios de auditoría; de ser favorecidos con la aprobación de la presente propuesta, nuestro desempeño merecerá nuestro mayor esfuerzo. Con relación a la conversación sostenida en estos días, a continuación precisamos a usted las bases sobre las que estamos en aptitud de proporcionar nuestros servicios profesionales en el área de auditoría, conforme a sus deseos y necesidades, para la institución.</p> <p>La presente propuesta fue realizada con el debido estudio de la situación actual del proceso bajo estudio, la cual hemos dividido en lo siguiente:</p> <p>1. Propuesta Técnica</p> <p>1.1.Necesidades Sr. Director del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón El Chaco, hemos visto la necesidad de realizar una Auditoría de Gestión al proceso de Gestión de Proyectos del Departamento de Planificación y Ordenamiento Territorial, ya que en el mismo se presenta debilidades por la naturaleza de sus operaciones.</p>		
<p>Elaborado por: Jessica Arequipa</p>	<p>Fecha: 25/04/2015</p>	
<p>Revisado por: Ing. Henry Pazmiño</p>	<p>Fecha: 25/04/2015</p>	



**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO
MUNICIPAL DE “EL CHACO”
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013
PROPUESTA DE AUDITORÍA**

**PP 7
2/4**

Historia del Grupo JAD Auditores

Fundada en el año de 1991 por la actual socia y directora Ing. Jéssica Arequipa, el compromiso de la Firma ha sido el de prestar a sus clientes el más completo y profesional servicio de auditoría, con absoluta integridad y de acuerdo a las normas establecidas por la profesión. Los servicios básicos de la Firma abarcan el servicio integral de contabilidad, auditoría financiera y operacional, consultoría administrativa, financiera, en sistemas e impuestos, así como la asistencia en operaciones o negocios internacionales.

Todos estos servicios, orientados a negocios grandes y pequeños, son prestados a través de profesionales altamente calificados, utilizando como herramienta la más alta tecnología disponible en cada una de las áreas maximizando las oportunidades de sus clientes.

1.2. Enfoque de auditoría

El examen se llevará a cabo de acuerdo a la normativa bajo la cual está regida la actividad profesional de un auditor, tales como Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, NIASS, leyes, normas técnicas y reglamentos.

1.3. Programa de auditoría

1.3.1. Objetivo de auditoría

Realizar una Auditoría de Gestión Integral al Proceso de Gestión de proyectos del Departamento de planificación y Ordenamiento Territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón El Chaco, con la finalidad de determinar la eficiencia, eficacia, economía, efectividad, ética, ecología y economía del proceso.

1.3.2. Alcance de auditoría

La Auditoría de Gestión al proceso de Gestión de Proyectos del Departamento de Planificación y Ordenamiento Territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de El Chaco, cubrirá el período desde el 01 de enero al 31 de diciembre de 2013, en un tiempo estimado de 120 horas, durante el 20 de abril al 15 de mayo de 2015.

Elaborado por: Jessica Arequipa

Fecha: 25/04/2015

Revisado por: Ing. Henry Pazmiño

Fecha: 25/04/2015



**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO
MUNICIPAL DE “EL CHACO”
AUDITORÍA DE GESTIÓN**
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013
PROPUESTA DE AUDITORÍA

**PP 7
3/4**

1.4.Revisión

El trabajo se llevaría a cabo de acuerdo a lo siguiente:

- a) Debido a que requerimos la información del 01 de enero al 31 de diciembre de 2015, es necesario tener acceso a la información del proceso bajo examen.
- b) El trabajo a desarrollar y el tiempo a emplear por el personal de este grupo dependerá en forma primordial y definitiva de la cooperación que tengamos por parte del personal encargado del área de la Institución.

En su momento, fijaríamos de común acuerdo la forma y plazos en que nos serían proporcionados los datos e informes necesarios para el desarrollo de nuestro trabajo profesional, con el propósito de estar en condiciones de entregar nuestro informe con la mayor oportunidad.

1.5.Características del Servicio de auditoría

La Auditoría de Gestión a realizar al proceso ya antes mencionado, será personalizada y oportuna, la información proporcionada por esta Institución será de absoluta y total reserva y se entregará oportunamente a la Organización los informes que se obtengan, para que estos puedan ser utilizados por el departamento pertinente para incorporar mejoras en sus actividades.

1.6.Plazo de entrega

Como resultado de nuestra revisión se entregaría la siguiente información de la Institución de la siguiente manera:

Se entregará el informe final 5 días después del período de trabajo, el mismo que contendrá las observaciones, conclusiones y sugerencias para el mejoramiento de los procedimientos del área bajo examen.

Elaborado por: Jessica Arequipa

Fecha: 25/04/2015

Revisado por: Ing. Henry Pazmiño

Fecha: 25/04/2015



**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO
MUNICIPAL DE “EL CHACO”
AUDITORÍA DE GESTIÓN**
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013
PROPUESTA DE AUDITORÍA

**PP 7
4/4**

2. Propuesta económica

2.1. Honorarios

Por el servicio de Auditoría de Gestión al proceso de Gestión de Proyectos, nuestros honorarios profesionales ascenderían a:

OBJETO	VALOR
Honorarios profesionales	\$ 5000.00
IVA	\$ 600.00
TOTAL	\$ 5600.00

2.2. Forma de pago

Nuestros honorarios profesionales corresponderían a USD 5,000.00 (Cinco mil dólares) más impuesto al valor agregado, pagaderos en dos pagos iguales, el primer pago a la aceptación de la presente, el segundo pago a la entrega del informe final. Cabe señalar que los honorarios no incluyen los gastos generados por transporte y alimentación, los cuales serían cubiertos por la Institución.

Agradecemos por su atención prestada.

Atentamente,

Ing. Jessica Arequipa

GRUPO JAD AUDITORES

Elaborado por: Jessica Arequipa

Fecha: 25/04/2015

Revisado por: Ing. Henry Pazmiño

Fecha: 25/04/2015

4.1.1.5 Aceptación de servicios de auditoría

PP 8



GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO
MUNICIPAL DE "EL CHACO"



El Chaco, 28 de abril de 2015

Ingeniera
Jessica Arequipa D.
JAD AUDITORES
Presente

De mi consideración:

Reciba un cordial y grato saludo de todos quienes formamos el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón El Chaco.

En atención a su Oferta de fecha 25 de abril de 2015, en la cual se da a conocer el plan de trabajo para la realización de la auditoría al proceso de Gestión de procesos, nos complace en aceptar su oferta de servicios. Consideramos que su conocimiento en el tema permitirá hacer un trabajo objetivo y meticulado en nuestra institución, con lo cual nos podrá brindar una asesoría eficiente y sólida, constituyendo un apoyo importante para el desarrollo de nuestras actividades.

Agradezco por su atención prestada.

Atentamente

Ing. Duval Hernán García
ALCALDE GAD MUNICIPAL EL CHACO

4.1.1.6 Contrato de prestación de servicios



CONTRATO DE AUDITORÍA

PP 9
1/2

De una parte, el Sr. Duval García con C.I. N° 1721141810 representante del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón El Chaco, domiciliado en la Provincia de Napo, en la Av. 26 de Mayo y calle Quito, en adelante se denominará “la Institución”, y de otra parte, la Srta. Jéssica Arequipa con C.I. N° 1825698553, representante legal de Grupo JAD Auditores, en adelante se denominará “La auditora”, celebran el contrato de auditoría, en donde se exponen las siguientes cláusulas.

- I. Objeto del contrato:** El objeto del presente contrato está enfocado a estipular los términos y condiciones bajo los cuales la Auditora presta los servicios de Auditoría de Gestión que se realizarán sobre la base del análisis del proceso de Gestión de Proyectos.
- II. Relación personal:** Las partes indican que el contrato es de orden civil, y no existe relación de dependencia personal entre la Institución y la Auditora.
- III. Materia de contrato:** Suscriben la Institución y la Auditora los servicios de auditoría, la Auditora acepta prestar tales servicios, de acuerdo a la siguiente especulación:
Realizar la Auditoría de Gestión al proceso de Gestión de Proyectos, por el período 01 de enero al 31 de diciembre de 2014, y se evaluará el grado de eficiencia y eficacia que éste presenta.
- IV. Obligaciones y responsabilidades de la Auditora**
La Auditora durante la vigencia del contrato está obligada a:
 - Efectuar la Auditoría de Gestión al proceso mencionado, posteriormente entregar el informe obtenido, estableciendo conclusiones y recomendaciones.
 - Informar por escrito las circunstancias que conlleven la inversión de tiempo adicional al establecido en el contrato.
 - Guardar con total y absoluta reserva la información proporcionada por la Institución, ni divulgar en provecho propio o de terceros los resultados obtenidos durante la auditoría. Los resultados podrán ser utilizados por el Dpto. de Planificación y Ordenamiento Territorial para incorporar mejoras en el proceso bajo examen.



PP 9
2/2

- Informar oportunamente a la Institución de hechos que imposibiliten el cumplimiento de la auditoría.

V. Obligaciones y responsabilidades de la Institución: La Institución se compromete a proporcionar de forma oportuna la información que la Auditora solicite.

VI. Tiempo de entrega: Para la realización del examen la Auditora iniciará su trabajo a partir del 20 de abril de 2015, y entregará el informe final de auditoría, en el cual se incluirán conclusiones y recomendaciones el 20 de mayo de 2015. Se proporcionará le calendario de trabajo en condiciones normales, el mismo que puede estar sujeto a ajustes por efecto al control del auditor.

VII. Monto del contrato: La Institución pagara a la Auditora la compensación por los servicios prestados de acuerdo con las tarifas establecidas en este convenio. El valor total del trabajo es de USD 5,000.00 más el 12% de impuesto al valor agregado.

VIII. Plazo de duración del contrato: Considerando la naturaleza de las labores a realizarse, el presente durará desde la fecha de su celebración, es decir desde el 20 de abril al 20 de mayo de 2015, tiempo dentro del cual la Auditora realizará su trabajo.


Una vez fijadas las cláusulas del presente contrato y con previo entendimiento de las partes se procede a la firma del mismo, en la ciudad de El Chaco el día 28 de abril de 2015.

Ing. Jessica Arequipa
AUDITORA
GRUPO JAD AUDITORES


Ing. Duval García
ALCALDE
GAD MUNICIPAL EL CHACO

4.2 Planificación Específica

4.2.1 Programa Específico de Auditoría

 GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE “EL CHACO” AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013 PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO													
PEC													
N°	ACT. A REALIZARSE	REF P/T	AUDITOR	FECHA	OBSERVACIONES								
1	Elaborar el cuestionario de control interno al proceso de Gestión de proyectos.	PEC 1	JA	30/04/2015									
2	Elaborar las hojas de hallazgos de control interno.	PEC 2	BU	03/05/2015									
3	Determinar el riesgo de auditoría (Riesgo Inherente, Riesgo Control y Riesgo de Detección)	PEC 3	JA	03/05/2015									
4	Realizar el reporte de control interno.	PEC 4	BU	03/05/2015									
<table border="1"> <thead> <tr> <th>NOMBRE</th> <th>SIGLAS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Auditor Jefe: Jéssica Arequipa Defaz</td> <td>JA</td> </tr> <tr> <td>Auditor Sénior: Bryan Ulloa López</td> <td>BU</td> </tr> <tr> <td>Auditor Junior: Jefferson Molina Pérez</td> <td>JM</td> </tr> </tbody> </table>						NOMBRE	SIGLAS	Auditor Jefe: Jéssica Arequipa Defaz	JA	Auditor Sénior: Bryan Ulloa López	BU	Auditor Junior: Jefferson Molina Pérez	JM
NOMBRE	SIGLAS												
Auditor Jefe: Jéssica Arequipa Defaz	JA												
Auditor Sénior: Bryan Ulloa López	BU												
Auditor Junior: Jefferson Molina Pérez	JM												
Elaborado por: Jessica Arequipa				Fecha: 29/04/2015									
Revisado por: Ing. Henry Pazmiño				Fecha: 29/04/2015									

4.2.1.1 Evaluación del Sistema de Control Interno

N°	PREGUNTA	RESPUESTAS		PUNTAJE		OBSERV.
		SI	NO	ÓPTIMO	OBTENIDO	
 GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE “EL CHACO” AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO <div style="float: right; border: 2px solid black; padding: 5px; text-align: center; color: red; font-weight: bold;"> PEC 1 1/4 </div>						
AMBIENTE DE CONTROL						
1	¿Existen manuales de funciones para el personal del área?	X		10	10	
2	¿Se dispone de manuales para el proceso de gestión de proyectos?	X		10	10	
3	¿Se cuenta con personal calificado para el desarrollo de las actividades del área?	X		8	8	
4	¿Las responsabilidades de los funcionarios se encuentran debidamente distribuidas?	X		10	10	
5	¿El personal tiene conocimiento de los objetivos institucionales?		X	6	0	
6	¿Se cuenta con programas de capacitación para el personal?		X	8	0	
7	¿La infraestructura para el desempeño de las actividades es la adecuada?	X		8	8	
8	¿Existe un código de ética que regule el comportamiento del personal?	X		6	4	El código de ética no se encuentra actualizado, este está con fecha 2004.
Elaborado por: Jessica Arequipa				Fecha: 30/04/2015		
Revisado por: Ing. Henry Pazmiño				Fecha: 30/04/2015		

