



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA: INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERA EN FINANZAS, CONTADORA
PÚBLICA – AUDITORA**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE PRESUPUESTO,
CONTABILIDAD Y TESORERÍA DE LA DIRECCIÓN FINANCIERA DE LA
ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE RUMIÑAHUI – PERÍODO COMPRENDIDO
ENTRE EL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008**

AUTOR: EVELYN MARGOTH DÍAZ BASTIDAS

DIRECTOR: DR. ANÍBAL ALTAMIRANO

CODIRECTOR: ING. PEDRO RIVADENEIRA

SANGOLQUI, 02 DE OCTUBRE DE 2009

Agradecimiento

Quiero expresar mi agradecimiento:

A la Escuela Politécnica del Ejército, al Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio, por el soporte institucional dado para la realización de este trabajo.

A mi Director, Dr. Aníbal Altamirano y Codirector de Tesis, Ing. Pedro Rivadeneira, por su generosidad al brindarme la oportunidad de recurrir a sus conocimientos y experiencia en un marco de confianza, afecto y amistad.

A mis padres y en especial a mi madre, por el apoyo incondicional que me dio a lo largo de la carrera.

A mis hermanas, por su compañía, cariño y apoyo.

A mi esposo, por compartir y dedicar parte de su vida conmigo, por darme aliento para la ardua tarea de caminar hacia la perspectiva de un nuevo día, y por poner tanto de parte para que el trajín diario sea más llevadero.

A mi hija, que es mi pedacito de cielo, mis ganas de vivir y aferrarme con más fuerza a la vida, y por haber llegado en el momento más oportuno y sanar mis tristezas con su dulce sonrisa.

Dedicatoria

Mi tesis la dedico con todo mi cariño y amor, a los seres que más amo en este mundo.

A Dios que me dio la oportunidad de vivir y regalarme una familia maravillosa.

Con mucho cariño principalmente a mi madre por haberme dado la vida y estar conmigo en todo momento. Gracias mami por darme una carrera para el futuro y por creer en mí, aunque hemos pasado momentos muy difíciles, siempre has estado apoyándome y brindándome todo tu amor, por todo esto agradezco de corazón el que estés a mi lado.

A mis hermanas Paola y Nicole gracias por estar conmigo y apoyarme siempre, las quiero.

A mi esposo, porque a pesar de las adversidades que hemos pasado, está a mi lado para apoyarme incondicionalmente.

Y a una persona en especial, que es mi fuente de inspiración y motivación para superarme y ser mejor cada día, mi amada hija Victoria Danae.

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
DEPARTAMENTO DE CIENCIA ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS
Y DE COMERCIO
CARRERA: INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

DECLARACION DE RESPONSABILIDAD

EVELYN MARGOTH DÍAZ BASTIDAS

DECLARO QUE:

La tesis de grado titulada AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE PRESUPUESTO, CONTABILIDAD Y TESORERÍA DE LA DIRECCIÓN FINANCIERA DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE RUMIÑAHUI – PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE EL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008, ha sido desarrollada con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las paginas 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 y alcance científico de esta tesis de grado.

Sangolquí, 02 de octubre de 2009.

Evelyn Margoth Díaz Bastidas

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS
Y DE COMERCIO

CARRERA: INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

AUTORIZACIÓN

Yo, Evelyn Margoth Díaz Bastidas, Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE PRESUPUESTO, CONTABILIDAD Y TESORERÍA DE LA DIRECCIÓN FINANCIERA DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE RUMIÑAHUI – PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE EL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 02 de octubre de 2009.

Evelyn Margoth Díaz Bastidas

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA: INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

CERTIFICADO

DR. ANÍBAL ALTAMIRANO – DIRECTOR

ING. PEDRO RIVADENEIRA – CODIRECTOR

CERTIFICAN

Que la tesis titulada AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE PRESUPUESTO, CONTABILIDAD Y TESORERÍA DE LA DIRECCIÓN FINANCIERA DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE RUMIÑAHUI – PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE EL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008, realizada por la señora Evelyn Margoth Díaz Bastidas, ha sido dirigida y revisada periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que el Municipio de Rumiñahui es una Institución del Sector Público, si se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de dos documentos empastados y un disco compacto, el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (PDF). Autorizan a nombre del autor, señora EVELYN MARGOTH DÍAZ BASTIDAS para

que se entregue al señor DR. RODRIGO AGUILERA, Coordinador de la Carrera de INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA.

Sangolquí, 02 de octubre de 2009.

Dr. Aníbal Altamirano

DIRECTOR

Ing. Pedro Rivadeneira

CODIRECTOR

ÍNDICE

CONTENIDO

CAPITULO I

1 Aspectos Generales	1
1.1 Antecedentes	1
1.1.1 Base Legal	1
1.2 La Empresa	2
1.2.1 Reseña Histórica	2
1.2.2 Organigramas	4
1.2.2.1 Organigrama Estructural	5
1.2.2.2 Organigrama de Personal	6
1.2.2.3 Organigrama Funcional	7

CAPITULO II

2 Direccionamiento Estratégico	14
2.1 Misión	14
2.2 Visión	15
2.3 Objetivos	16
2.4 Políticas	17
2.5 Estrategias	20
2.6 Principios y Valores	22

CAPÍTULO III

3 Análisis Situacional	26
3.1 Análisis Interno	26
3.1.1 Área de Presupuesto	26
3.1.1.1 Estructura del Presupuesto	27
3.1.1.2 El Ciclo Presupuestario	31
3.1.2 Área de Contabilidad	41
3.1.3 Área de Tesorería	48

3.2	Análisis Externo	53
3.2.1	Influencia Macroeconómica	53
3.2.1.1	Factor Político	54
3.2.1.2	Factor Económico	55
3.2.1.2.1	Inflación	55
3.2.1.2.2	Riesgo País	59
3.2.1.2.3	Producto Interno Bruto (PIB)	64
3.2.1.3	Factor Social	70
3.2.1.3.1	Desempleo	70
3.2.1.4	Factor Tecnológico	76
3.2.1.4.1	Sistema de Pagos Interbancarios	76
3.2.1.4.2	Sistema Nacional de Contratación Pública	77
3.2.1.4.3	Nuevas Tecnologías de la Información	83
3.2.1.5	Factor Legal	84
3.2.1.5.1	Ley Orgánica de Régimen Municipal	84
3.2.1.5.2	Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública	85
3.2.1.5.3	Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa	85
3.2.1.5.4	Ley de Presupuestos del Sector Público	86
3.2.1.5.5	Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado	86
3.2.1.5.6	Ley Orgánica de Administración Financiera y Control	86
3.2.2	Influencias Micro ambientales	87
3.2.2.1	Con relación a la comunidad	87
3.2.2.2	Con relación a los proveedores	88

CAPÍTULO IV

4	Fundamentos Teóricos	90
4.1	Auditoría de Gestión	90
4.1.1	Definiciones e Importancia	90
4.1.2	Alcance	92
4.1.3	Campos de Aplicación	93
4.1.4	Evolución de la Auditoría de Gestión	94
4.1.5	Objetivos de la Auditoría de Gestión	96
4.2	Fases de la Auditoría de Gestión	97
4.2.1	Fase I – Planificación Preliminar	97
4.2.2	Fase II – Planificación Específica	99
4.2.2.1	Evaluación del Control Interno	103

4.2.2.1.1	Métodos de Evaluación del Control Interno	105
4.2.2.1.1.1	COSO I – Committee of Sponsoring Organizations	105
4.2.2.1.1.2	COSO II ERM – Gestión de Riesgos Corporativos	118
4.2.2.1.1.3	MISIL – Marco Integral de Control Interno Latinoamericano	125
4.2.2.1.1.4	CORRE – Control de los Recursos y los Riesgos – Ecuador	127
4.2.2.1.2	Técnicas para la Evaluación del Control Interno	136
4.2.2.1.3	Medición del Riesgo de Auditoría	144
4.2.2.1.4	Evidencia Suficiente y Competente	146
4.2.3	Fase III – Ejecución del Trabajo de Campo	150
4.2.3.1	Programas de Auditoría	151
4.2.3.2	Pruebas de Auditoría	156
4.2.3.3	Técnicas de Auditoría	161
4.2.3.4	Papeles de Trabajo	163
4.2.4	Fase IV – Análisis de la Información	170
4.2.4.1	Hallazgos de Auditoría	171
4.2.4.2	Indicadores de Gestión	174
4.2.5	Fase V – Comunicación de Resultados	176
4.2.5.1	Borrador	176
4.2.5.2	Informe Final	177
4.2.6	Fase VI – Seguimiento de Recomendaciones	178

CAPÍTULO V

5	Ejercicio Práctico	181
---	--------------------	-----

CAPÍTULO VI

6.1	Conclusiones	255
6.2	Recomendaciones	255

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

GRÁFICOS

Gráfico No 1	Organigrama Estructural del Municipio de Rumiñahui	5
Gráfico No 2	Organigrama de Personal de la Dirección	6
Gráfico No 3	Organigrama Funcional de la Dirección Financiera	7
Gráfico No 4	Organigrama Funcional de la Unidad de Presupuesto	9
Gráfico No 5	Organigrama Funcional de la Unidad de Contabilidad	11
Gráfico No 6	Organigrama Funcional de la Unidad de Tesorería	12
Gráfico No 7	Flujograma Unidad de Presupuesto	40
Gráfico No 8	Gráfico Programa Alfa G Milenio	42
Gráfico No 9	Flujograma Unidad de Contabilidad	47
Gráfico No 10	Flujograma Unidad de Tesorería	52
Gráfico No 11	Inflación Últimos dos Años	57
Gráfico No 12	Inflación Mensual	58
Gráfico No 13	Deuda PIB	68
Gráfico No 14	Desempleo	70
Gráfico No 15	Sistema de Contenerización	73
Gráfico No 16	Centro Amigo Guía	74
Gráfico No 17	Mercado Cerrado El Turismo	75
Gráfico No 18	Procesos Dinámicos para la Contratación Pública	79
Gráfico No 19	Planificación Preliminar	99
Gráfico No 20	Planificación Específica	103
Gráfico No 21	Componentes del Control Interno	120
Gráfico No 22	Respuesta a los Riesgos	123
Gráfico No 23	Actividades de Control	124
Gráfico No 24	Narrativa	138
Gráfico No 25	Cuestionario	140
Gráfico No 26	Flujograma	142
Gráfico No 27	Evidencia Competente	147
Gráfico No 28	Programa de Auditoría	155
Gráfico No 29	Pruebas de Cumplimiento	157
Gráfico No 30	Pruebas Sustantivas	159
Gráfico No 31	Pruebas de Cumplimiento y Sustantivas	160
Gráfico No 32	Papel de Trabajo con Marcas, Índices y Referenciación	169

Gráfico No 33	Atributos de los Hallazgos	171
Gráfico No 34	Hoja de Hallazgos	173
Gráfico No 35	Contenido del Ejercicio Práctico	180

TABLAS

Tabla No 1	Estructura del Catálogo General de Cuentas	43
Tabla No 2	Inflación Anual	57
Tabla No 3	Inflación Mensual	59
Tabla No 4	Cálculo del Riesgo País Según Euromoney	62
Tabla No 5	Deuda PIB	69
Tabla No 6	Desempleo	71
Tabla No 7	Proveedores Calificados 2008	89
Tabla No 8	Elementos de los Métodos de Evaluación del Control Interno	136
Tabla No 9	Ventajas y Desventajas de las Técnicas de ECI	143
Tabla No 10	Escala de Nivel de Riesgo – Colorimetría	146
Tabla No 11	Marcas de Auditoría	168

RESUMEN EJECUTIVO

Uno de los aspectos que deben explicarse, por su importancia intrínseca, es la elección del objeto de auditoría, es decir del tema o materia que fue sometida a examen. Para realizarla se consideraron todos los aspectos que conforman la gestión administrativa - financiera de los servicios que presta el Municipio de Rumiñahui.

Al ser la función de auditoría, una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor, aportando con su evaluación a mejorar los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno, el presente trabajo, tiene como objetivo servir de guía al profesional de la Unidad de Auditoría Interna del Municipio de Rumiñahui, en las fases del proceso de la auditoría de gestión, mediante métodos, procedimientos, técnicas y prácticas modernas, con el apoyo de cuadros, gráficos, modelos y formatos sistemáticamente concebidas en un instrumento básico, como lo es un manual, posibilitando evaluar con calidad, el desempeño administrativo que realiza el Alcalde, Directores y demás servidores, en beneficio de los ciudadanos del Cantón Rumiñahui.

Los capítulos que se desarrollaron, en la presente tesis, fueron los siguientes:

En el primer capítulo de este libro se analiza los Aspectos Generales del Municipio de Rumiñahui, la realidad actual, las perspectivas existentes en el ámbito local y nacional que demandan de los gobiernos seccionales, sus antecedentes, base legal, objetivos, reseña histórica y sus organigramas.

El segundo capítulo resalta la importancia del Direccionamiento Estratégico como un instrumento para el desarrollo estratégico cantonal y el crecimiento

ordenado de la ciudad, además de su misión, visión, objetivos, políticas, estrategias, principios y valores.

El tercer capítulo, detalla un análisis situacional sobre el medio ambiente, las actividades específicas, como se realizan los procesos, la secuencia que existe entre ellos y el sistema interno del Municipio de Rumiñahui.

El cuarto capítulo presenta varias definiciones de auditoría de gestión, el alcance y los objetivos que se podrían desarrollar en una auditoría de este tipo, hasta la emisión del informe final.

En el capítulo siguiente se desarrolló el ejercicio práctico cumpliendo con las diferentes etapas de la Auditoría de Gestión, el mismo que fue documentado en los respectivos Papeles de Trabajo.

Con estos antecedentes, el capítulo sexto plantea las respectivas Conclusiones y Recomendaciones.

EXECUTIVE SUMMARY

One of the aspects to be explained by their intrinsic importance, is the choice of being audited, ie the subject or matter that was under consideration. To do it is considered all the aspects that make the administrative - financial services provided by the Municipality of Rumiñahui.

The function of internal audit is an independent and objective activity of assure and consult, create to add value, contributing with its evaluation to improve risk management, control and government processes, the work, has as objective to be the guide to professionals of the Ruminahui's Municipality Internal Audit Unit, used in process and phases of audit management, by modern methods, procedures and techniques, with the support of table, graphs, models and formats systematically conceived in a basic instrument, like this manual. This manual will make possible a quality evaluation about Mayor, Directors and municipal administrative personal performance, to make a benefit for all citizens from Ruminahui's small town.

The chapters that were developed in this thesis were:

In the first chapter of this book discusses general aspects of the Municipality of Rumiñahui current reality, the prospects in the local and national governments that demand sectional, its background, legal basis, objectives, historical review and their establishment .

The second chapter highlights the importance of strategic management as a tool for strategic development cantonal and orderly growth of the city, besides its mission, vision, objectives, policies, strategies, principles and values.

The third chapter details a situational analysis on the environment, specific activities, such processes are performed, the sequence between them and internal Rumiñahui Township.

The fourth chapter presents various definitions of management audit, the scope and objectives that could be developed in an audit of this type, pending the issuance of the final report.

In the following chapter on exercise was developed in compliance with the various stages of the Management Audit, the same as was documented in the respective working papers.

Against this background, the sixth chapter presents the conclusions and recommendations thereon.

CAPÍTULO I

1. ASPECTOS GENERALES.

1.1 Antecedentes

La realidad actual, las perspectivas existentes en el ámbito local y nacional demandan de los gobiernos seccionales una gestión eficaz, para cumplir el nuevo reto de progreso y desarrollo de la sociedad civil.

La centralización como parte del proceso administrativo, la falta de coordinación, comunicación e interés de cambio, son factores que intervienen negativamente, impidiendo un correcto manejo de los recursos humanos, financieros y materiales, necesarios para una administración de calidad.

El Municipio de Rumiñahui como gobierno local, debe iniciar e innovar novedosos procesos de cambio, a través de la implementación de una nueva alternativa de gestión, y evaluarlos en términos de eficiencia, efectividad, economía, ética y ecología, con la finalidad de proponer recomendaciones para optimizar la gestión institucional en el corto, mediano y largo plazo.

1.1.1 Base Legal

El Municipio del Cantón Rumiñahui, fue creado mediante Registro Oficial N° 179, del 02 de junio de 1938. Las funciones y actividades se encuentran normadas en su parte legal, en las siguientes leyes.

- Código de Trabajo
- Código Fiscal
- Código Tributario
- Ley del Sistema de Contratación Pública

- Ley de Presupuesto y Control Fiscal del Sector Público
- Ley de Régimen Municipal
- Ley de Responsabilidades, Estabilidad y Transparencia Fiscal
- Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa
- Ley de Transparencia
- Ley Especial de Descentralización
- Ley Orgánica de Administración Financiera y Control (LOAFYC)
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (LOGGE)
- Reglamento a la Ley de Contratación Pública.
- Reglamento General de Bienes del Sector Público.

Además, de las leyes conexas y las Ordenanzas Municipales y Reglamentos que norma el funcionamiento de las Municipalidades Ecuatorianas.

En la Constitución de la República del Ecuador, en su Artículo 228 inciso segundo, señala que los Gobiernos Cantonales gozan de autonomía y que en uso de las facultades legislativas pueden dictar ordenanzas. Este artículo establece la importancia de decretar, y expedir medidas necesarias para garantizar la gestión de los servicios, bajo los parámetros de ética, eficiencia, eficacia, ecología y economía.

1.2 La Empresa

1.2.1 Reseña Histórica

La palabra MUNICIPIO tiene su origen en las ciudades estados de la civilización Occidental greco-romana. El Ilustre Municipio del Cantón Rumiñahui fue creado el 26 de Junio de 1938, nació como un foro abierto para los anhelos ciudadanos en donde el hombre se fue formando con clara y definida conciencia de lo que es la responsabilidad moral, se instaló una Sesión Inaugural Cantonal, con el Señor Jefe Político del Cantón, Don Ángel Almeida y los siguientes Concejales

Principales: los Señores Aurelio Salazar, Luís Acosta, José María Salas y Gabriel Larco, además los Señores Concejales Suplentes: José María Sosa otras autoridades y un numeroso público, para declarar legalmente al Señor Manuel Hidalgo como Presidente del Consejo Municipal del Cantón Rumiñahui. Se eligieron las primeras dignidades Municipales como fueron: el Vicepresidente, Secretario, Prosecretario, Secretario de Propaganda, Tesorero, Secretario de Organización, Recaudador y Secretario de Comunicaciones. Con una única función, que fue y es, “cumplir con las necesidades de la población y de la ciudadanía en general para sacar a Rumiñahui adelante”. En la Actualidad la Municipalidad cuenta con dieciocho Direcciones que son:

- Avalúos y Catastros
- Administrativa y Recursos Humanos
- Agua Potable, Alcantarillado y Comercialización
- Auditoría Interna
- Comunicación Social
- Control Ambiental
- Coordinación General
- Educación, Cultura y Deportes
- Financiero
- Fiscalización
- Obras Públicas
- Planificación
- Salud Pública
- Secretaría General
- Seguridad
- Sindicatura
- Sistemas
- Transporte
- Turismo

Además la Municipalidad cuenta con un Comité de Promoción Social, representado por la esposa del Alcalde de turno.

1.2.2 Organigramas

El organigrama o diagrama de flujo, “representa en forma simbólica o pictórica la secuencia en que se realizan las operaciones de un determinado procedimiento y/o recorrido de las formas o los materiales, Muestran las unidades administrativas o los puestos que intervienen para cada operación descrita”¹.

El Concejo Municipal de Rumiñahui, en Sesión Ordinaria del 04 de febrero del 2005, aprobó únicamente el organigrama estructural de la Institución.

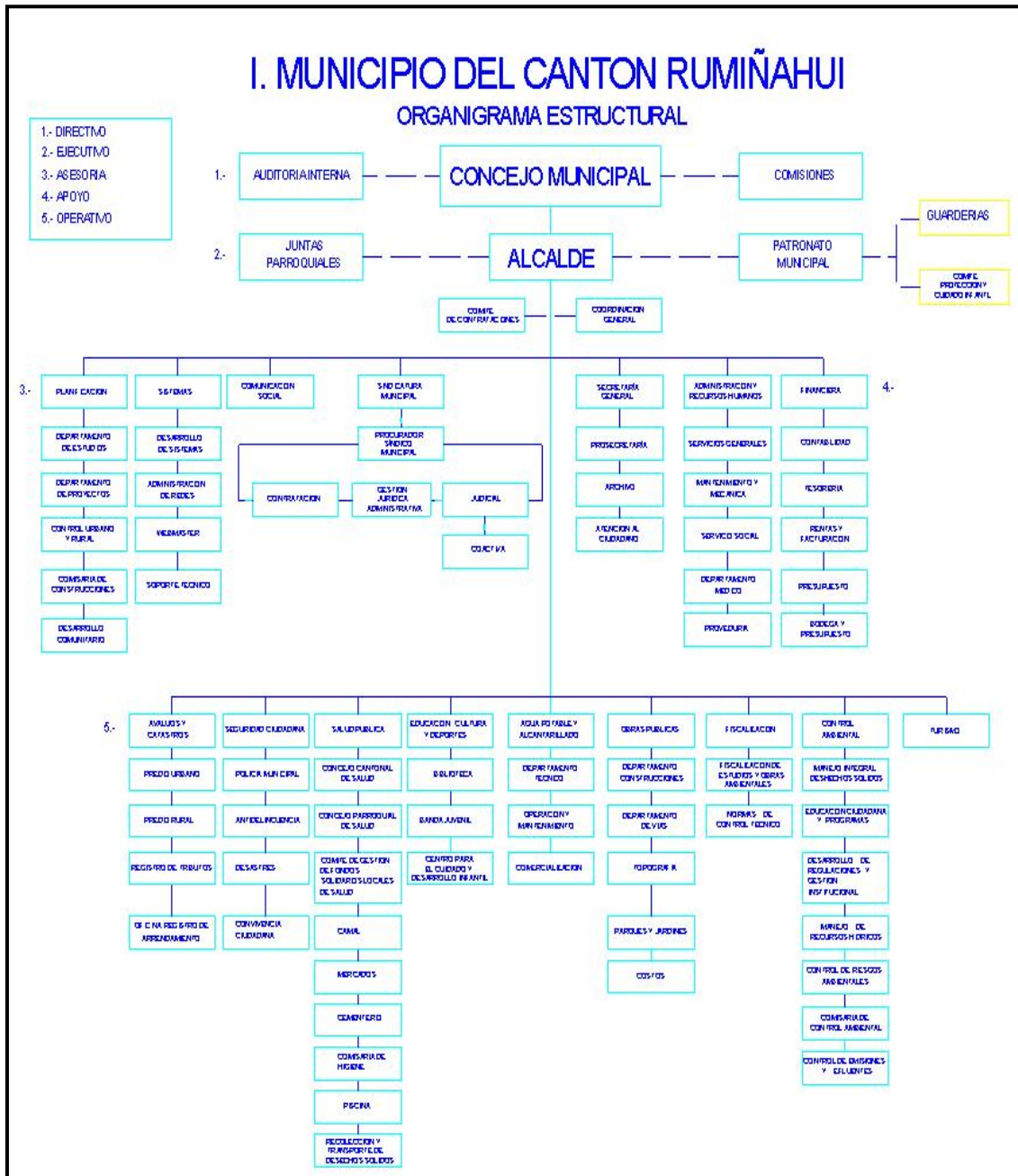
1.2.2.1 Organigrama Estructural

Con el propósito de establecer un esquema administrativo acorde a los cambios y modificaciones incorporadas al marco legal del Municipio de Rumiñahui, se presenta el siguiente organigrama estructural:

¹ Rodríguez, Valencia Joaquín, “Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos”, pág.219.

GRÁFICO N° 1

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL MUNICIPIO DE RUMIÑAHUI



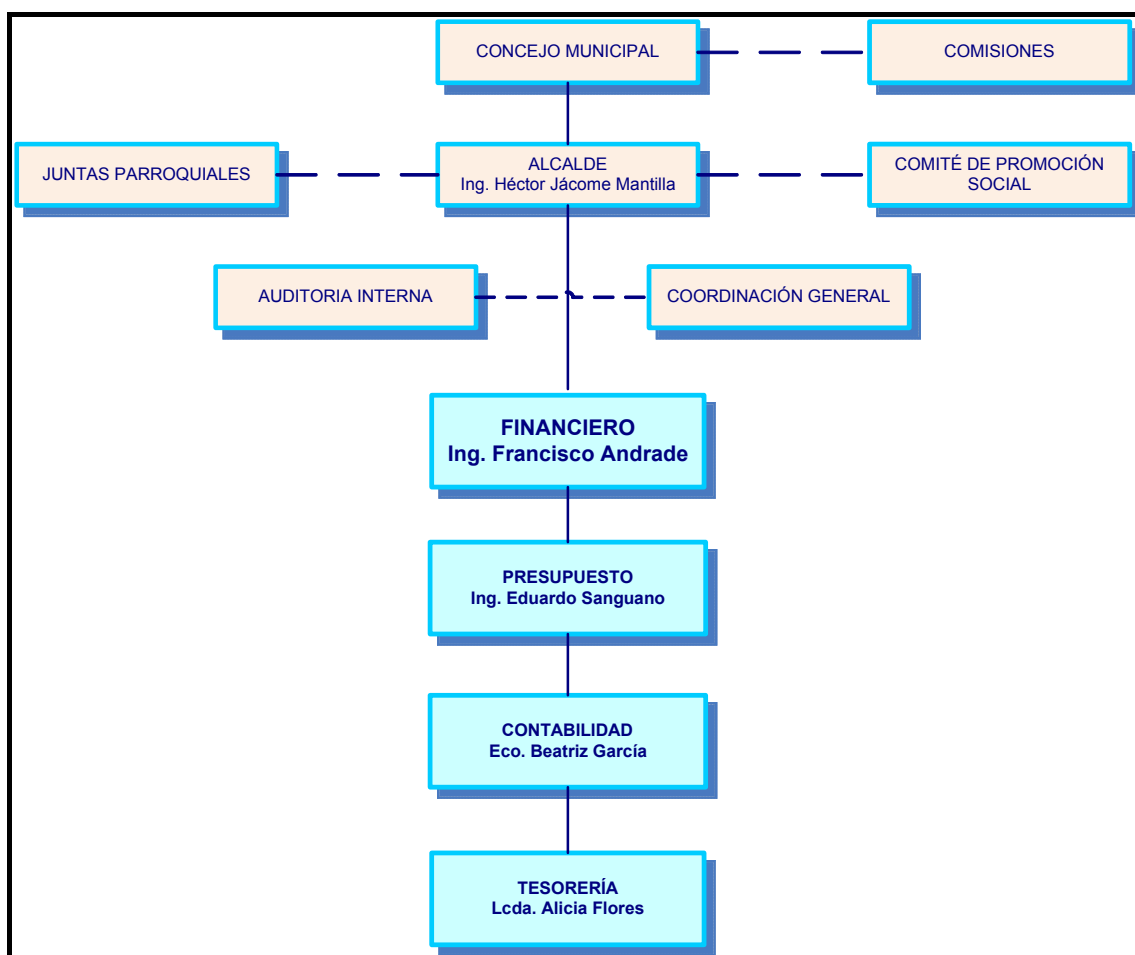
Fuente: Dirección Administrativa y Recursos Humanos

Elaborado por: Dra. Elizabeth Suntaxi – RR.HH.

1.2.2.2 Organigrama de Personal

El organigrama de personal que posee el Municipio de Rumiñahui respecto a su Dirección Financiera, informa sobre el personal posicionado y encargado de la ejecución de las funciones en cada área de trabajo existente, y es el siguiente:

GRÁFICO N° 2
ORGANIGRAMA DE PERSONAL DE LA DIRECCIÓN
FINANCIERA DEL MUNICIPIO DE RUMIÑAHUI



Fuente: Dirección Administrativa y Recursos Humanos

Elaborado por: Evelyn Díaz

1.2.2.3 Organigrama Funcional

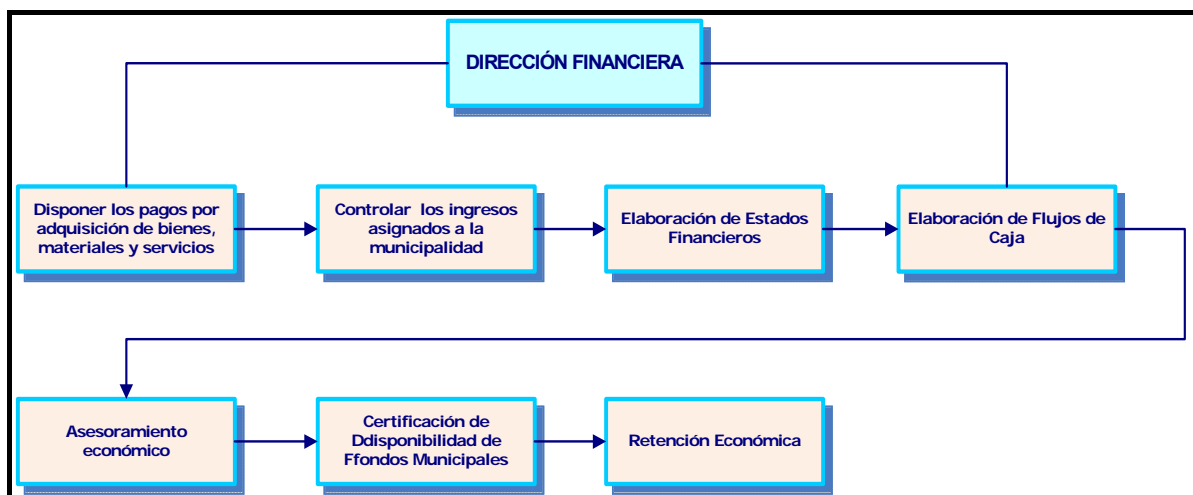
El presente organigrama funcional, informa las actividades y funciones que le corresponden a cada Unidad Administrativa de la Dirección Financiera del Municipio de Rumiñahui:

- a) Unidad de Presupuesto
- b) Unidad de Contabilidad
- c) Unidad de Tesorería

Los niveles y funciones que conforman la Dirección Financiera son las siguientes:

A. DIRECCIÓN FINANCIERA

GRÁFICO N° 3
ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA DIRECCIÓN
FINANCIERA DEL MUNICIPIO DE RUMIÑAHUI



Fuente: Reglamento Orgánico Estructural por Procesos

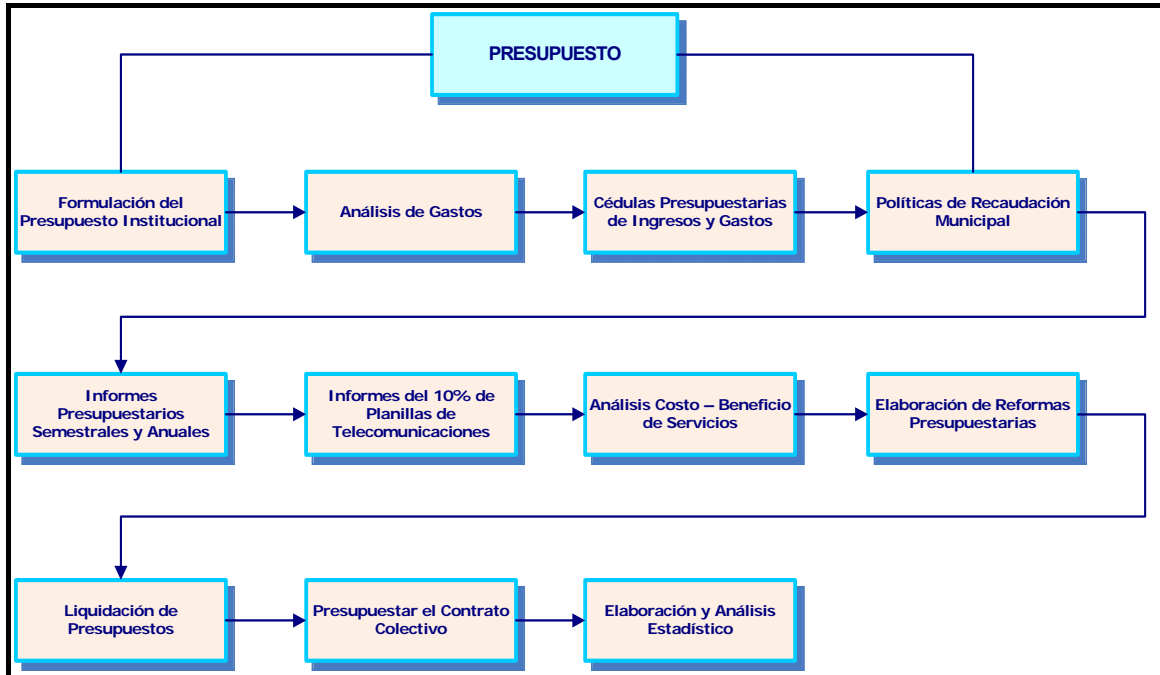
Elaborado por: Recursos Humanos

De acuerdo al Reglamento Orgánico Estructural por Procesos, aprobado por el Concejo Municipal en enero del 2002 y publicado en Registro Oficial N° 590 – del miércoles 5 de junio del 2002, las funciones que la Dirección Financiera debe cumplir son las siguientes:

- Disponer los pagos que la entidad debe realizar por concepto de adquisición de bienes, materiales o servicios, siempre acorde con la Ley.
- Controlar los ingresos de la municipalidad propios como los que son asignados por los organismos del gobierno central.
- Elaborar estados financieros trimestrales para los distintos organismos de control.
- Proyectar ingresos de la municipalidad a través de la elaboración de flujos de caja.
- Asesorar a las distintas comisiones sobre criterios económicos – financieros.
- Certificar la disponibilidad de fondos en los procesos precontractuales y contractuales de la Institución.
- Actuar como agente de retención o de percepción de recursos económicos en los casos previstos en la ley.
- Cumplir lo establecido con las normas vigentes en este campo en la Ley de Régimen Municipal y demás leyes conexas.

a) UNIDAD DE PRESUPUESTO

GRÁFICO N° 4
ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA UNIDAD DE PRESUPUESTO



Fuente: Reglamento Orgánico Estructural por Procesos

Elaborado por: Recursos Humanos

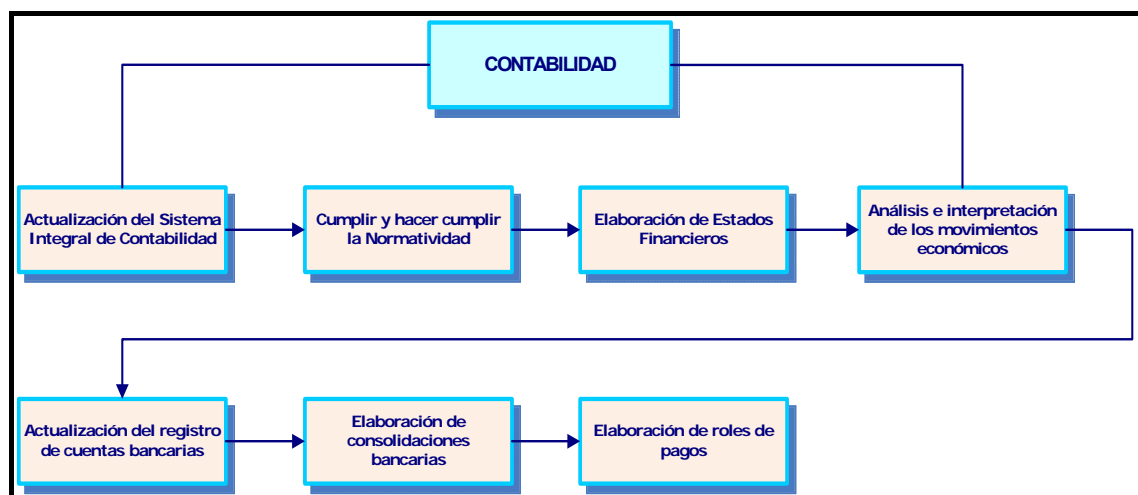
De acuerdo al Reglamento Orgánico Estructural por Procesos, las funciones que la Unidad Administrativa de Presupuesto debe cumplir son las siguientes:

- Formulación del Proyecto de Presupuesto conforme a las políticas y directrices Municipales.
- Análisis y comparación mensual de gastos, cuenta por cuenta con relación al presupuesto de la Institución.

- Cédulas Presupuestarias de ingresos y gastos del presupuesto de la Institución.
- Análisis y elaboración de recomendaciones de Políticas de recaudación para mejorar los ingresos Municipales cuando no se este cumpliendo con la programación establecida.
- Elaboración de reportes para el Ministerio de Economía y Finanzas, Contraloría General del Estado, Banco del Estado, respecto a la Información Presupuestaria semestral y anual tanto de Ingresos como de gastos.
- Elaboración de justificativos de 10% de Eficiencia Administrativa información requerida por el Ministerio de Economía y Finanzas y por la Asociación de Municipalidades del Ecuador.
- Análisis costo beneficio de los servicios que presta la Municipalidad.
- Elaboración de reformas Presupuestarias tanto de ingresos como de gastos del Presupuesto del Gobierno Cantonal.
- Elaboración de la liquidación presupuestaria de Ingresos y Gastos.
- Presupuestar el Contrato Colectivo de los trabajadores Municipales.
- Elaboración y análisis estadísticos de cuadros comparativos y porcentuales de ingresos y gastos de años anteriores- 5 años.

b) UNIDAD DE CONTABILIDAD

GRÁFICO N° 5
ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA UNIDAD DE CONTABILIDAD



Fuente: Reglamento Orgánico Estructural por Procesos

Elaborado por: Recursos Humanos

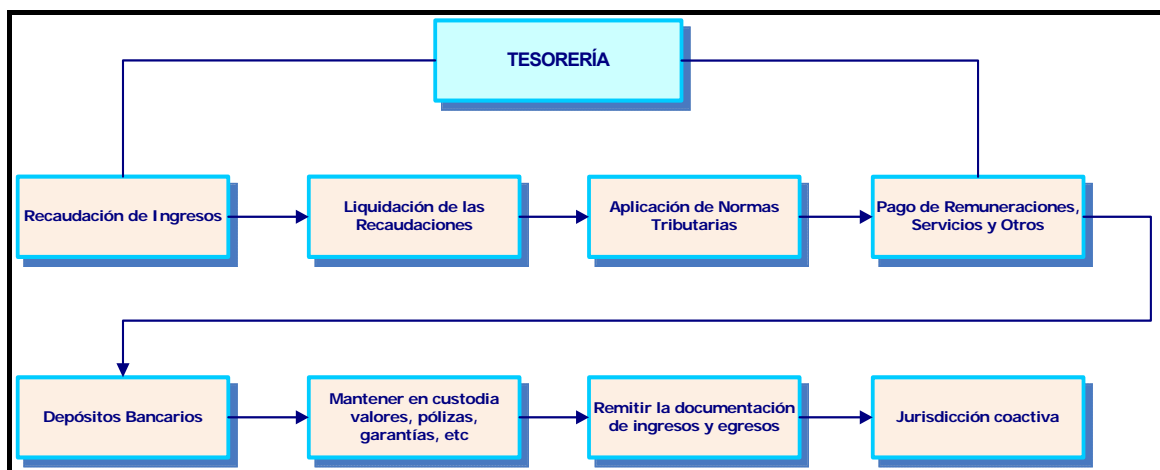
De acuerdo al Reglamento Orgánico Estructural por Procesos, las funciones que la Unidad Administrativa de Contabilidad debe cumplir son las siguientes:

- Mantener actualizado un sistema integral de Contabilidad con auxiliares, registros y analizar el movimiento económico y financiero del I. Municipio.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones y procedimientos de control interno, previo y concurrente, conforme normas y técnicas dictadas de la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control.
- Elaborar estados financieros, consolidados mensuales y anuales.

- Analizar, Interpretar y controlar los movimientos económicos y, financieros del Cabildo.
- Mantener actualizado el registro de movimientos de las cuentas bancarias que mantiene el Ilustre Municipio.
- Elaborar mensualmente consolidaciones bancarias y otras pruebas de verificación y autenticidad de saldos y registros contables.
- Elaborar roles de pago, Planillas, comprobantes de pago y otros documentos necesarios dentro del proceso contable.
- Preparar informes mensuales sobre los trabajos realizados

c) UNIDAD DE TESORERÍA

GRÁFICO N° 6
ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA UNIDAD DE TESORERÍA



Fuente: Reglamento Orgánico Estructural por Procesos

Elaborado por: Recursos Humanos

De acuerdo al Reglamento Orgánico Estructural por Procesos, las funciones que la Unidad Administrativa de Tesorería debe cumplir son las siguientes:

- Recaudar ingresos tributarios y no tributarios, valores exigibles, timbres, garantías y más papeles fiduciarios a que tenga derecho el Municipio y, consecuentemente, elaborar los respectivos reportes contables.
- Verificar, administrar y liquidar las recaudaciones y toda clase de valores del I. Municipio.
- Aplicar las normas tributarias vigentes que competan al Municipio.
- Realizar el pago de remuneraciones, servicios, bienes, etc. y otros pagos legalmente autorizados, previo control legal.
- Efectuar, conforme dispone la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control, los depósitos bancarios de los valores obtenidos.
- Recibir y mantener en custodia: Valores, papeles fiduciarios, acciones, garantías, pólizas, etc. del Municipio.
- Remitir, diariamente a Contabilidad, la documentación de ingresos y egresos, debidamente legalizada, para su respectivo control y registro.
- Ejercer la jurisdicción coactiva en los casos de recaudación de Impuestos municipales cuya morosidad amerite este procedimiento legal.

CAPÍTULO II

2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Constituye un instrumento que orienta y regula el desarrollo estratégico cantonal y el crecimiento ordenado de la ciudad.

El Plan de Desarrollo Estratégico del Cantón Rumiñahui, fue aprobado mediante ordenanza, por el Concejo Municipal, en dos sesiones en febrero del 2002 y emitido en marzo del mismo año. Entra en vigencia hasta el 2022, con sus respectivos objetivos, políticas, estrategias, metas, principios y valores; así como su visión, misión, programas, proyectos y acciones sectoriales y en general todo lo formulado en dicho plan.

2.1. Misión

El término misión se define de la siguiente manera:

“La misión es la formulación de los propósitos de una organización que la distinguen de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.”²

De acuerdo con el Plan Estratégico Participativo del Cantón Rumiñahui, el Municipio, cuenta con la siguiente misión:

“La Municipalidad vela por la calidad de vida de los ciudadanos/as de Rumiñahui, entregando servicios descentralizados de calidad y con oportunidad. Administrando los bienes comunitarios con honestidad, responsabilidad, solidaridad, transparencia y equidad, tomando las decisiones concertadamente

² Serna, Gómez Humberto; “Planeación y Gestión Estratégica”; Cuarta edición. RAM Editores. Bogotá. 1996. Pág 11

con los líderes de la sociedad civil, para democráticamente lograr bienestar social, económico y físico ambiental. Por tanto, estimula e impulsa la producción para aprovisionamiento interno y externo, protegiendo el aire, el agua y el suelo para beneficio de esta y futuras generaciones”.

2.2 Visión

El término visión se define de la siguiente manera:

“La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta gerencia de la empresa, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor”.³

De acuerdo con el Plan Estratégico Participativo del Cantón Rumiñahui, el Municipio Rumiñahui, al 2022 será:

Un Cantón competitivo, eficiente que promueve el desarrollo de su economía local y genera empleo. Con un desarrollo turístico, cultural e histórico y con un sector comercial ordenado, limpio, moderno y organizado.

Cantón solidario, seguro, saludable, equitativo, democrático, participativo y concertado, con una infraestructura básica eficiente y cobertura de servicios de calidad.

Con una conectividad vial interna y externa, que permita un desarrollo integral y armónico con sus cantones vecinos y con la provincia.

Con una Municipalidad que rinde cuentas a su población, hace visible la toma de decisiones y el uso de los recursos y respeta el acuerdo con la sociedad civil al aplicar el instrumento de planificación concertada.

³ Serna, Gómez Humberto; “Planeación y Gestión Estratégica”; Cuarta edición. RAM Editores. Bogotá. 1996. Pág 9

2.3 Objetivos

Los objetivos se definen de la siguiente manera:

“Los objetivos son metas o logros que se pretenden conseguir en una empresa, y cuya medida de consecución sirve para valorar el rendimiento alcanzado”.⁴

El Municipio de Rumiñahui, ha establecido, en el Plan Estratégico Participativo del Cantón Rumiñahui, como sus principales objetivos a los siguientes:

- Emitir leyes, reglamentos y ordenanzas que incentiven la inversión en restauración y rehabilitación.
- Concienciar a las autoridades y a los técnicos por la defensa de su patrimonio histórico, exponente vivo de la memoria de los pueblos y de la identidad cultural.
- Revisión de la ordenanza actual para ejercer una correcta aplicación de la misma y el control necesario.
- Delimitación del núcleo central y consolidación de esta estructura.
- Reforzar y respaldar la gestión de los técnicos que controlan las obras del Cantón Rumiñahui.
- Realización de convenio y acuerdos concertados con otros organismos, en procura de optimizar el tráfico y transporte urbano, del ordenamiento vial; del alumbrado público de la seguridad ciudadana, del desalojo de la basura, agua y alcantarillado, para el mejoramiento de la calidad de vida de la población.