N°	PREGUNTA	RESPUESTAS		PUNTAJE		OBSERV.
		SI	NO	ÓPTIMO	OBTENIDO	
		ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS				
10	¿Se ha establecido objetivos dentro del área?	X		8	8	
11	¿Los objetivos cumplen con las características SMART?	X		8	8	
12	¿Los objetivos del departamento son conocidos por el personal del mismo?	X		8	4	Sólo son conocidos por el Director del área y por los jefes.
IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS						
13	¿Se tiene definido una escala de riesgos y su nivel de impacto?	X		10	10	
14	¿Existe un portafolio de riesgos institucionales?	X		10	10	
EVALUACIÓN DE RIESGOS						
15	¿Se analizan los riesgos a los que está expuesta el área?	X		10	10	
16	¿Existen evaluaciones constantes que permitan determinar posibles riesgos?	X		10	6	En las políticas internas se tiene establecido realizar 3 veces al mes, en el área se realiza sólo una.
17	¿Los objetivos institucionales expresan claramente lo que la entidad desea alcanzar?	X		10	10	
Elaborado por: Jessica Arequipa				Fecha: 30/04/2015		
Revisado por: Ing. Henry Pazmiño				Fecha: 30/04/2015		



**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO
MUNICIPAL DE “EL CHACO”
AUDITORÍA DE GESTIÓN**
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

**PEC 1
2/4**

N°	PREGUNTA	RESPUESTAS		PUNTAJE		OBSERV.
		SI	NO	ÓPTIMO	OBTENIDO	
RESPUESTA AL RIESGO						
18	¿Existe un plan de mitigación de riesgos?		X	10	0	
19	¿Se ha definido normas internas de seguridad para el personal?	X		8	8	
ACTIVIDADES DE CONTROL						
20	¿El área cuenta con documentación de soporte para realizar sus actividades?	X		10	10	
21	¿Se realizan revisiones independientes del desempeño de los funcionarios?		X	10	0	
22	¿Se realiza respaldos diarios en el servidor?	X		10	10	
23	¿La institución proporciona al personal actualización de normativas?	X		10	10	
24	¿Para aprobar los proyectos se verifica que estos cumplan con todas las disposiciones?	X		10	10	
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
25	¿Dispone de un software para la gestión de proyectos?	X		10	10	
26	¿Se presentan informes periódicos del desempeño del área?	X		8	8	
17	¿Se comunica a los superiores las actividades anormales que acontecen en el área?	X		8	8	
Elaborado por: Jessica Arequipa				Fecha: 30/04/2015		
Revisado por: Ing. Henry Pazmiño				Fecha: 30/04/2015		



**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO
MUNICIPAL DE “EL CHACO”
AUDITORÍA DE GESTIÓN**
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

**PEC 1
3/4**

N°	PREGUNTA	RESPUESTAS		PUNTAJE		OBSERV.
		SI	NO	ÓPTIMO	OBTENIDO	
MONITOREO						
28	¿Se efectúan evaluaciones al desempeño de los funcionarios?	X		8	8	
29	¿La información de los resultados alcanzados se compara con los objetivos programados?	X		10	10	
TOTAL				252	182	
Elaborado por: Jessica Arequipa				Fecha: 30/04/2015		
Revisado por: Ing. Henry Pazmiño				Fecha: 30/04/2015		

$$NC = \frac{\text{Puntaje obtenido}}{\text{Puntaje óptimo}}$$

$$NC = \frac{182}{252}$$

$$NC = 72.27\%$$

$$NR = 100\% - 72.27\%$$

$$NR = 27.73\%$$


**MATRIZ DE MEDICIÓN DEL NIVEL
DE CONFIANZA Y RIESGO**


NIVEL	DESDE	HASTA
ALTO		
ALTO	88,89%	99,99%
MODERADO	77,78%	88,88%
BAJO	66,67%	77,77%
MODERADO		
ALTO	55,56%	66,66%
MODERADO	44,45%	55,55%
BAJO	33,34%	44,44%
BAJO		
ALTO	22,23%	33,33%
MODERADO	11,12%	22,22%
BAJO	0,01%	11,11%


NC ←


→ NR

4.2.1.2 Hallazgos de Control Interno


	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE “EL CHACO” AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013 HOJA DE HALLAZGOS CONTROL INTERNO	PEC 2 HHCI 1
HALLAZGO N° 1 Desconocimiento de objetivos institucionales		
Condición Se preguntó al personal del área bajo examen si ellos conocen cuáles son los objetivos de la Institución, y se constató que ellos desconocen de los mismos.		
Criterio De acuerdo a la Norma de Control Interno 400, se establece que para que las actividades de control sean efectivas, deben estar relacionadas directamente con los objetivos de la entidad. Es importante que los funcionarios conozcan los objetivos que persigue la institución, permitiéndoles tener directrices que encaminen sus actividades a la consecución de dichos objetivos		
Causa Falta de difusión de los objetivos y de su importancia al personal de la institución.		
Efecto Inadecuado desempeño de las actividades, impidiendo el cumplimiento de los objetivos institucionales.		
Conclusiones Los funcionarios del área no tienen conocimiento de los objetivos institucionales, debido a que estos no han sido difundidos, provocando un inadecuado desempeño de las tareas, lo que impide la consecución de los objetivos.		
Recomendaciones Al Director de Planificación y todo el personal del Dpto. de Planificación y Ordenamiento Territorial para que estén al tanto de los objetivos que se establecen en la Institución.		
Elaborado por: Jessica Arequipa	Fecha: 03/05/2015	
Revisado por: Ing. Henry Pazmiño	Fecha: 03/05/2015	


	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE “EL CHACO” AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013 HOJA DE HALLAZGOS CONTROL INTERNO	PEC 2 HHCI 2
HALLAZGO N° 2 Inexistencia de programas de capacitación		
Condición <p>La Institución no ha implementado programas de capacitación técnico y profesional para los funcionarios del área de Planificación.</p>		
Criterio <p>Según el Art. 253 de la Ley Orgánica del Servicio Público los funcionarios de entidades públicas deben ser capacitados constantemente, de tal manera que ellos puedan desempeñar sus tareas con eficiencia.</p>		
Causa <p>Falta de planificación de programas de capacitación por parte de los directivos.</p>		
Efecto <p>Baja productividad y trabajo inexacto de los funcionarios, impidiéndoles tomar decisiones acertadas.</p>		
Conclusiones <p>La Institución no cuenta con un programa de capacitación técnico - profesional para los funcionarios, limitando el buen cumplimiento de las actividades y la toma de decisiones acertadas.</p>		
Recomendaciones <p>A los Directores departamentales, para que elaboren planes de capacitación con la frecuencia y temática considerada necesaria, con el fin de mejorar las habilidades técnico – profesionales del personal.</p>		
Elaborado por: Jessica Arequipa	Fecha: 03/05/2015	
Revisado por: Ing. Henry Pazmiño	Fecha: 03/05/2015	


	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE “EL CHACO” AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013 HOJA DE HALLAZGOS CONTROL INTERNO	PEC 2 HHCI 3
HALLAZGO N° 3 Carencia de plan de mitigación de riesgos		
Condición La Institución no tiene implementado un plan de mitigación de riesgos.		
Criterio Según la Norma de Control Interno 300- 02 referente al Plan de Mitigación de Riesgos, establece.....Los directivos realizarán el plan de mitigación de riesgos desarrollando y documentando una estrategia clara, organizada e interactiva para identificar y valorar los riesgos que puedan impactar en la entidad impidiendo el logro de sus objetivos. En el plan de mitigación de riesgos se desarrollará una estrategia de gestión, que incluya su proceso e implementación. Se definirán objetivos y metas, asignando responsabilidades para áreas específicas, describiendo el proceso de evaluación de riesgos y las áreas a considerar, detallando indicadores de riesgos, delineando procedimientos para las estrategias del manejo, estableciendo lineamientos para el monitoreo y definiendo los reportes, documentos y las comunicaciones necesarias.		
Causa Los directivos no han dado la debida importancia al establecimiento de planes de mitigación de riesgos, y a las acciones de respuesta que se les debería dar.		
Efecto Debido a que no se cuenta con planes de mitigación de riesgos, no se podrá adoptar medidas que impidan que eventos negativos puedan llegar a ocasionar un desastre y un alto impacto socioeconómico, perjudicando la calidad de vida de los habitantes del cantón.		
Conclusiones Los directivos no han establecido planes de mitigación de riesgos debido a que lo consideraban poco importante, por lo que la institución no cuenta con medidas que puedan evitar posibles desastres e impactos socioeconómicos, perjudicando la calidad de vida de la población.		
Recomendaciones A los Directivos de cada departamento, para que realicen reuniones y socialicen sobre los riesgos que pueden perjudicar a la Institución, y elaboren un plan de mitigación de riesgos para que sea difundido a través de un manual.		
Elaborado por: Jessica Arequipa	Fecha: 03/05/2015	
Revisado por: Ing. Henry Pazmiño	Fecha: 03/05/2015	

	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE “EL CHACO” AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013 HOJA DE HALLAZGOS CONTROL INTERNO	PEC 2 HHCI 4
HALLAZGO N°4 Falta de revisiones independientes de desempeño		
Condición No se realizan revisiones independientes del desempeño de los funcionarios.		
Criterio Las revisiones independientes del desempeño de las labores permiten proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su labor en su puesto. Es importante porque a través de mencionadas revisiones se puede implantar nuevas políticas de compensación, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar al personal.		
Causa El Director de Planificación no ha establecido un plan de revisión y evaluación del desempeño de los funcionarios.		
Efecto No es posible orientar las acciones del personal hacia la obtención de los objetivos del área, además dificulta la supervisión del personal al no tener un sistema que mida el avance de las acciones.		
Conclusiones Debido a que no se ha establecido un plan de revisión del desempeño laboral, no se han realizado evaluaciones independientes en el área bajo examen, imposibilitando orientar las acciones del personal hacia la obtención de los objetivos del área.		
Recomendaciones Al Director de Planificación, para que a través de un plan de evaluación mida el desempeño del personal a su cargo, lo que le permitirá tener bases para la toma de decisiones sobre ascensos, capacitaciones, o aplicación de incentivos a sus mejores empleados.		
Elaborado por: Jessica Arequipa	Fecha: 03/05/2015	
Revisado por: Ing. Henry Pazmiño	Fecha: 03/05/2015	

4.2.1.3 Medición de Riesgos

	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE “EL CHACO” AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013 MEDICIÓN DE RIESGOS	PEC 3 1/3																																							
Riesgo Inherente																																									
<p>Según el estudio que se llevó a cabo a la Institución, se pudo determinar que el riesgo inherente es de 54.33% (Riesgo Moderado – Moderado), en virtud de lo determinado en la matriz de riesgo, considerando las variables relevantes como:</p>																																									
<ul style="list-style-type: none"> • La institución cuenta con un plan estratégico, en donde definen objetivos, estrategias, misión, y visión. • La estructura orgánica que presenta es completa y detallada, en ella se puede observar claramente las áreas de trabajo, así como los responsables y funciones de cada uno de ellos. • Existen políticas aprobadas por la dirección, las mismas que son de conocimiento de los empleados; con respecto a las técnicas de administración se evidencia verificación y evaluación de regulaciones administrativas. • Las operaciones correspondientes a Gestión de Proyectos son aplicadas por los funcionarios, las cuales están alineadas a la formación del personal y a su experiencia. • Los recursos financieros y materiales son distribuidos equitativamente en esta área, se observa optimización en el uso de tiempo y recursos. • Todas las áreas de la empresa cuentan con indicadores de gestión, sin embargo no se tiene establecido un programa ni procedimiento que permita demostrar la aplicación y la frecuencia del uso de los mismos. 																																									
MATRIZ DE RIESGOS																																									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 33%;">NIVEL</th> <th style="width: 33%;">DESDE</th> <th style="width: 33%;">HASTA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr style="background-color: red; color: white;"> <td colspan="3" style="text-align: center;">ALTO</td> </tr> <tr> <td>ALTO</td> <td style="text-align: center;">88,89%</td> <td style="text-align: center;">99,99%</td> </tr> <tr> <td>MODERADO</td> <td style="text-align: center;">77,78%</td> <td style="text-align: center;">88,88%</td> </tr> <tr> <td>BAJO</td> <td style="text-align: center;">66,67%</td> <td style="text-align: center;">77,77%</td> </tr> <tr style="background-color: orange;"> <td colspan="3" style="text-align: center;">MODERADO</td> </tr> <tr> <td>ALTO</td> <td style="text-align: center;">55,56%</td> <td style="text-align: center;">66,66%</td> </tr> <tr> <td>MODERADO</td> <td style="text-align: center;">44,45%</td> <td style="text-align: center;">55,55%</td> </tr> <tr> <td>BAJO</td> <td style="text-align: center;">33,34%</td> <td style="text-align: center;">44,44%</td> </tr> <tr style="background-color: green;"> <td colspan="3" style="text-align: center;">BAJO</td> </tr> <tr> <td>ALTO</td> <td style="text-align: center;">22,23%</td> <td style="text-align: center;">33,33%</td> </tr> <tr> <td>MODERADO</td> <td style="text-align: center;">11,12%</td> <td style="text-align: center;">22,22%</td> </tr> <tr> <td>BAJO</td> <td style="text-align: center;">0,01%</td> <td style="text-align: center;">11,11%</td> </tr> </tbody> </table>			NIVEL	DESDE	HASTA	ALTO			ALTO	88,89%	99,99%	MODERADO	77,78%	88,88%	BAJO	66,67%	77,77%	MODERADO			ALTO	55,56%	66,66%	MODERADO	44,45%	55,55%	BAJO	33,34%	44,44%	BAJO			ALTO	22,23%	33,33%	MODERADO	11,12%	22,22%	BAJO	0,01%	11,11%
NIVEL	DESDE	HASTA																																							
ALTO																																									
ALTO	88,89%	99,99%																																							
MODERADO	77,78%	88,88%																																							
BAJO	66,67%	77,77%																																							
MODERADO																																									
ALTO	55,56%	66,66%																																							
MODERADO	44,45%	55,55%																																							
BAJO	33,34%	44,44%																																							
BAJO																																									
ALTO	22,23%	33,33%																																							
MODERADO	11,12%	22,22%																																							
BAJO	0,01%	11,11%																																							
Elaborado por: Jessica Arequipa		Fecha: 03/05/2015																																							
Revisado por: Ing. Henry Pazmiño		Fecha: 03/05/2015																																							

	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE “EL CHACO” AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013 MEDICIÓN DE RIESGOS	PEC 3 2/3
Riesgo de Control		
Durante la evaluación de control interno se obtuvo lo siguiente:		
Para la medición del Nivel de Confianza y Riesgo de Control Interno del Área de Planificación y Ordenamiento Territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón El Chaco, se aplicó el cuestionario de Control Interno en donde se obtuvo los puntajes según las respuestas, y mediante la utilización de la matriz de medición de riesgo se determinó un nivel de confianza de 72.27% y un nivel de riesgo de 27.73%.		
Esto implica que el Área tiene un nivel de confianza Alto – Bajo, y el nivel de riesgo es Bajo – Alto, el cual no es muy elevado pero podría estar repercutiendo en la eficiencia y eficacia de los procesos desarrollados en el departamento.		
Riesgo de Detección		
Una vez calculados los riesgos anteriores, y conforme a la experiencia y profesionalismo del auditor, se puede considerar un riesgo de detección de 13% de que los auditores no logren detectar error en los procedimientos de auditoría.		
Riesgo de Auditoría		
El riesgo de auditoría se compone de:		
$RA = RI \times RC \times RD$		
Donde:		
RA: Riesgo de Auditoría		
RI: Riesgo Inherente		
RC: Riesgo de Control		
RD: Riesgo de Detección		
Elaborado por: Jessica Arequipa	Fecha: 03/05/2015	
Revisado por: Ing. Henry Pazmiño	Fecha: 03/05/2015	

	<p align="center"> GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE “EL CHACO” AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013 MEDICIÓN DE RIESGOS </p>	PEC 3 3/3
$RA = RI \times RC \times RD$ $RA = 0.5433 \times 0.2773\% \times 0.13$ $RA = 0.01958 \times 100$ $RA = 1.95\%$ <p>De acuerdo al valor obtenido del riesgo de auditoría, se puede decir que el auditor se enfrenta a un riesgo de 1.95% de que pueda ocurrir un error material que evada los controles del cliente y podría no ser detectado por los procedimientos del auditor.</p>		
Elaborado por: Jessica Arequipa	Fecha: 03/05/2015	
Revisado por: Ing. Henry Pazmiño	Fecha: 03/05/2015	

4.2.1.4 Informe de Control Interno



PEC 4
1/3

El Chaco, 03 de mayo de 2015

Ing.
Duval García
Alcalde GAD
Presente.-

De mis consideraciones:

En la planificación y ejecución de la auditoría al proceso de Gestión de Proyectos del Departamento de Planificación y Ordenamiento Territorial de esta Institución, por el período 01 de enero al 31 de diciembre de 2013, se consideró la estructura de control interno, a efectos de determinar los procedimientos de auditoría con el fin de emitir recomendaciones que puedan ser aplicadas por la organización.

Se determinaron eventos relacionados con el sistema de control interno y sus operaciones, las cuales se han considerado reportables, para lo cual se han incluido comentarios y sus respectivas recomendaciones.

Este informe resume los hallazgos de auditoría que comprenden aspectos relacionados con deficiencias en el diseño del sistema de control interno que puede afectar el logro de los objetivos, y está dirigido únicamente para información uso de los responsables del proceso de Gestión de Proyectos.

A continuación se describen las consideraciones encontradas:



PEC 4
2/3

- **Desconocimiento de objetivos institucionales**

Conclusión

Los funcionarios del área no tienen conocimiento de los objetivos institucionales, debido a que estos no han sido difundidos, provocando un inadecuado desempeño de las tareas, lo que impide la consecución de los objetivos.

Recomendación

Al Director de Planificación y todo el personal del Dpto. de Planificación y Ordenamiento Territorial para que estén al tanto de los objetivos que se establecen en la Institución y establezcan programas de difusión de los mismos.

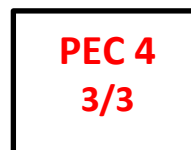
- **Inexistencia de programas de capacitación al personal**

Conclusión

La Institución no cuenta con un programa de capacitación técnico - profesional para los funcionarios, limitando el buen cumplimiento de las actividades y la toma de decisiones acertadas.

Recomendación

A los Directores departamentales, para que elaboren planes de capacitación con la frecuencia y temática considerada necesaria, con el fin de mejorar las habilidades técnico – profesionales del personal.



- **Inexistencia de plan de mitigación de riesgos**

Conclusión

Los directivos no han establecido planes de mitigación de riesgos debido a que lo consideraban poco importante, por lo que la institución no cuenta con medidas que puedan evitar posibles desastres e impactos socioeconómicos, perjudicando la calidad de vida de la población.

Recomendación

A los Directivos de cada departamento, para que realicen reuniones y socialicen sobre los riesgos que pueden perjudicar a la Institución, y elaboren un plan de mitigación de riesgos para que sea difundido a través de un manual.

- **Falta de revisiones independientes de desempeño**

Conclusión

Debido a que no se ha establecido un plan de revisión del desempeño laboral, no se han realizado evaluaciones independientes en el área bajo examen, imposibilitando orientar las acciones del personal hacia la obtención de los objetivos del área.

Recomendación

Al Director de Planificación, para que a través de un plan de evaluación mida el desempeño del personal a su cargo, lo que le permitirá tener bases para la toma de decisiones sobre ascensos, capacitaciones, o aplicación de incentivos a sus mejores empleados.


Atentamente,


Ing. Jessica Arequipa
AUDITORA

GRUPO JAD AUDITORES


4.3 Ejecución del trabajo


4.3.1 Programa de auditoría


 GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE “EL CHACO” AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013 PROGRAMA DE AUDITORIA						PEAG 1/2
N°	ACT. A REALIZARSE	REF P/T	AUDITOR	FECHA	OBSERVACIONES	
EVALUACIÓN DE LA FACTIBILIDAD DE PROYECTOS						
1	Solicitar al Jefe de Planificación una copia de los informes en donde constan los proyectos que han sido aprobados por el consejo técnico y verificar si estos cumplen con los requisitos solicitados por el GAD.	P/T 1	BU	05/05/2015		
2	Solicitar al Jefe de Planificación una copia del informe en donde constan los proyectos ganadores y verificar si el riesgo de cada uno de ellos es menor o igual a moderado.	P/T 2	BU	05/05/2015		
PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS						
3	Solicitar al Técnico de Planificación los planes de los proyectos y comprobar si estos cumplen con los lineamientos establecidos en los manuales.	P/T 3	JM	05/05/2015		
4	Obtener un listado de las cotizaciones realizadas por proyecto y verificar si se ha recibido por lo menos 3 ofertas contractuales antes de elegir la empresa ganadora.	P/T 4	JM	05/05/2015		
Elaborado por: Jessica Arequipa				Fecha: 04/05/2015		
Revisado por: Ing. Henry Pazmiño				Fecha: 04/05/2015		


 GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE “EL CHACO” AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013 PROGRAMA DE AUDITORIA					
PEAG 2/2					
Nº	ACT. A REALIZARSE	REF P/T	AUDITOR	FECHA	OBSERVACIONES
5	Solicitar al analista de contrataciones los puntajes de las entrevistas realizadas a los ofertantes y verificar que el mayor puntaje corresponda a la empresa ganadora.	P/T 5	JM	05/05/2015	
EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS					
6	Solicitar una lista de las empresas contratadas en el año 2013 y verificar si estas empresas han enviado informes mensuales mediante la comparación con los informes que ha recibido el Director de Planificación.	P/T 6	BU	05/05/2015	
SEGUIMIENTO Y CONTROL					
7	Solicitar al Jefe de Fiscalización los informes de control de calidad e donde constarán faltas leves, faltas graves o sin observaciones, verificar que a aquellos que tengan faltas graves se les haya emitido una notificación.	P/T 7	BU	05/05/2015	
CIERRE DEL PROYECTO					
8	Solicitar los archivos independientes de cada proyecto concluido, y verificar que la empresa encargada del proyecto haya entregado todos los documentos definidos por el GAD para realizar el cierre formal del proyecto.	P/T 8	JM	05/05/2015	
Elaborado por: Jessica Arequipa				Fecha: 04/05/2015	
Revisado por: Ing. Henry Pazmiño				Fecha: 04/05/2015	


4.3.2 Papeles de Trabajo


 <p style="text-align: center;">GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE “EL CHACO” AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p style="text-align: center;">Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013 PAPELES DE TRABAJO</p> <div style="border: 2px solid black; padding: 5px; text-align: center; color: red; font-weight: bold; font-size: 1.2em;">P/T 1</div>	
Proceso: Gestión de Proyectos	
Procedimiento 1: Solicitar al Jefe de Planificación una copia de los informes en donde constan los proyectos que han sido aprobados por el consejo técnico y verificar si estos cumplen con los requisitos solicitados por el GAD.	
APLICACIÓN	HALLAZGOS
<p>Revisar cada uno de los proyectos revisados por el consejo técnico, mismos que constan en los informes entregados por el Jefe de Planificación, y verificar que los proyectos cumplan con los requisitos solicitados por el GAD los cuales son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objetivo • Imparcial • Válido • Confiable • Oportuno • Útil • Participativo • Retroalimentador 	HA 1
Cálculo del indicador:	
$\% \text{ Proy. conforme a requisitos GAD} = \frac{\text{Proy. conforme a requisitos}}{\text{Total proy. aprobados}}$ $\% \text{ Proy. conforme a requisitos GAD} = \frac{33}{37}$ $\% \text{ Proy. conforme a requisitos GAD} = 89.19\%$	
Elaborado por: Jessica Arequipa	Fecha: 05/05/2015
Revisado por: Ing. Henry Pazmiño	Fecha: 05/05/2015


 GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE “EL CHACO” AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013 PAPELES DE TRABAJO		
		P/T 1.1 1/3
INFORME	PROYECTOS	CUMPLE CON REQUISITOS DEL GAD
DPOT-CT-012-2013	Estudio e implementación de fincas potenciales para el turismo	☑
	Producción, procesamiento, industrialización de gelatina hoja de achira	☑
	Creación de locales comerciales en la Plaza central para que madres solteras puedan generar microempresas	☑
	Proyecto de mejoramiento del autoestima, comportamientos y valores en los distintos centros de educación primaria y secundaria del cantón	☑
	Recuperación histórica, patrimonial y cultural de Oyacachi	☑
	Recuperación patrimonial de las cascadas	☑
	Educación ambiental para establecimientos de educación primaria	☑
DPOT-CT-032-2013	Creación y establecimiento de viveros forestales en el parque municipal	☑
	Sistemas agro forestales, silbo pastoriles y uso de productos no maderables	☑
	Convenios de uso y manejo de suelos y recursos naturales	☒
	Construcción de centros Gerontológicos para adultos mayores	☑
DPOT-CT-055-2013	Construcción de canchas de césped sintético, graderíos e iluminación en Guayabi	☑
	Regeneración turística en las afluencias del río Oyacachi y Quijos	☑
	Reconstrucción de la casa comunal Gonzalo Díaz de Pineda	☑
	Rehabilitación de los espacios públicos de la ciudad	☑
	Construcción de cancha cubierta Gonzalo Díaz de Pineda	☑
DPOT-CT-063-2013	Construcción de granja pedagógica para el Colegio El Chaco	☑
	Construcción del Ecocentro Cultural del tomate de árbol	☑
	Construcción de Centro de exposiciones y convenciones El Chaco	☑
Elaborado por: Jessica Arequipa		Fecha: 05/05/2015
Revisado por: Ing. Henry Pazmiño		Fecha: 05/05/2015


 GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE “EL CHACO” AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013 PAPELES DE TRABAJO			P/T 1.1 2/3
INFORME	PROYECTOS	CUMPLE CON REQUISITOS DEL GAD	
DPOT-CT-071- 2013	Construcción del Parque Temático Recreativo Ambiental en la parroquia Quijos	☑	
	Construcción de Parque infantil Gonzalo Diaz de Pineda	☑	
	Acercar la labor del Centro Nacional de Investigaciones Oncológicas (CNIO) a los niños	☒	
DPOT-CT-082- 2013	Habitar una ludoteca en el nuevo hospital de El Chaco para niños ingresados	☑	
	Crear un huerto en el colegio Quijos con los padres, alumnos y profesores, que dará alimentos a las familias más necesitadas	☑	
	Lanzar un aplicación informática para ayudar a las personas con diabetes a realizar ejercicio físico	☑	
	Organizar cursos de baile para personas con discapacidad	☑	
	Concurso de autofotos que muestren la diversidad del Cantón	☑	
DPOT-CT-093- 2013	Campañas de educación en colegios para alertar de los peligros sociales que más afectan a los jóvenes	☑	
	Aplicación móvil para personas sordas sobre puntos turísticos de interés, basada en un sistema de vídeos en lengua de signos	☑	
	Campaña para acabar con las diferencias de género en el ámbito laboral	☒	
	Reformar los columpios y el entorno del parque los Quijos	☑	
DPOT-CT-096- 2013	Poner un gimnasio gratuito con material reciclado para que todo el mundo, aunque tenga dificultades económicas, pueda disfrutar del deporte	☑	
	Mujeres con conocimientos, experiencias y habilidades en alguna materia comparten su potencial con otras mujeres que lo necesitan	☑	
	Programa de Prevención de la Violencia para el último ciclo de Educación Primaria	☑	
Elaborado por: Jessica Arequipa		Fecha: 05/05/2015	
Revisado por: Ing. Henry Pazmiño		Fecha: 05/05/2015	


 GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE “EL CHACO” AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013 PAPELES DE TRABAJO			P/T 1.1 3/3
INFORME	PROYECTOS	CUMPLE CON REQUISITOS DEL GAD	
DPOT-CT-108-2013	Reaprovechamiento de espacios rurales que se encuentran en estado de abandono y enseñar a la población a cultivar sus propios huertos	☑	
	Fundar una radio para que jóvenes del barrio se relacionen con los vecinos para mejorarlo, y participar en intereses comunes	☒	
	Crear un programa que fomentase las ayudas activas de jóvenes universitarios en proyectos de ONG's locales	☑	
MARCAS: ☑ Cumple con los requisitos ☒ No cumple con los requisitos			
Elaborado por: Jessica Arequipa		Fecha: 05/05/2015	
Revisado por: Ing. Henry Pazmiño		Fecha: 05/05/2015	


 GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE “EL CHACO” AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013 HALLAZGO DE AUDITORÍA		HA 1
HALLAZGO N° 1	REFERENCIA PAPEL DE TRABAJO	
Proyectos no cumplen con los requisitos del GAD		
<p>Condición: 11% de los proyectos aprobados por el Consejo Técnico no cumplen con todos los requisitos exigidos por el GAD.</p>		
<p>Criterio: Para que los proyectos puedan pasar a la etapa de evaluación de riesgos deben cumplir con todos los requisitos exigidos por el GAD, los cuales son: objetivo, imparcial, válido, confiable, oportuno, útil, participativo, retroalimentador.</p>		
<p>Causa: El Consejo Técnico decidió que esos proyectos eran de gran beneficio social, y decidieron que debería pasar a la siguiente etapa.</p>		
<p>Efecto: Si los proyectos no son bien analizados, al momento de ejecutarse el proyecto se incurriría en mayores gastos, incluso no se lograría los resultados esperados.</p>		
P/T 1		
<p>Conclusiones:</p> <p>Existen un 11% de proyectos que no cumplen con los requisitos establecidos por el GAD, si los proyectos no son analizados correctamente, al momento de ejecutarse se podría incurrir en mayores gastos, sin embargo el Consejo Técnico aprobó estos proyectos porque se consideró que son de aporte a la comunidad, y que deberían continuar en la siguiente etapa.</p>		
<p>Recomendaciones:</p> <p>Al Consejo Técnico y al Jefe de Planificación para que se basen en las políticas establecidas por el GAD, pero también que tomen en cuenta otras consideraciones como el tiempo en que se va a demorar el proyecto.</p>		
Elaborado por: Jessica Arequipa		Fecha: 05/05/2015
Revisado por: Ing. Henry Pazmiño		Fecha: 05/05/2015


	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE “EL CHACO” AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013 PAPELES DE TRABAJO	P/T 2
Proceso: Gestión de Proyectos		
Procedimiento 2: Solicitar al Jefe de Planificación una copia del informe en donde constan los proyectos ganadores y verificar si el riesgo de cada uno de ellos es menor o igual a MODERADO.		
APLICACIÓN	HALLAZGOS	
Se revisó los proyectos ganadores, en donde consta la evaluación de riesgos realizada por el Técnico de Planificación, de lo cual se constató que el 94% de los proyectos tienen un riesgo y un impacto menor o igual a MODERADO, y el 6% tienen un riesgo mayor a MODERADO.	HA 2	
Cálculo del indicador:		
$\% \text{ Proy. con riesgo } \leq \text{ a MODERADO} = \frac{\text{Proy. con riesgo } \leq \text{ MODERADO}}{\text{Total proy. ganadores}}$		
$\% \text{ Proy. con riesgo } \leq \text{ a MODERADO} = \frac{17}{18}$		
$\% \text{ Proy. con riesgo } \leq \text{ a MODERADO} = 94.44\%$		
$\% \text{ Proy. con impacto } \leq \text{ a MODERADO} = \frac{\text{Proy. con impacto } \leq \text{ MODERADO}}{\text{Total proy. ganadores}}$		
$\% \text{ Proy. con impacto } \leq \text{ a MODERADO} = \frac{18}{18}$		
$\% \text{ Proy. con impacto } \leq \text{ a MODERADO} = 100\%$		
Elaborado por: Jessica Arequipa	Fecha: 05/05/2015	
Revisado por: Ing. Henry Pazmiño	Fecha: 05/05/2015	


 GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE “EL CHACO” AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013 PAPELES DE TRABAJO			
<div style="border: 2px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> P/T 2.1 1/2 </div>			
INFORME	PROYECTOS GANADORES	RIESGO	IMPACTO
DPOT-PP-25-2013	Producción, procesamiento, industrialización de gelatina hoja de achira	⌘	△
	Creación de locales comerciales en la Plaza central para que madres solteras puedan generar microempresas	⌘	△
	Recuperación histórica, patrimonial y cultural de Oyacachi	⌘	△
DPOT-PP-38-2013	Educación ambiental para establecimientos de educación primaria	⌘	△
	Sistemas agro forestales, silbo pastoriles y uso de productos no maderables	(△
	Construcción de centros Gerontológicos para adultos mayores	⌘	△
	Regeneración turística en las afluencias del río Oyacachi y Quijos	⌘	△
	Reconstrucción de la casa comunal Gonzalo Díaz de Pineda	⌘	△
DPOT-PP-44-2013	Construcción de granja pedagógica para el Colegio El Chaco	⌘	△
	Construcción del Ecocentro Cultural del tomate de árbol	⌘	△
	Construcción de Parque infantil Gonzalo Díaz de Pineda	⌘	△
DPOT-PP-52-2013	Habitar una ludoteca en el nuevo hospital de El Chaco para niños ingresados	⌘	△
	Concurso de autofotos que muestren la diversidad del Cantón	⌘	△
	Reformar los columpios y el entorno del parque los Quijos	⌘	△
Elaborado por: Jessica Arequipa		Fecha: 05/05/2015	
Revisado por: Ing. Henry Pazmiño		Fecha: 05/05/2015	


 GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE “EL CHACO” AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013 PAPELES DE TRABAJO			
<div style="border: 2px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> P/T 2.1 2/2 </div>			
INFORME	PROYECTOS GANADORES	RIESGO	IMPACTO
D POT-PP-67-2013	Reaprovechamiento de espacios rurales que se encuentran en estado de abandono y enseñar a la población a cultivar sus propios huertos	⌘	△
	Fundar una radio para que jóvenes del barrio se relacionen con los vecinos para mejorarlo, y participar en intereses comunes	⌘	△
D POT-PP-76-2013	Construcción de canchas de césped sintético, graderíos e iluminación en Guayabi	⌘	△
	Rehabilitación de los espacios públicos de la ciudad	⌘	△
MARCAS: ⌘ Riesgo ≤ Moderado (Riesgo > Moderado △ Impacto ≤ Moderado			
Elaborado por: Jessica Arequipa		Fecha: 05/05/2015	
Revisado por: Ing. Henry Pazmiño		Fecha: 05/05/2015	


 GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE “EL CHACO” AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013 HALLAZGO DE AUDITORÍA		HA 2
HALLAZGO N° 2	REFERENCIA PAPEL DE TRABAJO	
<p>Alto riesgo de los proyectos</p> <p>Condición: El 6% de los proyectos que ganaron la convocatoria realizada por el GAD tienen un riesgo mayor a moderado.</p> <p>Criterio: De acuerdo a la normativa de “Elaboración de Proyectos” en el título Medición y Evaluación de riesgos se establece que los administradores deben valorar los riesgos a partir de dos perspectivas, probabilidad e impacto, siendo la probabilidad la posibilidad de ocurrencia, mientras que el impacto representa el efecto frente a su ocurrencia. Una vez determinados los riesgos, el analista deberá aprobar solo aquellos que tengan un riesgo y un impacto menor o igual a Moderado.</p> <p>Causa: Se aprobó este proyecto con alto riesgo debido a que se lo realizará en colaboración con una florícola ubicada en el Chaco, y porque el impacto que provocaría sería bajo.</p> <p>Efecto: Un proyecto con alto riesgo puede provocar grandes pérdidas, y la posibilidad de que los objetivos no se cumplan.</p>	P/T 2	
<p>Conclusiones:</p> <p>De acuerdo a las normativas de aprobación y evaluación de proyectos, los administradores deberán aprobar sólo los proyectos con riesgo e impacto menor o igual a moderado, sin embargo existe un 5% de proyectos con alto riesgo, los cuales fueron aprobados porque se lo realizará en colaboración con una Florícola</p>		
<p>Recomendaciones:</p> <p>Al Director de Planificación para que establezcan un plan de mitigación de riesgos departamental y estrategias de gestión que incluyan su proceso e implementación.</p>		
Elaborado por: Jessica Arequipa	Fecha: 05/05/2015	
Revisado por: Ing. Henry Pazmiño	Fecha: 05/05/2015	