⁴http://www.google.com.ec/search?hl=es&lr=lang_es&defl=es&q=define:Objetivos&sa=X&oi=glossary_definition&ct=title

- Promover proyectos de cooperación con la empresa privada, en el rescate, puesta de valor, y rehabilitación de la infraestructura existente con valor patrimonial.
- Solicitar ayuda a las organizaciones civiles para denunciar y vigilar el cumplimiento de compromisos, programas y proyectos, a través de las veedurías ciudadanas.
- Velar por la calidad de vida de los ciudadanos del Cantón Rumiñahui.
- Entregar servicios descentralizados de calidad y con oportunidad.
- Administrar los bienes comunitarios con honestidad, solidaridad, transparencia y equidad.
- Tomar decisiones concertadamente con los líderes de la sociedad civil, para lograr bienestar social, económico y físico ambiental.
- Proteger el aire, el agua y el suelo de nuestra y de futuras generaciones.

2.4 Políticas

Las políticas se definen de la siguiente manera:

“La política es una actividad orientada en forma ideológica a la toma de decisiones para alcanzar los objetivos”⁵

De acuerdo con el Plan Estratégico Participativo del Cantón Rumiñahui, el Municipio, ha establecido las siguientes políticas:

⁵ <http://www.compilaciones.com/politica/definicion-politica.html>

- Fomentar un desarrollo turístico integral, competitivo e innovador con servicios de calidad, considerando el aspecto ambiental, cultural, social y económico.
- Impulsar un desarrollo turístico participativo, con enfoque de género y generacional que involucre corresponsablemente a la sociedad civil.
- Promover el turismo como fuente de empleo y generación de ingresos.
- Incentivar la educación ambiental permanente en todos los ámbitos.
- Fomentar el seguimiento y evaluación del manejo ambiental como un proceso permanente.
- Promover el sector industrial y pequeña industria de bajo impacto.
- Fomentar el desarrollo de las PYMES a nivel cantonal.
- Propiciar un mejoramiento progresivo de los mercados con participación activa y corresponsable de los feriantes y de la ciudadanía en general.
- Fomentar la participación ciudadana en la definición de alternativas para modernizar el sistema de mercados.
- Mejorar el control de las ventas informales en las vías públicas y espacios recreativos.
- Impulsar la comercialización de productos orgánicos.
- Impulsar una artesanía de calidad diversificada, innovadora y con base en las unidades productivas familiares.

- Impulsar un desarrollo turístico artesanal integral que incorpore el respeto al ser humano y la naturaleza.
- Fomentar la corresponsabilidad ciudadana frente a la inseguridad que atraviesa el Cantón.
- Lograr la atención integral a la ciudadanía del Cantón Rumiñahui considerando los enfoques de género y generacional.
- Fomentar la atención ética, profesional, actualizada y óptima al alcance de todos, considerando los derechos que tiene todo ciudadano.
- Mejorar la calidad de la atención en salud.
- Propender al mejoramiento de la calidad de la educación en los diferentes niveles.
- Desarrollar la ciencia y la tecnología de acuerdo a los requerimientos del medio.
- Fomentar la igualdad de oportunidades por género, clase social y grupo étnico en el acceso a educación superior y de postgrado.
- Institucionalizar el tema de la cultura como eje transversal en la gestión municipal y en el desarrollo cantonal.
- Fomentar el reconocimiento y valoración del pasado histórico y la diversidad cultural.
- Generar un cambio de actitud hacia el respeto de los derechos humanos.

2.5 Estrategias

El término estrategia se puede definir de la siguiente manera:

“Es un plan unificado, amplio e integrado, diseñado para asegurar que se logren los objetivos básicos de la empresa”.⁶

En el Plan Estratégico Participativo del Cantón Rumiñahui, se han diseñado las siguientes estrategias para la consecución de los objetivos:

- Cogestión entre la Comunidad, el Municipio, los empresarios y microempresarios para mejorar la calidad de los servicios turísticos.
- Manejo adecuado de los recursos naturales para la promoción turística.
- Coordinación con la empresa privada para determinar la demanda de empleo y las ofertas educativas para la especialización en el campo turístico.
- Realizar alianzas estratégicas para el manejo ambiental con otros Municipios e Instituciones Públicas y Privadas.
- Control ambiental de las industrias existentes y creación de incentivos para la producción limpia.
- Incorporar en la gestión municipal y en plan de trabajo ambiental acciones permanentes para el seguimiento y evaluación.
- Regulación y reubicación de industrias.
- Premiación a la productividad limpia y de calidad.

⁶ Sandoval, Herrera Orlando; “Liderazgo en tiempo de crisis” Unidad de información y Liderazgo. Editorial Politécnica 2000. Pág. 26

- Abrir espacios de diálogo gobierno local – sociedad civil, para unir esfuerzos en competitividad.
- Educación ciudadana dirigida a los feriantes para el mejoramiento de los mercados.
- Efectuar convenios con Instituciones para apoyar el cumplimiento de acciones en el corto y mediano plazo.
- Coordinación entre Instituciones: Municipio, Policía y Cruz Roja para mantener las ferias en condiciones adecuadas.
- Coordinación con el Hospital para el control de la salud de los vendedores y de la higiene de los productos.
- Fortalecer las habilidades de los artesanos mediante capacitación e intercambio de experiencias.
- La artesanía como un atractivo turístico, con espacios para exhibición y venta de artesanías seguridad y transporte.
- Desarrollar programas de prevención a nivel individual, familiar, barrial, parroquial.
- Ampliar la cobertura y el acceso a los servicios de salud.
- Difundir los derechos ciudadanos sobre la salud.
- Disponer de la información acerca de la realidad educativa cantonal.
- Implementar procesos pedagógicos, teóricos y prácticos para una formación científica, humanística, técnica y artística.

- Sensibilización a niveles de decisión en el ámbito educativo para que se canalice recursos para ampliar la dotación de recursos humanos calificados.
- Educación integral que incorpore las diferentes manifestaciones culturales.
- Generar espacios para el fomento de la cultura.
- Recuperación, conservación y valorización del patrimonio cultural y natural construido.
- Reconocer los valores culturales tradicionales a la ciudadanía en general.

2.6 Principios y Valores

2.6.1 Principios

El término principio se define de la siguiente manera:

“Los principios constituyen un conjunto de creencias, valores y normas que influyen en las percepciones, preferencias y comportamiento de la sociedad. Estas creencias dan forma a las actividades y comportamientos específicos que se manifiestan en la vida cotidiana de una organización.”⁷

De acuerdo con el Plan Estratégico Participativo del Cantón Rumiñahui, el Municipio, se regirá por los siguientes principios:

- Principio de Equidad.

⁷ Charles W. L. Gareth R. Jones; “Administración Estratégica”; Tercera edición McGraw – Hill.1996 Pág. 36

- Principio de Universalidad.
- Principio de Eficacia.
- Principio de Calidad.
- Principio de Calidez.
- Principio de Solidaridad.
- Principio de Participación Social.

2.6.2 Valores

El término valor se define de la siguiente manera:

Es todo aquello que lleva al hombre a defender y crecer en su dignidad de persona. En una organización, cuando se los practica y son asumidos por la mayoría de las personas, se crea poco a poco la cultura organizacional, con la cual, se da un sentido de dirección común a todos los empleados que los mejora, perfecciona y completa.

De acuerdo con el Plan Estratégico Participativo del Cantón Rumiñahui, el Municipio, se regirá por los siguientes valores:

- **Actitud Positiva:** La actitud positiva dentro de la institución permitirá adaptarse fácilmente a los cambios que se adoptan en la misma con el fin de mejorar los servicios.
- **Competitividad.-** En donde la investigación sea una práctica cotidiana.

- **Democracia.**- Donde se respete el criterio ajeno con armonía, y las personas puedan ejercer su creatividad con libertad, capacidad de decisión y responsabilidad.
- **Eficiencia.**-Tomando en cuenta la creatividad, trabajo, esfuerzo del personal y el tiempo que emplean para desarrollar el mismo.
- **Ética.**- Todas las actividades que la empresa desarrolle para buscar su crecimiento, las realizará dentro de las normas de ética y moral dictadas por la sociedad.
- **Honestidad:** Personal honesto a toda prueba y comprometido con la calidad total.
- **Imagen.**- La seriedad, experiencia y buen servicio serán el pilar a través del cual se forjará la imagen de la institución. El personal estará consciente de que su trabajo diario permita sostener la buena imagen de la institución.
- **Integridad:** Las relaciones personales, con la sociedad y sus organizaciones, con los proveedores y nuestros clientes, las llevamos a cabo con transparencia, honradez y responsabilidad. Nuestra información es clara, abierta, exacta y oportuna.
- **Respeto:** En Municipio de Rumiñahui, respetamos y apreciamos a nuestros colaboradores, a sus opiniones y a su trabajo, honramos y valoramos a las personas y a la sociedad. Propiciamos iguales oportunidades para nuestro personal y somos justos con nuestros proveedores.
- **Responsabilidad:** Tenemos un compromiso firme para cumplir la visión, misión, principios corporativos y objetivos estratégicos, orientando a nuestro personal hacia el crecimiento y desarrollo

permanentes, a la lealtad hacia nuestra organización y al trabajo en equipo.

- **Trabajo en Equipo:** Permite que la institución sea más fuerte ante la competencia ya que con ello ofrece un servicio de calidad garantizado al cliente desde el momento en que lo decide hasta cuando lo adquiere.

CAPÍTULO III

3. ANÁLISIS SITUACIONAL

El análisis situacional es un informe detallado sobre el medio ambiente, las actividades específicas y el sistema interno de una institución.

3.1 Análisis Interno

Una parte importante del análisis situacional, es el conocimiento de la situación interna de una institución, en la cual se observarán como se realizan los procesos y la secuencia que existe entre ellos, a continuación describo los procesos financieros del Municipio de Rumiñahui.

3.1.1 Área de Presupuesto

Esta Unidad Administrativa se encuentra conformada por: tres personas, las cuales son las encargadas de la elaboración del Presupuesto, que contiene el plan anual operativo preparado en conformidad a los planes de mediano y largo plazo, que indica el origen y monto de los recursos que se espera recaudar y el costo de las funciones, programas y subprogramas de la municipalidad, expresados en términos de los resultados que se pretende alcanzar y de los recursos necesarios para lograrlos.

La Ley Orgánica de Régimen Municipal establece que el ejercicio financiero municipal inicia el 1ro. de enero y termina el 31 de diciembre de cada año, y para ese período se aprueba y rige el presupuesto.

3.1.1.1 Estructura del Presupuesto

El Presupuesto Municipal consta de las siguientes partes:

A. Ingresos

El clasificador presupuestario, expedido con Acuerdo Ministerial No. 064 publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 217 del 24 de febrero del 2006, y modificado en los conceptos de varios ítems del vigente clasificador presupuestario, mediante Registro Oficial No. 309 del viernes 04 de abril del 2008. Clasifica los Ingresos, de acuerdo a los siguientes grupos:

a. Ingresos Corrientes.- Corresponden a los Ingresos Corrientes:

- Impuestos
- Tasas y Contribuciones
- Venta de Bienes y Servicios
- Rentas de Inversiones y Multas
- Transferencias y Donaciones Corrientes
- Otros Ingresos

b. Ingresos de Capital.- Los Ingresos de Capital se clasifican de la siguiente manera:

- Venta de Activos de Larga Duración
- Transferencias y Donaciones de Capital

c. Ingresos de Financiamiento.- Son Ingresos de Financiamiento, los siguientes:

- Financiamiento Interno
- De Anticipo de Fondos

B. Egresos

El Clasificador Presupuestario, clasifica los Egresos, de acuerdo a los siguientes grupos:

a. Gasto Corriente.- Entre los Gastos Corrientes tenemos los siguientes:

- Gastos en Personal
- Bienes y Servicios de Consumo
- Gastos Financieros
- Otros Gastos Corrientes
- Transferencias Corrientes

b. Gastos de Producción.- Son Gastos de Producción:

- Bienes y Servicios de Producción

c. Gastos de Inversión.- Los Gastos de Inversión se clasifican en:

- Gastos en Personal para Inversión
- Bienes y Servicios para Inversión
- Obras Públicas

d. Gastos de Capital.- Los Gastos de Capital son:

- Bienes de Larga Duración

e. Aplicación de Financiamiento.- La Aplicación de Financiamiento se clasifica de la siguiente manera:

- Amortización de la Deuda Interna
- Pasivo Circulante

Los Egresos se agrupan en Funciones, Programas y Subprogramas. En cada Programa y Subprograma se determinan las actividades corrientes y los proyectos de inversión, atendiendo a la naturaleza económica predominante de los gastos.

El Presupuesto de Gastos, comprende cinco funciones:

- | | |
|----------------|---------------------------|
| a. FUNCIÓN I | SERVICIOS GENERALES |
| b. FUNCIÓN II | SERVICIOS SOCIALES |
| c. FUNCIÓN III | SERVICIOS COMUNALES |
| d. FUNCIÓN IV | SERVICIOS ECONÓMICOS |
| e. FUNCIÓN V | SERVICIOS INCLASIFICABLES |

a. FUNCIÓN I -SERVICIOS GENERALES.- La Función de Servicios Generales, abarca los siguientes programas:

- Programa 1.- Administración General
- Programa 2.- Administración Financiera
- Programa 3.- Justicia, Policía y Vigilancia

b. FUNCIÓN II - SERVICIOS SOCIALES.- La Función de Servicios Sociales, comprende los siguientes programas:

- Programa 1.- Educación y Cultura
- Programa 2.- Salud Pública
- Programa 3.- Otros Servicios Sociales

c. FUNCIÓN III - SERVICIOS COMUNALES.- *La Función de Servicios Comunales, está conformada por los siguientes programas:*

- Programa 1.- Planificación Urbana y Rural
- Programa 2.- Higiene Ambiental
- Programa 3.- Abastecimiento de Agua Potable
- Programa 4.- Canalización y Alcantarillado
- Programa 5.- Urbanización y Ornato
- Programa 6.- Otros Servicios Comunales

d. FUNCIÓN IV - SERVICIOS ECONÓMICOS.- La Función de Servicios Económicos, abarca los siguientes programas:

- Programa 1.- Transporte y Comunicaciones
- Programa 2.- Turismo

e. FUNCIÓN V - SERVICIOS INCLASIFICABLES.- La Función de Servicios Económicos, comprende el siguiente programa:

- Programa 1.- Gastos Comunes de la Entidad

3.1.1.2 El Ciclo Presupuestario

El Ciclo Presupuestario, se encuentra dividido en los siguientes subprocesos:

- A.** Programación Presupuestaria
- B.** Formulación Presupuestaria
- C.** Aprobación Presupuestaria
- D.** Ejecución Presupuestaria
- E.** Control y Evaluación Presupuestaria
- F.** Reformas Presupuestarias
- G.** Clausura y Liquidación

A. Programación Presupuestaria

“Se define como la fase del ciclo presupuestario en la que, sobre la base de los objetivos y metas determinados por la planificación y la restricción presupuestaria coherente con el escenario macroeconómico esperado, se definen los programas anuales a incorporar en el presupuesto, con la identificación de las metas de producción final de bienes y servicios, los recursos humanos, materiales, físicos y financieros necesarios, y los impactos o resultados esperados de su entrega a la sociedad”.⁸

La Programación Presupuestaria consiste en determinar y preparar técnicamente los programas, actividades y proyectos, que el Municipio de Rumiñahui pretende ejecutar en el año fiscal.

La Dirección Financiera, debe efectuar antes del 30 de Julio, una estimación provisional de los Ingresos para en próximo Ejercicio Financiero.

⁸ Normas SAFI; Ministerio de Economía y Finanzas del Ecuador; Pág. 13

La Dirección Financiera a través de la Unidad Administrativa de Presupuesto, realiza la solicitud de todos los requerimientos de bienes y servicios a todas las Direcciones y Unidades de la Municipalidad, que debe ser entregada hasta el 10 de Septiembre de cada año.

Una vez recibida la información solicitada, la Unidad de Presupuesto realiza un informe consolidado de todas las necesidades de las diferentes Direcciones de la Municipalidad, que es entregado en la Dirección Financiera, y el Director convoca a una reunión de trabajo con todos los demás Directores, para priorizar las necesidades de bienes, obras y servicios.

B. Formulación Presupuestaria

“Es la fase del proceso de elaboración de las proformas de presupuesto que permite expresar los resultados de la programación presupuestaria bajo una presentación estandarizada según los catálogos y clasificadores presupuestarios, con el objeto de facilitar su exposición, posibilitar su fácil manejo y comprensión, y permitir su agregación y consolidación”.⁹

En base a la estimación provisional de ingresos, el Alcalde con la asesoría del Director Financiero, establece el cálculo definitivo de los ingresos y señala a cada Dirección, hasta el 15 de Agosto, los límites del gasto a los cuales deben ceñirse en la formulación de sus respectivos proyectos de Presupuesto.

Sobre la base del cálculo de ingresos y de las previsiones de gastos de las Direcciones de la Municipalidad, el Director Financiero debe preparar el anteproyecto de presupuesto y lo presentar a consideración del Alcalde hasta el 20 de Octubre.

⁹ Normas SAFI; Ministerio de Economía y Finanzas del Ecuador; Pág. 21

El Alcalde con la asesoría del Director Financiero, debe elaborar y presentar al Concejo el Proyecto Definitivo del Presupuesto hasta el 31 de Octubre.

Para la Formulación Presupuestaria, se deben tomar en cuenta los siguientes instrumentos:

- Plan Operativo Anual.
- Clasificadores Presupuestarios de Ingresos y Gastos.
- Directrices Presupuestarias dispuestas por el Alcalde.
- Base legal de Ingresos y Gastos.
- Plan de Inversiones.
- Resultado de la Ejecución Presupuestaria (Liquidación).

En esta etapa, la Unidad de Presupuesto, va realizando los justificativos de los bienes, obras y servicios que se van a realizar, con los respectivos montos que son aprobados en concejo.

En el presupuesto, la verificación de la consistencia de fuentes de financiamiento de los ingresos con los gastos se hace para el conjunto de recursos fiscales; esto es, aporte fiscal, autogestión y preasignaciones.

La clasificación por concepto de ingresos y por objeto del gasto se lo realiza para la identificar los ingresos y gastos contenidos en el presupuesto. El clasificador de ingresos organiza los recursos según su origen y su naturaleza corriente, de capital y de financiamiento; el clasificador por objeto del gasto identifica los recursos según su destino específico y su naturaleza corriente, de capital y de aplicación del financiamiento.

C. Aprobación Presupuestaria

La Comisión de Finanzas del Concejo estudia el Proyecto de Presupuesto y sus antecedentes y emite su informe hasta el 20 de Noviembre de cada año.

El Concejo estudia el proyecto de Presupuesto, lo dictamina y lo aprueba por programas y subprogramas hasta el 10 de Diciembre.

Una vez aprobado el Proyecto de Presupuesto por el Concejo, el Alcalde lo sanciona, dentro del plazo de tres días y entra en vigencia, infaliblemente a partir del 1º de Enero.

D. Ejecución Presupuestaria

La ejecución presupuestaria se fundamenta en un conjunto de normas y procedimientos técnicos, legales y administrativos que, partiendo del presupuesto aprobado se aplican para el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas en el plan operativo anual de la Institución.

Es importante realizar una adecuada programación financiera del gasto, de esa manera se prevé de forma periódica los requerimientos financieros dispuestos para cubrir las obligaciones derivadas del uso de los recursos necesarios para obtener los productos finales en términos de bienes y servicios, para el efecto se debe realizar las siguientes actividades:

a. Compromiso

El compromiso de gasto es el acto administrativo por el que la autoridad competente decide su realización, momento en el cual se genera una reserva

parcial o total de la asignación presupuestaria. El compromiso se materializa en el momento en que se conviene o contrata formalmente con un tercero la realización de obras, provisión de bienes, prestación de servicios, transferencias o subvenciones.

A efectos de la aplicación del compromiso se considera una fase previa, o de reserva de compromiso, y una de materialización del compromiso.

El compromiso existe hasta que las obras se realicen, los bienes se entreguen o los servicios se presten.

Para reservar y generar compromisos se requiere la existencia de la asignación presupuestaria respectiva y el saldo disponible suficiente. En tanto no sean afectados definitivamente por el reconocimiento de una obligación, los compromisos se pueden anular total o parcialmente por la misma Autoridad que los contrajo, es decir por cualquiera de las Direcciones Ordenadoras del Gasto, que son la Dirección Administrativa y Recursos Humanos, Dirección de Agua Potable y Alcantarillado o por la Dirección de Obras Públicas.

b. Reserva de compromiso

En cuanto la autoridad competente dispone la realización de un gasto con cargo a la asignación del presupuesto, la Unidad de Presupuesto es la responsable de la ejecución presupuestaria, procede a efectuar una reserva de compromiso, por la totalidad o una parte de la asignación, en el equivalente del monto estimado del gasto a comprometer; para el efecto se emite la certificación correspondiente. Se exceptúan los casos en que el compromiso y obligación se reconocen de manera simultánea.

Una reserva de compromiso puede ampliarse o anularse; en este último caso significa que la decisión de gasto que la respaldaba ha quedado sin efecto.

c. Reconocimiento del compromiso

El compromiso de gasto se reconoce con la formalización del acto administrativo por el que la autoridad competente, es decir las Direcciones Ordenadoras del Gasto: la Dirección Administrativa y Recursos Humanos, Dirección de Agua Potable y Alcantarillado o la Dirección de Obras Públicas, conviene o contrata la provisión de bienes y servicios con terceros y se produce la afectación de la asignación presupuestaria por el monto del compromiso que se estime, y de esta manera se materializa la obligación durante el ejercicio fiscal vigente. En ese sentido, si todo o una parte del compromiso se concreta en períodos subsiguientes no causa efecto en la asignación presupuestaria de ese año.

d. Reconocimiento de la obligación o devengado

Es el acto administrativo por el que la autoridad competente reconoce una obligación a un tercero como consecuencia de la recepción de los bienes y servicios previamente convenidos o contratados. Una obligación puede generarse sin la existencia de compromiso previo en cuyo caso procede a su registro de manera simultánea. La obligación causa la afectación definitiva de la asignación presupuestaria y del compromiso en el mismo monto.

Una vez sancionada la ordenanza presupuestaria los Jefes de las Dependencias y Servicios Municipales, someten a consideración del Alcalde un calendario de ejecución y desarrollo de sus actividades detalladas por trimestres.

E. Control y Evaluación Presupuestaria

El control y evaluación es la verificación de los resultados parciales, que se van obteniendo en el período de la Ejecución, a través de Cédulas Presupuestarias, tanto de ingresos como de gastos.

Realizando un análisis mensual – porcentual, en el que se compara la Asignación Codificada frente al Compromiso y Devengado, lo que permite detectar las posibles desviaciones en la Ejecución y en caso de ser necesario se aplica medidas correctivas en forma oportuna.

F. Reformas Presupuestarias

Las reformas presupuestarias son las modificaciones en las asignaciones consignadas a los programas incluidos en los presupuestos aprobados que alteran los techos asignados, el destino de las asignaciones, su naturaleza económica, fuente de financiamiento o cualquiera otra identificación de los componentes de la clave presupuestaria.

Las modificaciones se realizan sobre los saldos disponibles no comprometidos de las asignaciones. En ningún caso se puede efectuar reformas que impliquen traspasar recursos destinados a inversión o capital para cubrir gastos corrientes.

El Presupuesto únicamente puede ser reformado mediante:

- a. Traspasos** (cambio del origen y destino del gasto).- Durante el segundo semestre, el Alcalde puede autorizar Traspasos de crédito dentro de una misma función, programa o subprograma. Los traspasos de una función a otra son autorizados por el Concejo a petición del Alcalde, previo informe de la Dirección Financiera.

b. Suplementos (ingresos extra-presupuestarios que no se consideraron dentro del presupuesto inicial).- Los suplementos se clasifican en:

- **Créditos adicionales para servicios.-** Considerados en el Presupuesto.
- **Créditos para nuevos servicios.-** No considerados en el Presupuesto.

Los suplementos son solicitados al Concejo por el Alcalde, en el segundo semestre del Ejercicio Presupuestario, salvo situación de emergencia previo informe del Director Financiero.

c. Reducciones de Crédito (Ingresos efectivos, que tienden a ser inferiores a las cantidades asignadas en el Presupuesto).- Si en el curso del ejercicio financiero se comprueba la reducción de los ingresos efectivos frente a las estimaciones, el Concejo a petición del Alcalde y previo informe del Director Financiero puede resolver la reducción de las partidas de egresos que se estime conveniente, para mantener el equilibrio presupuestario.

El Alcalde debe consultar a los responsables de la Ejecución de los programas o subprogramas afectados con esta medida, con las partidas que afecten lo menos posible el desarrollo de las actividades programadas.

G. Clausura y Liquidación

El cierre de las cuentas y la clausura definitiva del presupuesto se efectúa al 31 de Diciembre de cada año.

Los ingresos que se recauden después de esa fecha se consideran como del Presupuesto Vigente.

Después del 31 de Diciembre no se pueden contraer compromisos u obligaciones que afecten el Presupuesto del año anterior.

La Dirección Financiera procede a la liquidación del presupuesto del ejercicio anterior, hasta el 31 de Enero, concluyendo con el siguiente resultado:

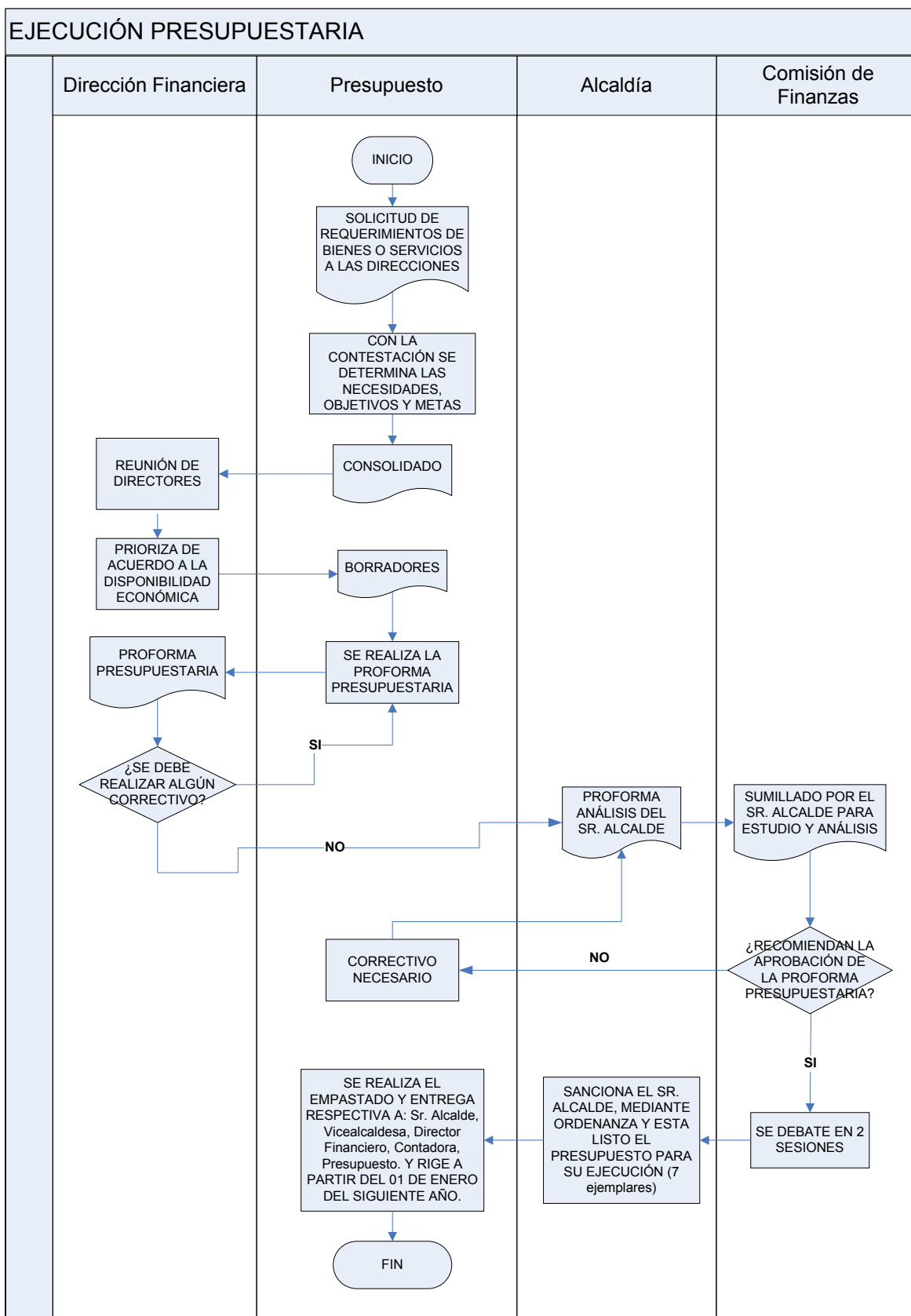
El déficit o superávit provenientes de la ejecución del presupuesto, y se lo determina por la relación entre las rentas efectivas y los gastos devengados.

Forman parte de la Liquidación Presupuestaria los siguientes documentos:

- Detalle de la Ejecución de ingresos por Partida Presupuestaria.
- Resumen de la Ejecución de Gastos por Grupo.
- Estados Financieros.
- Detalle de la Ejecución de Gastos a nivel de Partida.

La Unidad de Presupuesto, realiza sus actividades, de acuerdo al siguiente flujograma:

GRÁFICO No 7
FLUJOGRAMA UNIDAD DE PRESUPUESTO



Fuente: Unidad de Presupuesto

Elaborado por: Evelyn Díaz

3.1.2 Área de Contabilidad

Esta Unidad Administrativa se encuentra conformada por: cuatro personas, las cuales son las encargadas de realizar el control concurrente previo al devengado y realizar el proceso de contabilización de los hechos económicos, efectuados por el Municipio de Rumiñahui.

La Unidad Administrativa de Contabilidad realiza el siguiente proceso:

A. Registro Contable

Son registrados los recursos materiales e inmateriales, las obligaciones, el patrimonio y sus variaciones.

Se debe considerar mediciones apropiadas a las características y circunstancias que dan origen a las diferentes transacciones y operaciones del Municipio de Rumiñahui, siempre que posean valor económico para ser expresados en términos monetarios. Los hechos económicos son registrados en la moneda de curso legal en el país.

En la Contabilidad Gubernamental, son registrados los hechos económicos sobre la base de la igualdad, entre los recursos disponibles (activos) y sus fuentes de financiamiento (pasivos y patrimonio), aplicando el método de la Partida Doble.

El registro contable se lo realiza diariamente, en el programa ALFA G MILENIO, Módulo de Contabilidad.

GRÁFICO No 8
GRÁFICO PROGRAMA ALFA G MILENIO

Código	Nombre	Grupo	Nivel	Movimiento	Asodebe	Asohaber	Saldo
1	ACTIVOS	0	TITULO	<input type="radio"/> Si <input checked="" type="radio"/> No			
11	OPERACIONALES	1	GRUPO	<input type="radio"/> Si <input checked="" type="radio"/> No			
111	DISPONIBILIDADES	11	SUBGRUPO	<input type="radio"/> Si <input checked="" type="radio"/> No			
111.01	Caja Recaudadoras	111	CUENTA DE NIVEL	<input type="radio"/> Si <input checked="" type="radio"/> No			
111.03	Banco Central del Ecuador Moneda Nacional	111	CUENTA DE NIVEL	<input type="radio"/> Si <input checked="" type="radio"/> No			
111.03.01	Cta. Cte. # 01220005	111.03	Cuenta de nivel 2	<input type="radio"/> Si <input checked="" type="radio"/> No			
111.03.02	Cta. Cte. # 01220819	111.03	Cuenta de nivel 2	<input type="radio"/> Si <input checked="" type="radio"/> No			
111.03.03	Cta. Cte. # 01220820	111.03	Cuenta de nivel 2	<input type="radio"/> Si <input checked="" type="radio"/> No			
111.15	Bancos Comerciales Moneda Nacional	111	CUENTA DE NIVEL	<input type="radio"/> Si <input checked="" type="radio"/> No			
111.15.01	Cooperativa San Pedro de Taboada	111.15	Cuenta de nivel 2	<input type="radio"/> Si <input checked="" type="radio"/> No			
111.15.01.001	CTA. DE AHORROS # 1011631	111.15.01	Cuenta de nivel 3	<input type="radio"/> Si <input checked="" type="radio"/> No			
111.15.02	Banco Internacional	111.15	Cuenta de nivel 2	<input type="radio"/> Si <input checked="" type="radio"/> No			
111.15.02.004	CTA. CTE. # 025060496-0	111.15.02	Cuenta de nivel 3	<input type="radio"/> Si <input checked="" type="radio"/> No			
111.15.04	PRODUBANCO	111.15	Cuenta de nivel 2	<input type="radio"/> Si <input checked="" type="radio"/> No			
111.15.04.001	Cta. Cte. # 62005000301	111.15.04	Cuenta de nivel 3	<input type="radio"/> Si <input checked="" type="radio"/> No			
112	ANTICIPOS DE FONDOS	11	SUBGRUPO	<input type="radio"/> Si <input checked="" type="radio"/> No			
112.01	Anticipos a Servidores Publicos	112	CUENTA DE NIVEL	<input type="radio"/> Si <input checked="" type="radio"/> No			
112.01.01	EMPLEADOS	112.01	Cuenta de nivel 2	<input type="radio"/> Si <input checked="" type="radio"/> No			
112.01.01.001	HIDALGO MINAYO NELLY AMPARO	112.01.01	Cuenta de nivel 3	<input type="radio"/> Si <input checked="" type="radio"/> No			

Fuente: Unidad de Contabilidad

A continuación se presentan los subprocesos, que sigue el registro contable:

- a. **Jornalización.-** Es el registro cronológico y secuencial de las operaciones que realiza la municipalidad, en base a los documentos fuente.

Los hechos económicos son registrados en el momento que ocurren, haya o no movimiento de dinero, como consecuencia del reconocimiento de compromisos u obligaciones ciertas, vencimiento de plazos, condiciones

contractuales o cumplimiento de disposiciones legales. No se anticipan o postergan las anotaciones, ni se contabilizan en cuentas diferentes a las establecidas en el Catálogo General.

Cuya estructura reconoce una relación jerárquica de lo general a lo particular, con los siguientes rangos de agrupación:

Tabla N° 1
ESTRUCTURA DEL CATÁLOGO GENERAL DE CUENTAS

CONCEPTOS	CODIFICACIÓN
TITULO	9
GRUPO	9 9
SUBGRUPO	9 9 9
Cuentas nivel 1	9 9 9 99
Cuentas nivel 2	9 9 9 99 99
Cuentas nivel 3	9 9 9 99 99 99
Cuentas nivel 4	9 9 9 99 99 99 99

Fuente: Normativa del Sistema de Administración Financiera

En el período mensual que se encuentre con cierre en el sistema informático, no se pueden alterar o modificar los datos; las regularizaciones por errores u otras causas deberán efectuarse en el mes siguiente que se halle abierto.

Consecuentemente, la información financiera producida al término de cada período mensual no se puede modificar por ninguna circunstancia.

✚ **Ingresos.-** Es el registro contable de emisiones y recaudaciones de impuestos, tasas y contribuciones, del que se genera un comprobante de ingreso, a continuación detallo algunas cuentas:

- Impuestos a los Predios Urbanos
- Impuesto a los Predios Rústicos
- Impuesto a las Alcabalas
- Impuesto a los Espectáculos Públicos
- Impuesto a las Patentes Municipales
- Tasa de Aprobación de Planos e Inspección de Construcciones
- Tasas por Servicio de Agua Potable
- Tasa de Recolección de Basura y Aseo Público
- Tasa de Canalización y Alcantarillado

✚ **Egresos.-** Es el registro contable de obligaciones de la municipalidad para con terceros; además cuentas de gasto no monetarias, del que se genera un comprobante de egreso. a continuación detallo algunas cuentas:

- Obligaciones para con terceros:
 - Remuneraciones
 - ❖ Sueldos
 - ❖ Salarios
 - ❖ Aporte Patronal
 - ❖ Décimo Tercer Sueldo
 - ❖ Décimo Cuarto Sueldo, etc.
 - Pago a contratación pública
 - ❖ Honorarios profesionales
 - ❖ Consultorías
 - ❖ Contratos de obra, etc.
 - Adquisiciones en general

- ❖ Inversión: vehículos y maquinaria, material de construcción, plomería, repotenciación de vehículos y maquinaria.
- ❖ Consumo: suministros y materiales de oficina, mobiliario, equipo de oficina, equipo informático, vehículos y maquinaria, etc.
- Cuentas de gastos no monetarios.- Son gastos en los cuales no interviene la cuenta bancos. Como:
 - Depreciaciones
 - Amortizaciones, y;
 - Provisión de cuentas incobrables.

b. Mayorización.- Es la unificación de las cuentas de acuerdo a su naturaleza, nos sirve para comparar las sumatorias del débito y del crédito, y determinar un saldo.

c. Balance de Comprobación.- Permite resumir la información contenida en los registros realizados en el libro diario (jornalización) y en el libro mayor (mayorización), además demuestra la igualdad numérica entre los saldos.

d. Ajustes.- Los ajustes originados en depreciaciones, consumo de existencias, acumulación de costos u otros de igual naturaleza, que impliquen regulaciones, traspasos o actualizaciones de cuentas de Activo, Pasivo o Patrimonio, se registran directamente en las cuentas que correspondan, sin que por ello, implique afectación presupuestaria, ni se efectuaran en cuentas de Activos Operacionales ni de Deuda Flotante.

Es un proceso interno de la Unidad Administrativa de Contabilidad, se consideran todos los movimientos del mes, en los cuales se encuentran las asignaciones del Banco Central, del Ministerio de Finanzas por concepto de 10% Planillas de Telecomunicaciones, 25% del Impuesto a la Renta,

Ley del 15%, FODESEC, FONSA, Participación Desarrollo de la Provincia.

- e. Estados Financieros.-** La preparación de informes financieros se sujeta a la periodicidad, forma y condiciones determinadas por los usuarios.

La información comparativa se realiza solo en los Estados Financieros anuales y se lo hace con referencia a las cifras correspondientes del ejercicio fiscal anterior.

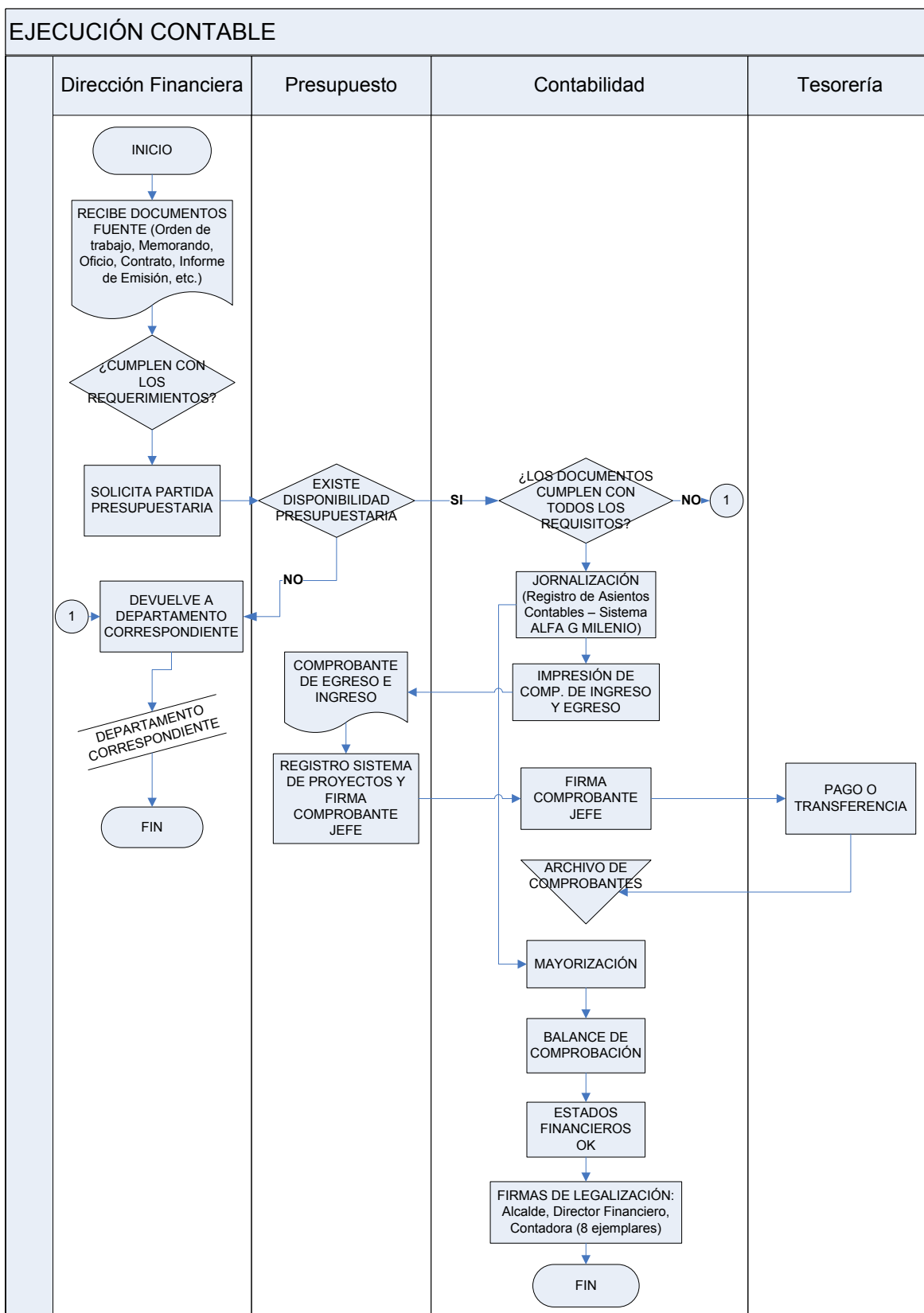
En el mes de Enero de cada año, con corte al 31 de Diciembre, la información financiera y presupuestaria, se la entrega al Ministerio de Finanzas, en forma impresa, debidamente legalizada y con sus correspondientes notas aclaratorias, los mismos que detallo a continuación:

- Balance de Comprobación Acumulado (8 columnas)
- Estado de Resultados
- Estado de Situación Financiera
- Estado de Flujo del Efectivo
- Estado de Ejecución Presupuestaria y sus anexos (cédulas presupuestarias de ingresos y gastos).

Las actividades de Mayorización, Balance de Comprobación y Estados Financieros, se realizan automáticamente a través del sistema informático anteriormente indicado.

La Unidad de Contabilidad, realiza sus actividades, de acuerdo al siguiente flujograma:

GRÁFICO No 9
FLUJOGRAMA UNIDAD DE CONTABILIDAD



Fuente: Unidad de Contabilidad

Elaborado por: Evelyn Díaz

3.1.3 Área de Tesorería

Esta Unidad Administrativa se encuentra conformada por: catorce personas, las cuales son las encargadas de los procesos de transferencias y recaudaciones, efectuadas por el Municipio de Rumiñahui.

A continuación detallo los principales procesos que realiza la Unidad de Tesorería:

A. Transferencias o Pagos

El trámite inicia, el momento en el que llega a la Unidad de Tesorería, el Comprobante de Egreso, el cual debe ingresar con todos los documentos habilitantes, es decir, factura, orden de trabajo, garantías de ser el caso, partida presupuestaria, orden de pago.

La Unidad de Tesorería es el último filtro de la Dirección Financiera, que puede objetar y devolver el pago, puesto que realiza un control posterior.

Si todos los documentos están completos, se realiza el Comprobante de Retención, a través del Sistema Integrado de Tributación del Asesor Contable (SITAC), que sirve como anexo transaccional, y efectuado este comprobante se realiza la transferencia, a través del SPI.

Según el Decreto Ejecutivo 571, publicado en el Registro Oficial No. 130 del 22 de julio de 2003, los pagos del sector público, no se deben realizar a través de la emisión cheques, por lo que el Banco Central del Ecuador puso a disposición del Sistema Financiero, el Sistema de Pagos Interbancarios (SPI), a partir del 1 de julio de 2002.

El Sistema de Pagos Interbancarios (SPI), es el mecanismo que permite, a través del Banco Central del Ecuador y en el ámbito nacional, la transferencia electrónica de fondos entre cuentas corrientes, de ahorros, de tarjeta habientes o especiales de pagos de clientes de instituciones financieras diferentes.

El Sistema de Pagos Interbancario que el Banco Central del Ecuador, pone a disposición del sistema financiero, es usado por las instituciones autónomas, descentralizadas y gobiernos seccionales, para lo cual deben mantener una cuenta corriente en el Banco Central, y que a su vez preste los servicios de depósitos a la vista en la forma de cuentas corrientes o de ahorros, a favor de personas naturales o jurídicas.

B. Recaudaciones

La recaudación, se la realiza a través del Sistema de Recaudación Maestra, por medio del cual se cobran los impuestos, tasas y contribuciones especiales de mejora de la Municipalidad, entre los cuales tenemos los siguientes:

- Impuestos a las Utilidades en la Compra Venta de Predios Urbanos
- Impuestos a los Predios Urbanos
- Impuesto a los Predios Rústicos
- Impuesto a las Alcabalas
- Impuesto a los Vehículos
- Impuesto a los Espectáculos Públicos
- Impuesto a las Patentes Municipales
- Tasa de Aprobación de Planos e Inspección de Construcciones
- Tasa de Rastro
- Tasas por Servicio de Agua Potable
- Tasa de Recolección de Basura y Aseo Público
- Tasa de Canalización y Alcantarillado

- Contribución Especial de Mejoras por Apertura, Pavimentación, Ensanche de Vías
- Contribución Especial de Mejoras por Aceras y Cercas
- Contribución Especial de Mejoras por Obras de Alcantarillado
- Contribución Especial de Mejoras por Plazas, Parques y Jardines
- Contribución Especial de Mejoras por Obras de Agua Potable
- Tasa por Servicio de Operación y Mantenimiento del Sistema de Alcantarillado Público
- Servicios Técnicos y Administrativos
- Servicios del Cementerio Municipal
- Ocupación de la Vía Pública
- Mercados y Plazas
- Mantenimiento Vial
- Mantenimiento del Catastro Predial
- Tasa por Utilización Vehicular de las Vías del Cantón Rumiñahui

El proceso de pago, inicia cuando el contribuyente se acerca a la ventanilla y el recaudador recibe el dinero, por lo cual entrega el Título de Crédito, si paga por concepto de impuesto predial, patentes, alcabalas, en caso de pagar por concepto de agua potable, el señor recaudador entrega el talonario de la cartilla del agua.

Al final del día todos los recaudadores de las ventanillas entregan el reporte debidamente cuadrado y con los respectivos respaldos y recibos. Todos estos documentos son entregados al Jefe de Recaudadores y al día siguiente estos valores son depositados en la cuenta del Municipio en el Banco Central.

Existen dos tipos principales de recaudaciones, que son:

a. Recaudaciones Internas

Son aquellas recaudaciones que se las efectúan en la ventanilla de la Unidad Administrativa de Tesorería.

b. Recaudaciones Externas

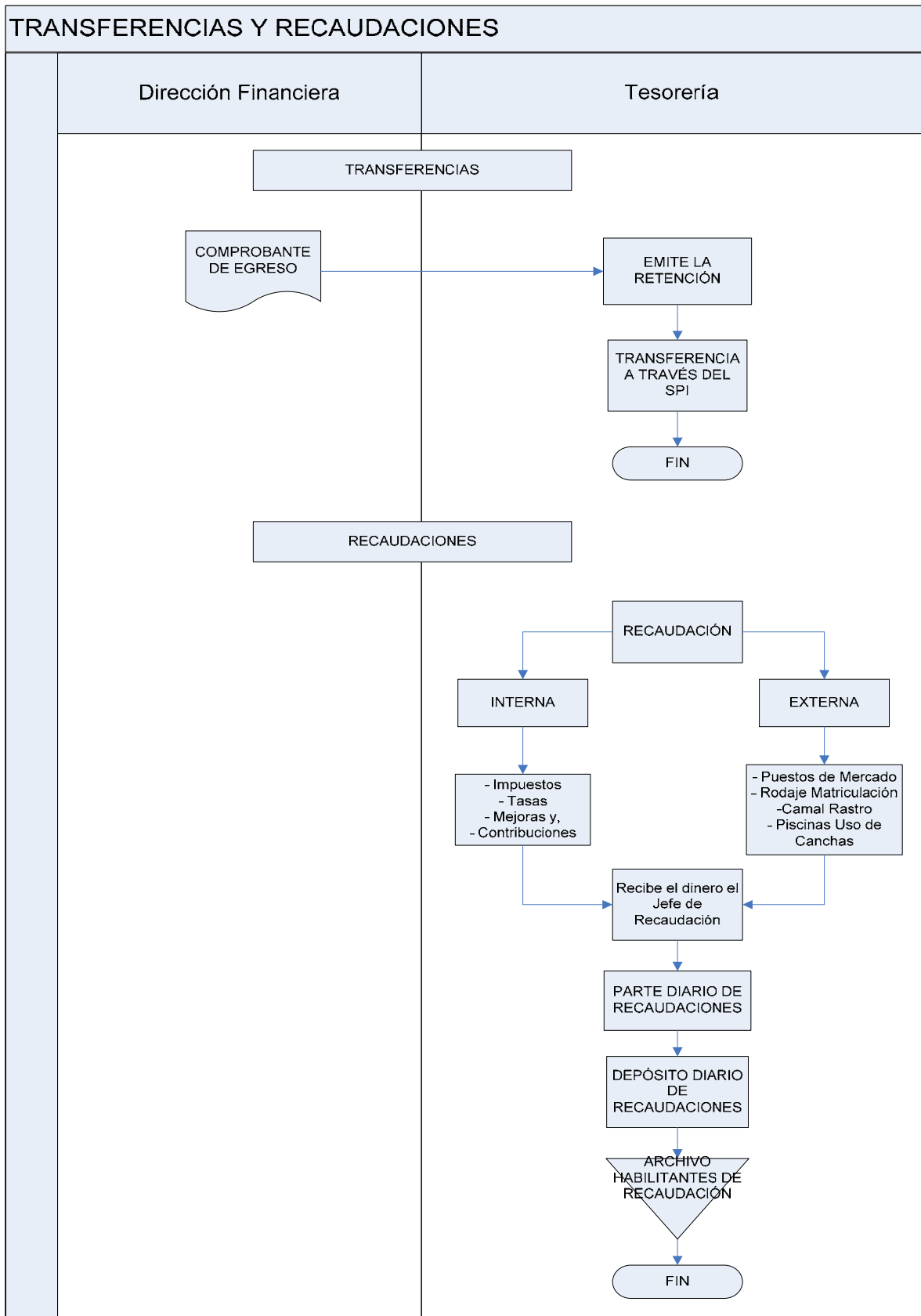
Son las recaudaciones que se realizan en Camales, Ferias Municipales y Matriculación Vehicular, se entregan tickets pre-numerados para cobros en los mercados y camales, este tipo de recaudaciones se ingresan de igual manera en el Sistema de Recaudación Maestra.

Una vez recaudado el dinero y depositado en el banco, se realiza un Reporte de Recaudación Diaria, que es entregado diariamente en la Unidad de Contabilidad.

Los cobros que se realizan en la ventanilla, se los realiza en dinero en efectivo, tarjetas de crédito y cheques certificados.

La Unidad de Tesorería, realiza sus actividades, de acuerdo al siguiente flujograma:

GRÁFICO N° 10
FLUJOGRAMA UNIDAD DE TESORERÍA



Fuente: Unidad de Tesorería

Elaborado por: Evelyn Díaz

3.2 Análisis Externo

El análisis externo, permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle al Municipio de Rumiñahui, puesto que este no existe ni puede existir fuera de un ambiente, fuera del entorno que le rodea.

Se cree necesaria la elaboración de este tipo de estudio, ya que existen varios factores y condiciones que experimentan comportamientos positivos y negativos, que pueden afectar de diferente manera y magnitud al Municipio de Rumiñahui.

Estableciendo los principales hechos o eventos del ambiente que tiene o podrían tener alguna relación con el Municipio de Rumiñahui. Estos pueden ser:

- De Carácter Político
- De Carácter Económico
- De Carácter Social
- De Carácter Legal
- De Carácter Tecnológicos

3.2.1 Influencia Macroeconómica

La Influencia Macroeconómica comprende las fuerzas sociales que afectan a todo el microambiente. Es decir son todas aquellas variables sobre las cuales el Municipio de Rumiñahui no tiene control alguno y por lo tanto se ve en la necesidad de adaptarse a ellas.

“Todos estos fenómenos y variables conforman un campo dinámico e intenso de fuerzas que se juntan y se repelen, se unen y se chocan, se multiplican y se

anulan, asumiendo tendencias y direcciones inusitadas como un complejo caleidoscopio que cambia cada vez su configuración”.¹⁰

3.2.1.1 Factor Político

La inestabilidad política ha afectado, desde hace varios años, la trayectoria y desarrollo del Ecuador, aunque nuestro país es rico en tradiciones culturales y patrimonio natural, los ciclos intermitentes de las políticas públicas del pasado han impedido que el país aproveche plenamente su potencial de lograr prosperidad económica y equidad social. El gobierno recién instalado del Eco. Rafael Correa, tiene la oportunidad de romper con el pasado, definiendo una agenda basada en una visión compartida. En esta agenda debe tomar en cuenta, esfuerzos en las áreas de estabilidad, crecimiento, competitividad, desarrollo económico, descentralización y anticorrupción.

Como se anticipaba, la oficialista Alianza País (AP), triunfó ampliamente en las elecciones del pasado 26 de abril del 2009, obteniendo gran ventaja y mayoría, en todas sus dignidades.

En el Cantón Rumiñahui, el Ing. Héctor Jácome Mantilla, del Movimiento Municipalista, fue reelecto como alcalde del cantón. El Concejo Municipal estará conformado por los ediles urbanos electos Rosa Salazar, Tania Guayasamín, Libia Martínez, César Vallejo, Efraín Puga y Fernando Salazar. En tanto que Pablo Almeida es el concejal rural.

Al triunfo del Econ. Rafael Correa, se ha planteado una reforma al aparato político, económico y social; un instrumento que por un lado equilibre y represente a la sociedad, por el otro lado sea capaz de organizar, condicionar y que confronte no en sentido de hostilidad pero si en el sentido de defender y proteger los diversos intereses del pueblo ecuatoriano, además pretende romper las viejas

¹⁰ “Administración en los Nuevos Tiempos” Idalberto Chiavenato, página 79, párrafo noveno.

estructuras políticas y sus modelos económicos, para generar menores desigualdades entre los habitantes.

Con la implementación de estos cambios a nivel de país, mejorarán los servicios que prestan los gobiernos seccionales y se dará especial tención a las incidencias en el desarrollo integral de la comunidad.

3.2.1.2 Factor Económico

La crisis está ya presente en nuestro país y con seguridad sus manifestaciones y efectos serán mayores con el transcurrir de los meses. Un barril del petróleo que hoy se vende a 61,28 dólares, un déficit fiscal de cinco mil millones de dólares, una balanza comercial no petrolera negativa, corrupción e inestabilidad política, son algunas manifestaciones de los graves problemas que enfrenta nuestro país.

El actual gobierno anuncia la revisión del plan de obras públicas y algunos mecanismos para recortar el gasto fiscal, como un plan anticrisis que pretende precautelar las condiciones de vida de los ecuatorianos.

Por esta razón comenzaré por analizar algunos conceptos relacionados con este factor que ayudarán al desarrollo de este trabajo.

3.2.1.2.1 Inflación

“Inflación es el crecimiento continuo y generalizado de los precios de los bienes y servicios y factores productivos de una economía a lo largo del tiempo”.¹¹

¹¹ Diccionario de Economía. <http://www.econlink.com.ar/definicion/inflacion.shtml>

En nuestro país, la Institución del Estado encargada de medir o calcular la inflación es el Instituto de Estadísticas y Censos (INEC).

El INEC a través de una encuesta realizada en las principales ciudades del país sobre la evolución de los precios de un conjunto de bienes y servicios (alimentos, bebidas, vestido, transporte, vivienda, salud, educación, etc.) que conforman la canasta básica, obtienen un promedio ponderado denominado Índice de Precios al Consumidor (IPC). Estos Índices al relacionarlos entre sí, permiten determinar la magnitud del alza de los precios o tasa de inflación.

La fórmula de cálculo es la siguiente:

$$Tasa_de_Inflación_Año_(n) = \frac{IPC_año_(n) - IPC_año_(n-1)}{IPC_año_(n-1)} * 100$$

Cálculo:

$$TasadeInflaciónAño(2006) = \frac{453,26 - 417,57}{417,57} * 100 = 8,55$$

$$TasadeInflaciónAño(2007) = \frac{455,00 - 453,26}{453,26} * 100 = 0,38$$

$$TasadeInflaciónAño(2008) = \frac{503,06 - 455,00}{455,00} * 100 = 10,56$$

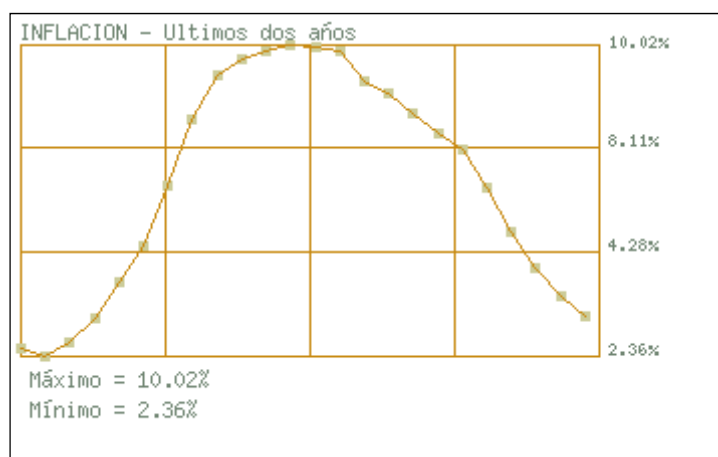
Las siguientes tablas y gráficos muestran la evolución y comportamiento de la inflación en los últimos años:

TABLA No 2
INFLACIÓN ANUAL

AÑO	2005	2006	2007	2008
IPC	417,57	453,26	455.00	503,06
Inflación Anual		8,55	0,38	10,56
		Inflación	Deflación	Inflación

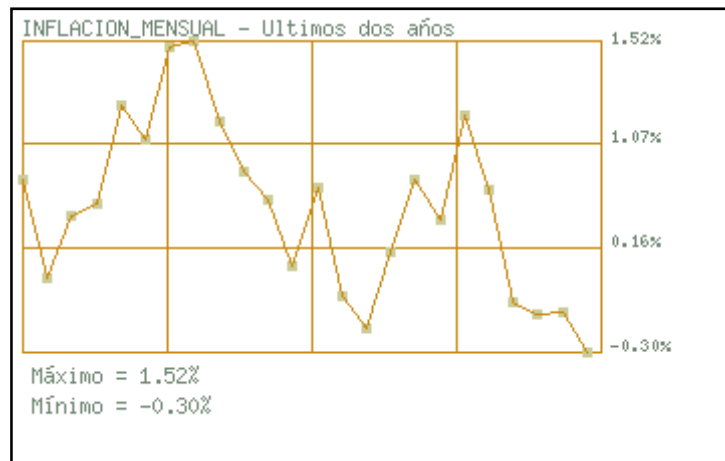
Fuente: Instituto de Estadísticas y Censos (INEC).

GRÁFICO No 11
INFLACIÓN ÚLTIMOS DOS AÑOS



Fuente: Banco Central del Ecuador

GRÁFICO No 12
INFLACIÓN MENSUAL



Fuente: Banco Central del Ecuador

TABLA No 3
INFLACIÓN MENSUAL

FECHA	VALOR
Junio-30-2009	-0.08 %
Mayo-31-2009	-0.01 %
Abril-30-2009	0.65 %
Marzo-31-2009	1.09 %
Febrero-28-2009	0.47 %
Enero-31-2009	0.71 %
Diciembre-31-2008	0.29 %
Noviembre-30-2008	-0.16 %
Octubre-31-2008	0.03 %
Septiembre-30-2008	0.66 %
Agosto-31-2008	0.21 %
Julio-31-2008	0.59 %
Junio-30-2008	0.76 %
Mayo-31-2008	1.05 %
Abril-30-2008	1.52 %
Marzo-31-2008	1.48 %
Febrero-29-2008	0.94 %
Enero-31-2008	1.14 %
Diciembre-31-2007	0.57 %
Noviembre-30-2007	0.50 %
Octubre-31-2007	0.13 %
Septiembre-30-2007	0.71 %
Agosto-31-2007	0.07 %
Julio-31-2007	0.42 %

Fuente: Banco Central del Ecuador

3.2.1.2.2 Riesgo País

“El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países

emergentes de Chase – Jpmorgan, hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras. El Embi se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice ó como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos”.¹²

El Riesgo País es la medida del riesgo de realizar un préstamo a ciertos países, comprende la capacidad o incapacidad de cumplir con los pagos del capital o de los intereses al momento de su vencimiento. Es un índice que pretende exteriorizar la evolución del riesgo que implica la inversión en instrumentos representativos de la Deuda Externa emitidos por gobiernos de países emergentes.

De este modo, el Riesgo País, ha pasado a formar parte del lenguaje cotidiano en las principales economías de América Latina, especialmente en las que se viven profundas crisis, por lo que se trata de un indicador decisivo para el destino financiero de toda nación emergente y es utilizado por los inversores al momento de calcular las posibilidades de éxito de sus proyectos de inversión.

Matemáticamente hablando, el riesgo país, es la diferencia que existe entre el rendimiento de un título público emitido por el Gobierno Nacional y un título de características y maduración similares emitido por un ente que se considera tiene el menor riesgo del mercado financiero internacional (actualmente los Bonos del Tesoro de los Estados Unidos).

Se lo calcula para poder determinar, de la mejor manera posible, cuál será el riesgo de una inversión en un país determinado, y para que los inversionistas decidan mediante esta herramienta en qué nación colocar sus divisas.

Su importancia está dada a partir de que los países dejan de endeudarse directamente con la banca y buscan organismos internacionales para adquirir

¹² http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais

préstamos que propicien el cumplimiento de sus metas, por lo que actualmente deben buscar que los agentes no consideren que el riesgo de pérdida en su inversión sea alto, para tener la posibilidad de adquirir dichos créditos.

En otras palabras, el Estado sólo podrá recibir fondos si puede convencer a los inversores de que es un país confiable y de que en el futuro se encontrará en condiciones de pagar los servicios de la deuda adquirida. De esta manera, el Riesgo País se ha convertido en un elemento fundamental para la economía ecuatoriana, dado que ésta depende de las inversiones para permitirle crecer y desarrollarse, y que sólo llegarán a nuestro país en la medida en que el indicador sea bajo; cuanto menor sea, mayor será la entrada de inversiones.

El Riesgo País, es calculado por distintas entidades; las más influyentes y conocidas, son las Calificadoras Internacionales de Riesgo, como Moody's, Standard & Poor's o Fitch-IBCA y J.P. Morgan. También existen empresas que calculan el Riesgo País como Euromoney o Institutional Investor y otras. Cada una de ellas posee su propio método, pero generalmente llegan a resultados similares.

TABLA No 4
CÁLCULO DEL RIESGO PAÍS SEGÚN EUROMONEY

Factores de Riesgo Ponderación (en porcentajes)		
Indicadores analíticos	50	
Desempeño económico		25
Riesgo político		25
Indicadores Crediticios	30	
Indicadores de deuda		10
Deuda en default o reprogramada		10
Calificación crediticia		10
Indicadores de mercado	20	
Acceso a financiamiento bancario		5
Acceso a financiamiento de corto plazo		5
Descuento por incumplimiento		5
Acceso a mercado de capitales		5

Fuente: Euromoney

Los resultados de estas calificadoras están dados por letras que van desde la A hasta la E o por puntos, en donde 100 puntos representan el 1% de riesgo por encima de la tasa referencial, que es la tasa que pagan los Bonos del Tesoro de los Estados Unidos, ya que se asume que son los de menor riesgo en el mercado.

En síntesis, el Riesgo País es un indicador de riesgo de inversión, y se lo utiliza como una herramienta que sirve para comparar a los distintos mercados de capital entre sí, posibilitando la creación de un ranking de países confiables, desde el más seguro hasta el más inestable.

Para comprender los factores que afectan a esta diferencia entre los bonos de un país con los del Tesoro norteamericano, es necesario conceptualizar algunos otros términos económicos como los siguientes:

- **Inflación:** Es la compensación por la declinación esperada del poder adquisitivo del dinero prestado.
- **Riesgo de incumplimiento:** Es la recompensa por enfrentar el riesgo de incumplimiento en el caso de un préstamo o bono.
- **Liquidez:** Es la recompensa por invertir en un activo que tal vez no pueda convertirse rápidamente en efectivo a un valor de mercado conveniente.
- **Prima por devaluación:** Es la recompensa por invertir en un activo que no está nominado en la divisa propia del inversionista. Esta prima es igual a cero desde que se asumió la dolarización, ya técnicamente no debe existir riesgo cambiario.(excepto en el Ecuador que es un país de riple).
- **Prima por vencimiento:** Entre mayor sea el plazo en que vence el bono, menor es la liquidez del título, y mayores los riesgos de volatilidad.
- **Desempeño económico:** Basado en las cifras del Producto Interno Bruto per cápita y los resultados de la encuesta realizada por las calificadoras en la que cada país obtiene las proyecciones para los próximos dos años.

Además de estos puntos bases para el cálculo del Riesgo País, se incluyen otros factores como la estabilidad política y fiscal, que son también puntos trascendentales en el análisis, además de la fortaleza bancaria y la ubicación geográfica del país, puesto que la situación de Latinoamérica necesariamente afecta al Ecuador, y por consiguiente al Cantón Rumiñahui, al no captar inversiones extranjeras, para poder explotar los recursos turísticos y demás

atractivos con los que cuenta el Cantón y generar plazas de trabajo en el sector turístico.

3.2.1.2.3 Producto Interno Bruto (PIB)

El PIB es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado. EL PIB es un indicador representativo que ayuda a medir el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios de las empresas de cada país, únicamente dentro de su territorio. Este indicador es un reflejo de la competitividad de las empresas.

La forma del cálculo de PIB se basa en los costos de los factores en relación con el PIB valorado a precio del mercado, restando del último los impuestos indirectos ligados a la producción y agregándole las subvenciones (donaciones). La fórmula es la siguiente:

$$\mathbf{PIB = C + I + G + X - M}$$

C = Consumo Privado

I = Inversión Privada

G = Gasto del Gobierno (Gastos Corrientes e Inversión Pública)

X = Exportaciones de Bienes y Servicios

M = Importaciones de Bienes y Servicios

A través del PIB podemos estimar la capacidad productiva de una economía, que es generada por los agentes económicos durante un período, en las diversas etapas de producción y en todos los sectores de la economía, es decir, podemos determinar cuan competitivo y productivo es un país.

El **PIB Total** toma en cuenta todos los bienes y servicios que produce un país dentro de su territorio en un período determinado.

El **PIB Nominal** y el **PIB Real**.- El PIB nominal, mide el valor de la producción total de la economía (bienes y servicios), realizada en la economía, a los precios vigentes en el período durante el cual se produce. El PIB real, valora la producción realizada en diferentes años a los mismos precios, es una estimación de la variación real o física que experimenta la producción entre unos años específicos cualesquiera.

El **PIB per cápita** es el promedio de Producto Bruto por cada persona. Se calcula dividiendo el PIB total para la cantidad de habitantes de la economía.

$$PIB_{pc} = \frac{PIB}{N}$$

Los métodos para el cálculo del PIB son los siguientes:

- Método de la demanda o método del gasto;
- Método de la distribución o método del ingreso; y,
- Método de la oferta o método del valor agregado.

- **Método del gasto**

PIB se mide sumando todas las demandas finales de bienes y servicios en un período dado. En este caso se está cuantificando el destino de la producción.

Existen cuatro grandes áreas de gasto, que en la fórmula se clasifican:

- El consumo de las familias (C)
- La inversión en nuevo capital (I)
- El consumo del gobierno (G)
- Los resultados netos del comercio exterior (exportaciones - importaciones) (X – M)

$$\text{PIB} = C + I + G + (X - M)$$

- **Método de la distribución o del ingreso**

Este método suma los ingresos de todos los factores que contribuyen al proceso productivo, como por ejemplo, sueldos y salarios, comisiones, alquileres, derechos de autor, honorarios, intereses, utilidades, etc. El PIB es el resultado del cálculo por medio del pago a los factores de la producción. Todo ello, antes de deducir impuestos:

$$\text{PIB} = \text{Salarios} + \text{Rentas} + \text{Beneficio} + \text{Amortizaciones} + (\text{Impuestos Directos} - \text{Subsidios})$$

La diferencia entre el valor de la producción de una empresa y el de los bienes intermedios tiene uno de los tres destinos siguientes: los trabajadores en forma de renta del trabajo, las empresas en forma de beneficios o el Estado en forma de impuestos indirectos, como el IVA.

- **Método de la oferta o del valor agregado**

El valor agregado, es el valor de mercado del producto en cada etapa de su producción, menos el valor de mercado de los insumos utilizados para obtener dicho producto; es decir, que el PIB se cuantifica a través del aporte neto de cada sector de la economía.

Según el método del valor agregado, la suma de valor agregado en cada etapa de producción es igual al gasto en el bien final del proceso de producción.

Existe una distinción entre el Producto Interno Bruto y el Producto Nacional Bruto.

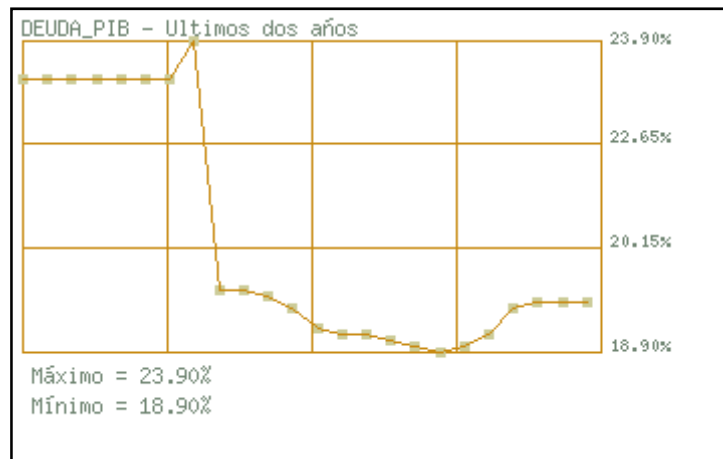
El Producto Nacional Bruto es el valor de los bienes y servicios finales producidos por factores de producción de propiedad nacional durante un determinado período.

La diferencia entre el Producto Interno Bruto y el Producto Nacional Bruto, se debe a que una parte de la producción de un determinado país es realizada por factores de producción de propiedad extranjera.

En el caso del Producto Interno Bruto (PIB) se contabiliza el valor agregado dentro del país, y en el caso del Producto Nacional Bruto (PNB) se contabiliza el valor agregado por los factores de producción de propiedad nacional.

Según el Banco Central del Ecuador el Producto Interno Bruto, ha tenido las siguientes variaciones en los dos últimos años:

GRÁFICO N° 13
DEUDA PIB



FUENTE: Banco Central del Ecuador

TABLA N° 5
DEUDA PIB

FECHA	VALOR
Abril-30-2009	19.70 %
Marzo-31-2009	19.70 %
Febrero-28-2009	19.70 %
Enero-31-2009	19.60 %
Diciembre-31-2008	19.20 %
Noviembre-30-2008	19.00 %
Octubre-31-2008	18.90 %
Septiembre-30-2008	19.00 %
Agosto-31-2008	19.10 %
Julio-31-2008	19.20 %
Junio-30-2008	19.20 %
Mayo-31-2008	19.30 %
Abril-30-2008	19.60 %
Marzo-31-2008	19.80 %
Febrero-29-2008	19.90 %
Enero-31-2008	19.90 %
Diciembre-31-2007	23.90 %
Noviembre-30-2007	23.30 %
Octubre-31-2007	23.30 %
Septiembre-30-2007	23.30 %
Agosto-31-2007	23.30 %
Julio-31-2007	23.30 %
Junio-30-2007	23.30 %
Mayo-31-2007	23.30 %

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Para el Municipio de Rumiñahui, el indicador del PIB es muy importante, puesto que el Estado, transfiere de manera directa las participaciones o asignaciones que corresponden a las municipalidades; además de recursos para la ejecución de obras públicas, prestación de servicios y realización de actividades inherentes a los diversos ámbitos de su competencia.

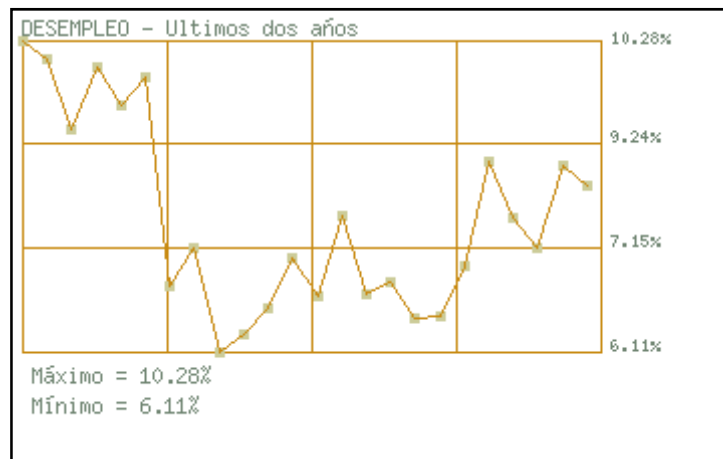
3.2.1.3 Factor Social

Para el estudio del factor social, el Municipio de Rumiñahui, toma en cuenta los siguientes factores sociales que a continuación se detallan:

3.2.1.3.1 Desempleo

El Desempleo es parte proporcional de la población económicamente activa (PEA) que se encuentra involuntariamente inactiva. El comportamiento de éste durante los dos últimos años ha sido el siguiente:

GRÁFICO N° 14
DESEMPLEO



Fuente: Banco Central del Ecuador

TABLA N° 6
DESEMPLEO

FECHA	VALOR
Marzo-31-2009	8.60 %
Diciembre-31-2008	7.50 %
Noviembre-30-2008	7.91 %
Octubre-31-2008	8.66 %
Septiembre-30-2008	7.27 %
Agosto-31-2008	6.60 %
Julio-31-2008	6.56 %
Junio-30-2008	7.06 %
Mayo-31-2008	6.90 %
Abril-30-2008	7.93 %
Marzo-31-2008	6.87 %
Febrero-29-2008	7.37 %
Enero-31-2008	6.71 %
Diciembre-31-2007	6.34 %
Noviembre-30-2007	6.11 %
Octubre-31-2007	7.50 %
Septiembre-30-2007	7.00 %
Agosto-31-2007	9.80 %
Julio-31-2007	9.43 %
Junio-30-2007	9.93 %
Mayo-31-2007	9.10 %
Abril-30-2007	10.03 %
Marzo-31-2007	10.28 %
Febrero-28-2007	9.90 %

Fuente: Banco Central del Ecuador

Las ciudades más afectadas por el desempleo al mes de diciembre del 2008 fueron Quito con 5,76%, Guayaquil con un índice de 9,48% y Cuenca con 4,37%, según datos del Banco Central.

El subempleo es la situación de las personas en capacidad de trabajar, que perciben ingresos por debajo del salario mínimo vital. También se llama subempleo a la situación de pluriempleo que viven muchos ecuatorianos, por tanto no es que falta empleo, sino el ingreso de estas personas se encuentra por debajo del límite aceptable.

Para el Municipio de Rumiñahui, el desempleo es un factor muy importante, ya que actualmente la institución brinda trabajo a 726 personas permitiéndoles formar parte de su equipo de trabajo, puesto que se requiere de todo tipo de personal para que labore tanto en la Municipalidad, como en la Red de Guarderías que mantiene a través del Comité de Promoción Social. Contribuyendo de esta manera con la generación de plazas de trabajo.

Además el Municipio de Rumiñahui, con la finalidad de generar oportunidades de trabajo para la comunidad rumiñahuense, creó la Unidad de Gestión de Empleo Municipal, la misma que ha permitido ayudar a la comunidad, transformándolos en entes productivos en varias empresas.

En esta Administración, se han realizado varias obras y se han prestado varios servicios sociales, para la comunidad rumiñahuense, entre ellas tenemos los siguientes proyectos:

- **PROTECCIÓN AMBIENTAL**

Una de las principales preocupaciones de la actual Administración Municipal, ha sido el solucionar el problema de la disposición final de los desechos sólidos, comúnmente llamada basura.

GRÁFICO N° 15

SISTEMA DE CONTENERIZACIÓN



Por lo cual se implantó el Sistema de Contenerización, mediante la ubicación de **eco – tachos**, en el Cantón Rumiñahui, que tiene como objetivo, la reducción de gastos de recolección, optimizar el uso de maquinaria y disminuir la generación de basura.

Fuente: Municipio de Rumiñahui

A partir de este jueves 4 de diciembre del 2008, el Cantón Rumiñahui cuenta con un moderno sistema de contenerización y recolección de desechos sólidos. Se trata de la colocación y uso de los ecotachos o contenedores que, en su primera fase, están ubicados en el centro de la ciudad de Sangolquí.

El Ing. Héctor Jácome Mantilla, Alcalde del Cantón Rumiñahui, empeñado en dotar de mejores días a los habitantes de esta ciudad, dispuso la instalación del nuevo sistema de recolección de basura, para lo cual fue contratada la Empresa de Manejos de Desechos Sólidos de Rumiñahui, Compañía Mixta – EMDES-CEM.

Cada ecotacho tiene una capacidad de 2.4 metros cúbicos, con una estructura de acero de alta calidad galvanizada y pintada. Su vida útil es de 8 años y se lo identifica con el color verde. El contenedor tiene una palanca para abrir la tapa superior, la misma que facilita al usuario, el deposito de la basura.

DATOS ADICIONALES

El Cantón Rumiñahui genera aproximadamente 1900 toneladas mensuales de basura. En 1 año y medio, se tiene previsto que este sistema sea instaurado en todos los barrios y parroquias del Cantón Rumiñahui.

▪ EJE SOCIAL

A través del Comité de Promoción Social, se desempeña una amplia y fructífera tarea en beneficio de los habitantes del Cantón Rumiñahui, llevada a cabo en diferentes sectores poblacionales.

Con especial esmero y dedicación, se puso en funcionamiento el **Centro Amigo Guía**, destinado a ofrecer atención a los niños pobres del Cantón Rumiñahui, esta obra cuenta con la colaboración del Gobierno de Corea y la Fundación KOICA.

GRÁFICO N° 16

CENTRO AMIGO GUÍA



La violencia familiar, el abandono, la separación de los padres, los problemas en su aprendizaje, la mala alimentación y falta de cariño, constituyen los problemas principales de los niños de escasos recursos económicos del Cantón Rumiñahui y que son atendidos en el Centro Amigo Guía, ubicado en la ciudad de Sangolquí.

Fuente: Municipio de Rumiñahui

La Municipalidad y la Agencia Internacional de Cooperación del Gobierno de Corea -KOICA- ofrecen ayudas permanentes, para garantizar el desarrollo personal de los infantes

A partir del 2007 este centro, creado por la Sra. Ruth Tapia de Jácome, Presidenta del Comité de Promoción Social del Municipio del Cantón Rumiñahui, brinda una permanente atención a los niños pobres, convirtiéndose en pilar importante en el crecimiento psicológico y emocional de los infantes.

Otro de los programas dentro del eje social llevado a cabo dentro de esta Administración, es el **Comedor Municipal**, que atiende con más de 100 raciones alimenticias a los niños pobres y con discapacidad diariamente.

GRÁFICO N° 17

MERCADO CERRADO EL TURISMO



▪ APOYO A LA COMUNIDAD

La construcción del Mercado Cerrado Turismo, ha permitido dotar de una mejor infraestructura, para la venta de productos de primera necesidad.

Cuenta con 355 puestos, debidamente clasificados por giros.

Fuente: Municipio de Rumiñahui

Esta obra transformó completamente el sistema de expendio de productos de primera necesidad y alivió las ventas ambulantes en Sangolquí.

Con la finalidad de dotar a la comunidad del Cantón Rumiñahui de espacios dignos para la comercialización de productos de consumo masivo, y garantizar la seguridad alimentaria de la comunidad, el Municipio de la jurisdicción encabezada por su alcalde Ing. Héctor Jácome Mantilla, inició en el 2006 la reconstrucción del Mercado Turismo, un centro de comercio que desarrollaba sus actividades a la intemperie y en condiciones deplorables incapaz de ofrecer las garantías sanitarias a los consumidores.

En el 2008, tras dos años de arduo y esforzado trabajo, el Cabildo de la localidad puso a disposición de los habitantes del Cantón y los sectores aledaños, el

renovado Mercado Cerrado Turismo, un espacio con todas las condiciones necesarias para ofrecer atención digna y servicio de calidad a la comunidad.

Con estas acciones el cabildo rumiñahuense presidido por el Ing. Héctor Jácome, otorga un nuevo rostro de atención, salubridad y ofrece mejores condiciones de vida para los 130.000 habitantes de Rumiñahui en particular, y de los 350.000 habitantes del Valle de los Chillos en general.

Mediante la realización de estos proyectos el Municipio aporta a la Comunidad, mejorando el nivel de vida de la comunidad rumiñahuense.

3.2.1.4 Factor Tecnológico

El adecuado análisis de este factor le permitirá al Municipio de Rumiñahui, tomar decisiones que le ayuden a encontrar ventajas competitivas permitiéndole de esta manera prestar un óptimo servicio a la comunidad del Cantón Rumiñahui, mejorando los procesos de eficiencia, eficacia y efectividad, a través de la automatización de los procesos y disponibilidad de tecnología.

3.2.1.4.1 Sistema de Pagos Interbancarios

Según el Decreto Ejecutivo 571, publicado en el Registro Oficial No. 130 del 22 de julio de 2003, los pagos del sector público, no se deben realizar a través de la emisión cheques, por lo que el Banco Central del Ecuador puso a disposición del Sistema Financiero, el Sistema de Pagos Interbancarios (SPI), a partir del 1 de julio de 2002.

El Sistema de Pagos Interbancarios (SPI), es el mecanismo que permite, a través del Banco Central del Ecuador y en el ámbito nacional, la transferencia electrónica

de fondos entre cuentas corrientes, de ahorros, de tarjeta habientes o especiales de pagos de clientes de instituciones financieras diferentes.

Este mecanismo de pago se basa en un proceso de compensación de órdenes de pago interbancario, transmitidas a través de medios electrónicos al Banco Central del Ecuador por las instituciones participantes.

El Sistema de Pagos Interbancario que el Banco Central del Ecuador, pone a disposición del sistema financiero, es usado por las instituciones autónomas, descentralizadas y gobiernos seccionales, para lo cual deben mantener una cuenta corriente en el Banco Central, y que a su vez preste los servicios de depósitos a la vista en la forma de cuentas corrientes o de ahorros, a favor de personas naturales o jurídicas.

Las posiciones netas multilaterales, resultantes del proceso de compensación de las órdenes de pago interbancario, serán liquidadas mediante débitos o créditos en las cuentas corrientes que las instituciones participantes del SPI mantienen en el Banco Central del Ecuador, siempre y cuando las instituciones ordenantes cuenten con la disponibilidad inmediata y suficiente de fondos para liquidar sus órdenes de pago interbancario.

La implementación de este mecanismo de pago, proporciona mayor agilidad y seguridad a los trámites efectuados por la Municipalidad, mejorando la eficiencia, efectividad y eficacia en dichos procesos.

3.2.1.4.2 Sistema Nacional de Contratación Pública (SNCP)

El Sistema Nacional de Contratación Pública (SNCP) es el conjunto de principios, normas, procedimientos, mecanismos y relaciones organizadas orientadas al planeamiento, programación, presupuestos, control, administración y ejecución de las contrataciones realizadas por las entidades contratantes.

De acuerdo a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, las Entidades Contratantes, en este caso el Municipio de Rumiñahui, tiene la obligación de ingresar y presentar ante el portal de COMPRASPUBLICAS (www.compraspublicas.gov.ec), el Plan Anual de Contrataciones (PAC), todas aquellas obras, bienes y servicios, que serán contratados durante el lapso del año fiscal; además todas estas obras, bienes y servicios deberán ser programadas para su ejecución en períodos de tiempos comprendidos en cuatrimestres; para lo cual deberán elaborar un Plan Anual de Contratación, para todas las instancias municipales.

El Plan Anual de Contratación, contribuye a la ejecución presupuestaria. Al estar vinculado al presupuesto institucional, organiza su ejecución. Puesto que en el último mes del ejercicio fiscal el gasto del presupuesto es acelerado únicamente para evitar que la parte no ejecutada regrese a la cuenta única, lo que es un signo de falta de organización y planificación. Además previene las declaratorias de emergencia, que son producto de la escasez de determinado bien o de obras que no se han realizado a tiempo. Precisamente la falta de planificación es la que impide prever oportunamente las adquisiciones y contrataciones que se debieron realizar.

El Plan Anual de Contrataciones, permite la consolidación de la demanda pública. Además de conocer todas las necesidades de las entidades contratantes, lo que permitirá al Instituto Nacional de Contratación Pública (INCOP) realizar catálogos electrónicos de los bienes y servicios más recurrentes, obteniendo mejores condiciones por precio y servicios pos venta, a la vez que se podrán identificar campos en que varias entidades contratantes pueden juntarse para realizar compras corporativas.

GRÁFICO N° 18
PROCESOS DINÁMICOS PARA LA CONTRATACIÓN PÚBLICA

MODELOS		
Objeto contratación	Procedimientos	Montos
Bienes y servicios normalizados	Compra por catálogo	Sin límites
	Subasta inversa electrónica	Sin límites
	Menor cuantía	Hasta \$ 31.635
	Cotización	De \$ 31.636 a \$ 237.269
	Licitación	Más de \$ 237.269
Bienes y servicios no normalizados	Menor cuantía	Hasta \$ 31.635
	Cotización	De \$ 31.636 a \$ 237.269
	Licitación	Más de \$ 237.269
Obras	Menor cuantía	Hasta \$ 110.725
	Cotización	De \$ 110.725 a \$ 474.538
	Licitación	Más de \$ 474.538
	Contratación Integral por precio fijo	Más de \$ 15'817.954
Consultoría	Contratación directa	Hasta \$ 31.635
	Lista corta	De \$ 31.636 a \$ 237.269
	Concurso público	Más de \$ 237.269

Fuente: Instituto Nacional de Contratación Pública INCOP

El Instituto Nacional de Contratación Pública, determinó varios procesos dinámicos para la contratación pública, que dependen del monto a contratar, de los cuales mencionaremos a los más utilizados:

- a) Catálogo Electrónico
- b) Subasta Inversa Electrónica
- c) Licitación
- d) Cotización
- e) Menor cuantía

a) Catálogo Electrónico

Permite al Municipio de Rumiñahui comprar directamente los bienes y/o servicios normalizados, que requiera a los proveedores que publican sus productos en este módulo.

Los beneficios de esta herramienta son:

- Tiempo mínimo del proceso de contratación, 1 o 2 días
- Adquisición directa de bienes y servicios de mayor demanda
- Disminuye los costos de inventario
- Disminuye el plazo de entrega
- Mejores precios del mercado, para todas las Entidades del Estado
- Servicio disponible las 24 horas, los 365 días del año

b) Subasta Inversa

Para la adquisición de bienes y servicios y de no constar en el Catálogo Electrónico, el Municipio de Rumiñahui debe realizar subastas inversas en las cuales los proveedores de bienes y servicios normalizados, equivalentes compiten hacia la baja del precio ofertado, por medios electrónicos a través del Portal.

Los beneficios de esta herramienta son:

- Importantes ahorros por reducción de precio como resultado de la subasta inversa;
- Sensible disminución de tiempo del proceso contractual;
- Confidencialidad garantizada entre los participantes;
- Adjudicación inmediata;
- Documentación que transparenta el proceso

c) Licitación

Esta herramienta se la emplea cuando no es posible utilizar las dos herramientas anteriores y para contratar bienes o servicios no normalizados. Sus características son:

- Proceso a través del portal, desde la fase de publicación de la convocatoria hasta la entrega de las ofertas
- Permite el envío de ofertas, la solución de preguntas una preevaluación.
- Avala la identidad de los participantes y la confidencialidad e integridad de la información

d) Cotización

Este procedimiento únicamente se lo utiliza, en los siguientes casos:

1. Si fuera imposible aplicar los procedimientos dinámicos, en el caso que una vez aplicados dichos procedimientos, éstos hubiesen sido declarados desiertos; siempre que el presupuesto referencial oscile entre 0,000002 y 0,000015 del Presupuesto Inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico;
2. La contratación para la ejecución de obras, cuyo presupuesto referencial oscile entre 0,000007 y 0,00003 del Presupuesto Inicial del Estado del correspondiente Ejercicio Económico; y,
3. La contratación para la adquisición de bienes y servicios no normalizados, exceptuando los de consultoría, cuyo presupuesto referencial oscile entre 0,000002 y 0,000015 del Presupuesto Inicial del Estado del correspondiente Ejercicio Económico.