 <p style="text-align: center;">GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE “EL CHACO” AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p style="text-align: center;">Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013 PAPELES DE TRABAJO</p> <div style="border: 2px solid black; padding: 5px; text-align: center; color: red; font-weight: bold; font-size: 1.2em;">P/T 3</div>	
Proceso: Gestión de Proyectos	
Procedimiento 3: Solicitar al Técnico de Planificación los planes de los proyectos y comprobar si estos cumplen con los lineamientos establecidos en los manuales.	
APLICACIÓN	HALLAZGOS
<p>Se revisó la planificación de los proyectos, los cuales debían cumplir con los siguientes puntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alcance (Objetivos, descripción, límites, producto) • Tiempo (Cronograma, diagramas) • Costos • Calidad (Control de calidad, métricas, indicadores) • Talento humano (Formación, seguridad, horarios) • Comunicación (Métodos, frecuencia, responsables) • Riesgos (Metodología, matriz probabilidad/impacto) • Adquisiciones (Tipo de contrato) <p>Efectuada la revisión se determinó que todos los contratos cumplen con los lineamientos establecidos para elaborar un plan.</p>	<p>Aplicados los procedimientos de auditoría no se encontraron hallazgos significativos de comentar</p>
<p>Cálculo del indicador:</p> $\% \text{ Planes de Proy. que cumplen con normativa} = \frac{\text{Planes cumplen con normativa}}{\text{Total planes de proyectos}}$ $\% \text{ Planes de Proy. que cumplen con normativa} = \frac{18}{18}$ $\% \text{ Planes de Proy. que cumplen con normativa} = 100\%$	
Elaborado por: Jessica Arequipa	Fecha: 05/05/2015
Revisado por: Ing. Henry Pazmiño	Fecha: 05/05/2015


 GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE “EL CHACO” AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013 PAPELES DE TRABAJO		
		P/T 3.1 1/2
PLAN	NOMBRE DEL PROYECTO	CUMPLE CON NORMATIVA
D POT-PPRO-001	Producción, procesamiento, industrialización de gelatina hoja de achira	X
D POT-PPRO-002	Creación de locales comerciales en la Plaza central para que madres solteras puedan generar microempresas	X
D POT-PPRO-003	Recuperación histórica, patrimonial y cultural de Oyacachi	X
D POT-PPRO-004	Educación ambiental para establecimientos de educación primaria	X
D POT-PPRO-005	Sistemas agro forestales, silbo pastoriles y uso de productos no maderables	X
D POT-PPRO-006	Construcción de centros Gerontológicos para adultos mayores	X
D POT-PPRO-007	Regeneración turística en las afluencias del rio Oyacachi y Quijos	X
D POT-PPRO-008	Reconstrucción de la casa comunal Gonzalo Díaz de Pineda	X
D POT-PPRO-009	Construcción de granja pedagógica para el Colegio El Chaco	X
D POT-PPRO-010	Construcción del Ecocentro Cultural del tomate de árbol	X
D POT-PPRO-011	Construcción de Parque infantil Gonzalo Diaz de Pineda	X
D POT-PPRO-012	Habitar una ludoteca en el nuevo hospital de El Chaco para niños ingresados	X
D POT-PPRO-013	Concurso de autofotos que muestren la diversidad del Cantón	X
D POT-PPRO-014	Reformar los columpios y el entorno del parque los Quijos	X
Elaborado por: Jessica Arequipa		Fecha: 05/05/2015
Revisado por: Ing. Henry Pazmiño		Fecha: 05/05/2015

 GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE “EL CHACO” AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013 PAPELES DE TRABAJO			P/T 3.1 2/2
INFORME	PROYECTOS GANADORES	CUMPLE CON NORMATIVA	
D POT-PPRO-015	Reaprovechamiento de espacios rurales que se encuentran en estado de abandono y enseñar a la población a cultivar sus propios huertos	✓	
D POT-PPRO-016	Fundar una radio para que jóvenes del barrio se relacionen con los vecinos para mejorarlo, y participar en intereses comunes	✓	
D POT-PPRO-017	Construcción de canchas de césped sintético, graderíos e iluminación en Guayabi	✓	
D POT-PPRO-018	Rehabilitación de los espacios públicos de la ciudad	✓	
<p>MARCAS:</p> <p>✓ Planes cumplen con las lineamientos establecidos en las normativas institucionales</p> <p>✗ Planes no cumplen con las lineamientos establecidos en las normativas institucionales</p>			
Elaborado por: Jessica Arequipa		Fecha: 05/05/2015	
Revisado por: Ing. Henry Pazmiño		Fecha: 05/05/2015	


 GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE “EL CHACO” AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013 PAPELES DE TRABAJO		P/T 4
Proceso: Gestión de Proyectos		
Procedimiento 4: Obtener un listado de las cotizaciones realizadas por proyecto y verificar si se ha recibido por lo menos 3 ofertas contractuales antes de elegir la empresa ganadora.		
APLICACIÓN	HALLAZGOS	
Se solicitó las cotizaciones por proyecto al Analista de Contrataciones, y se verificó que exista como mínimo 3 ofertas contractuales por cada proyecto. Durante la revisión se constató que el 100% de los proyectos tienen las cotizaciones necesarias	Aplicados los procedimientos de auditoría no se encontraron hallazgos significativos de comentar	
Cálculo del indicador: $\% \text{ Proy. con 3 o más cotizaciones} = \frac{\text{Proy. con 3 o más cotizaciones}}{\text{Total proy. cotizaciones}}$ $\% \text{ Proy. con 3 o más cotizaciones} = \frac{18}{18}$ $\% \text{ Proy. con 3 o más cotizaciones} = 100\%$		
Elaborado por: Jessica Arequipa		Fecha: 05/05/2015
Revisado por: Ing. Henry Pazmiño		Fecha: 05/05/2015

 GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE “EL CHACO” AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013 PAPELES DE TRABAJO		
<div style="border: 2px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> P/T 4.1 1/2 </div>		
PLAN	NOMBRE DEL PROYECTO	OFERTAS CONTRACTUALES
DPOT-PPRO-001	Producción, procesamiento, industrialización de gelatina hoja de achira	¥
DPOT-PPRO-002	Creación de locales comerciales en la Plaza central para que madres solteras puedan generar microempresas	¥
DPOT-PPRO-003	Recuperación histórica, patrimonial y cultural de Oyacachi	¥
DPOT-PPRO-004	Educación ambiental para establecimientos de educación primaria	¥
DPOT-PPRO-005	Sistemas agro forestales, silbo pastoriles y uso de productos no maderables	¥
DPOT-PPRO-006	Construcción de centros Gerontológicos para adultos mayores	¥
DPOT-PPRO-007	Regeneración turística en las afluencias del rio Oyacachi y Quijos	¥
DPOT-PPRO-008	Reconstrucción de la casa comunal Gonzalo Díaz de Pineda	¥
DPOT-PPRO-009	Construcción de granja pedagógica para el Colegio El Chaco	¥
DPOT-PPRO-010	Construcción del Ecocentro Cultural del tomate de árbol	¥
DPOT-PPRO-011	Construcción de Parque infantil Gonzalo Diaz de Pineda	¥
DPOT-PPRO-012	Habitar una ludoteca en el nuevo hospital de El Chaco para niños ingresados	¥
DPOT-PPRO-013	Concurso de autofotos que muestren la diversidad del Cantón	¥
DPOT-PPRO-014	Reformar los columpios y el entorno del parque los Quijos	¥
Elaborado por: Jessica Arequipa		Fecha: 05/05/2015
Revisado por: Ing. Henry Pazmiño		Fecha: 05/05/2015


 GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE “EL CHACO” AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013 PAPELES DE TRABAJO		
<div style="border: 2px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> P/T 4.1 2/2 </div>		
INFORME	PROYECTOS GANADORES	CUMPLE CON NORMATIVA
D POT-PPRO-015	Reaprovechamiento de espacios rurales que se encuentran en estado de abandono y enseñar a la población a cultivar sus propios huertos	¥
D POT-PPRO-016	Fundar una radio para que jóvenes del barrio se relacionen con los vecinos para mejorarlo, y participar en intereses comunes	¥
D POT-PPRO-017	Construcción de canchas de césped sintético, graderíos e iluminación en Guayabi	¥
D POT-PPRO-018	Rehabilitación de los espacios públicos de la ciudad	¥
<p>MARCAS:</p> <p>¥ Proyectos con 3 o más ofertas contractuales</p> <p>CE Proyectos con menos de 3 ofertas contractuales</p>		
Elaborado por: Jessica Arequipa		Fecha: 05/05/2015
Revisado por: Ing. Henry Pazmiño		Fecha: 05/05/2015


 <p style="text-align: center;">GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE “EL CHACO” AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p style="text-align: center;">Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013 PAPELES DE TRABAJO</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; width: fit-content; margin: 0 auto;">P/T 5</div>	
Proceso: Gestión de Proyectos	
Procedimiento 5: Solicitar al analista de contrataciones los puntajes de las entrevistas realizadas a los ofertantes y verificar que el mayor puntaje corresponda a la empresa ganadora.	
APLICACIÓN	HALLAZGOS
Se revisó los puntajes de las entrevistas realizadas a los ofertantes, y se verificó que el mayor puntaje corresponda a la empresa ganadora. Una vez revisados los puntajes se constató que el 11% de las empresas ganadoras tienen puntajes menores a aquellos de las empresas que realmente debían ser contratadas.	HA 3
<p>Cálculo del indicador:</p> $\% \text{ Emp. ganadoras con mayor punt.} = \frac{\text{Emp. ganadoras con mayor punt}}{\text{Total empresas ganadoras}}$ $\% \text{ Emp. ganadoras con mayor punt.} = \frac{16}{18}$ $\% \text{ Emp. ganadoras con mayor punt.} = 88.89\%$	
Elaborado por: Jessica Arequipa	Fecha: 05/05/2015
Revisado por: Ing. Henry Pazmiño	Fecha: 05/05/2015


 GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE “EL CHACO” AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013 PAPELES DE TRABAJO							P/T 5.1 1/3
NOMBRE DEL PROYECTO	OFERTANTE 1	OFERTANTE 2	OFERTANTE 3	OFERTANTE 4	MAYOR PUNTAJE	OFERTANTE GANADOR	
Producción, procesamiento, industrialización de gelatina hoja de achira	85/100	70/100	90/100		90/100	φ	
Creación de locales comerciales en la Plaza central para que madres solteras puedan generar microempresas	70/100	75/100	80/100	85/100	85/100	φ	
Recuperación histórica, patrimonial y cultural de Oyacachi	65/100	95/100	50/100	80/100	95/100	φ	
Educación ambiental para establecimientos de educación primaria	75/100	65/100	80/100	85/100	85/100	φ	
Sistemas agro forestales, silbo pastoriles y uso de productos no maderables	90/100	85/100	85/100		90/100	φ	
Construcción de centros Gerontológicos para adultos mayores	65/100	80/100	70/100		80/100	φ	
Regeneración turística en las afluencias del río Oyacachi y Quijos	85/100	75/100	95/100		95/100	φ	
Reconstrucción de la casa comunal Gonzalo Díaz de Pineda	95/100	85/100	55/100	80/100	95/100	φ	
Elaborado por: Jessica Arequipa				Fecha: 05/05/2015			
Revisado por: Ing. Henry Pazmiño				Fecha: 05/05/2015			


 GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE “EL CHACO” AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013 PAPELES DE TRABAJO							P/T 5.1 2/3
NOMBRE DEL PROYECTO	OFERTANTE 1	OFERTANTE 2	OFERTANTE 3	OFERTANTE 4	MAYOR PUNTAJE	OFERTANTE GANADOR	
Construcción de granja pedagógica para el Colegio El Chaco	45/100	60/100	70/100	85/100	85/100	φ	
Construcción del Ecocentro Cultural del tomate de árbol	60/100	95/100	70/100	85/100	95/100	φ	
Construcción de Parque infantil Gonzalo Diaz de Pineda	65/100	85/100	90/100		90/100	φ	
Habitar una ludoteca en el nuevo hospital de El Chaco para niños ingresados	65/100	90/100	80/100		80/100	Ъ	
Concurso de autofotos que muestren la diversidad del Cantón	90/100	85/100	60/100	70/100	90/100	φ	
Reformar los columpios y el entorno del parque los Quijos	75/100	80/100	90/100		90/100	φ	
Reaprovechamiento de espacios rurales que se encuentran en estado de abandono y enseñar a la población a cultivar sus propios huertos	85/100	50/100	70/100		85/100	φ	
Elaborado por: Jessica Arequipa				Fecha: 05/05/2015			
Revisado por: Ing. Henry Pazmiño				Fecha: 05/05/2015			


 GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE “EL CHACO” AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013 PAPELES DE TRABAJO							P/T 5.1 3/3
NOMBRE DEL PROYECTO	OFERTANTE 1	OFERTANTE 2	OFERTANTE 3	OFERTANTE 4	MAYOR PUNTAJE	OFERTANTE GANADOR	
Fundar una radio para que jóvenes del barrio se relacionen con los vecinos para mejorarlo, y participar en intereses comunes	85/100	85/100	70/100	100/100	100/100	φ	
Construcción de canchas de césped sintético, graderíos e iluminación en Guayabi	80/100	65/100	90/100		80/100	Ь	
Rehabilitación de los espacios públicos de la ciudad	65/100	75/100	90/100		90/100	φ	
MARCAS: φ Ofertante ganador con mayor puntaje Ь Ofertante ganador con puntaje inferior al de las otras empresas							
Elaborado por: Jessica Arequipa				Fecha: 05/05/2015			
Revisado por: Ing. Henry Pazmiño				Fecha: 05/05/2015			