En cualquiera de los casos previstos, en los numerales anteriores, se invitará a presentar ofertas a por lo menos cinco proveedores registrados en el RUP escogidos por sorteo público. Sin perjuicio de los cinco posibles oferentes favorecidos en el sorteo, podrán participar en el procedimiento toda persona natural o jurídica registrada en el RUP, que tenga interés.

e) Menor Cuantía

Se podrá contratar bajo este sistema en cualquiera de los siguientes casos:

1. Las contrataciones de bienes y servicios no normalizados, exceptuando los de consultoría cuyo presupuesto referencial sea inferior al 0,000002 del Presupuesto Inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico;
2. Las contrataciones de obras, cuyo presupuesto referencial sea inferior al 0,000007 del Presupuesto Inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico;
3. Si fuera imposible aplicar los procedimientos dinámicos previstos en el Capítulo II de este Título o, en el caso que una vez aplicados dichos procedimientos, éstos hubiesen sido declarados desiertos; siempre que el presupuesto referencial sea inferior al 0,000002 del Presupuesto Inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico.

En los casos de los números 1 y 3 se podrá contratar directamente. En el caso previsto en el número 2 se adjudicará el contrato a un proveedor registrado en el RUP escogido por sorteo público de entre los interesados previamente en participar en dicha contratación.

De acuerdo a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, las personas naturales y jurídicas, nacionales y extranjeras, con capacidad para contratar, deben estar registrados en el Registro Único de Proveedores (RUP), que es el único documento que le permitirá contratar con el Estado, sin tener que registrarse ni entregar los mismos documentos en las Entidades Contratantes. La administración del Registro Único de Proveedores, le corresponde únicamente al Instituto Nacional de Contratación Pública (INCOP).

3.2.1.4.3 Nuevas Tecnologías de la Información

En septiembre del 2007, Rumiñahui fue el primer Cantón del Ecuador en acceder a las nuevas tecnologías de la información.

Este logro fue alcanzado gracias al apoyo de la Presidencia de la República, la Secretaría de Telecomunicaciones – SENATEL, y la ex ANDINATEL, Instituciones con las que se instaló los Telecentros Comunitarios, en 30 establecimientos educativos.

Las principales tareas desarrolladas en este ámbito, que tuvieron como objetivo ofrecer un mejor servicio a la comunidad, son las siguientes:

- Renovación y mejoramiento del equipamiento técnico del Municipio.
- Inversión de \$ 207.400,00 para la implementación del cableado estructurado, la red inalámbrica con servicios de Internet, depuración de la base de datos, actualización de equipos informáticos, sistema de respaldos de electricidad y de almacenamiento.
- Incorporación del nuevo sistema e información geográfica para agua potable.

- Implementación de un sistema corporativo de gestión municipal, con software libre.
- Instalación de un computador en la entrada principal del Municipio, para consultas de servicios.
- Instalación de una moderna Central Telefónica IP, con servidor principal BLADE y de tecnología de punta.
- Realización de jornadas de capacitación, con cursos de computación básica, diseño gráficos y servicios de Internet gratuito para la comunidad rumiñahuense.

3.2.1.5 Factor Legal

El Municipio de Rumiñahui, rige su administración en base a la aplicación de la siguiente normativa legal:

3.2.1.5.1 Ley Orgánica de Régimen Municipal

Esta es una Ley que rige para todos los Municipios del país, y ha sido realizada con opiniones de la Asociación de Municipalidades del Ecuador (AME).

Y el Municipio de Rumiñahui al ser una sociedad política autónoma subordinada al orden jurídico constitucional del Estado, cuya finalidad es el bien común local y, dentro de éste y en forma primordial, la atención de las necesidades de la ciudad, del área metropolitana y de las parroquias rurales de la respectiva jurisdicción, se sujetará a las disposiciones de esta Ley.

3.2.1.5.2 Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública

El Municipio de Rumiñahui, al ser una Institución Pública, se sujeta a las disposiciones de esta Ley el Estado, en la que 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, que realicen:

- Los organismos y dependencias de las Funciones del Estado;
- Los organismos electorales;
- Los organismos de control y regulación;
- Las compañías mercantiles cualquiera hubiere sido o fuere su origen, creación o constitución
- Los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado;
- Las personas jurídicas creadas por acto legislativo seccional para la prestación de servicios públicos;
- Las corporaciones, fundaciones o sociedades civiles
- Las compañías mercantiles cualquiera hubiere sido o fuere su origen, creación o constitución

De acuerdo a esta Ley, las entidades contratantes tienen la obligación de presentar y subir al portal de COMPRASPUBLICAS, el Plan Anual de Contrataciones (PAC).

3.2.1.5.3 Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa (LOSCCA)

Esta ley regula el desarrollo profesional y personal de los servidores públicos, en búsqueda de lograr permanentemente el mejoramiento de la eficiencia, eficacia y productividad del Estado y sus instituciones, mediante el establecimiento,

funcionamiento y desarrollo de un sistema técnico de administración de recursos humanos.

3.2.1.5.4 Ley de Presupuestos del Sector Público

La Dirección Financiera ejecuta sus actividades sujetándose a las disposiciones que son materia de la presente Ley, en la programación, formulación, aprobación, ejecución, control, evaluación y liquidación de los presupuestos; por ser una entidad del Sector Público.

Además fundamenta su control mediante el empleo del Clasificador Presupuestario de Ingresos y Gastos, y del Catálogo General de Cuentas del año 2009.

3.2.1.5.5 Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado

Siendo el Municipio de Rumiñahui, una Institución Pública, está sujeta al cumplimiento de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (LOGGE), ya que la Contraloría General del Estado tiene el derecho de Controlar, Fiscalizar y Auditar el funcionamiento de la entidad pública con la finalidad de examinar, verificar y evaluar el cumplimiento de la misión, visión y objetivos de las instituciones del Estado y la utilización de recursos, administración así como la custodia de bienes públicos.

3.2.1.5.6 Ley Orgánica de Administración Financiera y Control

La Dirección Financiera del Municipio de Rumiñahui, ejecuta sus actividades tomando en cuenta la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control (LOAFYC), la misma que tiene por objetivo programar, organizar, dirigir, ejecutar, coordinar y controlar los procesos de presupuesto, crédito público, recaudación, depósito, inversión, desembolso, registro contable de los recursos financieros y

materiales, preparación e interpretación de informes financieros relacionados con los resultados de las operaciones, de situación financiera, los cambios operados en ella y en el patrimonio; y finalmente la evaluación interna y externa de dichos procesos, por medio de la auditoría.

3.2.2 Influencias Micro ambientales

Las influencias microambientales se presentan en el entorno más cercano e inmediato a cada organización; por lo tanto cada una tiene su ambiente de trabajo que constituye el centro en donde se desarrolla sus operaciones, obtiene sus insumos y coloca sus productos y servicios. Las variables que conforman este entorno específico contemplan factores cuyo comportamiento puede ser controlado por la institución; es decir cada una de las modificaciones o alteraciones que sufren los factores microambientales pueden ser utilizados a favor de la institución, debido a que ésta tendrá la capacidad de elaborar estrategias para alcanzar los objetivos deseados, a través de un adecuado análisis del micro entorno que le brindará a la institución la posibilidad de tomar decisiones acertadas que la llevarán al éxito.

3.2.2.1 Con relación a la comunidad

Los clientes son la razón de ser de una organización, pues las actividades de la misma gira en torno al cumplimiento de las necesidades de la sociedad, el Municipio de Rumiñahui, al ser una entidad pública sin fines de lucro, vela constantemente por la calidad de vida de los ciudadanos/as de Rumiñahui, entregando servicios descentralizados de calidad y con oportunidad.

El Municipio de Rumiñahui administra los bienes comunitarios con honestidad, responsabilidad, solidaridad, transparencia y equidad, para lograr bienestar social, económico y físico ambiental.

Por lo tanto, estimula e impulsa la producción para aprovisionamiento interno y externo, para beneficio de esta y futuras generaciones.

3.2.2.2 Con relación a los proveedores

Los proveedores son personas naturales o jurídicas que continuamente están entregando bienes y servicios para que el Municipio de Rumiñahui pueda continuar con sus actividades normales.

El Municipio de Rumiñahui, no cuenta con una base de datos preestablecida de proveedores, pero algunos de ellos que permanentemente prestan sus servicios y entregan productos son los siguientes:

TABLA N° 7
PROVEEDORES CALIFICADOS 2008

N.-	RAZÓN SOCIAL	ARTÍCULOS QUE PROVEE
1	COGECOMSA S.A.	Suministros y equipos oficina, computación, seguridad y ferretería
2	DISNEL PAPELERÍA	Suministros de oficina en general
3	PROVEC INDUSTRIAL	Equipos completos de seguridad industrial, ropa, zapatos, oboles, etc
4	PROHEMASI	Herramientas y equipos de seguridad industrial, gafas, cinturones, mascarillas
5	ALTATEN	Material eléctrico de alta y mediana tensión
6	MV INGENIERIA	Venta de computadores, software, hardware, redes y soporte técnico
7	CODEPARTES S.A.	Lubricantes, aceites, filtros marca Volt, productos Abro, Bosch, Trud
8	CSPRO	Venta y mantenimiento de copadoras, productos, suministros y repuestos
9	ZONA TECNOLÓGICA	Venta de computadores, software, hardware, redes y soporte técnico
10	ECUA-CHEM	Equipos y productos para mantenimiento de agua potable
11	OTERO SUR HNOS	Sistema de enfriamiento de motores, radiadores nuevos, etc.
12	MADEL	Áreas de trabajo, archivadores, escritorios, piso flotante, alfombras, etc
13	CAMINOSCA	Servicios de Ingeniería, caminos y canales
14	SERVIRUEDA	Distribuidores de llantas toda marca
15	TECNILLANTA	Distribuidores de llantas General Tire y toda marca, lubricantes, baterías, etc
16	GRAVACONS Cía. Ltda.	Distribución de material de ferretería y movimientos de tierra
17	CEMIMEX Cía. Ltda.	Distribución de material de Agua Potable y Alcantarillado, válvulas, uniones, bombas, etc
18	INDUBLOCK	Distribuidor de Bloques y adoquines en toda medida
19	MECANOGRAFIA	Venta y mantenimiento de copadoras, productos, suministros y repuestos
20	COMREIVIC	Maquinaria, equipos y vehículos para la construcción, mantenimiento y servicio técnico
21	VIP SUPPLY	Hierro, planchas de acero, alambre galvanizado, alambre de púas, adoquines
22	ERA QUINTANA Asociados	Software y Hardware especializado, planotecas electrónicas, equipos, desarrollo de proyectos
23	RIEGOREAL Cía. Ltda.	Equipos de riego, parques, jardines, canchas, filtros, bombas, aspersores, manómetros, etc
24	TALLERES ARIZAGA	Muebles de oficina, divisiones, escritorios, archivadores, anaqueles etc
25	CORPLAB	Análisis químicos en medios sólidos, semi sólidos y líquidos
26	GEOVIAL Cía. Ltda.	Construcción de puentes, carreteras, geotecnia, impactos ambientales, fiscalización
27	JET TRACTOR S.C.	Reconstrucción de trenes de rodaje de tractores todas las marcas, repuestos nuevos, etc
28	IMPORFILTRO	Distribuidor de filtros en marcas como fp diesel, fram, federal mogul

Fuente: Unidad de Proveeduría

Elaborado Por: Sr. Ángel Ruiz

CAPÍTULO IV

4. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

En el presente capítulo señalaré los conceptos relacionados con la Auditoría de Gestión, en donde se encontrarán desde las definiciones hasta la emisión del informe final.

4.1. Auditoría de Gestión

A continuación se detallarán conceptos, definiciones de varios autores relacionados con la Auditoría de Gestión.

4.1.1. Definiciones e Importancia

Según el Manual de Gestión de la Contraloría General del Estado, Auditoría de Gestión, es:

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

Según el Doctor JORGE BADILLO AYALA, Auditoría de Gestión es:

“La Auditoría de Gestión es la evaluación de todo o parte de los procesos de una organización en términos de eficiencia, economía, ética y ecología, con la

finalidad de informar los resultados obtenidos y proponer recomendaciones para optimizar la gestión institucional, en el corto, mediano y largo plazo”.

La Auditoría de Gestión brinda un enfoque diferente a las demás auditorías en el sentido de que, además de dar opiniones acerca de hechos pasados, ofrece recomendaciones y opiniones constructivas que apoyen al mejoramiento del ente auditado en razón de eficiencia, economía y efectividad.

Según la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (LOGGE), en su artículo 21, define a la Auditoría de Gestión, de la siguiente manera:

“Artículo 21.- Auditoría de Gestión.- La Auditoría de Gestión es la acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una institución, ente contable, o la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución, se está realizando, o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia. Este tipo de auditoría examinará y evaluará los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes.

Constituirán objeto de la auditoría de gestión: el proceso administrativo, las actividades de apoyo, financieras y operativas; la eficiencia, efectividad y economía en el empleo de los recursos humanos, materiales, financieros, ambientales, tecnológicos y de tiempo; y, el cumplimiento de las atribuciones, objetivos y metas institucionales.

A diferencia de la Auditoría Financiera, el resultado de la fiscalización mediante la auditoría de Gestión no implica la emisión de una opinión profesional, sino la elaboración de un informe amplio con los comentarios, conclusiones y recomendaciones pertinentes”.

Según la Price Waterhouse; define lo siguiente:

“La Auditoría Integral es la ejecución de exámenes estructurados de programas, organizaciones, actividades o segmentos operativos de una entidad pública o privada, con el propósito de medir e informar sobre la utilización económica y eficiente de sus recursos y el logro de sus objetivos operativos”.

A mi criterio, defino a la Auditoría de Gestión de la siguiente manera:

Auditoría de Gestión es el examen que se realiza, al proceso, área o institución con la finalidad de evaluar el nivel de eficiencia, efectividad y eficacia con que se logran los objetivos previstos.

4.1.2. Alcance

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

- Logro de los objetivos institucionales; nivel jerárquico de la entidad; la estructura organizativa; y, la participación individual de los integrantes de la institución.
- Verificación del cumplimiento de la normatividad tanto general como específica y de procedimientos establecidos.
- Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos, entendido como rendimiento efectivo, o sea operación al costo mínimo posible sin desperdicio innecesario; así como, de la eficacia en el logro de los objetivos y metas, en relación a los recursos utilizados.

- Medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa.
- Atención a la existencia de procedimientos ineficaces o más costosos; duplicación de esfuerzos de empleados u organizaciones; oportunidades de mejorar la productividad con mayor tecnificación; exceso de personal con relación al trabajo a efectuar; deficiencias importantes, en especial que ocasionen desperdicio de recursos o perjuicios económicos.
- Sobre el alcance de la auditoría, debe existir acuerdo entre los administradores y auditados; el mismo debe quedar bien definido en la fase de Conocimiento Preliminar, porque permite delimitar el tamaño de las pruebas o sea la selección de la muestra y el método aplicable, además medir el riesgo que tiene el auditor en su trabajo.

4.1.3. Campos de Aplicación

La Auditoría de Gestión, puede abarcar todos o parte de los procesos de la gestión organizacional (estratégicos, gerenciales, operacionales), entre ellos:

- Auditoría de la Gestión Global
- Auditoría de la Gestión del Sistema Comercial
- Auditoría de la Gestión del Sistema Financiero
- Auditoría de la Gestión del Sistema de Producción
- Auditoría de la Gestión del Sistema de Recursos Humanos
- Auditoría de la Gestión del Sistema Administrativo

Desde la perspectiva de Auditoría Externa (Firmas Auditoras) y Auditoría Interna (equipo de auditores trabajando en una organización específica) se puede señalar que:

a. **Auditoría Externa** realiza principalmente:

- Auditorías Financieras
- Otras Auditorías (**Gestión**, Forense, Informática, Ambiental)
- Consultoría (Asesoría)

b. **Auditoría Interna** realiza principalmente:

- Labores de aseguramiento y consulta respecto de los procesos de gestión de riesgos, control (interno) y gobierno (corporativo).
- Dentro de las labores de aseguramiento prima la ejecución de **Auditoría de Gestión**.
- Exámenes especiales.

4.1.4. Evolución de la Auditoría de Gestión

La Auditoría de Gestión con el transcurso de los años ha venido teniendo varias denominaciones entre las cuales tenemos:

- Auditoría Operativa
- Auditoría Operacional (operational auditing)
- Auditoría Administrativa
- Auditoría Integral
- Auditoría Gerencial
- Auditoría de las 5 Es
- Auditoría de Desempeño (performance auditing)
- Auditoría del Rendimiento
- Auditoría del valor a cambio del dinero (value for money audit.).

La Auditoría de Gestión se deriva de la “Auditoría Financiera”, la cual inicialmente aparece como “Auditoría Operacional”, ampliando su accionar con la denominación de “Auditoría Administrativa”, que hoy en día es considerada como Auditoría de Gestión.

Si bien es cierto, la auditoría financiera evolucionó de ser un trabajo principalmente orientado a revisar cuentas para determinar si existía fraudes contra la entidad auditada, así también realizaba una evaluación independiente y objetiva de los estados financieros para determinar la razonabilidad de sus saldos y el cumplimiento con los PCGA (Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados”, esto sirvió como referente para iniciar labores de evaluación independiente y objetiva de los procesos operativos de las organizaciones; es decir, una evaluación realizada por personas no vinculadas al elemento auditado.

Es por ello que aparece la Auditoría de Operacional, la misma que se orienta a evaluar la eficiencia, efectividad y economía de todo o parte de las operaciones de una entidad, pues la evaluación de un proceso es parte inherente al mismo, ya que la auditoría es una evaluación adicional efectuada por personal que no forma parte de la evaluación y por lo tanto podría identificar aspectos de mejora que quienes hacen el proceso no han encontrado o no desean revelar.

Esta situación permitió que se inicien tareas de evaluación independiente y objetiva de los aspectos administrativos (procesos gerenciales y operativos) de las entidades, surgiendo así la Auditoría Administrativa, la misma que se orienta a evaluar la eficiencia, efectividad y economía de todo o parte de la administración de una organización, iniciando así con los labores de evaluación independiente y objetiva de los aspectos de la gestión.

En la transición de Auditoría Administrativa hacia Auditoría de Gestión, esta tomó varias denominaciones:

- Auditoría Integral
- Auditoría Total
- Auditoría Gerencial

Con estos antecedentes surge la Auditoría de Gestión, la misma que se orienta a evaluar la eficiencia, efectividad, economía, ética y ecología de todo o parte de una entidad.

4.1.5. Objetivos de la Auditoría de Gestión

Entre los principales objetivos de la auditoría de gestión tenemos:

- Evaluar la eficiencia, efectividad, ética, economía y ecología.
- Evaluar el cumplimiento de la misión, metas, objetivos, políticas, planes y programas de trabajo.
- Establecer el grado en que el ente y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.
- Determinar si tales funciones se han ejecutado de manera económica, eficiente y eficaz.
- Determinar si se están llevando a cabo, exclusivamente, aquellos programas o actividades legalmente autorizados.
- Proporcionar una base para mejorar la asignación de recursos y la administración de éstos por parte del ente.
- Evaluar la estructura de la organización para determinar si es adecuada o no, eliminando unidades, funciones o tareas de poca o ninguna importancia.
- Analizar las causas que no permitieron el cumplimiento de las metas y objetivos.

- Evaluar el rendimiento y productividad a través de indicadores de gestión.
- Establecer mecanismos de desempeño, seguimiento y evaluación de las recomendaciones sugeridas.
- Determinar el grado de confiabilidad del sistema de control interno.
- Establecer si las medidas adoptadas en la organización permite precautelar y salvaguardar sus recursos.

4.2. Fases de la Auditoría de Gestión

Las fases de la auditoría se convierten en el punto más importante del capítulo, debido a que en este, se definen los objetivos a alcanzar con la auditoría, el alcance de los controles y exámenes, las actividades y tareas a realizar, el perfil técnico del equipo de trabajo que tendrá a cargo la labor, el nivel de supervisión para lograr una buena calidad técnico profesional en los informes y el seguimiento de la implementación de las recomendaciones por parte del auditado.

4.2.1. Fase I – Planificación Preliminar

La Planificación Preliminar, consiste en obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal; esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonables.

El proceso de planificación permite al auditor determinar las áreas críticas y los problemas potenciales del examen y programar la obtención de la evidencia necesaria para emitir una opinión sobre la suficiencia, eficiencia y eficacia del sistema de control interno de la empresa auditada.

La naturaleza y alcance de la planificación depende del tamaño del ente auditado, el volumen de las operaciones, la experiencia del auditor y el conocimiento de las operaciones.

La planificación preliminar contempla el conocimiento de la entidad auditada, el mismo que tiene por objeto un diagnóstico primario sobre la entidad o el segmento, objeto de la auditoría, sus actividades, sus operaciones y aspectos generales del ambiente en el que se desempeña la empresa como tal.

Las fuentes de información para llevar a cabo la planificación preliminar pueden ser las siguientes:


- Archivo permanente de la Auditoría.
- El propio organismo a auditar.
- Conocimiento directo mediante la realización de observaciones y entrevistas.
- Información pública (medios de comunicación, usuarios, etc.).

El archivo permanente deberá contener información institucional y de gestión básica de la industria en donde se desenvuelve la empresa.

- Plan operativo institucional
- Informes de evaluación anual
- Organigramas
- Asignación de responsabilidades
- Manual de Funciones
- Naturaleza y características de los servicios que presta la organización
- Proveedores
- Usuarios
- Operaciones o actividades críticas
- Manuales de procedimientos
- Grado de aceptación por parte de los usuarios
- Procedimientos adoptados para medir el desempeño

A continuación se detalla el ejemplo del programa de la fase I – Planificación Preliminar:

GRÁFICO No 19
PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

	MUNICIPIO DE RUMIÑAHUI AUDITORÍA DE GESTIÓN DIRECCIÓN FINANCIERA Del 1° de enero del 2008 al 31 de diciembre del 2008	<div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 30px; margin: 0 auto;"></div>	
PLANIFICACIÓN PRELIMINAR			
N°	DETALLE	REF/PT	OBSERVACIONES
1	Plan operativo institucional		
2	Organigramas		
3	Normatividad interna y externa		
4	Naturales de los servicios		
5	Proveedores		
6	Usuarios		
ELABORADO POR: REVISADO POR:		FECHA: FECHA:	

Fuente: Municipio de Rumiñahui

Elaborado Por: Evelyn Díaz

4.2.2. Fase II – Planificación Específica

En esta etapa se establecerán los procedimientos, para lo que se estimará el recurso humano necesario y el tiempo requerido para la ejecución de la auditoría.

a. Procedimientos

La descripción de los procedimientos de control y sustantivos de auditoría que serán necesarios aplicar en cada una de las áreas, sectores o procesos que se haya decidido auditar en la planificación preliminar.

b. Recursos

El equipo de auditoría de gestión estará integrado por recursos humanos con capacitación profesional multidisciplinaria, para que sus especialidades y oportunidades de acción se correlacionen con las necesidades y objetivos de la entidad en la cual se está llevando a cabo la investigación.

c. Tiempos

Deberá realizarse una estimación de las horas previstas para la realización de la auditoría dependiendo de la actividad, tarea y recurso humano involucrado en la misma.

d. Programas

El supervisor realizará el programa de auditoría, este documento se resumirán las decisiones más importantes relativas a la estrategia adoptada para el desarrollo de la auditoría, tiene como propósito además organizar, conducir y controlar los esfuerzos de la auditoría para lograr el mejor uso de los recursos.

La estructura del programa es el siguiente:

e. Origen de la auditoría

Describe el motivo por el cual se necesita elaborar la auditoría, precisando si obedece al plan anual de la institución o a pedido de un ente regulador.

f. Síntesis del diagnóstico general

Contempla fines de la entidad, su estructura organizacional, naturaleza de sus operaciones, marco legal, entre otros aspectos generales que se citaron en la fase de planeación preliminar.

g. Objetivos generales y específicos de la auditoría

Los primeros se refieren a lo que se espera lograr como resultado de la auditoría en términos globales y los segundos describen lo que desea alcanzarse en términos concretos, como resultado de la auditoría de gestión.

h. Alcance y metodología

Describe la extensión del trabajo a realizar para cumplir los objetivos de la auditoría, debe establecerse la cobertura del trabajo – locales – zonas, etc. Y el enfoque de auditoría a aplicar para obtener evidencia para la elaboración del informe, es decir para poder determinar si la entidad o programa ha cumplido con los principios de eficiencia, efectividad y economía.

i. Recursos del personal

Contempla la nómina del personal que va a intervenir en el equipo de auditoría, su cargo y profesión y la definición de los especialistas necesarios para llevar a cabo la tarea.

j. Áreas y procesos críticos a ser auditados

Incluye la descripción de los asuntos más importantes identificados durante la etapa de planificación preliminar y los hallazgos potenciales.


k. Información de soporte

- Estructura del informe a emitir
- Presupuesto de tiempo
- Cronograma de actividades
- Costo estimado operativo

Los programas forman parte de los papeles de trabajo de la auditoría; la responsabilidad de su custodia y conservación corresponde al supervisor y al resto de equipo de la auditoría.

Como ejemplo de la presente fase, se destacará un Plan Específico de Auditoría Administrativa, cuya estructura a seguir será la siguiente:

GRÁFICO No 20
PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

 E & E Auditores Asociados	MUNICIPIO DE RUMIÑAHUI AUDITORÍA DE GESTIÓN DIRECCIÓN FINANCIERA Del 1° de enero del 2008 al 31 de diciembre del 2008	<div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 40px; margin: 0 auto;"></div>				
PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA						
N°	DETALLE					
1	Motivos del Examen					
2	Objetivos del Examen					
3	Alcance del Examen					
4	Base Legal					
5	Objetivos de la Dirección Financiera del Municipio de Rumiñahui					
6	Estructura Administrativa de la Dirección Financiera					
7	Evaluación del Control Interno					
8	Técnicas y Procedimientos a Aplicarse en el Transcurso del Examen					
9	Distribución del Trabajo y Tiempos Estimados					
10	Requerimientos de Personal Técnico					
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;">ELABORADO POR:</td> <td style="width: 50%;">FECHA:</td> </tr> <tr> <td>REVISADO POR:</td> <td>FECHA:</td> </tr> </table>			ELABORADO POR:	FECHA:	REVISADO POR:	FECHA:
ELABORADO POR:	FECHA:					
REVISADO POR:	FECHA:					

Fuente: Municipio de Rumiñahui

Elaborado Por: Evelyn Díaz

4.2.2.1. Evaluación del Control Interno

El Control Interno, es el conjunto de planes, métodos y procedimientos, adoptados por una institución a fin de salvaguardar los activos, que los registros contables sean fidedignos y que la actividad se desarrolle eficazmente de acuerdo a las políticas, metas y objetivos previstos por la entidad.

Según el Manual de Gestión de la Contraloría General del Estado, denomina al Control Interno como:

“Un instrumento de gestión, por consiguiente, la responsabilidad en cuanto a la idoneidad, eficacia y estructura del control interno incumbe en primera instancia, al personal directivo. El control interno gerencial es importante para los ejecutivos o administradores de entidades públicas por cuanto proporciona condiciones para poder confiar en la solidez de las operaciones y actividades realizadas en distintos niveles y lugares; cuanto mayor es el tamaño de la entidad pública, aún más importante es su sistema de control interno para las funciones que tienen encomendadas su administración”.

Según WHITINGTON Ray y PANY Kurt, Control Interno es:

“Es un proceso que lleva a cabo la Alta Dirección de una organización y que debe estar diseñado para dar una seguridad razonable, en relación con el logro de los objetivos previamente establecidos en los siguientes aspectos básicos: Efectividad y eficiencia de las operaciones; confiabilidad de los reportes financieros y cumplimiento de las leyes, normas y regulaciones, que enmarcan la actuación administrativa”.

Según Víctor Manuel Mendivil Escalante, Control Interno es:

“El control interno debe garantizar la obtención de información financiera correcta y segura, ya que la información es un elemento fundamental en la marcha del negocio pues con base en ella se toman las decisiones y formulan los programas de acción futuros en las actividades del mismo”.

Según mi criterio defino al Control Interno, de la siguiente manera:

Control Interno es el conjunto de normas, métodos y procedimientos, interrelacionadas entre sí. Tiene como finalidad asegurar confiabilidad y razonabilidad de los datos que presenta una institución.

4.2.2.1.1. Métodos de Evaluación del Control Interno

La evaluación del sistema de control interno define las fortalezas y debilidades de la organización empresarial mediante la cuantificación de todos sus recursos; a continuación se describen sus métodos:

4.2.2.1.1.1. COSO I – Committee of Sponsoring Organizations

El informe elaborado por el COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS, (Informe de Organismos Patrocinados), conocido como Informe COSO, por sus siglas en inglés, fue publicado en los Estados Unidos en 1992. Este Comité surgió como respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno a la temática referida al control interno; y, como una herramienta para promover la responsabilidad, transparencia y honestidad de la gestión de los administradores de los recursos públicos y privados.

El Control Interno es un proceso que involucra a todos los integrantes de la organización sin excepción, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos incluidos en las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas.

El marco integrado de control que plantea el informe COSO, consta de cinco componentes interrelacionados, derivados del estilo de la dirección, e integrados al proceso de gestión, que son:

- A.** Ambiente de control
- B.** Evaluación de riesgos
- C.** Actividades de control
- D.** Información y comunicación
- E.** Supervisión

A continuación se detalla los componentes del Control Interno, de acuerdo al Informe COSO:

A. Ambiente de Control

El ambiente de control tiene gran influencia en la forma en que se desarrollan las operaciones y actividades, se establecen los objetivos y estiman los riesgos. Además se relaciona, con el comportamiento de los sistemas de información y las actividades de monitoreo.

El entorno de control marca las pautas de comportamiento en una organización, tiene influencia directa en el nivel de conciencia del personal con relación al control; este entorno de control constituye la base de los otros elementos del control interno, aportando disciplina y estructura, a más de la incidencia generalizada en la macro estructura, en el establecimiento de objetivos y la evaluación de los riesgos, también lo tiene en los sistemas de información y comunicación y en las actividades de supervisión.

Este componente es consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección y la gerencia con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados.

Provee disciplina a la empresa a través de la influencia que ejerce sobre el comportamiento del personal en su conjunto.

Las principales herramientas que evalúan el ambiente de control son:

- a. Integridad y Valores Éticos.-** La máxima autoridad transmitirá el mensaje de que la integridad y los valores éticos no pueden, bajo ninguna circunstancia, ser contravenidos. Los empleados y funcionarios deben captar y entender dicho mensaje. El nivel directivo demostrará continuamente, mediante sus mensajes y su comportamiento, un compromiso con los valores éticos.
- b. Compromiso de Competencia Profesional.-** La máxima autoridad especificará el nivel de competencia profesional requerido para trabajos concretos y traducirá los niveles requeridos en conocimientos y habilidades imprescindibles, para ejecutar los trabajos de manera adecuada.
- c. Comité de Auditoría.-** El comité de auditoría es un componente importante del control interno, tiene como función principal evaluar la gestión institucional, asegurando un control interno eficiente. Los integrantes del comité de auditoría tendrán suficientes conocimientos y experiencia para cumplir en forma eficiente sus funciones.
- d. La Filosofía de la Entidad y el Estilo de Gestión.-** La filosofía y estilo de gestión suelen tener un efecto importante en la entidad, éstos son, naturalmente, intangibles, pero se pueden buscar indicadores positivos o negativos. Existirá una oportuna interacción entre la alta dirección y las direcciones operativas, en particular cuando se opera en circunscripciones territoriales provinciales.
- e. Estructura Organizativa.-** La estructura organizativa de una entidad depende del tamaño y de la naturaleza de las actividades que desarrolla, por lo tanto no será tan sencilla que no pueda controlar adecuadamente las

actividades de la institución, ni tan complicada que inhiba el flujo necesario de información. Los directivos comprenderán cuáles son sus responsabilidades de control y poseerán la experiencia y los niveles de conocimientos requeridos en función de sus cargos.

f. Asignación de Autoridad y Responsabilidad.- La asignación de responsabilidad, la delegación de autoridad y el establecimiento de políticas conexas ofrecen una base para el seguimiento de las actividades, objetivos, funciones operativas y requisitos regulatorios, incluyendo la responsabilidad sobre los sistemas de información y autorizaciones para efectuar cambios.

g. Políticas y Prácticas en Materia de Recursos Humanos.- Las políticas de recursos humanos son esenciales para el reclutamiento y el mantenimiento de personas competentes, que permitan llevar a cabo los planes de la entidad y lograr la consecución de sus objetivos. Existirá idoneidad de los criterios de retención de los empleados, de los criterios de promoción y de las técnicas para la recopilación de información en relación con el código de conducta u otras directrices de comportamiento.

B. Evaluación de Riesgos

El control interno ha sido creado fundamentalmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones, a través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza evaluando la vulnerabilidad del sistema; para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes de manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto al nivel de la organización (internos y externos) como de la actividad.

“El riesgo es la posibilidad de que un evento o acción afecte adversamente a la entidad. Su evaluación implica la identificación, análisis y manejo de los riesgos

relacionados con los procesos gerenciales y la existencia de la entidad, así como con la elaboración de estados financieros y que pueden incidir en el logro de los objetivos del control interno en la entidad.

Estos riesgos incluyen eventos o circunstancias que pueden afectar el registro, procesamiento y reporte de información financiera, así como las representaciones de la gerencia en los estados financieros¹³.

Toda entidad, independientemente de su tamaño, estructura, naturaleza o sector al que pertenezca, se enfrenta a una serie de riesgos tanto de origen interno como externo, que serán neutralizados y evaluados, con la finalidad de no afectar la confiabilidad de la información sobre las actividades y la gestión que realiza la entidad.

Las condiciones en las que se desenvuelven las entidades suelen sufrir variaciones, razón por la cual se necesitan mecanismos para detectar y enfrentar los riesgos asociados con el cambio. Aunque el proceso de evaluación es similar al de los otros riesgos, la gestión de los cambios debe realizarse independientemente, dada su gran importancia y las posibilidades de que los mismos pasen inadvertidos en las rutinas de los procesos y actividades. Algunos de estos cambios son los siguientes:

- Reorganizaciones o reestructuraciones internas.
- Ingreso de nuevos empleados, o rotación de los existentes.
- Implementación de nuevos sistemas, procedimientos y tecnologías.
- Nuevos productos, actividades o funciones.

Las principales herramientas que evalúan los riesgos de control son:

- a. **Objetivos Globales de la Entidad.**- Para que una entidad tenga un control eficaz, debe tener objetivos establecidos. Los objetivos globales de la entidad incluyen aseveraciones generales acerca de sus metas y están

¹³ Normas de Control Interno, pág. 15.

apoyados por los planes estratégicos correspondientes, para describir los objetivos globales de la entidad y las estrategias clave que se han establecido.

- b. Objetivos Específicos para Cada Actividad.-** Los objetivos específicos surgen de los objetivos y estrategias globales y están vinculados con ellos, suelen expresarse como metas a conseguir, con unos fines y plazos determinados. Se establecerán objetivos para cada actividad importante, debiendo ser éstos coherentes los unos con los otros.

- c. Riesgos Internos y Externos.-** El proceso de evaluación de los riesgos de una entidad permite identificar y analizar las implicaciones de los riesgos relevantes, tanto para la entidad como para cada una de las actividades. Dichos procesos tendrán en cuenta los factores externos e internos que pudiesen influir en la consecución de los objetivos. Se efectuará un análisis de los riesgos y se proporcionará una base para el tratamiento de los mismos. Los objetivos relevantes y los riesgos asociados para cada una de las actividades importantes serán identificados conjuntamente en el proceso de evaluación de los riesgos.

- d. Gestión del Cambio.-** Los entornos económico, industrial y legal cambian y las actividades de las entidades evolucionan. Hace falta diseñar mecanismos para detectar tales cambios y reaccionar oportunamente ante ellos. La existencia de mecanismos para anticipar, identificar y reaccionar ante los acontecimientos o cambios rutinarios que influyen en la consecución de los objetivos específicos o globales, serán establecidos por los directivos responsables de las actividades que más se verían afectadas por los cambios.

- e. Evaluación.-** La evaluación se concentrará en los procesos de la entidad, de fijación de objetivos, de análisis de los riesgos y gestión de cambios, incluyendo sus vinculaciones y su relevancia para las actividades de la entidad. Es importante recalcar que no todos los factores de evaluación serán aplicables a todas las entidades, sin embargo, pueden servir como

punto de partida, por tal razón deben seleccionarse los que realmente puedan ser aplicados.

C. Actividades de Control

Las actividades de control, están constituidas por los procedimientos específicos establecidos como un reaseguro para el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos.

Las actividades de control, son importantes porque implican la forma correcta de hacer las cosas, para lo cual se requiere la aplicación de políticas y procedimientos, que permiten la protección y conservación de los activos, así como los controles de acceso a programas computarizados y archivos de datos.

En todos los niveles de la organización existen responsabilidades de control, y es preciso que cada nivel conozca individualmente cuales son las que les competen, debiéndose para ello definir claramente sus funciones, para lo cual existen diversos tipos de control, que son los siguientes:

- **Control previo.-** El control previo es ejecutado por el personal responsable del trámite normal de las operaciones y actividades.
- **Control concurrente.-** Lo realizan los niveles de jefatura y otros cargos que tengan bajo su mando a un grupo de servidores. Estos serán los encargados de establecer y aplicar mecanismos y procedimientos de supervisión permanente durante la ejecución de las operaciones.
- **Control posterior.-** El control posterior lo efectúa la máxima autoridad de cada entidad y organismo, con la asesoría de su unidad de auditoría interna, y establecerá los mecanismos para evaluar periódicamente y con posterioridad a la ejecución de las operaciones.

Las principales herramientas que evalúan las actividades de control son:

- a. Tipos de Actividades de Control.-** Existen muchas actividades de control, que incluyen desde controles preventivos, detectivos, manuales, informáticos y de dirección. La categoría de una actividad puede venir determinada por los objetivos de control, a los que corresponde, así como asegurar la totalidad y exactitud del proceso de datos. Las actividades de control generalmente son llevadas a cabo por el personal a todos los niveles de una organización. Se pretende dar a conocer la variedad de las actividades de control y no proponer una clasificación específica.
- b. Integración de las Actividades de Control con la Evaluación de Riesgos.-** De forma paralela a la evaluación de los riesgos, la alta dirección establecerá y aplicará el plan de acción necesario para afrontarlos. Una vez identificadas, estas acciones también serán útiles para definir las operaciones de control que se aplicarán para garantizar su ejecución de forma correcta y en el tiempo deseado. Las actividades de control sirven como mecanismos para asegurar el cumplimiento de los objetivos.
- c. Controles Sobre los Sistemas de Información.-** Los sistemas de información, que desempeñan un papel fundamental en la gestión de las entidades, deben necesariamente estar controlados, con independencia de su tamaño o de que las informaciones obtenidas sean de naturaleza financiera, relativos a las actividades o referente a la reglamentación. Las actividades de control en los sistemas de información pueden agruparse en dos categorías. La primera abarca los controles generales, que son aplicables a muchas o a todas las operaciones y que ayudan a asegurar su correcto funcionamiento. La segunda categoría comprende controles de aplicación que incluyen los procedimientos programados en el seno de las aplicaciones y los procedimientos manuales asociados para asegurar el control del proceso de los diversos tipos de transacciones.

- d. Necesidades Específicas.-** Dado que cada entidad tiene sus propios objetivos y estrategias de implantación, surgen diferencias en la jerarquía de objetivos y en las actividades de control correspondientes. Incluso en el caso de que dos entidades tuvieran los mismos objetivos y jerarquía, sus actividades de control serán diferentes: en efecto, cada entidad está dirigida por personas diferentes que aplican sus propias ideas sobre el control interno.
- e. Evaluación.-** Las actividades de control deberán evaluarse en el contexto de las directrices establecidas por la máxima autoridad para afrontar los riesgos relacionados con los objetivos de cada actividad importante. Por lo tanto, en la evaluación se tendrá en cuenta si las actividades de control están relacionadas con el proceso de evaluación de los riesgos y si son apropiadas para asegurar que las directrices emitidas por la máxima autoridad se cumplen. Las personas encargadas de efectuar la evaluación tendrán en cuenta no solamente si las actividades de control empleadas son relevantes a base del proceso de evaluación de riesgos realizado, sino también si se aplican de manera correcta.

D. Información y Comunicación

La información y comunicación está constituida por los métodos establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones administrativas y financieras de la entidad. La calidad y oportunidad de la información que brinda el sistema afecta la capacidad de la máxima autoridad para tomar las decisiones de una manera adecuada, que permita controlar las actividades de la entidad y preparar información confiable.

Así como es necesario que todos los niveles conozcan el papel que les corresponde desempeñar en la organización (funciones, responsabilidades), es imprescindible que cuenten con la información periódica y oportuna que deben

manejar, para orientar sus acciones en concordancia con los demás, hacia el logro de los objetivos.

La información está conformada no sólo por datos generados internamente sino por aquellos provenientes de actividades y condiciones externas, necesarios para la toma de decisiones.

Los sistemas de información permiten identificar, recoger, procesar y difundir datos relativos a los hechos o actividades internas y externas, y funcionan muchas veces como herramientas de supervisión a través de operaciones rutinarias. No obstante resulta importante mantener un esquema de información acorde con las necesidades institucionales, tomando en cuenta cambios constantes, de manera que éstos puedan evolucionar rápidamente. Por lo tanto deben adaptarse, distinguiendo entre indicadores de alerta y reportes cotidianos en apoyo de las iniciativas y actividades estratégicas.

Los sistemas de información permiten a la máxima autoridad evaluar los resultados de su gestión versus los objetivos predefinidos, para tomar decisiones, en base a su nivel de desempeño.

La comunicación tanto interna como externa, es esencial para los sistemas de información, pues deben proporcionar información a las personas adecuadas, de forma que éstas puedan cumplir con sus obligaciones y responsabilidades.

Las principales herramientas que evalúan las actividades de información y comunicación son:

- a. Información.-** La información que se identifica, recoge, procesa y presenta por medio de los sistemas de información, incluirá los datos del sector y los datos económicos y de organismos de control obtenidos de fuentes externas, así como los reportes generados dentro de la organización. La obtención de información externa e interna, facilita a la alta dirección preparar los informes necesarios sobre el rendimiento de la entidad en

relación con los objetivos establecidos. El suministro de información a los usuarios, con detalle suficiente y en el momento preciso, permitirá cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente y eficaz.

- b. Comunicación.-** La comunicación es inherente al proceso de información, también se lleva a cabo en un sentido más amplio en relación con las expectativas y responsabilidades de individuos y grupos. La comunicación será eficaz en todos los niveles de la organización (tanto hacia abajo como hacia arriba y a lo largo de la misma) y con personas ajenas a la misma.

- c. Estrategias y Sistemas Integrados.-** Los sistemas de información generalmente constituyen una parte integral de las actividades operativas. No solo permiten recoger la información necesaria para tomar las decisiones en la implantación de controles, sino que se vienen concibiendo cada vez más para llevar a cabo iniciativas estratégicas. El reto institucional más importante consiste en la integración de la planificación, el diseño y la implantación de los sistemas con la estrategia global de las entidades y organismos del sector público.

- d. La Calidad y Oportunidad de la Información.-** La calidad y oportunidad de la información generada por el sistema permite a la máxima autoridad tomar decisiones adecuadas al gestionar y controlar las actividades de la entidad. Generalmente, los sistemas modernos incorporan una opción de consulta en línea, para que se pueda obtener información actualizada en todo momento. Resulta imprescindible que los informes ofrezcan suficientes datos relevantes para posibilitar un control eficaz.

- e. Comunicación e Información Interna.-** Además de recibir la información necesaria para llevar a cabo sus actividades, todo el personal, especialmente los empleados con responsabilidades importantes en la gestión administrativa y de las finanzas, recibirán el mensaje claro desde la alta dirección en el sentido que ejercerán con responsabilidad sus funciones sujetas al control interno. Tanto la claridad como la eficacia de su comunicación son importantes. Además, cada función concreta se

especificará con claridad. Cada persona entenderá los aspectos relevantes del sistema de control interno, cómo funcionan los mismos y saber cuál es su papel y responsabilidad en el sistema.

- f. Comunicación e Información Externa.-** A más de una buena comunicación interna, existirá una eficaz comunicación externa. Al disponer de líneas abiertas de comunicación, los usuarios podrán aportar con información de gran valor sobre el diseño y la calidad de los servicios de la entidad, permitiendo que ésta responda a los cambios en las exigencias y preferencias de los usuarios. Por otra parte, toda persona que entre en contacto con la entidad entenderá que no se tolerarán actos indebidos, como sobornos y otros pagos ilegítimos. Las comunicaciones recibidas de terceros proporcionan información importante sobre el funcionamiento del control interno.
- g. Medios de Comunicación.-** La comunicación se materializa en manuales, políticas, memorias, avisos, mensajes en vídeo. Cuando los mensajes se transmiten verbalmente (a grupos grandes, reuniones o a una sola persona) la entonación y el lenguaje corporal sirven de énfasis al mensaje verbal. Otro potente medio de comunicación lo constituye la actuación del titular al tratar con sus subordinados. Los directivos recordarán siempre que “una acción vale más que mil palabras”. La actuación de la máxima autoridad, a su vez, está influida por la historia y la cultura de la entidad, basándose en el tratamiento seguido en situaciones similares por parte de sus propios predecesores.
- h. Evaluación.-** El evaluador considerará la adecuación de los sistemas de información y la comunicación a las necesidades de la entidad. No todos los conceptos serán de aplicación a todas las entidades. Sin embargo, pueden servir de referencia. La adecuación de la comunicación horizontal y la integridad y oportunidad de la información, así como si ésta resulta suficiente para que los empleados puedan cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente.

E. Supervisión

La supervisión es el proceso que evalúa la calidad del funcionamiento del control interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias que así lo requieran. Además debe identificar los controles débiles o insuficientes, para promover su reforzamiento.

El monitoreo se lo realiza de tres maneras:

- Durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la entidad (esta actividad debe ser previa, concurrente y posterior), los problemas se detectan en el presente, no sólo en el pasado.
- De manera separada, por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades.
- Mediante la combinación de ambas modalidades.

El objetivo de este componente es asegurar que el control interno funcione adecuadamente.

Las deficiencias o debilidades del sistema de control interno detectadas a través de los diferentes procedimientos de supervisión deben ser comunicadas oportunamente, con la finalidad de adoptar las medidas de control correspondientes.

En el marco de control COSO I, la interrelación de los cinco componentes (Ambiente de control, Evaluación de riesgos, Actividades de control, Información y comunicación, y Supervisión) generan una sinergia conformando un sistema integrado que responde dinámicamente a los cambios del entorno.

Las principales herramientas que evalúan las actividades supervisión son:

- a. Supervisión Continua.-** La supervisión continua se aplicará en el transcurso normal de las operaciones, incluye las actividades habituales de gestión y supervisión, así como otras acciones que efectúa el personal al realizar sus tareas encaminadas a evaluar los resultados del sistema de control interno. Se analizará hasta qué punto el personal, en el desarrollo de sus actividades normales, obtiene evidencia de que el control interno sigue funcionando adecuadamente.

- b. Evaluaciones Puntuales.-** Resulta útil evaluar el sistema de control interno, enfocando el análisis directamente a la eficacia del sistema. El alcance y la frecuencia de tales evaluaciones puntuales dependerán principalmente de la evaluación de los riesgos y de los procedimientos de supervisión continua.

- c. Comunicación de las Deficiencias de Control Interno.-** Las deficiencias del control interno serán comunicadas a los niveles superiores y las más significativas se presentarán a la alta dirección. Se contará con mecanismos para reconocer e informar sobre las deficiencias del control interno identificadas. Si son adecuadas las normas de comunicación de las deficiencias del control interno y puestas en conocimiento del responsable directo de la actividad.

- d. Evaluación.-** Para llegar a una conclusión sobre la eficacia de la supervisión del control interno, conviene considerar tanto las actividades de supervisión continua como las evaluaciones puntuales del control interno.

4.2.2.1.1.2. COSO II ERM – Gestión de Riesgos Corporativos

Siempre con el afán de promover la adopción de estrategias que permitan el logro de los objetivos institucionales y de todos los niveles de la organización en un ambiente de transparencia y honestidad, el Committee of Sponsoring

Organisations (COSO), en el año 2004 emitió un segundo informe COSO, con el nombre de Gestión de Riesgos Empresariales – Marco Integrado, que para fines de este estudio se denominará COSO II. Los aspectos más relevantes de esta nueva propuesta técnica frente al informe COSO y al MICIL, radica en los siguientes aspectos:

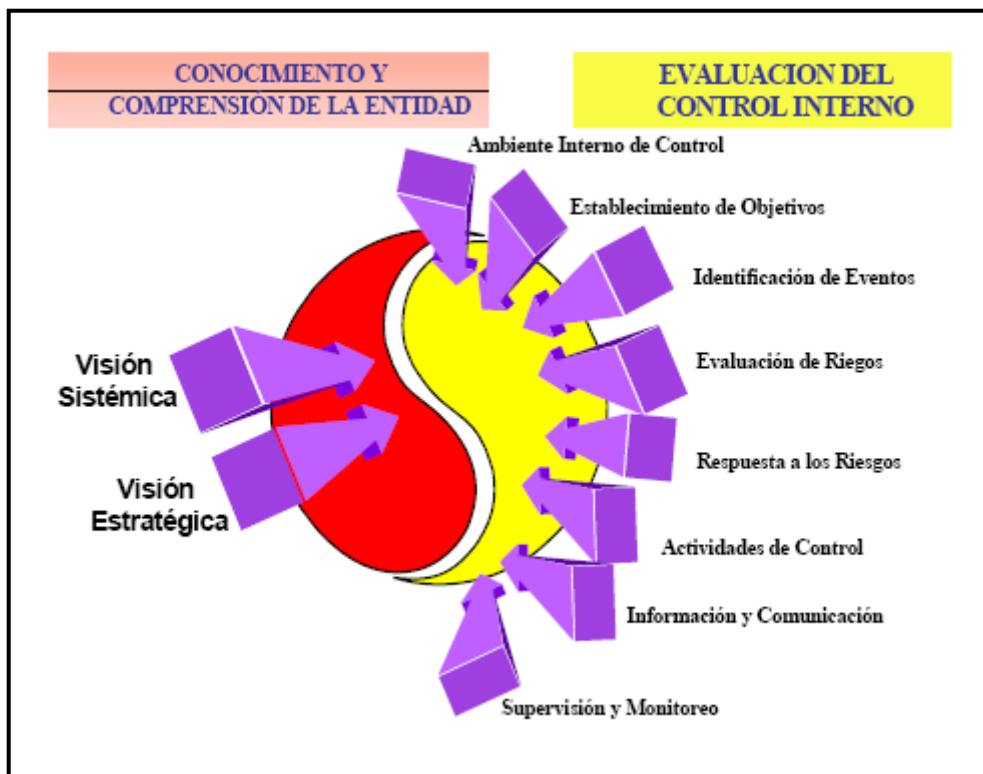
- Incorpora objetivos ESTRATÉGICOS como una nueva categoría de objetivos institucionales, pero mantiene las tres categorías restantes de objetivos que contiene el informe COSO; esto es: objetivos operativos, de información y de cumplimiento.
- Incrementa a ocho el número de componentes, mediante la incorporación de los tres siguientes: Establecimiento de Objetivos; Identificación de Eventos; y, Respuesta a los Riesgos.
- Pone especial énfasis en el establecimiento de estrategias y en la administración de los riesgos con la participación permanente de todos los miembros de la organización, mediante el uso de herramientas que permitan evadirlos, disminuirlos, compartirlos o aceptarlos. En todo caso, la gestión de los riesgos debe permitir al menos: alinear el riesgo aceptado y las estrategias; mejorar las decisiones en respuesta a los riesgos; aprovechar las oportunidades: disminuir sorpresas y pérdidas operativas; facilitar la adopción de respuestas integrales a múltiples riesgos cuyos impactos se relacionan.

Los componentes claves del COSO II - ERM son los siguientes:

- A.** Ambiente interno
- B.** Establecimiento de objetivos
- C.** Identificación de riesgos
- D.** Evaluación de riesgos

- E. Respuesta a los riesgos
- F. Actividades de control
- G. Información y comunicación
- H. Supervisión o monitoreo

GRÁFICO No 21
COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO



Fuente: Manual Específico de Auditoría de Gestión

A. Ambiente Interno

Es el conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad, cómo la organización y el personal perciben y trata los riesgos:

- Cómo la entidad considera el Riesgo.
- Integridad y Valores Éticos

- Estructura de la Organización
- Asignación de Responsabilidades

B. Establecimiento de Objetivos

La gestión integral de riesgo se asegura que la gerencia cuente con un proceso para definir objetivos alineados con la misión, visión, niveles de riesgo y niveles de tolerancia.

- Asegurar que la alta dirección ha establecido un proceso para fijar los objetivos de la entidad, que éstos apoyan y están alineados con la misión definida.
- Determinación de los objetivos estratégicos y objetivos específicos relacionados.
- Aversión y Tolerancia al Riesgo objetivos.

C. Identificación de Riesgos

Son los acontecimientos internos y externos que pueden afectar a los objetivos de la entidad. Por lo que la institución debe:

a. Identificar y separar Riesgos de las Oportunidades

- **Impacto Negativo:** Riesgos. Evaluarlos y administrarlos
- **Impacto Positivo:** Oportunidades. Enfocar de manera correcta las estrategias y objetivos

b. Identificar Riesgos Internos y Externos

- Información Histórica
- Tendencias de Mercados y Tecnológicas
- Análisis de los Flujos de Procesos

D. Evaluación de Riesgos

Permite a una entidad evaluar los riesgos considerando su probabilidad e impacto en el logro de los objetivos y determinar cómo gestionarlos.

- Riesgo inherente
- Evaluación cuantitativa y cualitativa del riesgo

E. Respuesta a los Riesgos

Evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costes y beneficios, y selecciona aquella respuesta que sitúe el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo establecidas, es decir se realiza una selección de respuestas posibles:

a. Marco de Aversión y Tolerancia al Riesgo

- Evitar
- Compartir
- Aceptar
- Mitigar

GRÁFICO No 22
RESPUESTA A LOS RIESGOS



Fuente: Manual Específico de Auditoría de Gestión

b. Portafolio de Riesgos

- Interrelación de Riesgos Individuales
- Impacto de un Conjunto de Riesgos de Baja Ponderación

F. Actividades de Control

Las actividades de control son las políticas y procedimientos establecidos, que ayudan a asegurar que se lleve a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos de una manera eficaz.

Las actividades de control tienen lugar a través de la organización, a todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen una gama de actividades, tan diversas como:

Tipos de Actividades

- Preventivas
- Detectivas
- Correctivos

GRÁFICO No 23
ACTIVIDADES DE CONTROL

Controles preventivos	Diseñados para evitar riesgos, errores o incidentes antes de su ocurrencia
Controles detectivos	Diseñados para detectar de forma rápida riesgos, errores o incidentes
Controles correctivos	Diseñados para remediar o reducir daños como consecuencia de riesgos, errores o incidentes ocurridos

Fuente: Manual Específico de Auditoría de Gestión

G. Información y Comunicación

La información juega un papel muy importante al permitir el flujo de información en una organización, incluyendo la información directamente relevante para la gestión de riesgos corporativos. Mientras que la comunicación resulta clave para crear el entorno “adecuado” y para apoyar al resto de componentes de la gestión de riesgos corporativos.

La identificación, captura y comunicación en forma y plazo adecuado, es imprescindible para permitir al personal afrontar sus responsabilidades, a través de las siguientes fuentes:

- Fuentes Internas y Externas
- Fluir dentro de la Organización
- Difusión Interna y Externa

H. Supervisión o Monitoreo

Supervisión de la gestión de riesgos en todos los niveles, realizando las modificaciones que se necesiten. La gestión de riesgos se supervisa, revisando la presencia y funcionamiento de sus componentes a lo largo del tiempo, lo que se lleva a cabo mediante:

- Monitoreo Continuo
- Desarrollado en el curso normal de las Operaciones
- Evaluaciones Puntuales por Entes Internos o Externos
- Alcance y Frecuencia acorde con la Magnitud del Riesgo.

4.2.2.1.1.3. Marco Integral de Control Interno Latinoamericano – MICIL

En una primera etapa, el marco integral de control interno fue desarrollado por los requerimientos de los auditores externos, como base para determinar el grado de confiabilidad en las operaciones realizadas y las registradas, a partir de su evaluación.

El MICIL incorpora los componentes y las actividades que vinculan a toda la organización. Las actividades de contexto constituyen las relaciones externas con otras entidades vinculadas por sus operaciones como los accionistas e inversionistas, las Instituciones financieras, los organismos gubernamentales relacionados, la competencia y los potenciales usuarios importantes de bienes o servicios producidos.

El Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica (MICIL), obtiene del Informe COSO la siguiente definición del control interno integrado:

El control interno se define como un proceso, efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto de personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia en las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera
- Salvaguarda de los recursos de la entidad
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

En la definición anterior se destaca que marco integrado de control interno se debe considerar en toda la organización y no está circunscrito a la información financiera. Por lo que se establece el proceso completo en que están integrados los controles internos diseñados y aplicados incluye las siguientes actividades:

- Las que generan valor agregado (también conocidas como operativas o sustantivas).
- Las de infraestructura (sustento directo para las operaciones que generan valor).
- Las de gestión institucional (administración, finanzas, riesgos, planificación y otras).
- Las referidas a los procesos de control y gestión financiera (procesos de cuentas por cobrar, cuentas por pagar, tesorería, análisis y conciliaciones, entre otras).

Con este análisis de lo que debe abarcar el control interno dentro de las entidades públicas y privadas.

El MICIL incluye los cinco componentes de control interno en una demostración de la solidez del control interno institucional para el funcionamiento participativo,

organizado, sistematizado, disciplinado y brindando empoderamiento al recurso humano para el logro de los objetivos de la organización.

Los componentes de control interno son los requisitos básicos para el diseño y funcionamiento del MICIL de una organización o de una actividad importante y son, similares a las del informe COSO:

- A.** Ambiente de control y trabajo
- B.** Evaluación de riesgos
- C.** Actividades de control
- D.** Información y comunicación
- E.** Supervisión

El MICIL logra establecer su propuesta para que las empresas pequeñas, medianas y grandes posean estándares de control interno para el entorno empresarial latinoamericano.

4.2.2.1.1.4. CORRE – Control de los Recursos y los Riesgos – Ecuador

El CORRE toma como base los tres informes COSO, COSO II y MICIL; sin embargo, su presentación se fundamenta en COSO II, porque incluye a los dos anteriores COSO Y MICIL. Además, procura que su adaptación a la realidad ecuatoriana y la simplificación de los contenidos, facilite su comprensión y aplicación.

Todos los componentes del CORRE, tienen como base el ambiente interno de control, y; dentro de este, la integridad y los valores éticos. Por su importancia, este elemento se presenta en la parte más amplia de la pirámide, sobre la que se soportan todos los demás elementos. Se logrará eficiencia y eficacia en el CORRE, si los ocho componentes funcionan de manera integrada en toda la

organización, bajo el liderazgo de la máxima autoridad, como principal responsable de su diseño, aplicación y actualización, en las instituciones públicas y privadas.

Por sus características, este componente información y comunicación, permite una amplia relación entre la base y la cima de la pirámide, constituyéndose en el elemento integrador del sistema. Los supervisores de todos los niveles de la organización, principalmente los más altos, están en condiciones de adoptar las decisiones, sobre la base de los resultados de las actividades de control establecidos para disminuir los riesgos en todas sus categorías.

En base a esta información se puede definir al Control Interno como un proceso, efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto de personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Honestidad y responsabilidad,
- Eficacia y eficiencia en las operaciones,
- Fiabilidad de la información,
- Salvaguarda de los recursos; y,
- Cumplimiento de las leyes y normas.

Para el desarrollo del CORRE, tomamos la estructura del Informe COSO II y sus componentes, agrupados en el siguiente orden:

- A.** Ambiente Interno de Control
- B.** Establecimiento de Objetivos
- C.** Identificación de Eventos
- D.** Evaluación de Riesgos
- E.** Respuesta a los Riesgos
- F.** Actividades de Control
- G.** Información y Comunicación
- H.** Supervisión y Monitoreo

A. Ambiente Interno de Control

El entorno de control marca las pautas de comportamiento de una organización y tiene una influencia directa en el nivel de compromiso del personal respecto al control. Constituye la base de todos los demás elementos del control interno, aportando disciplina y estructura. Entre los factores que constituyen el entorno de control se encuentran la honradez, los valores éticos y la capacidad del personal; la filosofía de la dirección y su forma de actuar la manera en que la dirección distribuye la autoridad y la responsabilidad y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados, así como la atención y orientación que proporciona el consejo de administración.

La base del CORRE está en los valores, la conducta ética, la integridad y la competencia del personal, este es un elemento que debe ser cuidado en forma permanente, dentro y fuera de la organización, principalmente con el ejemplo de las más altas autoridades.

Los factores que integran el componente de Ambiente Interno de Control son los siguientes:

- Integridad y valores éticos
- Filosofía y estilo de la alta dirección
- Consejo de administración y comités
- Estructura organizativa
- Autoridad designada y responsabilidad asumida
- Gestión del capital humano
- Responsabilidad y transparencia

B. Establecimiento de Objetivos

Los objetivos deben establecerse antes que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten a su consecución. El consejo de administración

debe asegurarse que la dirección a establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados están en línea con la misión, visión de la entidad, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado.

Es a partir de los objetivos que se facilita la gestión de los riesgos empresariales mediante la identificación de los eventos externos e internos; la evaluación de los riesgos, la respuesta a los riesgos; y el diseño de actividades de control.

Los siguientes factores integran este componente:

- Objetivos estratégicos
- Objetivos específicos
- Relación entre objetivos y componentes del CORRE
- Consecución de objetivos
- Riesgo aceptado y niveles de tolerancia

C. Identificación de Eventos

Se entiende por riesgo a la posibilidad de que un evento ocurra y afecte adversamente el cumplimiento de los objetivos. Al identificar eventos, la dirección reconoce que existen incertidumbres, por lo que no sabe si alguno en particular tendrá lugar y, de tenerlo, cuándo será, ni su impacto exacto.

La dirección considera inicialmente una gama de eventos potenciales, derivados de fuentes internas o externas, sin tener que centrarse necesariamente sobre si su impacto es positivo o negativo.

Los eventos abarcan desde lo evidente a lo desconocido y sus efectos, desde lo que no trae mayores consecuencias a lo muy significativo.

Este componente será tratado con los siguientes elementos:

a. Factores externos e internos

▪ Externos

- Económicos
- Medioambientales
- Políticos
- Sociales
- Tecnológicos

▪ Internos

- Infraestructura
- Personal
- Procesos
- Tecnología

b. Identificación de eventos

c. Categoría de eventos

D. Evaluación de los Riesgos

La evaluación de los riesgos permite a una entidad considerar la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos. La dirección evalúa estos acontecimientos desde una doble perspectiva, probabilidad e impacto y normalmente usa una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. Los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales deben examinarse, individualmente o por categoría, en toda la entidad.

Este componente incluye los siguientes factores:

a. Estimación de probabilidad e impacto

b. Evaluación de riesgos

c. Riesgos originados por los cambios

Los riesgos se evalúan con un doble enfoque: riesgo inherente y riesgo residual.

- **Riesgo Inherente.**- Es aquél al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad o impacto; es decir, siempre existirán haya o no controles, debido a la naturaleza de las operaciones.
- **Riesgo Residual.**- Es el que permanece después de que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos.

E. Respuesta a los Cambios

La dirección para decidir la respuesta a los riesgos evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costos y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de la tolerancia del riesgo establecida. En la perspectiva de riesgo global de la entidad (cartera de riesgo), la dirección determina si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la entidad.

- Categoría de respuestas
- Decisión de respuestas

F. Actividades de Control

Las actividades de control son las políticas y procedimientos establecidos por la dirección y otros miembros de la organización con autoridad para emitirlos, como respuesta a los riesgos que podrían afectar el logro de los objetivos. Los procedimientos son las acciones de las personas para implantar las políticas, directamente o a través de la aplicación de tecnología, y ayudar a asegurar que

se llevan a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos. Las actividades de control pueden ser clasificadas por la naturaleza de los objetivos de la entidad con la que están relacionadas: estrategia, operaciones, información y cumplimiento. Debido a que cada entidad tiene su propio conjunto de objetivos y enfoques de implantación, existirán diferencias en las respuestas al riesgo y las actividades de control relacionadas.

El componente de actividades de control establece los siguientes factores:

- Integración con las Decisiones sobre Riesgos
- Principales Actividades de Control
- Controles sobre los Sistemas de Información

G. Información y Comunicación

La información y comunicación es imprescindible en todos los niveles de la organización:

a. Información

La información se necesita en todos los niveles de la organización para identificar, evaluar y responder a los riesgos y por otro parte dirigir la entidad y conseguir sus objetivos. La información operativa de fuentes internas y externas, tanto financiera como no financiera, es relevante para múltiples objetivos de negocio. Los sistemas de información pueden ser formales o informales. Las conversaciones con clientes, proveedores, reguladores y personal de la entidad a menudo proporcionan información crítica necesaria para identificar riesgos y oportunidades.

b. Comunicación

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Estos sistemas deben proporcionar información al personal adecuado. El componente dinámico del CORRE es la "información y comunicación", que por su ubicación en la pirámide comunica el ambiente de control interno (base) con la supervisión (cima), con la evaluación del riesgo y las actividades de control, conectando en forma ascendente a través de la información y descendente mediante la calidad de comunicación generada por la supervisión ejercida. Es necesario identificar, procesar y comunicar la información relevante en la forma y en el plazo que permita a cada funcionario y empleado asumir sus responsabilidades. Dichos informes contemplan, no solo, los datos generados en forma interna, sino también la información sobre las incidencias, actividades y condiciones externas, necesarias para la toma de decisiones y para formular los informes financieros y de otro tipo. Es importante el establecimiento de una comunicación eficaz en un sentido amplio, que facilite una circulación de la información (formal e informal) en varias direcciones, es decir ascendente, transversal, horizontal y descendente. Los informes deben contener datos relevantes para posibilitar la gestión eficaz de la gerencia y reunir los siguientes atributos:

- Cantidad suficiente para la toma de decisiones.
- Información disponible en tiempo oportuno.
- Datos actualizados y que corresponden a fechas recientes.
- Los datos incluidos son correctos.
- La información es obtenida fácilmente por las personas autorizadas.

Los principales factores que integran el componente información y comunicación son:

- Cultura de Información en todos los Niveles
- Herramienta para la Supervisión

- Sistemas Estratégicos e Integrados
- Confiabilidad de la Información
- Comunicación Interna
- Comunicación Externa

H. Supervisión y Monitoreo

El CORRE diseñado y aplicado en la ejecución de las operaciones de una organización evoluciona con el paso del tiempo y de igual manera los cambios en los métodos para ejecutar las operaciones. Procedimientos que fueron eficaces en un determinado momento, pueden perder su eficacia o simplemente dejan de aplicarse por ser innecesarios, sin que se introduzcan los mecanismos de reemplazo requeridos. El componente del CORRE denominado supervisión y monitoreo permite evaluar si éste continúa funcionando de manera adecuada o es necesario introducir cambios. El proceso de supervisión comprende la evaluación, por los niveles adecuados, sobre el diseño, funcionamiento y manera como se adoptan las medidas para actualizarlo o corregirlo.

El componente supervisión y monitoreo se integra de los siguientes factores:

- Supervisión Permanente
- Evaluación Interna
- Evaluación Externa

A continuación presento un cuadro comparativo, de los métodos de evaluación del Control Interno:

TABLA No 8
ELEMENTOS DE LOS MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

No.	ELEMENTOS	COSO	MISIL	COSO II	CORRE
1	Ambiente Interno de Control	X	X	X	X
2	Evaluación de Riesgos	X	X	X	X
3	Actividades de Control	X	X	X	X
4	Información y Comunicación	X	X	X	X
5	Supervisión y Monitoreo	X	X	X	X
6	Establecimiento de objetivos			X	X
7	Identificación del Riesgo			X	X
8	Respuesta a los riesgos			X	X

Elaborado Por: Evelyn Díaz

El cuadro comparativo nos permite determinar que los métodos de evaluación del Control Interno, COSO II y CORRE, dan mayor importancia a los riesgos que se presentan dentro de la evaluación de la auditoría, permitiendo así identificarlos para poder realizar las correcciones respectivas y tomar las decisiones oportunas para disminuir el impacto que pueden afectar a la entidad.

4.2.2.1.2. Técnicas para la Evaluación del Control Interno

Las principales técnicas para la Evaluación del Control Interno son las siguientes:

- a) Narrativa
- b) Cuestionarios
- c) Flujodiagramación

a) Narrativa

Consiste en la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema de control interno para las distintas áreas, mencionando los registros y formularios que intervienen en el sistema.

A continuación se presenta el modelo de narrativa, de un proceso que se realiza en la Dirección Financiera:

GRÁFICO No 24

NARRATIVA

 <p>E & E Auditores Asociados</p>	<p>MUNICIPIO DE RUMIÑAHUI AUDITORÍA DE GESTIÓN DIRECCIÓN FINANCIERA</p> <p>Del 1° de enero del 2008 al 31 de diciembre del 2008</p>	
NARRATIVA DEL PROCESO DE ELABORACIÓN DE COMPROBANTES DE EGRESO		
DESCRIPCIÓN		OBSERVACIONES
<p>El proceso inicia con la necesidad que generan cada una de las unidades a las direcciones ordenadoras de pago, éstas solicitan el pago a la Dirección Financiera, la cual realiza la Orden de Pago y pasa a la Unidad Administrativa de Contabilidad, donde se realizan los comprobantes de egreso por los diferentes conceptos de pago, como son: por compra de materiales, remuneraciones, realización de obras, adquisiciones, mantenimiento, reparaciones, anticipos de obras, anticipos a empleados y trabajadores, viáticos, subsistencias, publicidad, difusión, etc. Se realiza la contabilización y se imprime el Comprobante de Egreso, que posteriormente, pasa para las firmas del Jefe de Presupuesto, Director Financiero y Alcalde.</p>		
<p>ELABORADO POR: REVISADO POR:</p>		<p>FECHA: FECHA:</p>

Fuente: Municipio de Rumiñahui

Elaborado Por: Evelyn Díaz

b) Cuestionarios

El cuestionario es un recurso idóneo para acatar la información de la institución, ámbitos y niveles. No solo recopila datos sino que tiene una percepción del medio ambiente, la cultura organizacional y el nivel de calidad del trabajo en función de su gente.

Se emplean para obtener la información deseada en forma homogénea, están constituidos por una serie de preguntas escritas, predefinidas, secuenciadas y

separadas por capítulos o temática específica, con el propósito de que muestren la interrelación y conexiones lógicas entre las diferentes áreas y rubros para que en conjunto brinden un perfil completo de la entidad.

Las preguntas son formuladas a los funcionarios y personal responsable, de las diferentes direcciones o áreas motivo del examen. Las preguntas son expresadas de tal forma que la respuesta afirmativa indique un punto óptimo en la estructura de control interno y que una respuesta negativa indique una debilidad o un aspecto no muy confiable. De ser necesario a más de poner las respuestas, se puede completar las mismas con explicaciones adicionales en la columna de observaciones del cuestionario o en hojas adicionales.

En las entrevistas no solo se procura obtener un Si, No o NA, sino obtener el mayor número de evidencias; posterior a la entrevista, necesariamente debe validarse las respuestas y respaldarlas con documentación probatoria.

La calidad de la información que se obtenga dependerá de su estructura y forma de presentación, todo cuestionario debe expresar el motivo de su preparación, y se debe procurar que las preguntas sean claras y concisas, presentadas en orden lógico, con redacción comprensible y facilidad de respuesta.

A continuación se presenta la estructura de un cuestionario:

GRÁFICO No 25
CUESTIONARIO

		MUNICIPIO DE RUMIÑAHUI AUDITORÍA DE GESTIÓN DIRECCIÓN FINANCIERA Del 1° de enero del 2008 al 31 de diciembre del 2008				<div style="border: 1px solid black; width: 60px; height: 20px;"></div>	
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO PARA PASIVOS							
N°	PREGUNTAS DE CONTROL	SI	NO	N / A	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
1	¿La Institución tiene políticas establecidas con relación a las cuentas por pagar que no son reclamadas?		X		0	25	
2	¿El acceso a los módulos computadorizados para cuentas por pagar está limitado al personal con una necesidad real de acceso a los mismos?	X			25	25	
3	¿Los cheques oficiales están pre-enumerados y se mantiene la secuencia de estos?	X			25	25	
4	Cada colaborador conoce al 100% sus funciones a desempeñar		X		0	25	
TOTAL					50	100	
ELABORADO POR: REVISADO POR:				FECHA: FECHA:			

Fuente: Municipio de Rumiñahui

Elaborado Por: Evelyn Díaz

c) Flujodiagramación

La flujodiagramación, consiste en relevar y describir objetivamente la estructura orgánica de las áreas relacionadas con la auditoría; así como, los procedimientos a través de sus distintos departamentos y actividades, utilizando símbolos convencionales y explicaciones que dan una idea completa de los procedimientos de la entidad.

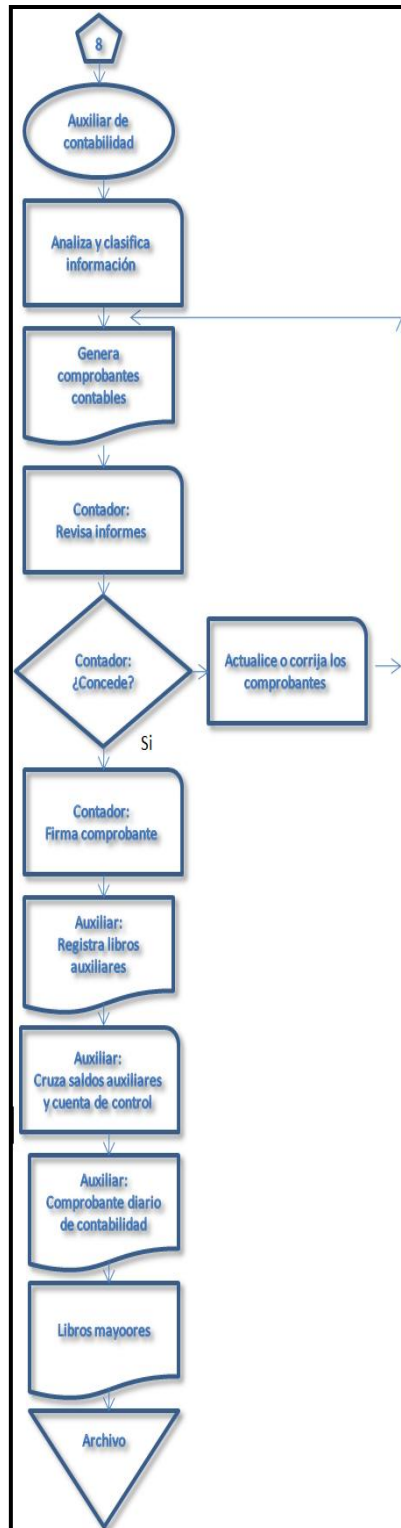
Este método es más técnico para la evaluación, tiene ventaja frente a otros métodos porque permite seguir una secuencia lógica y ordenada, además permite ver de una manera completa el circuito en su conjunto y facilita la identificación o ausencia de controles.

Tiene las siguientes ventajas:

- Identificar la ausencia de controles financieros y operativos.
- Permite una visión panorámica de las operaciones o de la entidad.
- Identificar desviaciones de procedimientos.
- Identificar procedimientos que sobran o que faltan.
- Facilitar el entendimiento de las recomendaciones del auditor a la gerencia sobre asuntos contables o financieros.

A continuación cito un ejemplo de Flujograma:

GRÁFICO No 26
FLUJOGRAMA



Fuente: Flujogramas Contables

A continuación se presentan las ventajas y desventajas, en la utilización de las Técnicas para la Evaluación del Control Interno:

TABLA No 9

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS TÉCNICAS DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p>Narrativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Su utilización es muy sencilla. - Es aplicable en entidades pequeñas. - Prevalece normalmente la creatividad e iniciativa del auditor. - Su descripción se realiza a base de la observación del auditor. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se requiere habilidad del auditor para expresarse por escrito. - Normalmente realizan auditores experimentados. - No se aplica en entidades grandes. - Por ser descriptivo no permite una visión en conjunto. - Se hace difícil detectar áreas críticas.
<p>Flujogramas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se obtiene una secuencia lógica y ordenada de las actividades y procesos. - Permite una verificación gráfica en un segundo plano. - Se verifica la falta de controles. - Determina procesos burocráticos y cuellos de botella. - Detecta hechos, controles y debilidades. - Facilita la formulación de recomendaciones al Alcalde. 	<ul style="list-style-type: none"> - El auditor debe tener experiencia en evaluación del Control Interno. - Conocimiento especializado en la utilización de simbología de los diagramas de flujo. - Existe personal experto con poco conocimiento en esta técnica. - Requiere de mayor tiempo y recursos.
<p>Cuestionarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Es el más utilizado. - Facilita la administración del trabajo. - Se detecta las deficiencias con mayor facilidad. - Es fácilmente entendible por los auditores inexpertos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se limita a preguntas cerradas. - Muchas veces genera molestias a los ejecutivos. - Las preguntas no siempre abarcan todas las deficiencias.

Fuente: Cuaderno de Control Interno Sexto Nivel

Elaborado Por: Evelyn Díaz

4.2.2.1.3. Medición del Riesgo de Auditoría

La medición y evaluación del riesgo, únicamente será realizada por el auditor, cuando éste haya identificado adecuadamente los objetivos de la empresa.

El **riesgo** es la posibilidad que existe, de que suceda o no un evento, durante un período y bajo condiciones determinadas, y afecte adversamente el cumplimiento de los objetivos de la institución.

A. Riesgos de Auditoría

El Riesgo de Auditoría se refiere a la posibilidad de emitir un informe de Auditoría incorrecto, por no haber detectado errores o irregularidades significativas que modificarán el sentido de la opinión vertida en el informe.

El Riesgo de Auditoría tiene tres componentes que son: Riesgo Inherente, Riesgo de Control y Riesgo de Detección, y se expresa como:

$$\mathbf{RA = RI * RC * RD}$$

Donde:

- a. **Riesgo Inherente – RI.-** Es aquel riesgo que por su naturaleza no se puede separar de la situación donde existe. Es la posibilidad que la información financiera, administrativa u operativa puede ser distorsionada en forma importante por la naturaleza misma de la actividad realizada.

Respecto del Riesgo Inherente el Auditor no puede hacer nada más que evaluarlo y calificarlo para tener una percepción preliminar, (Planificación Preliminar) del riesgo de cada cuenta.

Es importante señalar que el Riesgo Inherente, es solo una percepción preliminar; puesto que, la real orientación de cuantos, cuales y que tan profundos procedimientos sustantivos se deben aplicar en cada cuenta la proporciona la calificación del Riesgo de Control.

- b. Riesgo de Control – RC.-** Es aquel riesgo que existe y que se propicia por falta de control de las actividades de la empresa y puede generar deficiencias del Sistema de Control Interno.

Este tipo de riesgo genera la posibilidad de que se materialicen los riesgos inherentes, el auditor lo que hace es evaluarlo y estimarlo pero no controlarlo. La evaluación lo que permite es darlo a conocer, pero no reducirlo ni modificarlo.

- c. Riesgo de Detección – RD.-** Es aquel riesgo que se asume por parte de los auditores, ya que existe la posibilidad que en su revisión no detecten las deficiencias en el Sistema de Control Interno, a través de la implementación de procedimientos de auditoría.

- d. Riesgo de Auditoría – RA.-** Se refiere al riesgo que existe al momento de examinar parte de la información disponible, en lugar de toda, y el Auditor inadvertidamente emita un informe que exprese una opinión de Auditoría inadecuada.

B. Escala de Calificación de Riesgos

La calificación del riesgo dependerá de la naturaleza del componente identificado. El nivel de riesgo puede presentarse de la siguiente manera:

TABLA NO 10
ESCALA DE NIVEL DE RIESGO – COLORIMETRÍA

<i>NIVEL</i>	<i>RIESGO</i>	<i>CONFIANZA</i>
<i>15% – 50%</i>	<i>Alto</i>	<i>Baja</i>
<i>51% – 59%</i>	<i>Moderado Alto</i>	<i>Moderada Baja</i>
<i>60% – 66%</i>	<i>Moderado Moderado</i>	<i>Moderada Moderada</i>
<i>67% – 75%</i>	<i>Moderado Bajo</i>	<i>Moderada Alta</i>
<i>76% – 95%</i>	<i>Bajo</i>	<i>Alta</i>

Fuente: Cuaderno de Noveno Nivel – Auditoría Financiera

Elaborado Por: Evelyn Díaz

La escala de calificación del riesgo inicia con el 15%, puesto que aunque la empresa tenga muchas debilidades en cuanto a la medición de riesgos, por lo menos en alguno de sus procesos debe tener algún tipo de control; y llega al 95%, ya que aunque en la empresa se implementen todos los sistemas de detección de riesgos, ninguno será cien por ciento confiable y seguro.

4.2.2.1.4. Evidencia Suficiente y Competente

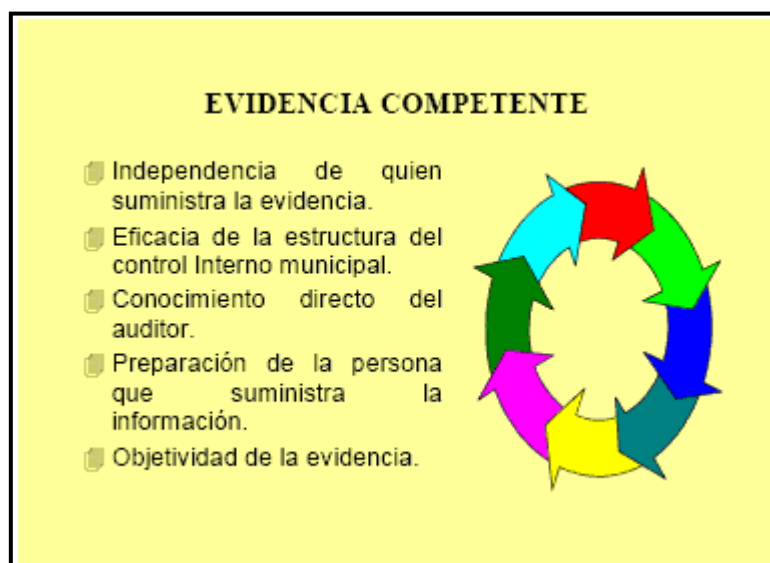
Las evidencias de auditoría constituyen los elementos de prueba que obtiene el auditor sobre los hechos que examina; y, cuando éstas son suficientes (característica cuantitativa) y competentes (característica cualitativa), son el respaldo del examen y sustentan el contenido del informe.

A. Suficiencia.- Se refiere al volumen o cantidad de la evidencia, tanto en sus cualidades de pertinencia y competencia. El concepto de suficiencia reconoce que el auditor no puede reducir el riesgo de auditoría a cero y el “SAS-31 - Evidencias de Auditoría” pone énfasis en que la acumulación de evidencias debe ser más persuasiva que convincente.

B. Competencia.- Para que la evidencia sea competente, debe ser válida y confiable. A fin de evaluar la competencia de la evidencia, el auditor debe considerar si existen razones para dudar de su validez o integridad. Sin embargo, reconociendo la posibilidad de que existan excepciones, el “SAS-31 - Evidencias de Auditoría” hace las siguientes generalizaciones:

- La evidencia es más confiable si se obtiene de una fuente independiente.
- Cuanto más efectivo sea el control interno, más confiable será la evidencia.
- La evidencia obtenida directamente por el auditor a través del examen físico, observación, cálculo e inspección es más persuasiva que la información obtenida indirectamente.
- Los documentos originales son más confiables que sus copias.

GRÁFICO No 27
EVIDENCIA COMPETENTE



Fuente: Manual Específico de Auditoría de Gestión

C. Pertinencia o Relevancia.- Es aquella evidencia significativa relacionada con el hallazgo específico.

Las clases de evidencias que existen según el Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado, son las siguientes:

- **Física.-** Que se obtiene por medio de una inspección y observación directa de actividades, documentos y registros.
- **Testimonial.-** Que es obtenida en entrevistas cuyas respuestas son verbales y escritas, con el fin de comprobar la autenticidad de un hecho.
- **Documental.-** Son los documentos logrados de fuente externa o ajena a la entidad.
- **Analítica.-** Es la resultante de procedimientos de datos, comparaciones con disposiciones legales, reflexión y análisis.

La confiabilidad de la evidencia de auditoría es influenciada por su fuente: interna o externa, y por su naturaleza: visual, documental u verbal.

- La evidencia de auditoría de fuentes externas (confirmación recibida de un tercero), es más confiable que la generada internamente.
- La evidencia de auditoría generada internamente es más confiable cuando los sistemas de contabilidad y de control interno relacionados son efectivos.
- La evidencia de auditoría obtenida directamente por el auditor es más confiable que la obtenida de la entidad.
- La evidencia de auditoría en forma de documentos y exposiciones escritas es más confiable que las exposiciones verbales.

Los procedimientos para obtener evidencia de auditoría, según la NEA 13, son: inspección, observación, investigación y confirmación, procedimientos de cómputo y analíticos. La oportunidad de dichos procedimientos dependerá, en parte, de los

períodos de tiempo durante los que la evidencia de auditoría buscada esté disponible. A continuación una explicación detallada:

a. Inspección.- La inspección consiste en examinar registros documentos o activos tangibles. La inspección de registros y documentos proporciona evidencia de auditoría de diferentes grados de confiabilidad dependiendo de su naturaleza, fuente y de la efectividad de los controles internos sobre su procesamiento. Las tres categorías importantes de evidencia de auditoría documentaria, que proporciona diferentes grados de confiabilidad son:

- Evidencia de auditoría documentaria creada y retenida por terceros;
- Evidencia de auditoría documentaria creada por terceros y retenida por la entidad; y,
- Evidencia de auditoría documentaria creada y retenida por la entidad.

La inspección de activos tangibles provee evidencia de auditoría confiable con respecto a su existencia pero no necesariamente a su propiedad o valor.

b. Observación.- La observación consiste en mirar un proceso o procedimiento realizado por otros, por ejemplo, la observación del auditor en el conteo de inventarios por el personal de la entidad o el desarrollo de procedimientos de control que no dejan rastro de auditoría.

c. Investigación y confirmación.- Consiste en buscar la información de personas enteradas dentro o fuera de la entidad, las investigaciones pueden tener un rango desde investigaciones formales por escrito dirigidas a terceros hasta investigaciones verbales informales dirigidas a personas dentro de la entidad. Las respuestas a investigaciones pueden dar al

auditor información que no poseía previamente o evidencia de auditoría de auditoría corroborativa. La confirmación consiste en la respuesta a una investigación para ratificar información contenida en los registros contables.

d. Procedimientos de cómputo.- Consiste en verificar la exactitud aritmética de documentos fuente y registros contables o en desarrollar cálculos independientes.

e. Procedimientos analíticos.- Consisten en el análisis de índices y tendencias significativas incluyendo la investigación resultante de fluctuaciones y relaciones que son inconsistentes con otra información relevante o que se desvía de los montos pronosticados.

4.2.3. Fase III – Ejecución del Trabajo de Campo

En esta fase 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.

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

- **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.

4.2.3.1. Programas de Auditoría

El programa de auditoría es el conjunto de procedimientos y acciones que el auditor debe realizar con el fin de alcanzar los objetivos trazados, lograr evidencias suficientes y competentes con un mínimo de error, el mismo que es planeado y elaborado con anticipación y debe ser de contenido flexible, sencillo y conciso, de tal manera que los procedimientos empleados en cada auditoría estén de acuerdo con las circunstancias del examen.

Es difícil, que se pueda elaborar un programa que satisfaga todas las expectativas, pues es muy importante la buena preparación del auditor y los procedimientos que deben seguirse no siempre son los mismos, ya que dependerán de las circunstancias particulares de cada entidad.

Las características principales, que deben contener los programas de auditoría, son las siguientes:

- Debe ser sencillo y comprensivo.
- Debe ser elaborado tomando en cuenta los procedimientos que se utilizarán de acuerdo al tipo de empresa a examinar.
- El programa debe estar encaminado a alcanzar el objetivo principal de la institución.
- Debe desecharse los procedimientos excesivos o de repetición.
- El programa debe permitir al auditor a examinar, analizar, investigar, obtener evidencias para luego poder dictaminar y recomendar.

- El programa debe ser confeccionado en forma actualizada y con amplio sentido crítico de parte del auditor.