	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE “EL CHACO” AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013 HALLAZGO DE AUDITORÍA	HA 3
HALLAZGO N° 3	REFERENCIA PAPEL DE TRABAJO	
Selección de empresas ganadoras con bajo puntaje	P/T 5	
Condición: El 11% de las empresas ganadoras tienen puntajes menores a los de las empresas que realmente debían ser contratadas.		
Criterio: De acuerdo a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, Art. 32 (Adjudicación) se establece que la máxima autoridad de la Institución de acuerdo al proceso a seguir en base al tipo de contratación, adjudicará el contrato, al oferente cuya propuesta represente el mejor costo, y, a los parámetros objetivos de evaluación previstos en cada procedimiento. Según la sección 5, literal C de la Normativa de Contratación, los analistas deberán seleccionar al ofertante cuyo puntaje sea el mayor en comparación con los de los otros ofertantes.		
Causa: Los ofertantes ganadores tenían el segundo mejor puntaje, y fueron seleccionados debido a que las empresas con mayor puntaje desertaron del concurso.		
Efecto: A las empresas contratadas que no se les ha realizado un análisis y evaluación previa, puede que no cumplan con lo pactado en el contrato, o realicen una mala obra.		
Conclusiones: De acuerdo a la Normativa de Contratación, los analistas deberán seleccionar al ofertante cuyo puntaje sea el mayor en comparación con los de los otros ofertantes, sin embargo se el 11% de las empresas ganadoras tienen puntajes menores a los de las empresas que realmente debían ser contratadas, debido a que las empresas con mayores puntajes desertaron del concurso.		
Recomendaciones: Al Analista de Contratación para que mediante oficio comunique a sus superiores los inconvenientes que ocurren en el proceso de selección, de esta manera se evita incurrir en sanciones.		
Elaborado por: Jessica Arequipa	Fecha: 05/05/2015	
Revisado por: Ing. Henry Pazmiño	Fecha: 05/05/2015	








 <p style="text-align: center;">GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE “EL CHACO” AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p style="text-align: center;">Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013 PAPELES DE TRABAJO</p>		<div style="border: 2px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> P/T 6 </div>
Proceso: Gestión de Proyectos		
<p>Procedimiento 6: Solicitar una lista de las empresas contratadas en el año 2013 y verificar si estas empresas han enviado informes mensuales mediante la comparación con los informes que ha recibido el Director de Planificación.</p>		
APLICACIÓN	HALLAZGOS	
<p>Se comparó la cantidad de informes que debían enviar las empresas contratados frente a los informes que ha recibido el Director de Planificación, y se constató que el 100% de las empresas han enviado los informes mensuales desde la fecha de contratación.</p>	<p>Aplicados los procedimientos de auditoría no se encontraron hallazgos significativos de comentar</p>	
<p>Cálculo del indicador:</p> $\% \text{ Emp. que envían informes c/mes} = \frac{\text{Emp. que envían informes c/mes}}{\text{Total empresas que envían informes}}$ $\% \text{ Emp. que envían informes c/mes} = \frac{18}{18}$ $\% \text{ Emp. que envían informes c/mes} = 100\%$		
Elaborado por: Jessica Arequipa		Fecha: 05/05/2015
Revisado por: Ing. Henry Pazmiño		Fecha: 05/05/2015


<p style="text-align: center;">GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE “EL CHACO” AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p style="text-align: center;">Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013 PAPELES DE TRABAJO</p>				
		<div style="border: 2px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> P/T 6.1 1/2 </div>		
NOMBRE DEL PROYECTO	FECHA CONTRATO	Q. INF. A RECIBIR A 31/12/14	Q. INF. RECIBIDO 31/12/14	COMP.
Producción, procesamiento, industrialización de gelatina hoja de achira	06/06/2013	17	17	☑
Creación de locales comerciales en la Plaza central para que madres solteras puedan generar microempresas	20/06/2013	17	17	☑
Recuperación histórica, patrimonial y cultural de Oyacachi	18/07/2013	16	16	☑
Educación ambiental para establecimientos de educación primaria	25/08/2013	16	16	☑
Sistemas agro forestales, silbo pastoriles y uso de productos no maderables	30/08/2013	14	14	☑
Construcción de centros Gerontológicos para adultos mayores	02/09/2013	15	15	☑
Regeneración turística en las afluencias del rio Oyacachi y Quijos	07/09/2013	12	12	☑
Reconstrucción de la casa comunal Gonzalo Díaz de Pineda	15/09/2013	15	15	☑
Construcción de granja pedagógica para el Colegio El Chaco	30/09/2013	15	15	☑
Construcción del Ecocentro Cultural del tomate de árbol	05/10/2013	14	14	☑
Construcción de Parque infantil Gonzalo Diaz de Pineda	08/10/2013	10	10	☑
Habitar una ludoteca en el nuevo hospital de El Chaco para niños ingresados	15/10/2013	14	14	☑
Concurso de autofotos que muestren la diversidad del Cantón	31/10/2013	5	5	☑
Reformar los columpios y el entorno del parque los Quijos	03/11/2013	4	4	☑
Elaborado por: Jessica Arequipa		Fecha: 05/05/2015		
Revisado por: Ing. Henry Pazmiño		Fecha: 05/05/2015		


 GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE “EL CHACO” AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013 PAPELES DE TRABAJO				
				P/T 6.1 2/2
NOMBRE DEL PROYECTO	FECHA CONTRATO	Q. INF. A RECIBIR A 31/12/14	Q. INF. RECIBIDO 31/12/14	COMP.
Reaprovechamiento de espacios rurales que se encuentran en estado de abandono y enseñar a la población a cultivar sus propios huertos	10/11/2013	13	13	3
Fundar una radio para que jóvenes del barrio se relacionen con los vecinos para mejorarlo, y participar en intereses comunes	15/11/2013	6	6	3
Construcción de canchas de césped sintético, graderíos e iluminación en Guayabi	30/11/2013	12	12	3
Rehabilitación de los espacios públicos de la ciudad	01/12/2013	12	12	3
Elaborado por: Jessica Arequipa		Fecha: 05/05/2015		
Revisado por: Ing. Henry Pazmiño		Fecha: 05/05/2015		


 GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE “EL CHACO” AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013 PAPELES DE TRABAJO		P/T 7
Proceso: Gestión de Proyectos		
Procedimiento 7: Solicitar al Jefe de Fiscalización los informes de control de calidad e donde constarán faltas leves, faltas graves o sin observaciones, verificar que a aquellos que tengan faltas graves se les haya emitido una notificación.		
APLICACIÓN	HALLAZGOS	
Se revisó los informes de control de calidad y se observó que el 6% de los mismos tienen faltas graves, a los cuales no se les ha enviado una notificación.	HA 4	
Cálculo del indicador: $\% \text{ Emp. con faltas leves} = \frac{\text{Emp. con faltas leves}}{\text{Total empresas realizada el Inf. Ctrl. Calidad}}$ $\% \text{ Emp. con faltas graves} = \frac{1}{18}$ $\% \text{ Emp. con faltas graves} = 5.56\%$ $\% \text{ Emp. con faltas leves notificadas} = \frac{\text{Emp. con faltas leves notificadas}}{\text{Emp. con faltas leves}}$ $\% \text{ Emp. con faltas leves notificadas} = \frac{0}{1}$ $\% \text{ Emp. con faltas leves notificadas} = 0\%$		
Elaborado por: Jessica Arequipa	Fecha: 05/05/2015	
Revisado por: Ing. Henry Pazmiño	Fecha: 05/05/2015	

 GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE “EL CHACO” AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013 PAPELES DE TRABAJO			
			P/T 7.1 1/2
N° INFORME CTRL CALIDAD	NOMBRE DEL PROYECTO	OBSERVACIÓN	ESTADO
DPOT-005F-13	Producción, procesamiento, industrialización de gelatina hoja de achira	S/O	☀
DPOT-013F-13	Creación de locales comerciales en la Plaza central para que madres solteras puedan generar microempresas	S/O	☀
DPOT-015F-13	Recuperación histórica, patrimonial y cultural de Oyacachi	S/O	☀
DPOT-022F-13	Educación ambiental para establecimientos de educación primaria	S/O	☀
DPOT-026F-13	Sistemas agro forestales, silbo pastoriles y uso de productos no maderables	S/O	☀
DPOT-033F-13	Construcción de centros Gerontológicos para adultos mayores	S/O	☀
DPOT-039F-13	Regeneración turística en las afluencias del rio Oyacachi y Quijos	S/O	☀
DPOT-045F-13	Reconstrucción de la casa comunal Gonzalo Díaz de Pineda	S/O	☀
DPOT-056F-13	Construcción de granja pedagógica para el Colegio El Chaco	S/O	☀
DPOT-060F-13	Construcción del Ecocentro Cultural del tomate de árbol	S/O	☀
DPOT-062F-13	Construcción de Parque infantil Gonzalo Diaz de Pineda	S/O	☀
DPOT-067F-13	Habitar una ludoteca en el nuevo hospital de El Chaco para niños ingresados	S/O	☀
DPOT-071F-13	Concurso de autofotos que muestren la diversidad del Cantón	S/O	☀
DPOT-077F-13	Reformar los columpios y el entorno del parque los Quijos	FALTA LEVE	☀ 🚫
Elaborado por: Jessica Arequipa		Fecha: 05/05/2015	
Revisado por: Ing. Henry Pazmiño		Fecha: 05/05/2015	

 GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE “EL CHACO” AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013 PAPELES DE TRABAJO			
			P/T 7.1 2/2
N° INFORME CTRL CALIDAD	NOMBRE DEL PROYECTO	OBSERVACIÓN	ESTADO
DPOT-083F-13	Reaprovechamiento de espacios rurales que se encuentran en estado de abandono y enseñar a la población a cultivar sus propios huertos	S/O	
DPOT-086F-13	Fundar una radio para que jóvenes del barrio se relacionen con los vecinos para mejorarlo, y participar en intereses comunes	S/O	
DPOT-096F-13	Construcción de canchas de césped sintético, graderíos e iluminación en Guayabi	S/O	
DPOT-099F-13	Rehabilitación de los espacios públicos de la ciudad	S/O	
<p>MARCAS:</p> <p> Sin notificación</p> <p> Debía ser notificado</p>			
Elaborado por: Jessica Arequipa		Fecha: 05/05/2015	
Revisado por: Ing. Henry Pazmiño		Fecha: 05/05/2015	

 GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE “EL CHACO” AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013 HALLAZGO DE AUDITORÍA		HA 4
HALLAZGO N° 4	REFERENCIA PAPEL DE TRABAJO	
Empresas con faltas leves sin notificar		
Condición: El 6% de los informes de control de calidad tienen faltas leves, y a las empresas que incurrieron en estas faltas no se les ha enviado una notificación.		P/T 7
Criterio: Según la normativa interna de contratación, sección sanciones, literal f) se establece que se deberá enviar una notificación a las entidades que tengan faltas leves, las cuales servirán como aviso para que no vuelvan a incurrir en agravios. La acumulación de tres notificaciones será motivo de finalización del contrato.		
Causa: Al momento que el Jefe de Planificación recibió el informe de control de calidad, la empresa ya había concluido con la ejecución del proyecto, y el Jefe de Planificación consideró que ya no sería necesario enviarle una notificación.		
Efecto: Las empresas que no son notificadas cuando han cometido faltas podrían no ejecutar el proyecto correctamente, o dejar incompleta su ejecución, haciendo perder tiempo y dinero a la Institución.		
Conclusiones: De acuerdo a la normativa interna de contratación, sección sanciones, literal f), se deberá enviar una notificación a las entidades que tengan faltas leves, sin embargo no se envió una notificación a una empresa con infracciones leves debido a que ya había concluido con la ejecución del proyecto.		
Recomendaciones: Al Jefe de Fiscalización para que envíe oportunamente los informes de control de calidad al Jefe de planificación y se pueda tomar decisiones sobre desvíos que puedan estar aconteciendo.		
Elaborado por: Jessica Arequipa		Fecha: 05/05/2015
Revisado por: Ing. Henry Pazmiño		Fecha: 05/05/2015