En cuanto al contenido de los programas de auditoría, incluye los procedimientos específicos para la verificación de cada tipo de activo, pasivo y resultados, en el orden normal que aparecen en los estados económicos y financieros de la empresa.

El programa de auditoría, tiene como propósito servir de guía en los procedimientos que se van adoptar en el curso de la auditoría, y, servir de lista y comprobante de las fases sucesivas de la auditoría, a fin de no pasar por alto ninguna verificación.

El programa no debe ser rígido, sino flexible para adaptarse a las condiciones cambiantes que se presenten a lo largo de la auditoría que se está realizando.

Existen muchas formas y modalidades de un programa de auditoría, desde el punto de vista del grado de detalle a que llegue, se les clasifica en programas generales y programas detallados.

- a. Programas de auditoría generales.-** Son aquellos que se limitan a un enunciado genérico de las técnicas a aplicarse, con indicación de los objetivos a alcanzarse, y son generalmente destinados a uso de los jefes de los equipos de auditoría.
- b. Programas de auditoría detallados.-** Son aquellos en los cuales se describen con mayor minuciosidad la forma práctica de aplicar los procedimientos y técnicas de auditoría, y se destinan generalmente al uso de los integrantes del equipo de auditoría.

El Programa de Auditoría bien elaborado, ofrece las siguientes ventajas:

- Fija la responsabilidad por cada procedimiento establecido.
- Efectúa una adecuada distribución del trabajo entre los componentes del equipo de auditoría, y una permanente coordinación de labores entre los mismos.
- Establece una rutina de trabajo económico y eficiente.
- Ayuda a evitar la omisión de procedimientos necesarios.
- Sirve como un historial del trabajo efectuado y como una guía para futuros trabajos.
- Facilita la revisión del trabajo por un supervisor o socio.
- Asegura una adherencia a los principios y normas de auditoría.
- Respalda con documentos el alcance de la Auditoría.
- Proporciona las pruebas que demuestren que el trabajo fue efectivamente realizado cuando era necesario.

En la elaboración de los programas de auditoría se debe tener en cuenta:

- Las normas de auditoría
- Las técnicas de auditoría
- Las experiencias anteriores
- Los levantamientos iniciales
- Las experiencias de terceros

El hecho de no existir una norma patrón para la elaboración del plan o programa de Auditoría, no excluye la existencia de normas generales que se aplican a todos los casos y que constituyen los fundamentos de la técnica de la auditoría en un determinado sector.

El programa de Auditoría debe ser una guía segura e indicadora de lo que deberá ser hecho y posibilite la ejecución fiel de los trabajos de buen nivel profesional, que acompañe el desarrollo de tal ejecución.

Un programa de auditoría, es un procedimiento de revisión lógicamente planeado. Además de servir como una guía lógica de procedimientos durante el curso de una auditoría, el programa de auditoría elaborado con anticipación, sirve como una lista de verificación a medida que se desarrolle la auditoría en sus diversas etapas y a medida que las fases sucesivas del trabajo de auditoría se terminen.


El programa de auditoría, deberá ser revisado periódicamente de conformidad con las condiciones cambiantes en las operaciones del Cliente y de acuerdo con los cambios que haya en los principios, normas y procedimientos de auditoría.

La elaboración del programa de auditoría es una responsabilidad del auditor, y es casi tan importante como el Informe de Auditoría que emite. Es esencial que el programa de auditoría sea elaborado por el auditor jefe del equipo de auditoría, para lo cual se basará en experiencias anteriores y deberá tomar necesariamente en cuenta las leyes, principios, normas y técnicas a aplicarse en cada caso.

Es importante también que los Socios y el Auditor Supervisor, revisen el programa de auditoría evaluando su eficiencia y eficacia. La elaboración del programa de auditoría y su ejecución, está a cargo del auditor jefe de equipo, el cual no solo debe encargarse de distribuir el trabajo y velar por el logro del programa, sino esencialmente evaluar de manera continua la eficiencia del programa, efectuando los ajustes necesarios cuando las circunstancias lo ameriten.

A continuación presento la estructura de un Programa de Auditoría, en el cual se deben definir los objetivos y los procedimientos a aplicarse para examinar o auditar los procesos o sub componentes que forman parte del componente.

GRÁFICO No 28
PROGRAMA DE AUDITORÍA

 E & E Auditores Asociados	MUNICIPIO DE RUMIÑAHUI PROGRAMA DE AUDITORÍA PARA PASIVOS Del 1° de enero del 2008 al 31 de diciembre del 2008	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> PA/AA </div>																																			
<p>OBJETIVO: Determinar si los saldos de los PASIVOS son razonables, y si existe en ellos una adecuada precisión numérica.</p>																																					
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 5%;">Nº</th> <th style="width: 40%;">PROCEDIMIENTOS</th> <th style="width: 15%;">REFERENCIA</th> <th style="width: 15%;">ELABORADO POR</th> <th style="width: 25%;">OBSERVACIONES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td>Evaluar el sistema de control interno, utilizando la técnica de Cuestionario.</td> <td style="text-align: center;">PT/1</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td>Verificar los documentos sustentatorios.</td> <td style="text-align: center;">PT/2</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3</td> <td>Enviar confirmaciones de saldos a todos los proveedores de la Institución.</td> <td style="text-align: center;">PT/3</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">4</td> <td>Realizar el respectivo cálculo de intereses de los préstamos otorgados a la Institución.</td> <td style="text-align: center;">PT/4</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">5</td> <td>Elaborar las Cédulas Sumaria y Analíticas correspondientes para el examen a las cuentas de Pasivos Corrientes.</td> <td style="text-align: center;">PT/5</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">6</td> <td>Realizar los ajustes respectivos, a las cuentas de Pasivo.</td> <td style="text-align: center;">PT/6</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			Nº	PROCEDIMIENTOS	REFERENCIA	ELABORADO POR	OBSERVACIONES	1	Evaluar el sistema de control interno, utilizando la técnica de Cuestionario.	PT/1			2	Verificar los documentos sustentatorios.	PT/2			3	Enviar confirmaciones de saldos a todos los proveedores de la Institución.	PT/3			4	Realizar el respectivo cálculo de intereses de los préstamos otorgados a la Institución.	PT/4			5	Elaborar las Cédulas Sumaria y Analíticas correspondientes para el examen a las cuentas de Pasivos Corrientes.	PT/5			6	Realizar los ajustes respectivos, a las cuentas de Pasivo.	PT/6		
Nº	PROCEDIMIENTOS	REFERENCIA	ELABORADO POR	OBSERVACIONES																																	
1	Evaluar el sistema de control interno, utilizando la técnica de Cuestionario.	PT/1																																			
2	Verificar los documentos sustentatorios.	PT/2																																			
3	Enviar confirmaciones de saldos a todos los proveedores de la Institución.	PT/3																																			
4	Realizar el respectivo cálculo de intereses de los préstamos otorgados a la Institución.	PT/4																																			
5	Elaborar las Cédulas Sumaria y Analíticas correspondientes para el examen a las cuentas de Pasivos Corrientes.	PT/5																																			
6	Realizar los ajustes respectivos, a las cuentas de Pasivo.	PT/6																																			
ELABORADO POR: REVISADO POR:		FECHA: FECHA:																																			

Fuente: Municipio de Rumiñahui

Elaborado Por: Evelyn Díaz

4.2.3.2. Pruebas de Auditoría

Las pruebas de auditoría, son diseñadas por el auditor con el objetivo de conseguir con su ejecución evidencia suficiente y competente en que apoyar la opinión técnica sobre la fiabilidad y razonabilidad con que se presentan los estados financieros y que será comunicada en el informe, a través de la aplicación de pruebas de cumplimiento y pruebas sustantivas, las mismas que defino a continuación.

A. Pruebas de Cumplimiento

Son aquellas pruebas que diseña el auditor, con el objeto de conseguir evidencia que permita tener una seguridad razonable, que los controles internos establecidos por la institución auditada están siendo aplicados correctamente y son efectivos.

Son pruebas llevadas a cabo para comprobar que el sistema de control interno funciona correctamente. El control interno comprende el conjunto de métodos y procedimientos que aseguran que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente y se cumple según las directrices establecidas.

La aplicación de las pruebas de cumplimiento se realiza bajo los siguientes criterios:

- Cuando se trata de evaluación de control interno, a través de todo el proceso que sigue la operación seleccionada, una muestra limitada de las distintas operaciones que ocurren en el área a examinar, permitirá determinar las posibles áreas críticas y las condiciones para aquellas operaciones consideradas clave por la administración.
- Cuando se trata de examen de estados financieros, la aplicación de índices financieros, podrán dar las pautas de variaciones significativas como base

para aplicar pruebas de cumplimiento y en base a sus resultados identificar las posibles áreas críticas con lo cual se procederá a planificar.

a. Diseño de las Pruebas de Cumplimiento

Se diseñan pruebas de cumplimiento para reunir evidencias de funcionamiento efectivo de los controles internos, por lo tanto se las debe enfocar en:

- La ejecución de los procedimientos previstos.
- Si fueron desarrollados adecuadamente.
- Si fueron realizados por alguien que cumple con los requisitos de segregación de funciones.

GRÁFICO No 29
PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO



Fuente: Manual Específico de Auditoría de Gestión

B. Pruebas Sustantivas

Son aquellas pruebas que diseña el auditor, con el objeto de conseguir evidencia que permita opinar sobre la integridad, exactitud, razonabilidad y validez de los saldos de los estados financieros de la institución auditada.

Existen dos tipos de generales de pruebas sustantivas:

- a. Procedimientos analíticos sustantivos.-** Estos procedimientos consisten en comparar los saldos de las cuentas registradas con las expectativas del auditor. El auditor desarrolla una premisa en que el monto registrado servirá para el análisis y conocimiento de las relaciones de entre las cuentas y otros datos. Son aplicados únicamente en una Auditoría Financiera.

- b. Pruebas de detalle.-** Son procedimientos que se aplican a puntos específicos seleccionados para el examen e incluyen:
 - Confirmación
 - Inspección física
 - Verificación de documentos sustentatorios
 - Cálculo
 - Revisión (combinación de técnicas de comparación, cálculo e inspección).

Los procedimientos sustantivos intentan dar validez y fiabilidad a toda la información que generan los estados financieros y en concreto a la exactitud monetaria de las cantidades reflejadas en los estados financieros.


GRÁFICO No 30
PRUEBAS SUSTANTIVAS



Fuente: Manual Específico de Auditoría de Gestión

A continuación se presenta la estructura de un Programa de Auditoría, que emplea en sus procedimientos tanto pruebas de cumplimiento como sustantivas:

GRÁFICO No 31
PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO Y SUSTANTIVAS

 <p>E & E Auditores Asociados</p>	<p>MUNICIPIO DE RUMIÑAHUI PROGRAMA DE AUDITORÍA PARA CUENTAS POR COBRAR Del 1° de enero del 2008 al 31 de diciembre del 2008</p>	<table border="1"> <tr> <td>PA/C</td> </tr> </table>	PA/C																																																						
PA/C																																																									
<p>OBJETIVO: Recopilar evidencia suficiente y competente, que permita determinar si los procesos son eficiente, efectivos y eficaces.</p>																																																									
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Nº</th> <th>PROCEDIMIENTOS</th> <th>REFERENCIA</th> <th>ELABORADO POR</th> <th>OBSERVACIONES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="5">PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO</td> </tr> <tr> <td align="center">1</td> <td>Realizar una visita a las instalaciones del Municipio de Rumiñahui, para obtener un conocimiento previo de los procesos financieros.</td> <td align="center">PT/1</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td align="center">2</td> <td>Entrevístese con el Director Financiero y de a conocer los objetivos del examen a realizarse.</td> <td align="center">PT/2</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td align="center">3</td> <td>Revisar la normatividad interna y externa de la institución.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td align="center">4</td> <td>Revisar los organigramas existentes de la institución.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td align="center">5</td> <td>Revisar el Plan de Desarrollo Estratégico del Cantón Rumiñahui.</td> <td align="center">PT/3</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="5">PRUEBAS SUSTANTIVAS</td> </tr> <tr> <td align="center">6</td> <td>Seleccione una muestra de las órdenes de pago, del período auditado y determine lo siguiente: fecha de la creación de la necesidad, autorización de la Dirección Administrativa, certificación presupuestaria, proformas, cuadro comparativo, proveedor asignado, fecha de asignación al proveedor, fecha de factura, fecha acta entrega - recepción, fecha de ingreso a bodega, fecha de la solicitud de pago, fecha de recepción en contabilidad, fecha de registro contable, fecha de pago.</td> <td align="center">PT/4</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td align="center">7</td> <td>Realice un análisis comparativo de los estados financieros de los años 2007 y 2008, e interprete los resultados con la utilización de indicadores.</td> <td align="center">PT/5</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td align="center">8</td> <td>Realice Indicadores Presupuestarios e interprete los resultados.</td> <td align="center">PT/6</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Nº	PROCEDIMIENTOS	REFERENCIA	ELABORADO POR	OBSERVACIONES	PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO					1	Realizar una visita a las instalaciones del Municipio de Rumiñahui, para obtener un conocimiento previo de los procesos financieros.	PT/1			2	Entrevístese con el Director Financiero y de a conocer los objetivos del examen a realizarse.	PT/2			3	Revisar la normatividad interna y externa de la institución.				4	Revisar los organigramas existentes de la institución.				5	Revisar el Plan de Desarrollo Estratégico del Cantón Rumiñahui.	PT/3			PRUEBAS SUSTANTIVAS					6	Seleccione una muestra de las órdenes de pago, del período auditado y determine lo siguiente: fecha de la creación de la necesidad, autorización de la Dirección Administrativa, certificación presupuestaria, proformas, cuadro comparativo, proveedor asignado, fecha de asignación al proveedor, fecha de factura, fecha acta entrega - recepción, fecha de ingreso a bodega, fecha de la solicitud de pago, fecha de recepción en contabilidad, fecha de registro contable, fecha de pago.	PT/4			7	Realice un análisis comparativo de los estados financieros de los años 2007 y 2008, e interprete los resultados con la utilización de indicadores.	PT/5			8	Realice Indicadores Presupuestarios e interprete los resultados.	PT/6			<p>ELABORADO POR: REVISADO POR:</p>	<p>FECHA: FECHA:</p>
Nº	PROCEDIMIENTOS	REFERENCIA	ELABORADO POR	OBSERVACIONES																																																					
PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO																																																									
1	Realizar una visita a las instalaciones del Municipio de Rumiñahui, para obtener un conocimiento previo de los procesos financieros.	PT/1																																																							
2	Entrevístese con el Director Financiero y de a conocer los objetivos del examen a realizarse.	PT/2																																																							
3	Revisar la normatividad interna y externa de la institución.																																																								
4	Revisar los organigramas existentes de la institución.																																																								
5	Revisar el Plan de Desarrollo Estratégico del Cantón Rumiñahui.	PT/3																																																							
PRUEBAS SUSTANTIVAS																																																									
6	Seleccione una muestra de las órdenes de pago, del período auditado y determine lo siguiente: fecha de la creación de la necesidad, autorización de la Dirección Administrativa, certificación presupuestaria, proformas, cuadro comparativo, proveedor asignado, fecha de asignación al proveedor, fecha de factura, fecha acta entrega - recepción, fecha de ingreso a bodega, fecha de la solicitud de pago, fecha de recepción en contabilidad, fecha de registro contable, fecha de pago.	PT/4																																																							
7	Realice un análisis comparativo de los estados financieros de los años 2007 y 2008, e interprete los resultados con la utilización de indicadores.	PT/5																																																							
8	Realice Indicadores Presupuestarios e interprete los resultados.	PT/6																																																							

Fuente: Municipio de Rumiñahui

Elaborado Por: Evelyn Díaz

4.2.3.3. Técnicas de Auditoría

Las técnicas de auditoría constituyen los métodos prácticos de investigación y pruebas que empleará el grupo de auditores, para obtener la evidencia o información adecuada y suficiente para fundamentar sus sugerencias y conclusiones, contenidas en el informe.

Durante la fase de planeación y programación, se determinarán cuáles técnicas van a ser empleadas, cuándo se lo debe hacer y de qué manera; según el juicio o criterio del auditor. Las técnicas seleccionadas para una auditoría específica al ser aplicadas se convierten en los procedimientos de auditoría.

En esta fase es fundamental el uso correcto de las diferentes técnicas de auditoría, clasificadas de acuerdo a la actividad que se va a realizar:

a) Verbal.- Se basa en la comunicación verbal que tiene el auditor con los involucrados, la técnica verbal más empleada es la siguiente:

- **Indagación.-** Mediante conversaciones es posible obtener información. Sus resultados por si solos no constituyen evidencia suficiente y competente, por lo que sus resultados deben ser documentados.

b) Ocular.- Esta técnica utiliza como instrumento fundamental la vista y está dividida de la siguiente manera:

- **Comparación.-** Es la relación entre dos o más aspectos, para observar similitud o diferencia entre ellos.
- **Observación.-** Se examina la forma como se ejecutan las actividades y operaciones.

- **Revisión Selectiva.**- Es un examen ocular rápido, con el fin de separar mentalmente, asuntos que no son típicos o normales.
 - **Rastreo.**- Sigue la secuencia de una operación, dentro del proceso.
- c) **Escrita.**- Esta técnica permite obtener evidencia escrita, que respalda el examen realizado, las técnicas oculares, más utilizadas son las siguientes:
- **Análisis.**- Determina la composición o contenido de la información, clasificándola y separándola en elementos o partes.
 - **Conciliación.**- Establece la relación exacta entre dos conjuntos de datos: relacionados e independientes.
 - **Confirmación.**- A través de esta técnica, se debe cerciorar de la autenticidad de la información, que revela la institución.
- d) **Documental.**- Esta técnica nos permite tener respaldos de las transacciones examinadas, las técnicas documentales, son las siguientes:
- **Comprobación.**- Se verifica de la evidencia que sustenta una actividad u operación, para determinar legalidad, propiedad y conformidad.
 - **Computación.**- Se refiere a calcular, contar o totalizar la información numérica, con el propósito de verificar con exactitud matemática de las actividades u operaciones realizadas.
- e) **Física.**- Nos permite realizar una constancia física y ocular de los elementos a ser examinados, y es la siguiente:

- **Inspección.-** Es la constatación o examen físico de los bienes, documentos y valores, con el objeto de satisfacerse de sus existencia, autenticidad y derecho de propiedad.

4.2.3.4. Papeles de Trabajo

Los Papeles de Trabajo son documentos preparados por el auditor que le permiten tener información y pruebas de la auditoría efectuada, así como tomar decisiones para formar su opinión.

Su misión es ayudar en la planificación y realización de la auditoría y en la supervisión y revisión de la misma y suministrar evidencias del trabajo llevado a cabo para argumentar su opinión.

Los Papeles de Trabajo son la base de aplicación de pruebas de cumplimiento donde los niveles de control son deficientes.

Los papeles de trabajo sirven para:

- Evidenciar en forma suficiente y competente el trabajo realizado.
- Respaldar el dictamen.

Los papeles de trabajo son todos los documentos que respaldan el informe del auditor, recibidos de terceros (ajenos a la empresa), de la propia empresa y los elaborados por el auditor en el transcurso del examen hasta el momento de emitir su informe.

Los papeles de trabajo se clasifican de la siguiente manera:

- Plan Específico de Auditoría
- Programa de Auditoría
- Cédulas Analítica, de Apoyo o Detalle
- Indicadores
- Cédulas Comparativas
- Narrativas
- Flujogramas

Los propósitos principales de los papeles de trabajo son:

- Constituir el fundamento que dispone el auditor para preparar el informe de auditoría.
- Sirve de fuente para comprobar y explicar en detalle los comentarios, conclusiones y recomendaciones que se exponen en el informe de auditoría.
- Constituir la evidencia documental del trabajo realizado y de las decisiones tomadas, todo esto de conformidad con las NAGA (Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas).

Todo papel de trabajo debe reunir ciertas características:

- Deben prepararse en forma clara y precisa, utilizando referencias lógicas y un mínimo número de marcas.
- Su contenido incluirá tan sólo los datos exigidos a juicio profesional del auditor.
- Deben elaborarse sin enmendaduras, asegurando la permanencia de la información.

- Se adoptarán las medidas oportunas para garantizar su custodia y confidencialidad, divulgándose las responsabilidades que podrían dar lugar por las desviaciones presentadas.
- Deben ser completos, para lo cual se evitarán preguntas, comentarios que ameriten o requieran respuestas o seguimientos posteriores.
- Deben elaborarse con escritura cuya alteración no sea posible sin que se detecte la enmendadura y asegure la permanencia de la información contenida en ellos.

Los papeles de trabajo deben estar organizados sistemáticamente en dos tipos de archivos:

- a. **Archivo Permanente.-** Cuyo contenido se relaciona con información de interés o útil para más de un examen o necesarios para posteriores auditorías. La primera hoja de este archivo necesariamente debe ser el índice, el mismo que indica el contenido del legajo.

El propósito del archivo permanente es:

- Recordar al auditor las operaciones, actividades o hechos de períodos anteriores.
- Proporcionar a los auditores nuevos, una fuente de información de las auditorías realizadas.

Cabe señalar, que una buena información se obtiene de los archivos que corresponden a trabajos de auditoría anteriores, sin embargo es menester que en cada nueva actividad de control se actualice la información.

- b. **Archivo Corriente.-** Es donde se guardan los papeles de trabajo relacionados con la actividad específica de auditoría. La cantidad de legajos o carpetas que forman parte de este archivo, varía de una auditoría

a otra. Conviene que este archivo se divida en dos partes; la una con información general y la otra con documentación específica por componente.

Los papeles de trabajo son la esencia del trabajo del auditor, por lo tanto deben estar debidamente identificados para ello es necesario utilizar índices, referencias y marcas de auditoría.

- a. Índices de Auditoría
- b. Referenciación de Auditoría
- c. Marcas de Auditoría

a. Índices de Auditoría

El índice tiene la finalidad de facilitar el acceso a la información contenida en los papeles de trabajo por parte de los auditores y otros usuarios, así como de sistematizar su ordenamiento. Normalmente se escribirá el índice en la esquina superior derecha de cada hoja, (debe ir con lápiz de color rojo).

El índice, es el código asignado a cada papel de trabajo y por tanto lo identifica en forma exclusiva del resto de papeles, cada papel de trabajo tiene su propio índice, el que se compone de una parte literal y de una parte numérica.

Los papeles de trabajo utilizarán las siguientes letras, en las fases respectivas:

- Planificación Preliminar **PP**
- Planificación Específica **PE**

b. Referenciación de Auditoría

El informe de auditoría, que maneje el equipo de auditores, deberá contener las referencias que señalen en que papeles de trabajo se sustenta cada comentario.

Es de suma importancia el manejar la referenciación cruzada entre los papeles de trabajo, para optimizar el manejo y recuperación de información.

La referenciación cruzada consiste en ubicar junto a un determinado dato, comentario o valor, el índice del papel de trabajo del que proviene o al que pasa. (Las referencias deben ir en color rojo).

- **Pasa.-** Para señalar que un dato pasa a otro papel de trabajo se pondrá debajo o a la derecha del mismo, encerrada en un círculo el índice del papel de trabajo al que pasa este dato.
- **Viene.-** Para señalar que un dato viene de otro papel de trabajo se pondrá encima o a la izquierda del mismo, el índice del papel de trabajo del que viene ese dato.

c. Marcas de Auditoría

Son signos o símbolos convencionales que utiliza el auditor, para identificar el tipo de procedimiento, tarea o pruebas realizadas en la ejecución de un examen. El uso de marcas simples facilita su entendimiento.

Estas marcas permiten conocer cuáles partidas fueron objeto de la aplicación de los procedimientos de auditoría y cuáles no.

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

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

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

A continuación se presentan las marcas más utilizadas por los auditores:

TABLA No 11
MARCAS DE AUDITORÍA

MARCAS	SIGNIFICADO
∞	Comparado
*	Observado
∞	Analizado
\subset	Circularizado
\cong	Comprobado
\notin	Sin Respuesta
\checkmark	Confirmaciones, respuesta positiva
\lessdot	Rastreado
\wedge	Indagado
\leftrightarrow	Conciliado
Σ	Cálculos
Δ	Inspeccionado
\emptyset	Inspección Física
\yenig	Documentación Sustentatoria
Y	Transacción rastreada

Fuente: CGE, Acuerdo 016, Auditoría Financiera

A continuación presento, la estructura del Papel de Trabajo, con sus respectivos índices, marcas y referenciación cruzada:

GRÁFICO No 32
PAPEL DE TRABAJO CON MARCAS, ÍNDICES Y REFERENCIACIÓN

MUNICIPIO DE RUMIÑAHUI
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PROGRAMA DE TRABAJO
Del 1° de enero del 2008 al 31 de diciembre del 2008

ECI 3
1/2

EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

La Evaluación del Riesgo, en los Procesos Financieros del Municipio de Rumiñahui, arrojó los siguientes

*** RIESGO DE CONTROL**

Calificación del Riesgo

NC = Nivel de Confianza

CT = Calificación Total

PT = Ponderación Total

$$NC = \frac{CT * 100}{PT}$$

ECI 1

$$NC = \frac{264 * 100}{440}$$

$$NC = 60\% \text{ ✖}$$

NIVEL	RIESGO	CONFIANZA
15% – 50%	Alto	Baja
51% – 59%	Moderado Alto	Moderada Baja
60% – 66%	Moderado Moderado	Moderada Moderada
67% – 75%	Moderado Bajo	Moderada Alta
76% – 95%	Bajo	Alta

Nivel de Confianza
Nivel de Riesgo

Baja
Alto

Riesgo de Control = Calificación del Riesgo - Nivel de Confianza

Riesgo de Control = 100 - 60

Riesgo de Control = 40% **ECI 2/2**

El Riesgo de Control que se obtuvo en el análisis de las Unidades auditadas, es del 40%, lo que significa que el nivel de riesgo es **Moderado Moderado**. El sistema de control interno del Municipio de Rumiñahui, no es eficaz, por lo tanto no contribuye a una seguridad razonable en la ejecución de sus operaciones; los procesos escritos no son suficientes, se necesita que la Institución cumpla con ellos y adicionalmente obtenga procesos fiables para asegurar el cumplimiento de las leyes y normativas de la Institución, y por lo tanto los objetivos que se han planteado no se están cumplidos en su totalidad.

✖ Verificado con documentación sustentatoria

ELABORADO POR: E.D.

REVISADO POR: A.A.

FECHA: 17/06/2009

FECHA: 18/06/2009

Fuente: Municipio de Rumiñahui

Elaborado Por: Evelyn Díaz

4.2.4. Fase IV – Análisis de la Información

La información se necesita en todos los niveles de la organización para identificar, evaluar y responder a los riesgos y por otra parte dirigir la Municipalidad y conseguir sus objetivos.

Las conversaciones con clientes, proveedores, y personal del Municipio de Rumiñahui, le proporcionarán al auditor información necesaria para identificar posibles riesgos y oportunidades.

La evidencia en auditoría se obtiene a través de una mezcla apropiada de pruebas de cumplimiento, seguimiento de pruebas sustantivas, análisis de proyecciones y análisis de los indicadores claves.

Para que la evidencia recopilada por el auditor, sea de utilidad y le permita emitir una opinión, debe tener ciertas características que son:

- **Suficiencia.**- ¿Son suficientes las evidencias recopiladas por el auditor para sustentar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones? El auditor deberá recolectar hechos reales, adecuados y convincentes, de tal manera que otra persona pueda llegar a la misma conclusión a la cual él llegó. De ser necesario se podrán emplear métodos estadísticos para probar la suficiencia.
- **Confiabilidad.**- Los antecedentes deberán ser válidos, es decir que reflejen la situación real del Municipio de Rumiñahui. La evidencia debe merecer la confianza del auditor y representar el mejor dato disponible. De no ser así deberá buscarse evidencia adicional.
- **Relevancia.**- La información que se utilice para demostrar o refutar un hecho, será relevante si guarda una relación lógica y patente con ese hecho. Si no lo hace será irrelevante y por consiguiente no deberá incluirse como evidencia.

- **Competencia.-** La evidencia competente (característica cualitativa), proporciona al auditor la convicción necesaria para tener una base objetiva en su examen. De acuerdo a su calidad, son válidas y relevantes.

4.2.4.1. Hallazgos de Auditoría

El 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 entidad, programa o proyecto bajo examen que merecen ser comunicados en el informe.

GRÁFICO No 33
ATRIBUTOS DE LOS HALLAZGOS



Fuente: Manual Específico de Auditoría de Gestión

Sus atributos son: condición, criterio, causa y efecto.

- **Condición.-** (Lo que es). Es la situación actual encontrada por el auditor, con respecto a una operación, actividad o transacción que se está

examinando. Responde a la pregunta ¿Qué está pasando?, es decir como se está desarrollando la actividad.


- **Criterio.-** (Lo que debe ser). Son parámetros de comparación a las normas aplicables a la situación encontrada, que permiten la evaluación de la situación actual. Es la disposición legal o normativa (externa o interna) de cómo deben hacer las actividades o transacciones examinadas.
- **Causa.-** Es la razón o razones fundamentales por las cuales se originó la desviación, el motivo por el cual no se cumplió el criterio. Responde a la pregunta ¿Por qué se produce la desviación?, ya sea por desconocimiento de la entidad, falta de comunicación, descuido, negligencia etc.
- **Efecto.-** Es la diferencia entre lo que es y debe ser, es el resultado adverso que se produce de la comparación entre la condición y el criterio. Debe exponerse en lo posible en términos cuantitativos, tales como unidades monetarias, unidades de tiempo, número de transacciones etc. Responde a la pregunta ¿Cuál es el resultado de la desviación?; podrían ser sanciones legales, mala utilización de recursos, realización de gastos indebidos.

La redacción de los hallazgos debe ser realizada de tal manera, que cada uno sea claramente distinguido de los otros. Y se los debe complementar con una conclusión y una recomendación.

- La **conclusión** es el resultado obtenido como consecuencia del análisis de cada hallazgo específico. El informe deberá contener conclusiones cuando los objetivos de auditoría lo requieren.
- Las **recomendaciones** son medidas que a criterio del auditor, permitirán a la institución el cumplimiento de objetivos y mejorar sus procedimientos, proporcionando directrices y cursos de acción por cada área crítica que se establezca.

A continuación se presenta la estructura de una hoja de hallazgos, en la cual se deberá registrar todos los resultados de la investigación y análisis realizados a los componentes:

GRÁFICO No 34
HOJA DE HALLAZGOS

	<p>MUNICIPIO DE RUMIÑAHUI HOJA DE HALLAZGOS Del 1° de enero del 2008 al 31 de diciembre del 2008</p>	<div style="border: 1px solid black; width: 50px; height: 30px; margin: 0 auto;"></div>
PROCESO - ANTICIPO DE SUELDOS		
<p>HALLAZGO 1: FALTA DE DOCUMENTACION Y REGISTRO CONTABLE</p> <p>CONDICIÓN: No se firma documentos de soporte y no existe un registro contable de los anticipos realizados.</p> <p>CRITERIO: Las normas de Contabilidad establecen que todo gasto o egreso de dinero deberá ser registrado dentro de la Contabilidad y en el período contable que ocurren. El manual de procedimientos establece que para todo anticipo se deberá llenar un formulario para el trámite respectivo, después el Alcalde autorizará el egreso y finalmente se hará el registro en Contabilidad para el respectivo descuento mensual.</p> <p>CAUSA: La única persona autorizada para realizar anticipos es el Alcalde de la Institución, estos anticipos se realizan con fondos de la institución y únicamente se los entrega en casos emergentes, por esto no hay documentos soportes.</p> <p>EFFECTO: No hay documentación soporte. Aumenta el riesgo de fraudes.</p> <p>CONCLUSIÓN: No se firma documentos de soporte y no existe un registro contable de los anticipos realizados.</p> <p>RECOMENDACIÓN: * Al Director Financiero Cumplirá con la normativa interna para la emisión de anticipos. Otorgarlos siempre y cuando la documentación esté llena de tal manera que al realizar cualquier examen al área financiera se pueda justificar los egresos de dinero y en la parte operativa mantener los registros obligatorios.</p>		
ELABORADO POR: REVISADO POR:		FECHA: FECHA:

Fuente: Municipio de Rumiñahui

Elaborado Por: Evelyn Díaz

4.2.4.2. Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión, son la referencia numérica generada a partir de una o varias variables, que muestran aspectos del desempeño de la unidad auditada, permitiendo evaluar la gestión empresarial mediante la determinación de los niveles de eficiencia, efectividad y economía de los procesos administrativos (Planificación, Dirección, Organización, Dirección, Ejecución y Control), implementado por la institución.

Si la institución tiene indicadores de gestión definidos, el auditor podrá utilizarlos; sin embargo de ser necesario considerará, diseñará, aplicará y analizará otros indicadores de gestión.

La información que proporciona el indicador debe ser comparada con un valor óptimo o estándar definido, a fin de establecer desviaciones e implementar las medidas correctivas necesarias.

El uso de indicadores en la Auditoría permite medir:

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

Los indicadores al ser patrones de la valoración del comportamiento de las variables relevantes, dentro del sistema de seguimiento y evaluación; requieren explicar las diferentes clases de indicadores, que dependiendo de la pertenencia a la variable relevante a que hace alusión, pueden ser de dos tipos:

a. Indicadores de Gestión o Eficiencia.- También conocido como de seguimiento, sirven para valorar el rendimiento (producción física) de insumos, recursos y esfuerzos dedicados a obtener objetivos con tiempos y costos registrados y analizados. Estos indicadores permiten la valoración de:

- La utilización de recursos: humanos, físicos, financieros, ecológicos y de tiempo;
- El cumplimiento de actividades, tareas o metas intermedias;
- El rendimiento físico promedio (productividad), medido éste como la relación que existe entre los logros y los recursos utilizados;
- El costo promedio/efectividad, esfuerzo/resultado o costo/beneficio;
- El grado de eficiencia;
- El tiempo.

b. Indicadores de Logro o Eficacia.- También conocido como indicadores de éxito, los cuales facilitan la valoración de los cambios en las variables socioeconómicas propiciadas por la acción institucional. Los indicadores de logro son hechos concretos, verificables, medibles, evaluables, que se establecen a partir de cada objetivo.

A continuación, cito varios ejemplos de indicadores y su fórmula de cálculo:

- **Costos (Eficiencia)** = Costo Real / Costo Planificado
- **Objetivos (Efectividad)** = Objetivos Reales / Objetivos Planificados.
- **Mantenimiento de equipos** = Número de Equipos que recibieron mantenimiento / Total de Equipos

- **Porcentual de Capacitación** = Personal capacitado / Total de personal
- **Uso de Tiempo** = Tiempo ejecutado / Tiempo programado

4.2.5. Fase V – Comunicación de Resultados

Esta fase presenta los resultados de la Auditoría de Gestión, a través de conclusiones y recomendaciones, que permitan a la máxima autoridad la toma de decisiones, contemplando observaciones y oportunidades de mejora, estructura, contenido y presentación; así como la definición de compromisos e informe ejecutivo.

4.2.5.1. Borrador del Informe

El Borrador de Informe considera que antes de presentar el informe definitivo de la auditoría realizada al área o actividad de la entidad, se proceda a redactar un informe preliminar, el cuál 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.

4.2.5.2. Informe Final

Una vez examinadas las observaciones, criterios y descargos realizados por la entidad auditada, se procederá a la elaboración del Informe Final de Auditoría, en el que constarán los comentarios sobre hallazgos, conclusiones y recomendaciones, y en relación con los aspectos examinados, los criterios de evaluación utilizados, las opiniones obtenidas de los interesados y cualquier otro aspecto que juzgue relevante para la comprensión del mismo, además contendrá de una manera breve los descargos, comentarios y aclaraciones presentadas por la entidad auditada, así como también la opinión del auditor después de evaluarlas.

Este Informe Final de Auditoría debe tener cualidades como: concisión, precisión y razonabilidad, respaldo adecuado, objetividad, tono constructivo, importancia del contenido, utilidad, oportunidad y claridad.

En el caso de que los descargos de la entidad y la evidencia se consideren válidos, el auditor deberá modificar su informe, caso contrario cuando éstos no son válidos también deberá exponerse tales aspectos en el informe definitivo y las razones por las cuales no se aceptaron tales descargos.

La estructura del informe se establece de la siguiente manera

- a. **Título.-** En este debe constar la información que debe ir después de una carátula, y sirve para identificar el trabajo.
- b. **Destinatario y encuadre normativo.-** Es decir a quien o a quienes va dirigido
- c. **Objeto.-** En el cuál se detalla el motivo de la realización de la auditoría es la evaluación de la suficiencia y efectividad del sistema de control interno de la unidad auditada.

d. El Alcance en el cual debe constar la siguiente información:

- Examen realizado según normas de auditoría
- Periodo a auditar
- Procesos auditados
- Criterios de evaluación aplicados durante la revisión
- Restricciones en la labor de auditoría

e. Aclaraciones previas notas que conllevan a un entendimiento mejor de las conclusiones propuestas por el auditor.

f. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones, juicios de carácter profesional emitidos por el auditor.

g. **Anexos.-** Son antecedentes más detallados del estudio, en este se puede hacer uso cuadros estadísticos y gráficos que ayuden a clarificar y dar mayor información.

4.2.6. Fase VI – Seguimiento de Recomendaciones


Después de entregado el Informe de Auditoría, el auditor debe elaborar conjuntamente con la máxima autoridad, funcionarios y empleados de la entidad auditada, un “CRONOGRAMA DE CUMPLIMIENTO DE RECOMENDACIONES”, a fin de asegurar el cumplimiento de las recomendaciones mediante el compromiso de los empleados involucrados, de esta manera se garantizará que el trabajo del auditor sea implementado en beneficio de la institución.

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

Se concluye que un buen Auditor de Gestión es un profesional altamente capacitado, experto conocedor de: auditoría, control interno, administración de riesgos, gobierno corporativo, planeación estratégica, finanzas, recursos humanos, marketing, responsabilidad social corporativa, buenas prácticas de gestión, indicadores de gestión, sistemas de información gerencial y otras disciplinas, para lograr de esta manera que las recomendaciones planteadas puedan ser implementadas por la institución auditada.

A continuación se presenta la estructura de un Informe de Auditoria de Gestión, en donde se destacarán todos los hechos importantes encontrados durante el examen de auditoria; así como las conclusiones y recomendaciones que a cada hallazgo le corresponden:

GRÁFICO No 35
CONTENIDO DEL EJERCICIO PRÁCTICO

 <p>E & E Auditores Asociados</p>	<p>MUNICIPIO DE RUMIÑAHUI AUDITORÍA DE GESTIÓN DIRECCIÓN FINANCIERA</p> <p>Del 1° de enero del 2008 al 31 de diciembre del 2008</p>	<div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 40px; margin: 0 auto;"></div>
<p>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE PRESUPUESTO, CONTABILIDAD Y TESORERÍA DE LA DIRECCIÓN FINANCIERA DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE RUMIÑAHUI</p>		
<p>CAPITULO I Enfoque de Auditoría</p> <p>CAPITULO II Información de la Entidad</p> <p>CAPITULO III Resultados Generales</p> <p>CAPITULO IV Resultados específicos por componente.</p>		
<p>ELABORADO POR: REVISADO POR:</p>		<p>FECHA: FECHA:</p>

Fuente: Municipio de Rumiñahui

Elaborado Por: Evelyn Díaz

CAPÍTULO V

5 Ejercicio Práctico – Auditoría de Gestión a los Procesos de Presupuesto, Contabilidad y Tesorería de la Dirección Financiera de la Ilustre Municipalidad de Rumiñahui – Período Comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del 2008.

El ejercicio práctico se desarrolló, cumpliendo las diferentes etapas de la Auditoría de Gestión, que se documentaron en los respectivos Papeles de Trabajo, según se detalla a continuación:

REF.	PAPEL DE TRABAJO	PÁGINA
PT/`P	Programa de Trabajo – Planificación	184
PP1	Planificación Preliminar – Narrativa de Visita a las Instalaciones	185
PP2	Planificación Preliminar – Entrevista con el Director Financiero	186
PP3	Planificación Preliminar – Normativa del Municipio de Rumiñahui	187
PP4 1/2	Planificación Preliminar – Organigrama Estructural	188
PP4 2/2	Planificación Preliminar – Organigrama de Personal	189
PP5 1/6	Planificación Preliminar – Direccionamiento Estratégico – Misión	190
PP5 2/6	Planificación Preliminar – Direccionamiento Estratégico – Visión	191
PP5 3/6	Planificación Preliminar – Direccionamiento Estratégico – Objetivos	192
PP5 4/6	Planificación Preliminar – Direccionamiento Estratégico – Políticas	193
PP5 5/6	Planificación Preliminar – Direccionamiento Estratégico – Estrategias	194
PP5 6/6	Planificación Preliminar - Direccionamiento Estratégico - Principios y Valores	195
PE1 1/9	Planificación Específica – Motivo del Examen – Objetivos del Examen	196
PE1 2/9	Planificación Específica - Alcance del Examen - Objetivos DIRFIN	197
PE1 3/9	Planificación Específica - Estructura Administrativa Municipio de Rumiñahui	198
PE1 4/9	Cuestionario – Evaluación del Sistema de Control Interno	199
PE1 5/9	Evaluación del Sistema de Control Interno	203
PE1 7/9	Planificación Específica - Técnicas y Procedimientos - Distribución de Trabajo	205
PE1 8/9	Planificación Específica – Requer. Personal Técnico - Presupuesto Auditoría	206

PE1 9/9	Planificación Específica – Cronograma de Trabajo	207
E	Ejecución de la Auditoría	208
E1	Oficio – Fecha de inicio de la Auditoría de Gestión	209
E2	Analítica de Adquisición de Bienes y Servicios	210
E3	Analítica de Indicadores Presupuestarios / Financieros	211
E4	Analítica de Obras	213
E5	Analítica de Garantías	214
E6	Analítica de Adquisiciones de Activos Fijos	215
H1	Hoja de Resumen de Hallazgos	216
H1.1	Hoja de Hallazgos – Inadecuado proceso de adquisición de bienes y servicios	217
H1.2	Hoja de Hallazgos – No existe un adecuado control de las garantías	219
H1.3	Hoja de Hallazgos – Vigencia de las garantías	221
H2	Hoja de Resumen de Hallazgos	223
H2.1	Hoja de Hallazgos – Inadecuada planificación en la ejecución de obras	224
H2.2	Hoja de Hallazgos – Compra de Bienes realizada sin documentación soporte	226
H2.3	Hoja de Hallazgos – Inadecuada entrega de activos fijos	229
CR	Comunicación de Resultados	232
CR2	Conferencia final de comunicación de resultados	233
CR4	Informe definitivo de Auditoría	234

**Objetivos:**

- ◆ Obtener un conocimiento general del Municipio de Rumiñahui.
- ◆ Identificar las Unidades Administrativas que podrían requerir especial atención.
- ◆ Determinar el grado de eficiencia y eficacia con que son ejecutados los procesos de la Dirección Financiera del Municipio de Rumiñahui.
- ◆ Determinar el nivel de confianza, en los controles internos establecidos por la institución.
- ◆ Determinar el nivel de riesgo.

N°	DETALLE	REF/PT	ELAB. POR	OBSERVACIONES
PROCEDIMIENTOS				
Planificación Preliminar				
1	Realizar una visita a las instalaciones del Municipio de Rumiñahui, para obtener un conocimiento previo de los procesos financieros.	PP1	E.D.	
2	Entrevístese con el Director Financiero y de a conocer los objetivos del examen a realizarse.	PP2	E.D.	
3	Revisar la normatividad interna y externa de la institución.	PP3	E.D.	
4	Revisar los organigramas existentes de la institución.	PP4	E.D.	
5	Revisar el Plan de Desarrollo Estratégico del Cantón Rumiñahui.	PP5	E.D.	
Planificación Específica				
6	Efectúe la planificación específica de la auditoría, en la cual considere los siguientes aspectos: <ul style="list-style-type: none"> ◆ Motivo del examen. ◆ Objetivo del examen. ◆ Alcance del examen. ◆ Objetivos de la Dirección Financiera. ◆ Estructura administrativa del Municipio de Rumiñahui. <ul style="list-style-type: none"> ◆ Evalúe el Sistema de Control Interno, utilizando el método coso II, y la técnica de cuestionarios ◆ Elabore matrices de riesgo para la calificación de las respuestas del cuestionario de control interno ◆ Determine el nivel de riesgo, aplicando la técnica de la colorimetría ◆ Técnicas y procedimientos a aplicarse en el transcurso del examen. <ul style="list-style-type: none"> ◆ Distribución del trabajo y tiempo estimado. ◆ Requerimiento de personal técnico. ◆ Presupuesto para la Auditoría ◆ Cronograma de Trabajo 	PE1	E.D.	

ELABORADO POR: E.D. FECHA: 15/06/2009
REVISADO POR: A.A. FECHA: 16/06/2009



Del 1° de enero del 2008 al 31 de diciembre del 2008

**1. NARRATIVA DE LA VISITA A LAS INSTALACIONES DEL
MUNICIPIO DE RUMIÑAHUI**

La visita realizada al Municipio de Rumiñahui, fue el día lunes 15 de junio del 2009; el cual esta ubicado entre las Calles Montúfar 256 y Espejo (esq.) en el centro de la ciudad de Sangolquí, se pudo verificar que la institución cuenta con una adecuada infraestructura, equipamiento y servicios básicos para su normal funcionamiento.

El espacio físico de la institución se encuentra dividida en dos edificios: el antiguo y el moderno; y es en este último donde se encuentra la Alcaldía Municipal, las Direcciones Administrativa y de Recursos Humanos, Sindicatura, Fiscalización, Obras Públicas, Secretaría General, Sistemas y Tecnología, Salud Pública, Comunicación Social, Avalúos y Catastros, Agua Potable y la Dirección Financiera, dirección a la cual enfocaremos nuestra auditoría.

En el edificio antiguo esta conformado por las Direcciones de Turismo, Educación y Cultura, Justicia, Policía y Vigilancia, Protección Ambiental, Auditoría Interna y Planificación. Además la municipalidad cuenta con un área de enfermería, en caso de que el personal de empleados como de trabajadores de la institución lo requiera, esta ubicado en la Villa Carmen, lugar donde se encuentra el Comité de Promoción Social, representado por la esposa del Señor Alcalde.

El personal que labora en la institución cuenta con sus respectivos cubículos de trabajo, los mismos que están equipados por un escritorio, una computadora y archivadores, facilitando de esta manera su trabajo.

La comunicación entre todos los empleados y funcionarios es rápida puesto que cada Unidad cuenta con líneas telefónicas, acceso a internet y correo personal (outlook). Además cuentan con personal auxiliar encargado del envío de documentación y limpieza de las instalaciones.

El personal que la labora en la institución esta debidamente uniformado y presto para atender cualquier inquietud o trámite que requiera la comunidad.

La institución está presidida por el Ing. Héctor Jácome Mantilla, Alcalde la Ilustre Municipalidad de Rumiñahui, el señor Alcalde, concejales y directores, mantienen por lo menos una sesión de concejo a la semana, en la que participan en el estudio y resolución de todas las cuestiones de carácter municipal, político o gubernamental que correspondan.

ELABORADO POR: E.D. **FECHA:** 15/06/2009**REVISADO POR:** A.A. **FECHA:** 16/06/2009



2. ENTREVISTA CON EL DIRECTOR FINANCIERO DEL MUNICIPIO DE RUMIÑAHUI

Nombre del entrevistado: Ing. Francisco Andrade
Cargo: Director Financiero
Lugar: Oficina de la Dirección Financiera I.M.C.R.

En base a la entrevista realizada al Director Financiero, se conoció que la Municipalidad vela por la calidad de vida de los ciudadanos/as de Rumiñahui, entregando servicios descentralizados de calidad y con oportunidad. Administrando los bienes comunitarios con honestidad, responsabilidad, solidaridad, transparencia y equidad, tomando las decisiones concertadamente con los líderes de la sociedad civil, para democráticamente lograr bienestar social, económico y físico ambiental. Por tanto, estimula e impulsa la producción para aprovisionamiento interno y externo, protegiendo el aire, el agua y el suelo para beneficio de esta y futuras generaciones.

La Municipalidad del Cantón Rumiñahui, cuenta con un Plan de Desarrollo Estratégico, que fue aprobado mediante ordenanza en febrero del 2002 y se encuentra en vigencia hasta el 2022, con sus respectivos objetivos, políticas, estrategias, metas, principios y valores; así como su visión, misión, programas, proyectos y acciones.

La Municipalidad tiene claramente definido sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas dentro de su planificación estratégica.

La opinión personal del Director Financiero es que la Municipalidad debería contar con un nuevo plan estratégico, que demuestre planificación tanto para controlar el gasto de inversión en la ejecución y mantenimiento de obras, como en el gasto corriente con la constante contratación de personal que no se encontraba en los distributivos de personal.

Además recalcó, que es imprescindible efectuar una reingeniería de procesos para ubicar correctamente al personal en los puestos y con las funciones que les corresponde a cada uno, y de ser necesario reducir el personal.

El principal tema de interés es la reciente posesión de los concejales, ya que tienen mayoría del Partido del Presidente "Alianza País", y consideran que podría haber diferencias en la manera de manejar la gestión municipal.

En la actualidad laboran en el Municipio 313 empleados con nombramiento 13 empleados a contrato con modalidad de Servicios Ocasionales y 360 trabajadores fijos.

El posible cuello de botella existente se encuentra en el personal, puesto que se resisten al cambio y hay un conflicto laboral bastante notorio.

En cuanto a los procesos financieros, se han desarrollado con legalidad conforme lo establecido en la Base Legal de la Dirección Financiera y Municipalidad.

ELABORADO POR: E.D. **FECHA:** 15/06/2009
REVISADO POR: A.A. **FECHA:** 16/06/2009

**Del 1° de enero del 2008 al 31 de diciembre del 2008****3. NORMATIVA DEL MUNICIPIO DE RUMIÑAHUI**

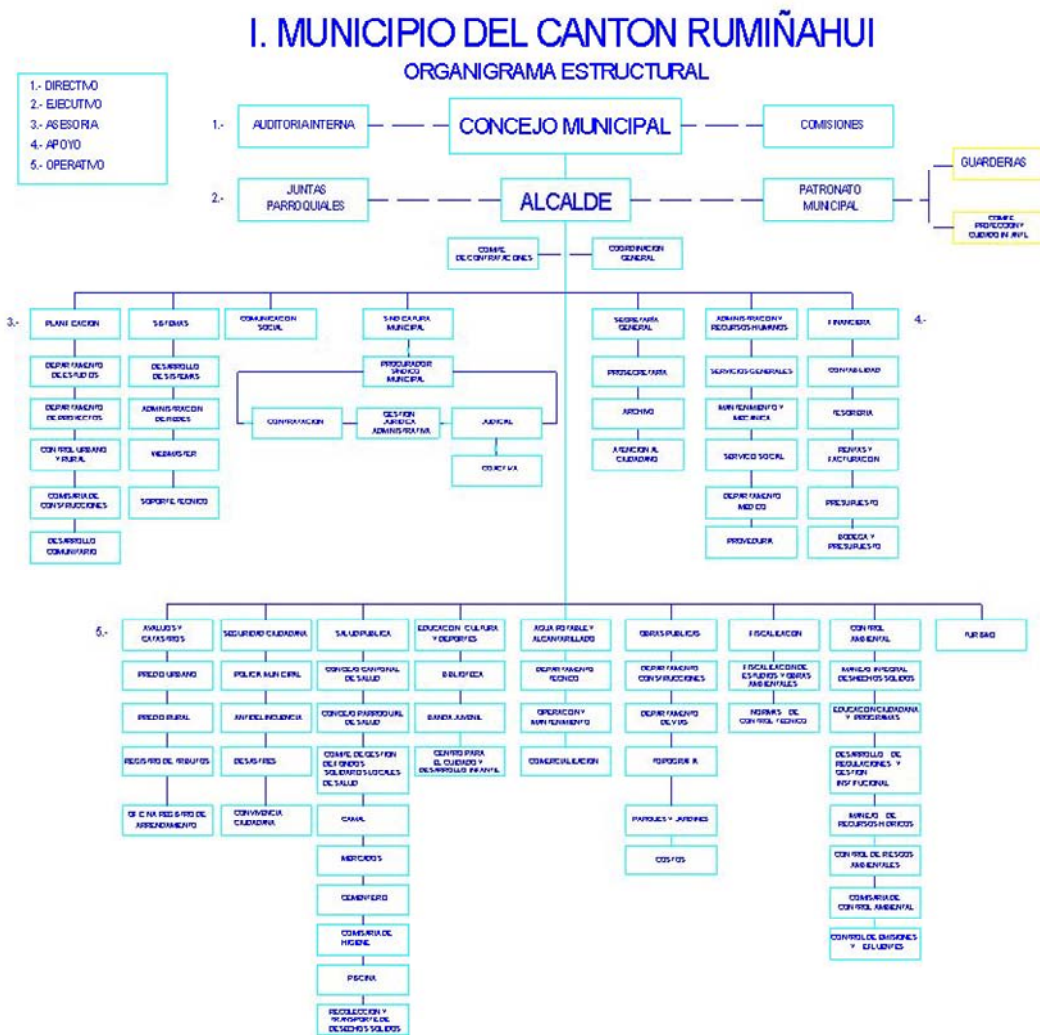
El Municipio del Cantón Rumiñahui, fue creado mediante Registro Oficial N° 179, del 02 de junio de 1938.

Las funciones y actividades financieras, se encuentran normadas en su parte legal, en los siguientes cuerpos legales:

- Código de Trabajo
- Código Fiscal
- Código Tributario
- Ley de Contratación Pública
- Ley de Presupuesto y Control Fiscal del Sector Público
- Ley de Régimen Municipal
- Ley de Remuneraciones
- Ley de Responsabilidades, Estabilidad y Transparencia Fiscal
- Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa
- Ley de Transparencia
- Ley Especial de Descentralización
- Ley Orgánica de Administración Financiera y Control LOAFYC
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado LOCGE
- Reglamento a la Ley de Contratación Pública.
- Reglamento General de Bienes del Sector Público.

ELABORADO POR: E.D. **FECHA:** 15/06/2009**REVISADO POR:** A.A. **FECHA:** 16/06/2009

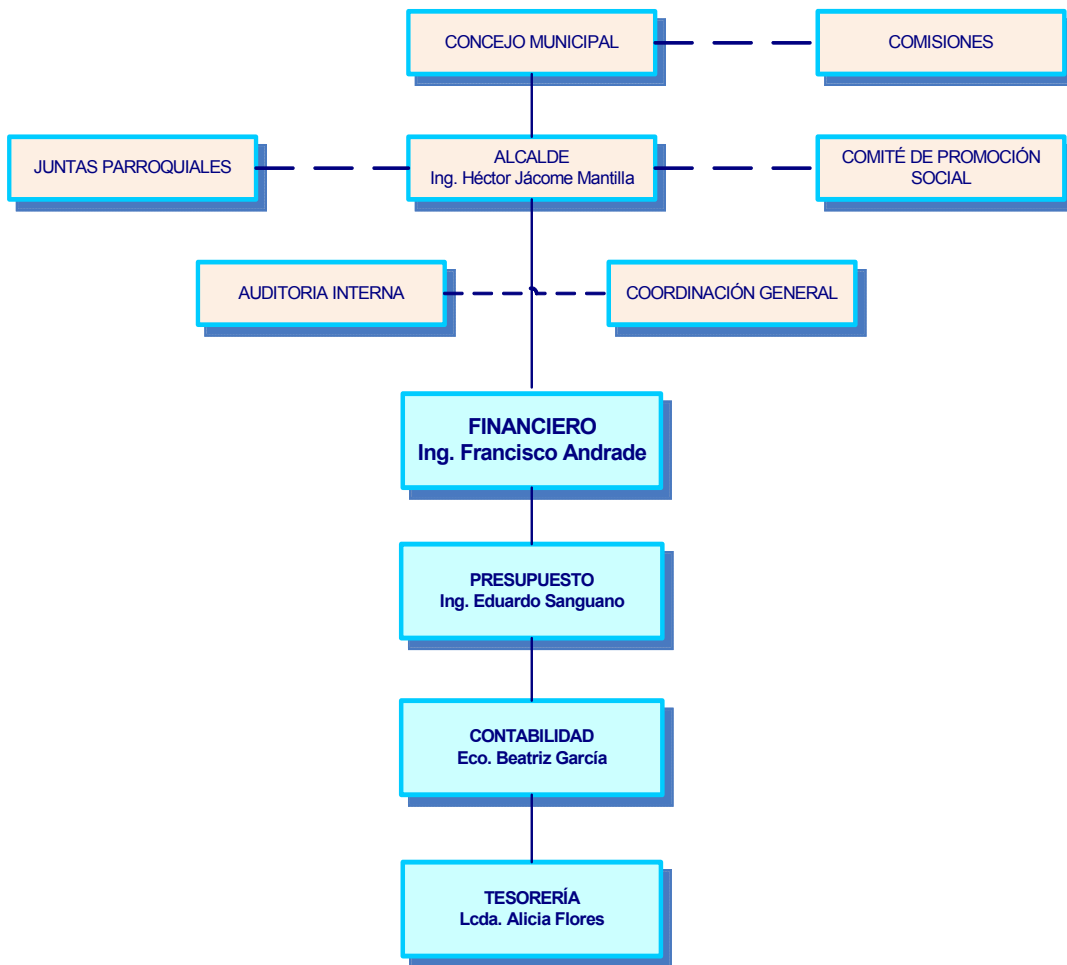
4. ORGANIGRAMAS
 4.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL - MUNICIPIO DE RUMIÑAHUI



ELABORADO POR: E.D. FECHA: 15/06/2009
 REVISADO POR: A.A. FECHA: 16/06/2009



4. ORGANIGRAMAS
4.2 ORGANIGRAMA DE PERSONAL - MUNICIPIO DE RUMIÑAHUI



ELABORADO POR: E.D. FECHA: 15/06/2009
REVISADO POR: A.A. FECHA: 16/06/2009



5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

5.1 MISIÓN:

De acuerdo con el Plan Estratégico Participativo del Cantón Rumiñahui, el Municipio, cuenta con la siguiente misión:

“La Municipalidad vela por la calidad de vida de los ciudadanos/as de Rumiñahui, entregando servicios descentralizados de calidad y con oportunidad. Administrando los bienes comunitarios con honestidad, responsabilidad, solidaridad, transparencia y equidad, tomando las decisiones concertadamente con los líderes de la sociedad civil, para democráticamente lograr bienestar social, económico y físico ambiental. Por tanto, estimula e impulsa la producción para aprovisionamiento interno y externo, protegiendo el aire, el agua y el suelo para beneficio de esta y futuras generaciones”.

ELABORADO POR: E.D. **FECHA:** 15/06/2009
REVISADO POR: A.A. **FECHA:** 16/06/2009



5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

5.2 VISIÓN:

De acuerdo con el Plan Estratégico Participativo del Cantón Rumiñahui, el Municipio Rumiñahui, al 2022 será:

Un Cantón competitivo, eficiente que promueve el desarrollo de su economía local y genera empleo. Con un desarrollo turístico, cultural e histórico y con un sector comercial ordenado, limpio, moderno y organizado.

Cantón solidario, seguro, saludable, equitativo, democrático, participativo y concertado, con una infraestructura básica eficiente y cobertura de servicios de calidad.

Con una conectividad vial interna y externa, que permita un desarrollo integral y armónico con sus cantones vecinos y con la provincia.

Con una Municipalidad que rinde cuentas a su población, hace visible la toma de decisiones y el uso de los recursos y respeta el acuerdo con la sociedad civil al aplicar el instrumento de planificación concertada.

ELABORADO POR: E.D. **FECHA:** 15/06/2009
REVISADO POR: A.A. **FECHA:** 16/06/2009



5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

5.3 OBJETIVOS:

El Municipio de Rumiñahui, ha establecido, en el Plan Estratégico Participativo del Cantón Rumiñahui, como sus principales objetivos a los siguientes:

- Realización de convenio y acuerdos concertados con otros organismos, en procura de de optimizar el tráfico y transporte urbano, del ordenamiento vial; del alumbrado público de la seguridad ciudadana, del desalojo de la basura, agua y alcantarillado, para el mejoramiento de la calidad de vida de la población.
- Promover proyectos de cooperación con la empresa privada, en el rescate, puesta de valor, y rehabilitación de la infraestructura existente con valor patrimonial.
- Velar por la calidad de vida de los ciudadanos del Cantón Rumiñahui.
- Entregar servicios descentralizados de calidad y con oportunidad.
- Administrar los bienes comunitarios con honestidad, solidaridad, transparencia y equidad.
- Tomar decisiones concertadamente con los líderes de la sociedad civil, para lograr bienestar social, económico y físico ambiental.
- Proteger el aire, el agua y el suelo de nuestra y de futuras generaciones.

ELABORADO POR: E.D. FECHA: 15/06/2009
REVISADO POR: A.A. FECHA: 16/06/2009



5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

5.4 POLÍTICAS:

De acuerdo con el Plan Estratégico Participativo del Cantón Rumiñahui, el Municipio, ha establecido las siguientes políticas:

- Fomentar la atención ética, profesional, actualizada y óptima al alcance de todos, considerando los derechos que tiene todo ciudadano.
- Propender al mejoramiento de la calidad de la educación en los diferentes niveles.
- Desarrollar la ciencia y la tecnología de acuerdo a los requerimientos del medio.
- Fomentar la igualdad de oportunidades por género, clase social y grupo étnico en el acceso a educación superior y de postgrado.
- Generar un cambio de actitud hacia el respeto de los derechos humanos.
- Mejorar el control de las ventas informales en las vías públicas y espacios recreativos.

ELABORADO POR: E.D. **FECHA:** 15/06/2009
REVISADO POR: A.A. **FECHA:** 16/06/2009



5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
5.5 ESTRATEGIAS:

En el Plan Estratégico Participativo del Cantón Rumiñahui, se han diseñado las siguientes estrategias para la consecución de los objetivos:

- Manejo adecuado de los recursos naturales para la promoción turística.
- Realizar alianzas estratégicas para el manejo ambiental con otros Municipios e Instituciones Públicas y Privadas.
- Incorporar en la gestión municipal y en plan de trabajo ambiental acciones permanentes para el seguimiento y evaluación.
- Coordinación entre Instituciones: Municipio, Policía y Cruz Roja para mantener las ferias en condiciones adecuadas.
- Coordinación con el Hospital para el control de la salud de los vendedores y de la higiene de los productos.
- Fortalecer las habilidades de los artesanos mediante capacitación e intercambio de experiencias.

ELABORADO POR: E.D. **FECHA:** 15/06/2009
REVISADO POR: A.A. **FECHA:** 16/06/2009



5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

5.6 PRINCIPIOS

De acuerdo con el Plan Estratégico Participativo del Cantón Rumiñahui, el Municipio, se regirá por los siguientes principios:

- Principio de Equidad.
- Principio de Universalidad.
- Principio de Eficacia.
- Principio de Calidad.
- Principio de Calidez.
- Principio de Solidaridad.
- Principio de Participación Social.

5.7 VALORES

De acuerdo con el Plan Estratégico Participativo del Cantón Rumiñahui, el Municipio, se regirá por los siguientes valores:

- **Honestidad:** Personal honesto a toda prueba y comprometido con la calidad total.
- **Ética.-** Todas las actividades que la empresa desarrolle para buscar su crecimiento, las realizará dentro de las normas de ética y moral dictadas por la sociedad.
- **Eficiencia.-** Tomando en cuenta la creatividad, trabajo, esfuerzo del personal y el tiempo que emplean para desarrollar el mismo.
- **Actitud Positiva.-** La actitud positiva dentro de la institución permitirá adaptarse fácilmente a los cambios que se adoptan en la misma con el fin de mejorar los servicios.
- **Competitividad.-** En donde la investigación sea una práctica cotidiana.

ELABORADO POR: E.D. FECHA: 15/06/2009
REVISADO POR: A.A. FECHA: 16/06/2009



6. PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

6.1 MOTIVO DEL EXAMEN

La presente Auditoría de Gestión, a la Dirección Financiera del Municipio de Rumiñahui, se realizó con la finalidad de evaluar los niveles de eficiencia, efectividad y economía con la que se manejan los recursos y se cumplen los objetivos. La Auditoría de Gestión, se ha iniciado mediante Orden de Trabajo No. 067 y Memorando No. 247-DA-EA, de fecha 23 de octubre del 2007.

6.2 OBJETIVOS DEL EXAMEN

- Efectuar la Auditoría de Gestión a los Procesos de Presupuesto, Contabilidad y Tesorería de la Dirección Financiera del Municipio de Rumiñahui.
- Determinar si los controles implantados en la institución son efectivos y aseguran razonablemente el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones, a través de la utilización de indicadores de gestión.
- Identificar las áreas críticas existentes, en cada una de las Dependencias de la Dirección Financiera.
- Determinar si los objetivos y metas propuestas han sido logrados por la Institución.
- Evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables a operaciones gubernamentales, además de los planes, normas y procedimientos internos establecidos.

ELABORADO POR: E.D. **FECHA:** 15/06/2009
REVISADO POR: A.A. **FECHA:** 16/06/2009



6. PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

6.3 ALCANCE DEL EXAMEN

La Auditoría de Gestión, se realizará a los procesos financieros de Contabilidad, Presupuesto y Tesorería, durante el período comprendido entre el 01 de enero del 2008 hasta el 31 de diciembre del 2008, tiempo durante el cual se realizaron las actividades sin ninguna interrupción.

6.4 OBJETIVOS DE LA DIRECCIÓN FINANCIERA

- Simplificar los procesos del área para agilizar la toma de decisiones.
- Automatizar la información para generar datos económicos-financieros oportunos.
- Generar ingresos económicos para la municipalidad a través de proyectos sustentables a desarrollarse por la Municipalidad.
- Optimizar los recursos humanos con los que dispone la Dirección actualmente.

ELABORADO POR: E.D. **FECHA:** 15/06/2009
REVISADO POR: A.A. **FECHA:** 16/06/2009



6. PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

6.5 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DEL MUNICIPIO DE RUMIÑAHUI

PROCESOS GOBERNANTES:

Nivel Directivo

- Miembros del Concejo Municipal

Nivel Ejecutivo

- Alcalde Municipal

PROCESOS HABILITANTES:

Nivel Asesor

- Comisiones
- Comités
- Asesoría externa
- Comité de Promoción Social
- Coordinación General
- Comunicación Social
- Sindicatura
- Planificación Municipal
- Auditoría Interna
- Sistemas y Tecnología Informática

Nivel de Apoyo – Administrativo

- Secretaría General
- Administrativo y Recursos Humanos
- Financiero

PROCESOS DE VALOR AGREGADO:

Nivel Operativo

- Obras Públicas Municipales
- Agua Potable y Alcantarillado
- Fiscalización de Obras
- Avalúos y Catastros
- Protección Ambiental
- Educación, Deporte, Cultura y Recreación
- Seguridad Ciudadana

ELABORADO POR: E.D. FECHA: 15/06/2009
REVISADO POR: A.A. FECHA: 16/06/2009

6.6 CUESTIONARIO - EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

N°	PREGUNTAS DE CONTROL	SI	NO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	MATRIZ DE RIESGOS			OBSERVACIONES
						EXISTENCIA (4)	ACTUALIZACIÓN (3)	APLICACIÓN (3)	
AMBIENTE INTERNO									
1	¿Existen códigos de conducta u otras políticas relacionadas con el comportamiento ético y moral, para la Dirección Financiera?		X	10	0	0	0	0	
2	¿La Dirección incentiva a su personal para el cumplimiento de las leyes y otras normativas?	X		10	7	4	0	3	No siempre se incentiva al personal
3	¿La Municipalidad cuida la imagen institucional, mediante el respeto a los contratos o acuerdos alcanzados?	X		10	9	4	2	3	
4	¿Se identifican con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad?	X		10	9	4	2	3	
5	¿Existen manuales, reglamentos e instructivos, actualizados que permitan un adecuado manejo de los recursos financieros de la municipalidad?	X		10	10	4	3	3	
6	¿Hay un adecuado número de personas, en relación con las funciones de procesamiento de datos y contabilidad, tomando en cuenta el tamaño de la entidad, la naturaleza y complejidad de sus actividades y sistemas?		X	10	0	0	0	0	
7	¿Se realiza análisis de los conocimientos, la experiencia y las habilidades necesarias para llevar a cabo el trabajo adecuadamente?	X		10	9	4	2	3	
8	¿Existe un plan estratégico de la institución actualizado?	X		10	7	4	1	2	Existe pero no está actualizado totalmente.
9	¿Se cumplen con los lineamientos establecidos en el plan estratégico?	X		10	6	4	1	1	
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS									
10	¿Se encuentran bien definidos los objetivos específicos y generales de la municipalidad?	X		10	7	4	2	1	Los objetivos están definidos pero no siempre se aplican
11	¿Se establecen objetivos con indicadores de rendimiento y medios de verificación objetiva?		X	10	0	0	0	0	

6.6 CUESTIONARIO - EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

N°	PREGUNTAS DE CONTROL	SI	NO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	MATRIZ DE RIESGOS			OBSERVACIONES
						EXISTENCIA (4)	ACTUALIZACIÓN (3)	APLICACIÓN (3)	
12	¿Existe el compromiso de todos los niveles de la Municipalidad para alcanzar los objetivos cumpliendo los controles y la gestión de los riesgos?	X		10	8	4	2	2	
13	¿Se evalúa frecuentemente el cumplimiento de los objetivos?	X		10	7	4	2	1	
IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS									
14	¿Se han identificado los riesgos internos y externos que puedan afectar las actividades financieras, del Municipio de Rumiñahui?		X	10	0	0	0	0	
15	¿Posee un listado o inventario de riesgos, actualizado y pormenorizado?		X	10	0	0	0	0	
16	¿El Municipio de Rumiñahui cuenta con mecanismos para identificar eventos de riesgos de origen interno?		X	10	0	0	0	0	
17	¿El Municipio de Rumiñahui cuenta con mecanismos para identificar eventos de riesgos externos?		X	10	0	0	0	0	
EVALUACIÓN DE RIESGOS									
18	¿Se ha determinado por cada riesgo identificado el impacto negativo o positivo, que puede tener en la institución?		X	10	0	0	0	0	
19	¿Se realiza la identificación de factores claves de éxito, indicadores de gestión, medios de verificación objetiva e impactos?		X	10	0	0	0	0	
RESPUESTA A LOS RIESGOS									
20	¿El Municipio de Rumiñahui, cuenta con un plan de contingencias, que permita mitigar los riesgos?		X	10	0	0	0	0	
21	¿Existe un rubro en el presupuesto que permita cubrir con alguna contingencia?	X		10	10	4	3	3	
22	¿Todos los procesos de contratación han sido realizados conforme con lo establecido en la Ley de Contratación Pública?	X		10	10	4	3	3	
ACTIVIDADES DE CONTROL									
23	¿Se efectúan conciliaciones bancarias mensualmente?	X		10	6	4	0	2	Generalmente se las realizan semestralmente.
24	¿Se realiza evaluaciones presupuestarias mensualmente?	X		10	10	4	3	3	

6.6 CUESTIONARIO - EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Nº	PREGUNTAS DE CONTROL	SI	NO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	MATRIZ DE RIESGOS			OBSERVACIONES
						EXISTENCIA (4)	ACTUALIZACIÓN (3)	APLICACIÓN (3)	
25	¿Son depositados diariamente los valores recaudados?	X		10	10	4	3	3	
26	¿Existe un proceso definido para la recaudación de valores?	X		10	10	4	3	3	
27	¿Se cumple con el proceso de recaudación de valores?	X		10	10	4	3	3	
28	¿Se realiza un control de activos fijos de manera sorpresiva?	X		10	8	4	2	2	
29	¿Se realiza una constatación física de los activos fijos mediante actas?	X		10	8	4	1	3	No existe un control periódico, para poder actualizar el inventario.
30	¿Se realizan actas de entrega recepción de activos fijos, a los funcionarios y empleados responsables?	X		10	10	4	3	3	
31	¿Se encuentran identificados los activos fijos tangibles, mediante etiquetas u otros medios de identificación?	X		10	8	4	1	3	Minimo deberian realizarlos semestralmente
32	¿Antes de efectuar la transferencia de fondos, se verifican los documentos habilitantes con las respectivas autorizaciones?	X		10	10	4	3	3	
33	¿Se realizan arqueos de caja, sorpresivos de manera periódica?		X	10	0	0	0	0	
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN									
34	¿Existen políticas institucionales relativas a la información y comunicación?	X		10	8	4	2	2	
35	¿Se difunden las políticas de información y comunicación en todos los niveles de la Municipalidad?	X		10	7	4	2	1	
36	¿Considera que los sistemas de información y comunicación del Municipio de Rumiñahui, son eficaces y eficientes?		X	10	0	0	0	0	
37	¿Existen políticas que permitan la difusión de la información, tanto interna como externa?	X		10	8	4	2	2	
38	¿Se proporciona la información a las personas adecuadas, con el suficiente detalle y oportunidad, para que cumplan con sus responsabilidades de forma eficaz y eficiente?	X		10	8	4	2	2	
39	¿Existe conocimiento y actualización de las políticas, normas y procedimientos por parte de los todos los funcionarios y empleados de la Municipalidad?	X		10	8	4	2	2	



6.6 CUESTIONARIO - EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

N°	PREGUNTAS DE CONTROL	SI	NO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	MATRIZ DE RIESGOS			OBSERVACIONES	
						EXISTENCIA (4)	ACTUALIZACIÓN (3)	APLICACIÓN (3)		
40	¿La Municipalidad da a conocer a los empleados los factores de riesgo?		X	10	0	0	0	0		
SUPERVISIÓN O MONITOREO										
41	¿Usted, como Director Financiero, supervisa y controla las actividades que se realizan en cada una de las Unidades a su cargo, frecuentemente?	X		10	10	4	3	3		
42	¿Los jefes departamentales de su área supervisan frecuentemente las actividades de sus asistentes?	X		10	10	4	3	3		
43	¿Se realizan periódicamente con las Unidades a su cargo reuniones para evaluar el cumplimiento de objetivos?	X		10	7	4	2	1		
44	¿Existen sanciones a los funcionarios que no han cumplido, con las metas, objetivos y tareas asignadas?	X		10	9	4	3	2		
TOTAL					440	264				

.....
 Ing. Francisco Andrade
DIRECTOR FINANCIERO
MUNICIPIO DE RUMIÑAHUI

.....
 Evelyn Díaz Bastidas
AUDITOR

ELABORADO POR: E.D.
REVISADO POR: A.A.

FECHA: 18/06/2009
FECHA: 19/06/2009



6.7 EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

La Evaluación del Riesgo, en los Procesos Financieros del Municipio de Rumiñahui, arrojó los siguientes resultados, a través de los cuales se ha podido determinar los problemas existentes en las dependencias de la Dirección Financiera, Contabilidad, Presupuesto y Tesorería, permitiendo que estos resultados sean medidos de acuerdo a los siguientes parámetros.

* RIESGO DE CONTROL

Calificación del Riesgo

NC = Nivel de Confianza

$$NC = \frac{CT * 100}{PT}$$

CT = Calificación Total

$$NC = \frac{264 * 100}{440}$$

PT = Ponderación Total

$$NC = 60\%$$

NIVEL	RIESGO	CONFIANZA
15% - 50%	Alto	Baja
51% - 59%	Moderado Alto	Moderada Baja
60% - 66%	Moderado Moderado	Moderada Moderada
67% - 75%	Moderado Bajo	Moderada Alta
76% - 95%	Bajo	Alta

Nivel de Confianza	Moderada Moderada
Nivel de Riesgo	Moderado Moderado

Riesgo de Control = Calificación del Riesgo - Nivel de Confianza

Riesgo de Control = 100 - 60

Riesgo de Control = 40

El Riesgo de Control que se obtuvo en el análisis de las Unidades auditadas, es del 40%, lo que significa que el nivel de riesgo es **Moderado Moderado**. El sistema de control interno del Municipio de Rumiñahui, no es eficaz, por lo tanto no contribuye a una seguridad razonable en la ejecución de sus operaciones; los procesos escritos no son suficientes, se necesita que la Institución cumpla con ellos y adicionalmente obtenga procesos fiables para asegurar el cumplimiento de las leyes y normativas de la Institución, y por lo tanto los objetivos que se han planteado no se están cumpliendo en su totalidad.

ELABORADO POR: E.D.
REVISADO POR: A.A.

FECHA: 17/06/2009
FECHA: 18/06/2009



EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

* RIESGO INHERENTE

La evaluación del Riesgo de Control permitió conocer que las Unidades de Contabilidad, Presupuesto y Tesorería y del Municipio de Rumiñahui, presentan un Riesgo Inherente con un porcentaje del 42%, este dato se pudo obtener en base al criterio.

RIESGO INHERENTE > RIESGO DE CONTROL

* RIESGO DE DETECCIÓN

Tomando en cuenta los procedimientos de auditoría realizados se ha asignado un 20% para el nivel de Riesgo de Detección, este dato se pudo obtener en base al criterio.

RIESGO DE DETECCIÓN < RIESGO DE CONTROL

* RIESGO DE AUDITORÍA

El Riesgo de Auditoría se ha realizado en base a la posibilidad de que el auditor no modifique los errores que se detectaron al momento de realizar la evaluación del riesgo en el proceso financiero.

$$RA = RI * RC * RD$$

$$\text{Riesgo de Auditoría} = (0.42 * 0.40 * 0.20) * 100$$

$$\text{Riesgo de Auditoría} = 3.36 \%$$

El Riesgo de Auditoría que está dispuesto a asumir el auditor al momento de realizar su examen a los procesos financieros del Municipio de Rumiñahui es del 3,36%.

ELABORADO POR: E.D.
REVISADO POR: A.A.

FECHA: 17/06/2009
FECHA: 18/06/2009



6. PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

6.8 TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS

Las principales técnicas que se utilizarán en el transcurso de la presente Auditoría de Gestión, son las siguientes:

- Observación
- Indagación
- Confirmación
- Comprobación
- Inspección

6.9 DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO Y TIEMPO ESTIMADO

Para la ejecución de la Auditoría de Gestión a los procesos financieros del Municipio de Rumiñahui, se requiere del siguiente equipo de trabajo:

EQUIPO DE TRABAJO	
1	Auditor Jefe de Equipo
1	Supervisor
1	Auditor Junior

El tiempo para cumplir con la Auditoría de Gestión a los procesos de la Dirección Financiera se ha estimado en 28 días laborables de la siguiente manera:

FASES	TIEMPO / DÍAS
Planificación	3
Evaluación del Control Interno	5
Ejecución del Trabajo	18
Comunicación de Resultados	2
TOTAL	28 días laborables

La estimación del tiempo se ha realizado considerando la óptima colaboración del personal de la Dirección Financiera, del Municipio de Rumiñahui, el cumplimiento de los plazos previstos dependerá de la utilidad, confiabilidad y oportunidad con la que se nos proporcione la información.

Por lo tanto, la fecha prevista para la terminación de la presente Auditoría de Gestión, es el 22 de julio del 2009.

ELABORADO POR: E.D. **FECHA:** 15/06/2009
REVISADO POR: A.A. **FECHA:** 16/06/2009



6. PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

6.10 REQUERIMIENTO DE PERSONAL TÉCNICO

Los miembros del equipo de trabajo poseen los conocimientos suficientes y pertinentes en Contabilidad y Auditoría, tanto Financiera como Auditoría de Gestión, y han estado involucrados en áreas de naturaleza similar por más de 7 años, por lo tanto, no es necesario contratar personal especializado o adicional para la ejecución de la Auditoría de Gestión.

6.11 PRESUPUESTO PARA LA AUDITORÍA

La Auditoría de Gestión a los procesos financieros del Municipio de Rumiñahui, requerirá de los siguientes recursos:

RECURSO HUMANO	
DETALLE	VALOR
1 Auditor Jefe de Equipo	1.550,00
1 Supervisor	800,00
1 Auditor Junior	375,00
SUBTOTAL	2.725,00

RECURSO MATERIAL	
DETALLE	VALOR
3 Computadores portátiles (Alq)	300,00
1 Impresora (completa)	95,00
1 Resma de papel bond	2,50
3 Esferos de color azul	1,50
3 Portaminas	4,00
3 Lápices bicolor	1,80
3 Sumadoras	120,00
3 Libretas de apuntes	2,40
6 Rollos de papel para sumadora	3,10
1 Flash Memory	18,00
Subsistencias	250,00
SUBTOTAL	798,30

TOTAL	3.523,30
--------------	-----------------

ELABORADO POR: E.D. **FECHA:** 15/06/2009
REVISADO POR: A.A. **FECHA:** 16/06/2009

6. PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

6.12 CRONOGRAMA DE TRABAJO

		AÑO 2009																													
		JUNIO												JULIO																	
<table border="1" style="width: 100%; height: 40px;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">TIEMPO</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">ACTIVIDADES</td> </tr> </table>		TIEMPO	ACTIVIDADES	Lun 15	Mart 16	Mié 17	Jue 18	Vie 19	Lun 22	Mart 23	Mié 24	Jue 25	Vie 26	Lun 29	Mart 30	Mié 01	Jue 02	Vie 03	Lun 06	Mart 07	Mié 08	Jue 09	Vie 10	Lun 13	Mart 14	Mié 15	Jue 16	Vie 17	Lun 20	Mart 21	Mié 22
TIEMPO	ACTIVIDADES																														
Planificación																															
Evaluación del Control Interno																															
Ejecución del Trabajo																															
Comunicación de Resultados																															

ELABORADO POR: E.D. FECHA: 15/06/2009
REVISADO POR: A.A. FECHA: 16/06/2009



EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA

Objetivos:

- ◆ Recopilar evidencia suficiente y competente, que permita determinar si los procesos son eficiente, efectivos y eficaces.
- ◆ Establecer las areas críticas en caso de haberlas.
- ◆ Establecer fortalezas de los procesos.

N°	DETALLE	REF/PT	ELAB. POR	OBSERVACIONES
	PROCEDIMIENTOS			
1	Solicite, órdenes de pago de adquisición de bienes y servicios, cédulas presupuestarias de ingresos y egresos, detalle de las garantías recibidas durante el año 2008, detalle de las adquisiciones de activos fijos, en formato impreso y en archivos digitales.	E1	ED	
2	Seleccione una muestra de las órdenes de pago, del período auditado y determine lo siguiente: fecha de la creación de la necesidad, autorización de la Dirección Administrativa, certificación presupuestaria, proformas, cuadro comparativo, proveedor asignado, fecha de asignación al proveedor, fecha de factura, fecha acta entrega - recepción, fecha de ingreso a bodega, fecha de la solicitud de pago, fecha de recepción en contabilidad, fecha de registro contable, fecha de pago.	E2	ED	
3	Realice Indicadores Presupuestarios e interprete los resultados.	E3	ED	
4	Seleccione una muestra de las obras realizadas por el Municipio de Rumiñahui y determine lo siguiente: valor presupuestado, fecha de la certificación presupuestaria, plazo, porcentaje de ejecución, monto de ejecución, observaciones.	E4	ED	
5	Seleccione una muestra de las garantías recibidas y determine lo siguiente: fecha de la garantía, contrato que originó la garantía, contratista, monto de la garantía, porcentaje de la garantías, si se encuentra vigente, observaciones.	E5	ED	
6	Seleccione una muestra representativa de las adquisiciones de activos fijos y verifique: fecha de la creación de la necesidad, autorización de la Dirección Administrativa, certificación presupuestaria, proformas, cuadro comparativo, proveedor asignado, fecha de asignación al proveedor, fecha de factura, fecha acta entrega - recepción, fecha de ingreso a bodega, fecha de la solicitud de pago, fecha de recepción en contabilidad, fecha de registro contable, fecha de pago, fecha de acta entrega recepción con el custodio, codificación, ubicación física y estado actual.	E6	ED	

ELABORADO POR: E.D. FECHA: 17/06/2009
REVISADO POR: A.A. FECHA: 18/06/2009



Oficio N° 001-ED-09
Sangolquí, 21 de junio del 2009.

Ingeniero
Francisco Andrade Peñaherrera
DIRECTOR FINANCIERO
MUNICIPIO DE RUMIÑAHUI
Presente.

De mis consideraciones:

La Empresa E & E Auditores Asociados, ha dado inicio a la Auditoría de Gestión, de los procesos financieros del Municipio de Rumiñahui, para lo cual es imprescindible acceder a información pertinente al área que se encuentra a su cargo.

En tal virtud, requerimos que se sirva proporcionarnos los siguientes datos en formato impreso y en archivos digitales excel.

- ◆ Detalle de las adquisiciones realizadas, durante el año 2008.
- ◆ Cédulas Presupuestarias de Gastos del año 2008.
- ◆ Cédulas Presupuestarias de Ingresos, del año 2008.
- ◆ Flujos de Caja, efectuados en el año 2008.
- ◆ Detalle de las garantías recibidas, durante el año 2008.
- ◆ Detalle de las adquisiciones de activos fijos, realizadas durante el año 2008.

Por la favorable atención que se digne darle al presente, le anticipo mis agradecimientos.