 <p style="text-align: center;">GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE “EL CHACO” AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p style="text-align: center;">Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013 PAPELES DE TRABAJO</p> <div style="border: 2px solid black; padding: 5px; text-align: center; color: red; font-weight: bold; font-size: 1.2em;">P/T 8</div>	
Proceso: Gestión de Proyectos	
Procedimiento 8: Solicitar los archivos independientes de cada proyecto concluido, y verificar que la empresa encargada del proyecto haya entregado todos los documentos definidos por el GAD para realizar el cierre formal del proyecto.	
APLICACIÓN	HALLAZGOS
Se verificó que el 100% de las empresas que concluyeron el contrato han proporcionado todos los entregables necesarios para el cierre del proyecto.	Aplicados los procedimientos de auditoría no se encontraron hallazgos significativos de comentar
<p>Cálculo del indicador:</p> $\% \text{ Emp. que cumplen con entregables} = \frac{\text{Emp. que cumplen con entregables}}{\text{Total Emp. que concluyeron el Proy.}}$ $\% \text{ Emp. que cumplen con entregables} = \frac{8}{8}$ $\% \text{ Emp. que cumplen con entregables} = 100\%$	
Elaborado por: Jessica Arequipa	Fecha: 05/05/2015
Revisado por: Ing. Henry Pazmiño	Fecha: 05/05/2015

 GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE “EL CHACO” AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013 PAPELES DE TRABAJO					
P/T 8.1					
NOMBRE DEL PROYECTO	TERMINACIÓN CONTRATO	ACTA ENTREGA	MODELO CICLO	PROG. COSTOS	% CUMPL. PROYEC.
Recuperación histórica, patrimonial y cultural de Oyacachi	26/11/2014	α	f	Ж	Ω
Sistemas agro forestales, silbo pastoriles y uso de productos no maderables	30/10/2014	α	f	Ж	Ω
Regeneración turística en las afluencias del rio Oyacachi y Quijos	05/08/2014	α	f	Ж	Ω
Construcción de Parque infantil Gonzalo Diaz de Pineda	30/08/2014	α	f	Ж	Ω
Concurso de autofotos que muestren la diversidad del Cantón	30/03/2014	α	f	Ж	Ω
Reformar los columpios y el entorno del parque los Quijos	05/03/2014	α	f	Ж	Ω
Fundar una radio para que jóvenes del barrio se relacionen con los vecinos para mejorarlo, y participar en intereses comunes	15/05/2014	α	f	Ж	Ω
Construcción de canchas de césped sintético, graderíos e iluminación en Guayabi	15/11/2014	α	f	Ж	Ω
Marcas: α Si consta el acta de entrega – recepción del proyecto f Si consta el modelo de ciclo de vida del proyecto Ж Si consta el programa de costos Ω Si consta el porcentaje de cumplimiento del proyecto					
Elaborado por: Jessica Arequipa			Fecha: 05/05/2015		
Revisado por: Ing. Henry Pazmiño			Fecha: 05/05/2015		

4.4 Comunicación de Resultados



Informe de Auditoría

Gobierno Autónomo Descentralizado
Municipal del Cantón “El Chaco”

Auditoría de Gestión al proceso de Gestión de
Proyectos del Departamento de Planificación y
Ordenamiento Territorial

En el período comprendido del 01 de enero al 31 de
diciembre de 2013

El Chaco, 15 de mayo de 2015



Ing.
Duval García
ALCALDE
GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN EL CHACO
Presente.-

Se ha realizado la Auditoría de Gestión al Proceso de Gestión de Proyectos del Departamento de Planificación y Ordenamiento Territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón El Chaco, con el objeto de evaluar la eficiencia, eficacia y economía con que se desempeñan las actividades.

El examen se efectuó de acuerdo a las Normas Internacionales de Auditoría aplicables en nuestro país, además se ejecutaron procedimientos de Auditoría que fueron considerados necesarios conforme a la realidad de la Institución.

El informe contiene comentarios, conclusiones y recomendaciones encaminados a mejoras reales y potenciales de la Institución. Para evaluar la gestión se utilizó parámetros propios aplicables al proceso auditado.

Atentamente,

Ing. Jessica Arequipa
JVA AUDITORES

TABLA DE CONTENIDO

INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

MOTIVO DEL EXAMEN

OBJETIVOS DEL EXAMEN

ALCANCE

ENFOQUE

INDICADORES UTILIZADOS

INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

ANTECEDENTES

MISIÓN

VISIÓN

BASE LEGAL

ESTRUCTURA ORGÁNICA

OBJETIVOS

RESULTADOS ESPECÍFICOS POR COMPONENTES

EXAMINADOS

INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

Motivo del Examen

La Auditoría de Gestión realizada al proceso de Gestión de Proyectos del Departamento de Planificación y Ordenamiento Territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de El Chaco, provincia del Napo, en el año 2013, se realizará con el fin de determinar los niveles de eficiencia, eficacia, efectividad, ética, ecología y economía de sus actividades, así como el cumplimiento de los parámetros establecidos en las normas reglamentarias, y de esta manera emitir criterios de valor para el mejoramiento continuo en sus operaciones.

Objetivos del Examen

- **Objetivo General**

Realizar una Auditoría de Gestión Integral al Proceso de Gestión de proyectos del Departamento de planificación y Ordenamiento Territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón El Chaco, con la finalidad de determinar la eficiencia, eficacia, economía, efectividad, ética, ecología y economía del proceso.

- **Objetivos Específicos**

- Evaluar el sistema de control interno del proceso de Gestión de Proyectos realizado en el Departamento de Planificación y Ordenamiento Territorial, mediante un cuestionario que permita establecer el riesgo de control.
- Evaluar la organización del proceso frente a las políticas, planes y procedimientos establecidos, para determinar el grado de cumplimiento alcanzado.
- Verificar el grado de confiabilidad y oportunidad de la información para la toma de decisiones.
- Verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos por la institución en términos de gestión.

- Identificar los niveles de eficiencia, eficacia, economía, efectividad, ética, ecología y economía en la aplicación y aprovechamiento de los recursos.
- Aplicar indicadores de gestión mediante la determinación de niveles de eficiencia, eficacia, economía, efectividad, ética, ecología y economía en los aspectos que son importantes en el proceso bajo examen.

Alcance

La Auditoría de Gestión al proceso de Gestión de Proyectos del Departamento de Planificación y Ordenamiento Territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de El Chaco, cubrirá el período desde el 01 de enero al 31 de diciembre de 2013, en un tiempo estimado de 120 horas, durante el 20 de abril al 15 de mayo de 2015.

Enfoque

Esta Auditoría está enfocada a la eficiencia, eficacia y economía con que la Institución utiliza sus recursos y alcanza sus objetivos en el proceso de Gestión de Proyectos.

Indicadores utilizados

Para evaluar el proceso de Gestión de Proyectos se utilizó indicadores que permitieron medir el desempeño de las actividades del proceso bajo examen. Los indicadores de gestión se presentan a continuación:

PROCESO DE GESTIÓN DE PROYECTOS		
INDICADOR	FÓRMULA	RESULTADO
% Proy. conforme a requisitos GAD	$= \frac{\text{Proy. conforme a requisitos}}{\text{Total proy. aprobados}}$	89.19%
% Proy. con riesgo ≤ a MODERADO	$= \frac{\text{Proy. con riesgo } \leq \text{ MODERADO}}{\text{Total proy. ganadores}}$	94.44%
% Proy. con impacto ≤ a MODERADO	$= \frac{\text{Proy. con impacto } \leq \text{ MODERADO}}{\text{Total proy. ganadores}}$	100%
% Planes de Proy. que cumplen con normativa	$= \frac{\text{Planes cumplen con normativa}}{\text{Total planes de proyectos}}$	100%
% Proy. con 3 o más cotizaciones	$= \frac{\text{Proy. con 3 o más cotizaciones}}{\text{Total proy. cotizaciones}}$	100%
% Emp. ganadoras con mayor punt.	$= \frac{\text{Emp. ganadoras con mayor punt}}{\text{Total empresas ganadoras}}$	88.89%

PROCESO DE GESTIÓN DE PROYECTOS		
INDICADOR	FÓRMULA	RESULTADO
% Emp. que envían informes $\frac{c}{mes}$	$= \frac{Emp. que envían informes c/mes}{Total empresas que envían informes}$	100%
% Emp. con faltas leves	$= \frac{Emp. con faltas leves}{Total empresas realizada el Inf. Ctrl. Calidad}$	5.56%
% Emp. con faltas leves notificadas	$= \frac{Emp. con faltas leves notificadas}{Emp. con faltas leves}$	0%
% Emp. que cumplen con entregables	$= \frac{Emp. que cumplen con entregables}{Total Emp. que concluyeron el Proy.}$	100%

INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Antecedentes

El Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón El Chaco es una corporación autónoma de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de las respectivas comunas.

El Chaco es un cantón de la provincia del Napo, cuya historia de cantonización fue producto de la unión de intereses de la sociedad política y civil desde 1930, donde existían cerca de diez chozas dispersas conocidas como “La Ranchería del Chaco”.

Misión

Generar procesos sostenibles de desarrollo sustentable de su circunscripción territorial cantonal, con una gestión administrativa planificada, eficaz, eficiente y de calidad; buscando permanentemente la optimización de los recursos disponibles y el desarrollo de las capacidades y potencialidades del equipo humano para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, con el involucramiento de todos los actores, responsabilidad social, transparencia y una filosofía de calidad con rentabilidad en la prestación de los servicios. La transparencia de los procesos está involucrada directamente en los procedimientos para hacer una gestión modelo de desarrollo económico de la población.

Visión

El Gobierno Municipal del cantón el Chaco, para el periodo 2014 - 2019 fortalecerá la gobernabilidad impulsando el desarrollo local con la participación activa de la población, proveerá adecuadamente la prestación de servicios municipales, contará con un personal capacitado que brinde productos y procesos eficientes y oportunos en un clima organizacional que trabaje en base a resultados, llegando así a ser una institución autónoma que financie y planifique obras

prioritarias en base al Plan de ordenamiento y desarrollo estratégico cantonal y el Plan Nacional del Buen Vivir. La organización y planificación conllevaran a una eficiente tarea de fortalecimiento de las potencialidades con que cuentan las instituciones del cantón.

Base Legal

Las actividades y operaciones del Gobierno Autónomo Descentralizado de El Chaco ponen énfasis en la aplicación de las Leyes, Normas, Técnicas y Procedimientos que rigen su trabajo, y su correcta aplicación. De acuerdo a su estructura y funcionamiento se rigen por la siguiente normatividad.

- Ordenanza de Clasificación de Puestos y Escalafón de Sueldos de los servidores Administrativos de la Institución
- Ordenanza que reglamenta el estatuto Orgánico por Procesos
- Reglamento Funcional de Trámites Municipales
- Ordenanza para la Implementación de Políticas de Administración de Recursos Humanos Trabajadores Amparados en el Código de Trabajo
- Ordenanza que Regula la Gestión Autónoma de Talento Humano Municipal
- Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público
- Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y Personas Jurídicas de Derecho Privado que dispongan de Recursos Públicos
- Ley Orgánica de Servicio Público
- Reglamento a la LOSEP
- Código Orgánico Organización Territorial, Autonomía, Descentralización

Estructura Orgánica

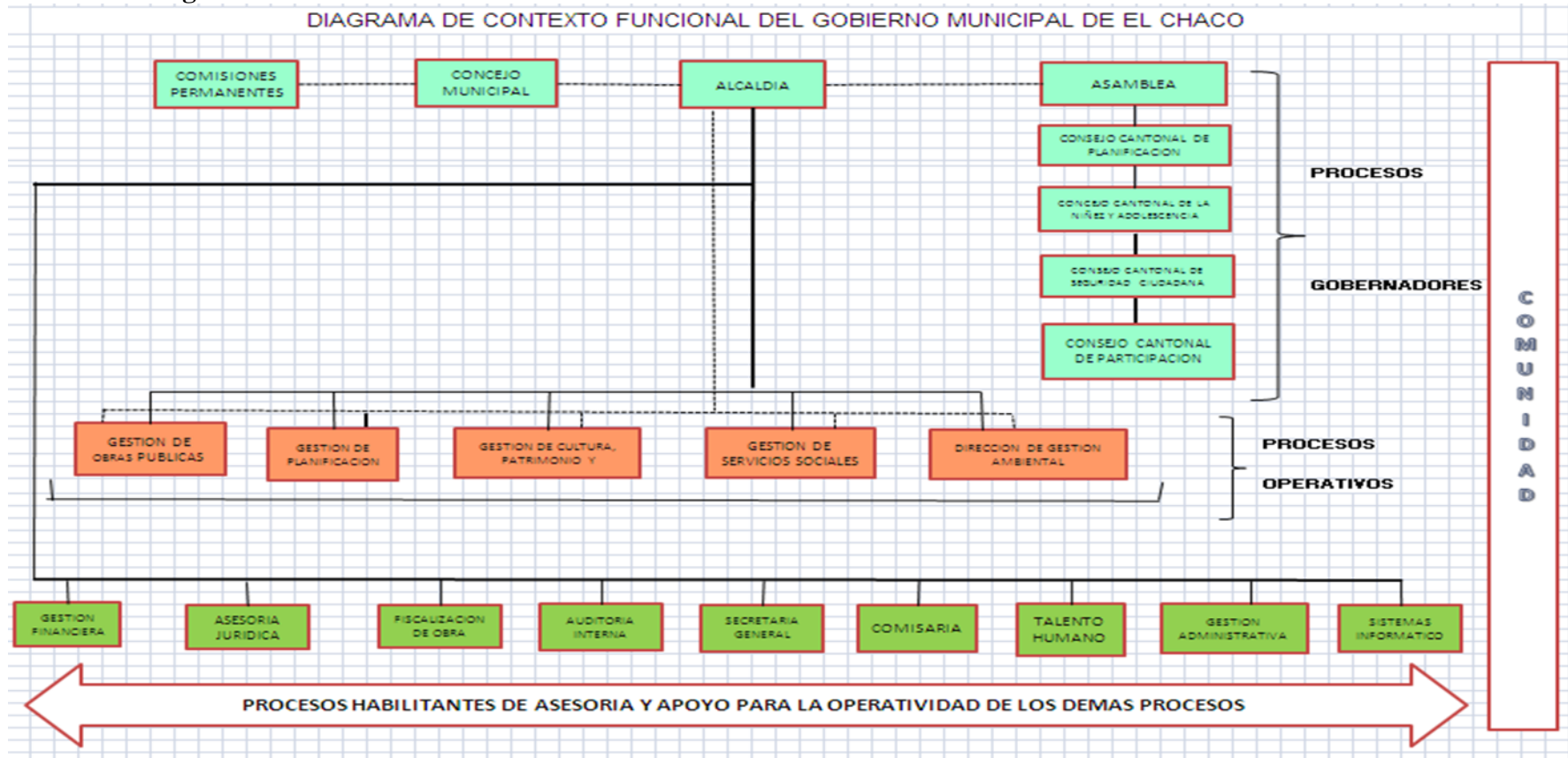


Figura 5 Estructura Orgánica por procesos

Fuente: Ordenanza Municipal N:16 (Ordenanza que reglamenta el estatuto Orgánico por Procesos)

Objetivos

El Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón El Chaco presenta los siguientes objetivos:

- Procurar el bienestar sustentable de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales.
- Planificar e impulsar el desarrollo sostenible y sustentable de las 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 creciente progreso del Cantón.
- Coordinar en forma permanente con otras entidades, el desarrollo sustentable del Cantón.
- Investigar, analizar y recomendar las soluciones más adecuadas a los problemas que enfrenta el Cantón, con arreglo a las condiciones territoriales en lo ambiental, social, económico y político.
- Estudiar la temática municipal y recomendar la adopción de técnicas de gestión racionalizada y empresarial con enfoque ambiental, con procedimientos de trabajo, uniformes y flexibles, tendientes a profesionalizar y especializar la gestión del gobierno local.
- Auspiciar y promover la realización de reuniones permanentes para discutir los problemas municipales, mediante el uso de mesas redondas, seminarios, talleres, conferencias, simposios, cursos y otras actividades de integración y trabajo.
- Brindar capacitación a los recursos humanos, que apunte a la profesionalización de la gestión administrativa y operativa municipal.

- Mejorar y ampliar la cobertura de servicios de manera paralela al mejoramiento de la administración con el aporte de la comunidad.
- Incluir en todos los procedimientos administrativos que realiza la municipalidad la aplicación, control, seguimiento y evaluación de las acciones de carácter ambiental.
- Planificar el desarrollo cantonal mediante la participación de los distintos actores políticos, sociales y técnicos del El Gobierno autónomo descentralizado municipal de El Chaco;
- Generar un plan regulador adecuado que ordene todo el desarrollo físico del cantón
- Planificar, coordinar y ejecutar planes y programas de prevención y atención social;
- Promover el desarrollo social, cultural, artístico, deportivo, educativo y de recreación en coordinación con las organizaciones públicas o privadas del cantón, provincia y el Estado ecuatoriano.
- Fomentar el desarrollo del turismo, potenciado el patrimonio eco turístico;
- Contribuir al fomento de la actividad económica mediante programas de apoyo a microempresas, pequeñas y mediana industria en actividades de artesanía, producción agrícola, ganadera, turística, etc.
- Establecer programas de protección, seguridad y convivencia ciudadana;
- Planificar, organizar y regular el tránsito y transporte terrestre de acuerdo con las necesidades de la comunidad, en aplicación de la normativa nacional;
- Establecer planes de protección del medio ambiente, como medio de una vida sostenible y sustentable;
- Implementar sistemas adecuados de manejo integral de desechos sólidos y líquidos que no degeneren el ambiente del territorio cantonal y regional

- Ejercer la potestad de ejercicio de la policía de moralidad y costumbres;
- Además se establecen las siguientes estrategias, sus lineamientos, principios y valores corporativos señalados a continuación:
- Socialización de las competencias municipales de los principios y valores corporativos, creando una cultura de gestión orientada a alcanzar el desarrollo físico, económico, social y ambiental de la comunidad;
- Concertación de las decisiones sobre el desarrollo local con los actores políticos, sociales y técnicos de instituciones, para la implantación de los planes de desarrollo;
- Alianza estratégica para mantener acuerdos permanentes con los organismos seccionales, regionales, nacionales e internacionales, públicos o privados, que fortalezcan la gestión municipal y apoyen una vida de calidad para la ciudadanía; y,
- Control social de la gestión municipal.

RESULTADOS ESPECÍFICOS POR COMPONENTES EXAMINADOS

Gestión de Proyectos

- **Proyectos no cumplen con los requisitos del GAD**

Existen un 11% de proyectos que no cumplen con los requisitos establecidos por el GAD, si los proyectos no son analizados correctamente, al momento de ejecutarse se podría incurrir en mayores gastos, sin embargo el Consejo Técnico aprobó estos proyectos porque se consideró que son de aporte a la comunidad, y que deberían continuar en la siguiente etapa.

Recomendaciones:

Al Consejo Técnico y al Jefe de Planificación para que se basen en las políticas establecidas por el GAD, pero también que tomen en cuenta otras consideraciones como el tiempo en que se va a demorar el proyecto.

- **Alto riesgo de los proyectos**

De acuerdo a las normativas de aprobación y evaluación de proyectos, los administradores deberán aprobar sólo los proyectos con riesgo e impacto menor o igual a moderado, sin embargo existe un 5% de proyectos con alto riesgo, los cuales fueron aprobados porque el proyecto con alto riesgo se lo ejecutará en colaboración con una Florícola.

Recomendaciones:

Al Director de Planificación para que establezca un plan de mitigación de riesgos departamental y estrategias de gestión que incluyan su proceso e implementación.

- **Selección de empresas ganadoras con bajo puntaje**

De acuerdo a la Normativa de Contratación, los analistas deberán seleccionar al ofertante cuyo puntaje sea el mayor en comparación con los de los otros ofertantes, sin embargo se el 11% de las empresas ganadoras tienen puntajes menores a los de las empresas que realmente debían ser contratadas, debido a que las empresas con mayores puntajes desertaron del concurso.

Recomendaciones:

Al Analista de Contratación para que mediante oficio comunique a sus superiores los inconvenientes que ocurren en el proceso de selección, de esta manera se evita incurrir en sanciones.

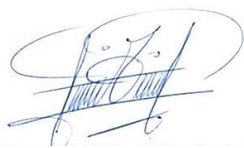
- **Empresas con faltas leves sin notificar**

De acuerdo a la normativa interna de contratación, sección sanciones, literal f), se deberá enviar una notificación a las entidades que tengan faltas leves, sin embargo no se envió una notificación a una empresa con infracciones leves debido a que ya había concluido con la ejecución del proyecto.

Recomendaciones:

Al Jefe de Fiscalización para que envíe oportunamente los informes de control de calidad al Jefe de planificación y se pueda tomar decisiones sobre desvíos que puedan estar aconteciendo.

Atentamente,



Ing. Jessica Arequipa
JVA AUDITORES

CAPÍTULO V

Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones

Realizada la Auditoría de Gestión al proceso de Gestión de Proyectos del Departamento de Planificación y Ordenamiento Territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón El Chaco, se puede determinar que los objetivos establecidos se han cumplido, obteniendo las siguientes conclusiones:

- El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón de El Chaco para su correcto desenvolvimiento tiene establecido un modelo de planificación estratégica que en el cual consta misión, visión, objetivos, políticas y estrategias, con la finalidad de encaminar sus actividades al cumplimiento del modelo de planificación.
- Mediante la evaluación del Sistema de Control Interno se determinó falencias existentes y se identificó oportunidades de mejora, mismas que están reflejadas en conclusiones y recomendaciones dirigidas a los responsables del proceso que permitirá una administración más eficaz.
- Existen políticas aprobadas por la dirección, las mismas que son de conocimiento de los empleados; con respecto a las técnicas de administración se evidencia verificación y evaluación de regulaciones administrativas. Los procesos están plasmados en manuales, en donde se especifican las actividades que se debe realizar, y las responsabilidades de sus usuarios.
- La Auditoría de Gestión permite medir la eficiencia, eficacia y economía de los procesos de la Institución, constituyendo una herramienta para los

directivos del GAD, pues se establece recomendaciones para que sean tomadas en cuenta para la mejora continua de las actividades y la consecución de los objetivos.

- El presente proyecto será socializado a las autoridades y responsables del proceso bajo examen, el cual constituirá una base para la toma de decisiones y ayudará a mejorar los procesos realizados en la entidad, entregando un servicio de calidad, cuyo principal beneficiario será la comunidad del Cantón El Chaco.

5.2. Recomendaciones

- Aplicar las recomendaciones presentadas en el informe de Auditoría, las cuales permitirán que las actividades desarrolladas en el proceso de Gestión de Proyectos sean eficaces y eficientes, aportando al desarrollo continuo de la Institución y a la consecución de los objetivos.
- Identificar los principales problemas que se generan por procedimientos inadecuados o por una incorrecta utilización de recursos, y establecer acciones de mejora del proceso, logrando así que los procesos administrativos de la organización se efectúen de forma eficiente y eficaz.
- Realizar anualmente una auditoría de Gestión a los departamentos de la Institución, con el fin de evaluar el desempeño y grado de cumplimiento de normas y políticas en el desenvolvimiento de sus actividades.
- Establecer un plan de capacitación, y realizar capacitaciones frecuentes a los funcionarios sobre temas actualizados que permitan prestar un servicio de calidad a la comunidad del Cantón El Chaco.

- Aplicar los indicadores de gestión como una herramienta de medición de eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los objetivos del proceso, y establecer un programa que permita demostrar la aplicación y la frecuencia del uso de los mismos.
- Realizar una auditoria completa a la institución, tomando como referencia este estudio con el fin de detectar posibles falencias y determinar acciones preventivas y correctivas en los procesos realizados.

BIBLIOGRAFÍA

ALTAMIRANO, A. (2006). *AUDITORIA FINANCIERA*.

Brys, C. (2005). *Plan Estratégico para el Gobierno Electrónico*. Misiones: Editorial Universitaria.

Cepeda, G. (2007). *Auditoria y Control Interno*. Mc Graw Hill.

Cerrillo, A., & Delgado, A. (2010). *Docencia del Derecho y tecnologías de la información y la comunicación*. Barcelona: Huygens Editorial.

Complementación Del Plan De Desarrollo Y Ordenamiento Territorial Del Cantón El Chaco Y Sus Parroquias Sardinias, Linares, Gonzalo Díaz De Pineda, Santa Rosa Y Oyacachi. (S.F.).

Estupiñán, R. (2012). *Control Interno y Fraudes*.

Gómez, D., & López, J. (2002). *Riesgos Financieros y Operaciones Internacionales*. Madrid: ESIC Editorial.

Griful, E., & Canela, M. (2002). *Gestión de la Calidad*. Barcelona: Edicions UPC.

MENDIVIL ESCALANTE, V. (s.f.). *Elementos de Auditoría*.

OLACEFS. (2004). *Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores*.

ORDENANZA MUNICIPAL N:15. (s.f.).

ORDENANZA MUNICIPAL N:16. (s.f.).

PROPUESTA Y MODELO DE GESTIÓN DEL GAD DEL CANTÓN EL CHACO.

(s.f.).

SANTILLANA GONZÁLEZ, J. R. (s.f.). *Auditoría Interna Integral.*

WHITTINGTON, R. y. (s.f.). *Principios de Auditoría* (14a. edición ed.). McGraw -
Hill.