Atentamente,

.....
Evelyn M. Díaz Bastidas
Auditora

ELABORADO POR: ED
REVISADO POR: AA

FECHA: 22/06/2009
FECHA: 25/06/2009

Nº	FECHA NECESIDAD	DETALLE	DIRECCIÓN SOLICITANTE	AUTORIZACIÓN DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	PARTIDA PRESUPUESTARIA	CERTIFICACIÓN PRESUPUESTARIA	FECHA DE RECEPCIÓN PROVEEDORA	PROFORMAS	CUADRO COMPARATIVO	PROVEEDOR ASIGNADO / CONTRATISTA	FECHA DE ASIGNACIÓN AL PROVEEDOR	FECHA DE FACTURA	VALOR DE FACTURA	ACTA ENTREGA RECEPCIÓN	FECHA ACTA ENTREGA RECEPCIÓN	FECHA DE INGRESO A BODEGA	FECHA SOLICITUD DE PAGO	FECHA DE RECEPCIÓN EN DIFIN	FECHA DE RECEPCIÓN EN CONTABILIDAD	FECHA DE REGISTRO CONTABLE	No. COMPROBANTE DE EGRESO	FECHA DE PAGO	DIAS DE TRÁMITE	OBSERVACIONES
1	18/01/2008	Adquisición de toners para la copiadora de documentos	Secretaría General	SI	SI	NO	21/01/2008	CSPRO, CITECOMP, PAPELERIA DISNEL	SI	PAPELERIA DISNEL	24/01/2008	29/01/2008	4.350,00	NO	NO	29/01/2008	06/02/2008	06/02/2008	07/02/2008	07/02/2008	47096	12/02/2008	25 días	
2	21/01/2008	Adquisición de hipoclorito de calcio HTH granulado 65% americano para clorar el tanque de Reserva de Mushuñan	Agua Potable	SI	NO	NO	06/02/2008	RESQUIM S.A.; QUIMICOS CL.; HYDROIM	SI	HIDROQUIM	25/01/2008	31/01/2008	7.399,50	NO	NO	31/01/2008	08/02/2008	11/02/2008	13/02/2008	13/02/2008	47122	26/02/2008	36 días	
3	03/01/2008	Pago Orden de Trabajo No. 02, publicación oficial del Informe de Actividades año 2007.	Comunicación Social	SI	SI	NO		EDIMPRES; EDUCUATORIAL	NO	EDIMPRES S.A.	03/01/2008	10/01/2008	3.798,00	NO	NO	10/01/2008	24/01/2008	01/02/2008	13/02/2008	13/02/2008	47137	26/02/2008	54 días	
4	22/01/2008	Adquisición de 20 llantas rin 20x12 para las Aduques scania	Obras Públicas	NO	SI	NO	25/01/2008	Tecillantas, Importadora Andina; LLANTAMATIC	SI	LLANTAMATIC	30/01/2008	31/01/2008	5.390,17	NO	NO	31/01/2008	06/02/2008	08/02/2008	14/02/2008	14/02/2008	47147	27/02/2008	36 días	
5	12/02/2008	Pago por servicio de alimentación en el Centro de Protección Infantil, correspondiente al mes de enero del 2008.	Administrativo y Recursos Humanos	SI	SI	NO		NO	NO	Peñafiel Valencia Gloria América	12/02/2008	31/01/2008	2.097,60	NO	NO	11/02/2008	14/02/2008	19/02/2008	19/02/2008	19/02/2008	47164	26/02/2008	14 días	
6	18/01/2008	Adquisición de madera para varios trabajos que realiza la Municipalidad por Administración Directa.	Obras Públicas	SI	NO	NO	19/02/2008	Aserradero San Jorge; Aserradero Blanquita; Aserradero y Comercial San Jorge	SI	Aserradero San Jorge	30/01/2008	30/01/2008	3.687,48	NO	NO	30/01/2008	19/02/2008	21/02/2008	03/03/2008	03/03/2008	47204	11/03/2008	53 días	
7	21/01/2008	Adquisición de material pétreo, para varias obras que realiza la municipalidad, por obras de administración directa.	Obras Públicas	SI	SI	NO	18/02/2008	Cinthia González; Alicia Altamirano; Marcel Cadena	SI	Cinthia González	31/01/2008	07/02/2008	4.160,00	NO	NO	07/02/2008	19/02/2008	21/02/2008	03/03/2008	03/03/2008	47212	11/03/2008	50 días	
8	25/01/2008	Adquisición de material pétreo, para varias obras que realiza la municipalidad, por obras de administración directa.	Obras Públicas	NO	SI	NO		Cinthia González; Alicia Altamirano; Marcel Cadena	NO	Cinthia González	31/01/2008	07/02/2008	5.840,00	NO	NO	07/02/2008	19/02/2008	21/02/2008	03/03/2008	03/03/2008	47212	11/03/2008	46 días	
9	07/02/2008	Adquisición de 680 sacos de cemento, para obras que realiza la Municipalidad por Administración Directa.	Obras Públicas	SI	SI	NO	14/02/2008	NO	SI	Lafarge Cemento Selva Alegre	10/03/2008	10/03/2008	3.673,43	NO	NO	10/03/2008	22/02/2008	04/03/2008	06/03/2008	06/03/2008	47242	06/03/2008	28 días	
10	08/02/2008	Adquisición de mezcla asfáltica para el mantenimiento vial de varias avenidas del Cambón.	Obras Públicas	SI	SI	NO	22/02/2008	NO	SI	Técnicos Ecuatorianos Asociados	08/02/2008	11/02/2008	3.725,57	NO	NO	11/02/2008	22/02/2008	02/03/2008	03/03/2008	03/03/2008	47260	18/03/2008	39 días	
11	31/01/2008	Adquisición de tapones reductores, galones de pega, tubería para cambio de red de agua potable, en el sector de Turucuchó.	Agua Potable	SI	SI	NO	13/02/2008	R&R Representaciones y Comercio; Ditecna; Hidrocentro	SI	R&R Representaciones y Comercio	20/02/2008	22/02/2008	1.604,00	NO	NO	22/02/2008	04/03/2008	06/03/2008	10/03/2008	10/03/2008	47263	20/03/2008	49 días	
12	04/03/2008	Adquisición de tener tip caruchos para varias impresoras de la Municipalidad y materiales para encuadernar	Secretaría General	SI	SI	NO	04/03/2008	Papeleteria Disnel; Jeospal; Crispal	SI	PAPELERIA DISNEL	03/03/2008	05/03/2008	4.922,50	NO	NO	05/03/2008	06/03/2008	10/03/2008	10/03/2008	10/03/2008	47267	20/03/2008	16 días	
13	27/02/2008	Adquisición de filtros para el tractor TD 20, de propiedad municipal.	Servicios Generales	SI	SI	NO		Imporfiltr; Ecuafiltros; Centro de Repuestos y Filtros	NO	IMPORFILTRO	07/03/2008	10/03/2008	1.164,72	NO	NO	10/03/2008	18/03/2008	21/03/2008	25/03/2008	25/03/2008	47373	31/03/2008	33 días	
14	03/03/2008	Adquisición de m3 de base para obras que realiza la Municipalidad por Administración Directa.	Obras Públicas	SI	NO	NO	24/03/2008	Cinthia González; Alicia Altamirano; Marcel Cadena	SI	Cinthia González	18/03/2008	19/03/2008	5.840,00	NO	NO	19/03/2008	26/03/2008	28/03/2008	02/04/2008	02/04/2008	47424	10/04/2008	38 días	
15	11/03/2008	Adquisición de m3 de base para obras que realiza la Municipalidad por Administración Directa.	Obras Públicas	SI	SI	NO	26/03/2008	Cinthia González; Alicia Altamirano; Marcel Cadena	SI	Cinthia González	19/03/2008	20/03/2008	5.840,00	NO	NO	20/03/2008	26/03/2008	28/03/2008	02/04/2008	02/04/2008	47424	10/04/2008	30 días	
16	20/02/2008	Adquisición de 18000 adoquines para obras que realiza la Municipalidad.	Obras Públicas	SI	SI	NO	25/02/2008	Proveblock; El Calibr; Ferrestal	SI	PROVEBLOCK	26/03/2008	28/03/2008	5.580,00	NO	NO	28/03/2008	01/04/2008	03/04/2008	07/04/2008	07/04/2008	47445	10/04/2008	50 días	
17	14/03/2008	Adquisición de material pétreo, para varias obras que realiza la municipalidad, por obras de administración directa.	Obras Públicas	SI	SI	NO	27/03/2008	Cinthia González; Alicia Altamirano; Marcel Cadena	SI	Cinthia González	26/03/2008	27/03/2008	3.264,00	NO	NO	27/03/2008	03/04/2008	07/04/2008	10/04/2008	10/04/2008	47476	16/04/2008	33 días	
18	08/04/2008	Opago servicio de internet, correspondiente al mes de abril del 2008.	Sistemas	SI	SI	NO		Jeospal; Comercial Kywi; Diampport	NO	PUNTO NET	03/04/2008	03/04/2008	850,00	NO	NO	08/04/2008	09/04/2008	10/04/2008	10/04/2008	10/04/2008	47482	15/04/2008	7 días	
19	24/03/2008	Adquisición de materiales de aseo y limpieza para los mercados municipales.	Salud Pública	NO	SI	NO	25/03/2008	Jeospal; Comercial Kywi; Diampport	SI	JEOSPAL	07/04/2008	08/04/2008	446,76	NO	NO	08/04/2008	09/04/2008	11/04/2008	15/04/2008	15/04/2008	47513	22/04/2008	29 días	
20	07/04/2008	Adquisición de material pétreo y piedra coco para varias obras que realiza la Municipalidad por Administración Directa.	Obras Públicas	SI	SI	NO	26/04/2008	Bonilla Pedro; Duque José; Campaña Marco	SI	BONILLA PEDRO	16/04/2008	18/04/2008	4.197,50	NO	NO	18/04/2008	29/04/2008	06/05/2008	08/05/2008	08/05/2008	47672	14/05/2008	37 días	
21	10/04/2008	Adquisición de material pétreo y piedra coco para varias obras que realiza la Municipalidad por Administración Directa.	Obras Públicas	SI	SI	NO	26/04/2008	Bonilla Pedro; Duque José; Campaña Marco	NO	BONILLA PEDRO	21/04/2008	22/04/2008	4.197,50	NO	NO	22/04/2008	29/04/2008	06/05/2008	08/05/2008	08/05/2008	47672	14/05/2008	34 días	
22	04/03/2008	Construcción de canchas deportivas Unidad Educativa Municipal	Obras Públicas	NO	NO	SI		NINGUNA	NO	Arq. Calderón Andrade Nelson	19/02/2008	24/09/2008	17.999,67	SI Provisional	27/08/2008	17/09/2008	23/09/2008	24/09/2008	24/09/2008	24/09/2008	48551	29/09/2008	5 días	Se realizó, invitaciones por cuanto se realizó una Orden de Trabajo.
23	29/07/2008	Construcción de aceras y bordillos para la terminación del Convenio con la ESPE	Obras Públicas	NO	NO	SI		Arq. Eduardo León; Arq. Mónica Guerra; Arq. Marco Espín	SI	Arq. Mónica Guerra	05/08/2008	07/10/2008	16.756,01	SI Provisional	30/09/2008	07/10/2008	08/10/2008	14/10/2008	14/10/2008	14/10/2008	48666	15/10/2008	78 días	
24	03/10/2008	Pago de horas extras, de los meses de julio y agosto del 2008.	Obras Públicas	SI	NO	NO										05/11/2008	05/11/2008	06/11/2008	06/11/2008	48865	07/11/2008	35 días		

Conclusiones:

De los 24 procesos analizados:

- ♦ 3 procesos no cuentan con autorización del Director Administrativo.
- ♦ 4 procesos no cuentan con Partida Presupuestaria.
- ♦ 7 procesos no cuentan con un Cuadro Comparativo.

Marcas de Auditoría

- ✓ Verificado
- ✘ Documentación Sustentatoria



N°	INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	PORCENTAJE	INTERPRETACIÓN
1	Presupuesto Eficiencia de Formulación - Ingresos	Valores Efectivos / Valores Presupuestados	94,54%	Existe un 5,46% de deficiencia, por la falta de implementación de políticas para mejorar la recaudación.
2	Presupuesto Eficiencia de Formulación - Gastos	Valores Devengados / Codificado	61,38%	Significa que existe el 61,38% de eficiencia, es el nivel de gestión en el manejo de los recursos financieros.
	Gastos Corrientes	Valores Devengados / Codificado	90,11%	Significa que existe el 90,11% de eficiencia, puesto que en el manejo de los recursos financieros en el Gasto Corriente, se ahorró el 9,89%.
	Gastos de Producción	Valores Devengados / Codificado	42,48%	El 57,52% significa ineficiencia en el uso de los recursos económicos, puesto que existe dinero improductivo que se lo pudo utilizar en la ejecución de obras.
	Gastos de Inversión	Valores Devengados / Codificado	44,40%	El 55,60% significa ineficiencia en el uso de los recursos económicos, puesto que existe dinero improductivo que se lo pudo utilizar en personal de inversión y bienes y servicios de inversión.
	Gastos de Capital	Valores Devengados / Codificado	51,01%	El 48,99% significa ineficiencia en el uso de los recursos económicos, puesto que existe dinero improductivo que se lo pudo utilizar en bienes de larga duración e inversiones financieras.
	Aplicación al Financiamiento	Valores Devengados / Codificado	98,26%	Significa que existe el 98,26% de eficiencia, puesto que en el manejo de los recursos financieros en la Aplicación al Financiamiento, se ahorró el 1,74%, puesto que se amortizó la Deuda Interna.
3	Eficiencia de Ejecución	Valor Comprometido / Valor Presupuestado	76,70%	En esta relación el 76,70% representa el grado de cumplimiento de los resultados esperados en el manejo presupuestarios.
4	Autonomía	Ingresos Propios / Ingreso Total	42,35%	El 42,35% significa el nivel de autonomía financiera para tomar decisiones, además de políticas implementadas para la recaudación para mejorar los ingresos propios y disminuir la dependencia del Estado.
5	Dependencia	Ingresos por Transferencias / Ingreso Total	36,46%	Significa que la Municipalidad depende de las asignaciones del Gobierno Central en el 36,46%.
6	Financiamiento	Ingresos de Financiamiento / Ingreso Total	20,87%	Significa que del total de ingresos que tiene el Municipio, el 20,87% corresponden a los ingresos de financiamiento.
7	Autosuficiencia	Ingresos Propios / Gasto Corriente	1,26%	Este indicador muestra la capacidad que tiene el Municipio de Rumiñahui para cubrir sus gastos corrientes con recursos propios, sin depender de las transferencias del Gobierno Central.
8	Autosuficiencia Mínima	Ingresos Propios / Remuneraciones	1,67%	El 1,67% significa que con los recursos propios cubren satisfactoriamente los gastos de personal.
9	Solvencia	Ingreso Corriente / Gasto Corriente	1,45%	Significa que con sus ingresos corrientes puede financiar fácilmente a los gastos corrientes sin necesidad de recurrir al financiamiento con recursos de inversión.
10	Peso Remuneración	Remuneración / Gasto Corriente	75,24%	Significa que del total de gasto corriente del Municipio, el 75,24% corresponden al gasto de remuneraciones.
11	Ingreso Percápita	Ingresos Propios / Número de Habitantes	145,24%	Le permite al Municipio tener conocimiento de cuanto aporta anualmente cada uno de los habitantes del Cantón, a través del pago de impuestos, tasas y contribución especial de mejoras. El aporte anual por habitante es \$ 145,24.
12	Gasto Percápita	Gasto Total / Número de Habitantes	223,32%	Le permite al Municipio tener conocimiento de cuanto gasta anualmente por cada uno de los habitantes del Cantón. La cantidad que gasta anualmente por habitante es \$ 223,32.
13	Ahorro Corriente	Ingreso Corriente - Gasto Corriente	3.453.096,79	Este indicador al ser positivo significa que el Municipio de Rumiñahui, tiene capacidad de generar ahorro de recursos que pueden ser utilizados en gastos de inversión y además ser sujeto de crédito con mayor facilidad.

Marcas de Auditoría

Σ Cálculos

⚡ Documentación Sustentatoria

ELABORADO POR: ED
REVISADO POR: AA

FECHA: 06/23/2009
FECHA: 06/25/2009



Nº	INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	PORCENTAJE	INTERPRETACIÓN
LIQUIDEZ				
1	Capital de Trabajo	Activo Corriente - Pasivo Corriente	10.689.643,5	La capacidad del Municipio de Rumiñahui, para responder a sus obligaciones de corto plazo con sus activos circulantes, es de 10.689 veces.
2	Liquidez	Activo Corriente / Pasivo Corriente	7,87	La capacidad del Municipio de Rumiñahui, para responder a sus obligaciones de corto plazo con sus activos más líquidos, es de 7,87 veces.
ACTIVIDAD				
3	Rotación Activo Fijo	Ingresos / Total Activo Fijo	3,47	La eficacia general en el uso de los activos fijos es de 3,47 veces.
4	Rotación Activo Total	Ingresos / Activo Total	0,29	La eficacia general en el uso de los activos es de 0,29 veces.
ENDEUDAMIENTO				
5	Apalancamiento Financiero	Pasivo Total / Patrimonio	0,065	La relación que existe dentro de la estructura de capital entre los recursos proporcionados por terceros y los fondos propios es de 0,065 veces.
6	Endeudamiento Total	Pasivo Total / Activo Total	0,060	El porcentaje que representa el total de deudas del Municipio de Rumiñahui es del 0,060 % con relación a los recursos que dispone para satisfacerlos.
7	Endeudamiento a Corto Plazo	Pasivo Corriente / Activo Total	0,060	El porcentaje que representa el total de deudas a corto plazo del Municipio de Rumiñahui es del 0,060 % con relación a los recursos que dispone para satisfacerlos.
8	Endeudamiento a Largo Plazo	Pasivo Largo Plazo / Activo Total	0,00	El porcentaje que representa el total de deudas a largo plazo del Municipio de Rumiñahui es del 0 % con relación a los recursos que dispone para satisfacerlos.
SOLVENCIA				
9	Solvencia	Patrimonio / Activo Total	0,92	La relación que existe dentro de la estructura de capital entre los recursos proporcionados por quienes proporcionan el capital y el activo total es de 0,92 veces.

Marcas de Auditoría

Σ Cálculos

✖ Documentación Sustentatoria

ELABORADO POR: ED
REVISADO POR: AA

FECHA: 06/23/2009
FECHA: 06/25/2009



MUNICIPIO DE RUMIÑAHUI
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ANALÍTICA DE OBRAS
 Del 1° de enero del 2008 al 31 de diciembre del 2008

No.	OBRAS PLANIFICADAS	VALOR PRESUPUESTADO	FECHA DE CERTIFICACIÓN PRESUPUESTARIA	PLAZO	% EJECUCION	MONTO EJECUCION	OBSERVACIONES
1	Proyecto de Actualización del Catastro Urbano y Rural del Cantón Rumiñahui	₺ 20.000,00	₺ 30/09/2008	18 Meses	Σ 88%	₺ 17.500,00	El trabajo aun no ha sido terminado, por cuanto únicamente se actualizó el catastro urbano del Cantón.
2	Construcción de Aulas Colegio Telmo Hidalgo Díaz	₺ 186.000,00	₺ 21/10/2008	10 Meses	Σ 50%	₺ 92.420,00	La obra aun no se ha terminado, por cuanto el contratista solicitó prórroga.
3	Cerramiento para el Centro de Diabéticos	₺ 10.980,00	₺ 30/10/2008	6 Meses	Σ 40%	₺ 4.428,00	Aun no se termina la obra, por cuanto deben realizar un reajuste de precios y solicitar una nueva Certificación Presupuestaria.
4	Construcción de un Bloque de Aulas en la Unidad Educativa Municipal	₺ 82.121,42	₺ 04/11/2008	6 Meses	Σ 87%	₺ 71.500,00	La obra aun no se ha terminado, por cuanto el contratista solicitó prórroga.
5	Estudios estructurales del Mercado de San Sebastián	₺ 21.800,00	₺ 11/11/2008	2 Meses	Σ 0%	₺ -	La obra no fue ejecutada.
6	Cambio de Cubierta de la Iglesia San Juan Bautista de Sangolquí	₺ 45.000,00	₺ 25/11/2008	3 Meses	Σ 0%	₺ -	La obra no fue ejecutada.
7	Construcción de cerramiento desde la Iglesia del Señor de los Puentes al Puente de la Concordia	₺ 67.970,87	₺ 27/11/2008	4 Meses	Σ 30%	₺ 20.219,00	La obra aun no se ha ejecutado en su totalidad, por cuanto se solicitó un incremento con cargo a este proyecto.
8	Construcción de la Biblioteca Municipal	₺ 161.187,20	₺ 01/12/2008	5 Meses	Σ 83%	₺ 134.561,63	La obra aun no se encuentra concluida, porque el contratista pidió un reajuste de precios, para darle los acabados.
9	Iluminación del tanque de reserva principal de Mushuñán	₺ 35.000,00	₺ 16/12/2008	2 Meses	Σ 0%	₺ -	La obra no fue ejecutada.
10	Rehabilitación de la Piscina del Complejo Recreacional de San Sebastián	₺ 454.196,00	₺ 22/12/2008	12 Meses	Σ 46%	₺ 210.312,53	La obra aun no ha sido terminada, por cuanto ha sido realizada, por etapas.
TOTALES		Σ 1.084.255,49			Σ 42,4%	Σ 550.941,16	

Conclusiones:

- ♦ Del 100% de obras analizadas, únicamente se ha ejecutado el 42,4% y el resto no se ejecutaron o lo fueron de manera parcial.

Marcas de Auditoría

- Σ Cálculos
- ₺ Documentación Sustentatoria
- ₺ Verificado

ELABORADO POR: E.D.
 REVISADO POR: A.A.

FECHA: 06/23/2009
 FECHA: 06/25/2009

Nº	FECHA DE LA GARANTÍA	CONTRATO QUE ORIGINÓ LA GARANTÍA	CONTRATISTA	PORCENTAJE DE LA GARANTÍA	MONTO DEL CONTRATO	MONTO DE LA GARANTÍA RECIBIDA POR LA TESORERÍA	MONTO REAL DE LA GARANTÍA ESTABLECIDO EN LA AUDITORÍA	DIFERENCIA ESTABLECIDA EN LA AUDITORÍA	VIGENCIA	MONTOS DE LAS GARANTÍAS NO VIGENTES	OBSERVACIONES
1	14/06/2007	Limpieza tanque imhoff. Urb. Bohios	ADANCALU S.A.	5%	€ 34.468,00	€ 1.723,40	Σ 1.723,40	-	SI		
2	16/01/2008	Terminación primer piso alto Policia Sangolqui	Acevedo Codutti Jorge Ivan	5%	€ 20.620,00	€ 1.031,00	Σ 1.031,00	-	SI		
3	24/04/2009	Adoquinado calle 10 de Diciembre	Almeida Villamarin Luis Edmundo	5%	€ 23.500,00	€ ζ 900,00	Σ 1.175,00	Σ 275,00	SI		El valor del monto de la garantía no corresponde al 5%.
4	06/05/2009	Contratación directa proyecto cunetas Chillo Compañía	AS Construcciones	5%	€ 58.855,40	€ 2.942,77	Σ 2.942,77	-	NO	Σ 2.942,77	
5	17/07/2009	Colocación de adoquinado calle Mariana de Jesus	Bonilla Salazar Pedro Luis	5%	€ 38.000,00	€ 1.900,00	Σ 1.900,00	-	SI		
6	10/03/2008	Ampliación Puente Sobre el Río San Nicolás	Calderon Quiroz Manuel Antonio	5%	€ 69.302,00	€ 3.465,10	Σ 3.465,10	-	SI		
7	05/05/2009	Valoración de tierras rurales y urbano marginales fase 2	Cabrera Chiriboga Jorge Juan	5%	€ 47.500,00	€ ζ 1.500,00	Σ 2.375,00	Σ 875,00	SI		El valor del monto de la garantía no corresponde al 5%.
8	07/02/2009	Construcción cerramiento desde Iglesia 2 puentes al Puente Concordia	Castañeda Vizuete Gustavo Alberto	5%	€ 84.885,80	€ 4.244,29	Σ 4.244,29	-	NO	Σ 4.244,29	
9	14/01/2009	Construcción muro cerramiento calle Venezuela	Acevedo Codutti Jorge Ivan	5%	€ 2.208,20	€ 110,41	Σ 110,41	-	SI		
10	22/06/2009	Construcción vivienda del cuidador estación la Leticia	Arevalo Marcillo Beatriz Elena	5%	€ 15.141,40	€ 757,07	Σ 757,07	-	NO	Σ 757,07	
11	14/05/2009	Cambio de cubiertas Jatumpungo Libertad	Alcocer Diaz Juan	5%	€ 7.991,80	€ 399,59	Σ 399,59	-	SI		
12	19/10/2007	Construcción de baterías sanitarias asilo San Ignacio de Loyola	Andrade Astudillo Esthela Marina	5%	€ 20.501,00	€ 1.025,05	Σ 1.025,05	-	NO	Σ 1.025,05	
13	26/07/2009	Compra 7500 tachos de basura	Alcocer Espinosa Gerardo Pabel	5%	€ 17.980,00	€ 899,00	Σ 899,00	-	SI		
14	19/06/2009	Rehabilitación de la piscina del complejo San Sebastián	Aguilar Jativa Lenin Patricio	5%	€ 450.750,00	€ ζ 20.083,69	Σ 22.537,50	Σ 2.453,81	SI		El valor del monto de la garantía no corresponde al 5%.
15	19/07/2009	Limpieza y mantenimiento del pozo de Rumiloma	CAPTAGUA	5%	€ 7.000,00	€ 350,00	Σ 350,00	-	SI		
16	05/03/2009	Rehabilitación de la vía Inés Gangotena Inchalillo	Bonilla Salazar Pedro Luis	5%	€ 50.000,00	€ 2.500,00	Σ 2.500,00	-	NO	Σ 2.500,00	
17	12/12/2007	Provisión equipos de computación	BINARIA	5%	€ 11.200,00	€ 560,00	Σ 560,00	-	SI		
18	05/01/2009	Proyecto emergente muro gaviones río San Nicolás	AS Construcciones	5%	€ 4.504,00	€ 225,20	Σ 225,20	-	SI		
19	09/04/2009	Construcción Biblioteca Municipal	Castañeda Vizuete Gustavo Alberto	5%	€ 160.805,60	€ 8.040,28	Σ 8.040,28	-	SI		
20	17/05/2009	Adoquinado varios pasajes Santa Rosa	Almeida Villamarin Luis Edmundo	5%	€ 5.323,40	€ 266,17	Σ 266,17	-	SI		
TOTAL					Σ 1.130.536,60	Σ 52.923,02	Σ 56.526,83	Σ 3.603,81		Σ 11.469,18	

Conclusiones:

- ♦ El 15% de los contratos que originaron las garantías, no corresponden al valor del 5%. Existiendo una diferencia de \$ 3.603,81.
- ♦ El 25% de las garantías no se encuentran vigentes. Por la cantidad de \$ 11.469,18.

Marcas de Auditoría

- Σ Cálculos
- ⌘ Documentación Sustentatoria
- £ Verificado
- ζ No corresponde al valor del 5% establecido para la garantía.

ELABORADO POR: E.D.
REVISADO POR: A.A.

FECHA: 23/06/2009
FECHA: 25/06/2009

N°	FECHA NECESIDAD	DETALLE	DIRECCIÓN SOLICITANTE	AUTORIZACIÓN DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	PARTIDA PRESUPUESTARIA	CERTIFICACIÓN PRESUPUESTARIA	FECHA DE RECEPCIÓN PROVEEDURA	PROFORMAS	CUADRO COMPARATIVO	PROVEEDOR ASIGNADO / CONTRATISTA	FECHA DE ASIGNACIÓN AL PROVEEDOR	FECHA DE FACTURA	VALOR DE FACTURA	ACTA ENTREGA RECEPCIÓN	FECHA ACTA ENTREGA RECEPCIÓN	FECHA DE INGRESO A BODEGA	FECHA SOLICITUD DE PAGO	FECHA DE RECEPCIÓN EN DIRFIN	FECHA DE RECEPCIÓN EN CONTABILIDAD	FECHA DE REGISTRO CONTABLE	No. COMPROBANTE DE EGRESO	FECHA DE PAGO	FECHA ACTA ENTREGA RECEPCIÓN CON EL CUSTODIO	CODIFICACIÓN	UBICACIÓN FÍSICA	ESTADO ACTUAL
1	01/02/2008	Adquisición de un tractor y 04 desbrozadoras marca HUSGVARNA para Parques y Jardines.	Obras Públicas	SI	SI	NO	18/01/2008	Maquinaria Agrícola; Dandy Guisela Ultras Perez; Moto Jardines Express.	SI	MOTO JARDINES EXPRESS	24/01/2008	30/01/2008	5.320,00	SI	15/02/2008	30/01/2008	08/02/2008	13/02/2008	14/02/2008	14/02/2008	47144	26/02/2008	21/02/2008	0003849 - 0003853	Parques y Jardines	BUENO
2	18/01/2008	Adquisición de dos discos duros para la Dirección de Sistemas	Sistemas	SI	SI	NO	22/01/2008	Macrotechnology; Mantenimientos y Servicios; Electrónica; Junco.	SI	MACROTECHNOLOGY	18/01/2008	21/01/2008	1.020,00	SI	22/01/2008	21/01/2008	19/01/2008	21/01/2008	03/03/2008	03/03/2008	47208	18/03/2008	28/01/2008	0003856 - 0003857	Sistemas	BUENO
3	21/01/2008	Adquisición de 5 computadores para la Dirección de Sistemas	Sistemas	SI	SI	NO	22/01/2008	Green Technologies; Macrotechnology; Clecomp	NO	GREEN TECHNOLOGIES	18/02/2008	21/02/2008	4.145,00	SI	21/02/2008	24/02/2008	22/02/2008	25/02/2008	03/03/2008	03/03/2008	47233	12/03/2008	22/02/2008	0003862 - 0003866	Sistemas	BUENO
4	17/03/2008	Pago Orden de Trabajo por 02 armarios y 01 archivador para la Dirección de Turismo	Turismo	SI	SI	NO	NO	Sistemas Modulares Comercial Carilla; Madel	SI	MADEL	17/03/2008	20/03/2008	900,00	SI	31/03/2008	20/03/2008	27/03/2008	28/03/2008	03/04/2008	03/04/2008	47428	10/04/2008	04/04/2008	0004325 - 0004327	Turismo	BUENO
5	04/04/2008	Adquisición de sillas y mesas para el aula del centro de cómputo de la Unidad Educativa Municipal	Educación, Cultura y Deportes	SI	SI	NO	23/04/2008	Muebles Médicos; Sistemas Modulares Comercial Carilla; Madel	SI	MADEL	03/04/2008	07/04/2008	2.105,00	SI	09/04/2008	15/04/2008	22/04/2008	23/04/2008	25/04/2008	25/04/2008	47590	30/04/2008	10/04/2008	0004356 - 0004382	Unidad Educativa	BUENO
6	25/04/2008	Adquisición de una mira topográfica.	Planificación	SI	SI	NO	05/05/2008	Casa Topografica	NO	Casa Topografica	09/06/2008	11/06/2008	230,00	SI	17/06/2008	24/06/2008	08/05/2008	12/05/2008	15/05/2008	15/05/2008	47713	22/05/2008	19/06/2008	0004405	Topografía	BUENO
7	31/03/2008	Adquisición de 7 teléfonos para la Sala de Concejales	Sistemas	SI	SI	NO	02/04/2008	DOS Computequip	SI	DOS Computequip	16/05/2008	19/05/2008	1.474,90	SI	21/05/2008	19/05/2008	21/05/2008	23/05/2008	27/05/2008	27/05/2008	47778	01/07/2008	27/05/2008	0003956 - 0003962	Sala de Concejales	BUENO
8	06/03/2008	Adquisición de un camión NKR II modelo MSB5M	Obras Públicas	-	NO	SI	-	-	NO	General Motors del Ecuador S.A.	09/05/2008	26/05/2008	18.392,86	SI	18/07/2008	26/06/2008	03/06/2008	08/06/2008	20/06/2008	20/06/2008	47929	25/06/2008	18/07/2008	0003942	Parques y Jardines	BUENO
9	25/08/2008	Adquisición de una cámara profesional de video HDV para Comunicación Social	Comunicación Social	SI	NO	SI	25/08/2008	Telecuador; Maico; Magnetelevisión	NO	TELECUADOR	21/08/2008	26/08/2008	7.146,85	SI	29/08/2008	26/08/2008	25/08/2008	29/08/2008	02/09/2008	02/09/2008	48416	04/09/2008	05/09/2008	0004410	Comunicación Social	BUENO
10	30/09/2008	Adquisición de escritorios para la Unidad de Presupuesto	Financiero	SI	SI	NO	30/09/2008	Madel; Multifonias	SI	MADEL	08/11/2008	18/11/2008	467,82	SI	24/11/2008	18/11/2008	01/12/2008	03/12/2008	08/12/2008	08/12/2008	49075	18/12/2008	28/11/2008	0004425 - 0004428	Presupuesto	BUENO

Conclusiones:

De los 10 procesos analizados:

- 3 procesos no cuentan con 3 proformas, que se establece como mínimo.
- 4 procesos no cuentan con un Cuadro Comparativo.
- El 30% de los activos fijos que fueron adquiridos, primero fueron entregados al custodio y posteriormente se ingresaron a bodega

Marcas de Auditoría

- Verificado
- Documentación Sustentatoria

	MUNICIPIO DE RUMIÑAHUI AUDITORÍA DE GESTIÓN HOJA DE RESUMEN DE HALLAZGOS Del 1° de enero del 2008 al 31 de diciembre del 2008	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> H 1 </div>
---	--	--

P / T	DESCRIPCIÓN
H 1.1	Inadecuado Proceso de Adquisiciones de Bienes y Servicios
H 1.2	No existe un Adecuado Control de Garantías
H 1.3	Vigencia de las Garantías

	MUNICIPIO DE RUMIÑAHUI AUDITORÍA DE GESTIÓN HOJA DE RESUMEN DE HALLAZGOS Del 1° de enero del 2008 al 31 de diciembre del 2008	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> H 1.1 </div>
---	---	--

INADECUADO PROCESO DE ADQUISICIONES DE BIENES Y SERVICIOS

CONDICIÓN:

En la muestra seleccionada del proceso de adquisiciones de bienes y servicios se determinó, que de los 24 procesos analizados 3 no tienen autorización del Director Administrativo, 4 no cuentan con partida presupuestaria y en 7 no se realizó los correspondientes cuadros comparativos.

CRITERIO:

Lo manifestado anteriormente incumple con el Artículo 35 del Reglamento de Adquisiciones, del Municipio de Rumiñahui, cuyo texto en su parte pertinente manifiesta lo siguiente:

“...Todos los procesos deberán contener la autorización del Director Administrativo, la correspondiente partida presupuestaria, cuadro comparativo...”

CAUSA:

Falta de supervisión por parte del Director Administrativo en el proceso de adquisición de bienes y servicios e inadecuado control previo por parte del Jefe de Presupuesto y la Contadora General.

EFEECTO:

Este incumplimiento ocasiona que los trámites sean objeto de una observación por parte de los organismos de control internos y externos del Municipio, además genera incertidumbre en la adquisición del bien o servicio.

CONCLUSIÓN:

La falta de control y supervisión de los funcionarios responsables, de las adquisiciones de bienes y servicios, al cumplimiento de las disposiciones legales del Municipio de Rumiñahui, ocasionaron que existan adquisiciones que no cumplen con los requisitos establecidos y que no se encuentran debidamente justificados.

RECOMENDACIONES:

Al Director Administrativo.



1.- Supervisará las funciones del jefe de adquisiciones y controlará que las adquisiciones se realicen con todos los requisitos que establezca el reglamento.

Al Jefe de Adquisiciones.

2.- Seleccionará una nueva base de datos, de proveedores y solicitará tres proformas como mínimo, en cada uno de los procesos.

Al Contador:

3.- Realizará adecuadamente la revisión de la documentación previo al control, registro y pago.

 	MUNICIPIO DE RUMIÑAHUI AUDITORÍA DE GESTIÓN HOJA DE RESUMEN DE HALLAZGOS Del 1° de enero del 2008 al 31 de diciembre del 2008	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> H 1.2 </div>
---	---	--

NO EXISTE UN ADECUADO CONTROL DE LAS GARANTÍAS

CONDICIÓN:

De la muestra seleccionada del proceso de garantías, se determinó, que en 5 contratos de 20 analizados, la garantía de fiel cumplimiento, no equivale al valor del 5% del monto del contrato.

CRITERIO:

Lo citado anteriormente incumple con lo dispuesto en el Artículo 71.- Garantía por la debida ejecución de la obra, de la Ley de Sistema de Contratación Pública, sección garantías y la Norma de Control Interno 230 - 14 Control y Custodia de Garantías y Fianzas.

CAUSA:

Esta situación se debe a la falta de control periódico y permanente de las garantías por parte de la Tesorera Municipal y la falta de supervisión del Director Financiero.

EFEECTO:

Este incumplimiento ha ocasionado, que no se encuentre garantizado el valor de \$3.603,81 y en caso de incumplimiento de contrato por parte del contratista, el Municipio, no podrá asegurar las reparaciones o cambios de aquellas partes de la obra en la que se descubran defectos de construcción, mala calidad o incumplimiento de las especificaciones, imputables al contratista.

CONCLUSIÓN:

El inadecuado control al momento de recibir las garantías en la Tesorería genera inseguridad, porque de ser necesario ejecutar las garantías, éstas se encuentran recibidas por montos inferiores al porcentaje establecido.

RECOMENDACIONES:


Al Director Financiero.

1.- Dispondrá a la Tesorera Municipal la elaboración de un archivo actualizado de las garantías, el mismo que deberá ser presentado en forma semanal a la Dirección Financiera.

2.- Dispondrá que se ejecuten las garantías de los contratistas que no han cumplido con plazos establecidos en los contratos.

A la Tesorera Municipal.

3.- Verificará al momento de recibir las garantías, que el valor de la garantía sea el correspondiente al porcentaje establecido en la Ley de Sistema de Contratación Pública.

	<p style="text-align: center;"> MUNICIPIO DE RUMIÑAHUI AUDITORÍA DE GESTIÓN HOJA DE RESUMEN DE HALLAZGOS Del 1° de enero del 2008 al 31 de diciembre del 2008 </p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; color: red; font-weight: bold;"> H 1.3 </div>
---	--	--

VIGENCIA DE LAS GARANTÍAS

CONDICIÓN:

De la muestra seleccionada de contratos, el 25% de las garantías no se encuentran vigentes.

CRITERIO:

Lo citado anteriormente incumple con lo dispuesto en el Artículo 76.- Vigencia de las garantías, de la Ley de Sistema de Contratación pública, sección garantías y la Norma de Control Interno 230 - 14 Control y Custodia de Garantías y Fianzas.

CAUSA:

Esta situación se debe a la falta de control periódico y permanente de las garantías por parte de la Tesorera Municipal y la falta de supervisión del Director Financiero, para hacerlas efectivas.

EFFECTO:

Este incumplimiento ocasiona que no se encuentre asegurada la ejecución de la obra ni la buena calidad de los materiales, por un valor de \$11.469,18 en caso de incumplimientos de contratos.

CONCLUSIÓN:

El inadecuado control de las garantías en la Unidad de Tesorería, cuando hay una indebida ejecución de obra, no permite ejecutar estos documentos puesto que no se encuentran vigentes.

RECOMENDACIONES:**Al Director Financiero.**


- 1.- Dispondrá a la Tesorera Municipal la verificación constante, de las garantías y su vigencia.

- 2.- Dispondrá que se ejecuten las garantías de los contratistas que no aseguran la debida ejecución de las obras y la buena calidad de los materiales.

A la Tesorera Municipal.

- 3.- Realizará dos archivos de garantías, uno de garantías vigentes y otro de garantías no vigentes.

- 4.- Mantendrá actualizados los archivos de las garantías.

 	MUNICIPIO DE RUMIÑAHUI AUDITORÍA DE GESTIÓN HOJA DE RESUMEN DE HALLAZGOS Del 1° de enero del 2008 al 31 de diciembre del 2008	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> H 2 </div>
---	--	---

P / T	DESCRIPCIÓN
H 2.1	Inadecuada Planificación para la Ejecución de Obras.
H 2.2	Compra de bienes realizada sin documentación soporte.
H 2.3	Inadecuada entrega de los Activos Fijos.

	MUNICIPIO DE RUMIÑAHUI AUDITORÍA DE GESTIÓN HOJA DE RESUMEN DE HALLAZGOS Del 1° de enero del 2008 al 31 de diciembre del 2008	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> H 2.1 </div>
---	---	---

INADECUADA PLANIFICACIÓN PARA LA EJECUCIÓN DE OBRAS

CONDICIÓN:

Del 100% de los valores entregados a través de Certificaciones de Disponibilidad Presupuestaria, únicamente se utilizó el 42,48% en la ejecución, mantenimiento o instalación de obras.

CRITERIO:

"Lo manifestado anteriormente, incumple con lo dispuesto en la Exposición Justificativa del Presupuesto Municipal del año 2008, que en su parte pertinente manifiesta lo siguiente: "...Ejecutar las obras de acuerdo a la programación y planificación..." y "...Se dará un tratamiento preferente a las obras de desarrollo Comunal en todo el Cantón, estableciendo las prioridades..."

CAUSA:

La falta de planificación e implementación de políticas para ejecución de obras y prestación de servicios, por parte de los Directores Agua Potable, Canalización y Alcantarillado, Obras Públicas y Planificación.

EFEECTO:

Lo mencionado anteriormente, genera dinero ocioso e improductivo, ocasionando obras inconclusas o no ejecutadas y altos niveles de ineficiencia y falta de efectividad en el cumplimiento del presupuesto.

CONCLUSIÓN:

La ejecución, mantenimiento y/o instalación de obras del Municipio de Rumiñahui, no contó con la debida planificación, ocasionando que se queden obras inconclusas y que los recursos económicos se queden en los saldos de caja y bancos del Municipio.

RECOMENDACIONES:**Al Director de Agua Potable y Alcantarillado y Obras Públicas.**

- 1.- Ejecutarán las obras de acuerdo a una planificación.
- 2.- Supervisarán, dirigirán y controlarán la ejecución de las mismas.

Al Director Financiero.

- 3.- Supervisará las funciones del Jefe de Presupuesto, con la finalidad que los recursos económicos sean repartidos equitativamente y se gasten de acuerdo a lo establecido en el Presupuesto Municipal.

 	MUNICIPIO DE RUMIÑAHUI AUDITORÍA DE GESTIÓN HOJA DE RESUMEN DE HALLAZGOS Del 1° de enero del 2008 al 31 de diciembre del 2008	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> H 2.2 </div>
---	---	---

COMPRA DE BIENES REALIZADA SIN DOCUMENTACIÓN SOPORTE

CONDICIÓN:

En la muestra seleccionada del proceso de adquisiciones de activos fijos se determinó, que de los 10 procesos analizados 3 no cuentan con el número de proformas que se establece como mínimo y 4 no tienen los correspondientes cuadros comparativos.

CRITERIO:

Lo manifestado anteriormente, incumple con lo dispuesto en la Norma de Control Interno 250 - 01, que en su parte pertinente manifiesta lo siguiente: "... La máxima autoridad y los miembros del comité de adquisiciones y abastecimiento, serán responsables de la aprobación de las cotizaciones, concursos de ofertas o licitaciones, para lo cual se:

- Considerarán las cotizaciones en un mínimo de tres..."

Y la Norma de Control Interno 210 – 04, Documentación de Respaldo y su Archivo, que en su parte pertinente manifiesta lo siguiente: "...Todas las operaciones financieras estarán respaldadas con la documentación de soporte suficiente y pertinente, esto permitirá la identificación de la transacción ejecutada y facilitará su verificación, comprobación y análisis..."

CAUSA:

Falta de supervisión del Director Administrativo, al no revisar la documentación que sustenta las adquisiciones e inadecuado control previo por parte del Jefe de Presupuesto y la Contadora General.

EFECTO:

La inexistencia de proformas y cuadros comparativos no permite establecer si los bienes adquiridos son adecuados, además generan la posibilidad de que, sean objeto de observaciones, por parte de los organismos de control internos y externos del Municipio de Rumiñahui.

CONCLUSIÓN:

La adquisición de activos fijos para el Municipio de Rumiñahui, no contó con la documentación de respaldo: suficiente, competente y pertinente, ocasionando que se efectúen adquisiciones que no cumplen con los requisitos establecidos y que no aseguran un debido control.

RECOMENDACIONES:

Al Director Administrativo.

1.- Supervisará las funciones del jefe de adquisiciones y controlará que las adquisiciones se realicen con todos los requisitos que establezca el Reglamento de Adquisiciones y las Normas de Control Interno, respecto a la adquisición y documentación de respaldo y su archivo e incluya todos los pasos del proceso de adquisición de bienes, estableciendo pormenorizadamente las formalidades en cuanto al requerimiento de documentos a los proveedores, así como su archivo en el expediente que debe formarse para el proceso anterior al control en las fases de contabilización y cancelación al proveedor, dicho procedimiento señalará

a los responsables de cada transacción, de acuerdo a los niveles de autorización de gasto establecidos.

Al Jefe de Adquisiciones.

2.- Deberá obtener la cotización, por cada uno de los proveedores que establezca la resolución administrativa; estos documentos servirán para la elaboración del cuadro comparativo del que se escogerá a la mejor oferta y por tanto formará parte del expediente relativo a la adquisición.

3.- Verificará que los activos fijos sean entregados directamente en bodega para su respectivo ingreso y control. En todos los casos este mismo proceso incluirá en una de sus fases, la elaboración de actas de entrega recepción del bien ingresado a la Bodega, entre el bodeguero y la unidad solicitante, a cuyo efecto se suscribirá el acta el momento de realizar la entrega y recepción del bien.

4.- En la fase de cotización, la Unidad de Adquisiciones deberá obtener la cotización, el número de proveedores que establezca la resolución administrativa en la que se establece los ordenadores del gasto; estos documentos servirán para la elaboración del cuadro comparativo del que se escogerá a la mejor oferta y por tanto formará parte del expediente o cuadernillo relativo a la adquisición en curso.

Al Contador:

5.- Realizará adecuadamente la revisión de la documentación previo al control, registro y pago.

 	MUNICIPIO DE RUMIÑAHUI AUDITORÍA DE GESTIÓN HOJA DE RESUMEN DE HALLAZGOS Del 1° de enero del 2008 al 31 de diciembre del 2008	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> H 2.3 </div>
---	---	---

INADECUADA ENTREGA DE ACTIVOS FIJOS

CONDICIÓN:

De la muestra seleccionada del proceso de adquisiciones de activos fijos se determinó, que el 30% fueron entregados primero al custodio y posteriormente se ingresaron a bodega.

CRITERIO:

Lo manifestado anteriormente, incumple con lo dispuesto en el Reglamento General de Bienes del Sector Público, que en su Art. 3 manifiesta lo siguiente “...Del procedimiento y cuidado.- Es obligación de la máxima autoridad de cada entidad u organismo, el orientar y dirigir la correcta conservación y cuidado de los bienes públicos que han sido adquiridos o asignados para uso y que se hallen en poder de la entidad a cualquier título: depósito, custodia, préstamo de uso u otros semejantes, de acuerdo con este reglamento y las demás disposiciones que dicte la Contraloría General y el propio organismo o entidad. Con este fin nombrará un Custodio - Guardalmacén de Bienes, de acuerdo a la estructura organizativa y disponibilidades presupuestarias de la institución, que será responsable de su recepción, registro y custodia...”

CAUSA:

La ausencia de controles y registros específicos que permitan mantener información oportuna de los activos, desde la fase de adquisición, legalización, destino y uso, por parte del Director Financiero y Director Administrativo del Municipio de Rumiñahui.

EFEECTO:

Lo mencionado anteriormente, ocasiona un alto riesgo que los bienes no ingresados a bodega para ser inventariados, sean usados de manera inadecuada y no necesariamente para la Institución.

CONCLUSIÓN:

En algunos casos, la entrega de activos fijos en el Municipio de Rumiñahui, no contó con el debido proceso de ingreso a bodega y posterior acta de entrega recepción con el custodio, ocasionando que el proceso no tenga un adecuado funcionamiento o la oportunidad para su corrección y/o fortalecimiento y no asegure un debido control.

RECOMENDACIONES:**Al Director Financiero**

1.- Supervisará y controlará las funciones de la persona responsable del Control de Bienes en el Municipio de Rumiñahui.

Al Responsable de Control de Bienes

2.- Mantendrá un registro y documentos de todos los activos fijos, en el que conste la historia de cada bien, su destino y uso.

3.- Mantendrá un inventario actualizado de los bienes; además de formular y mantener actualizada una hoja de vida útil de cada bien o tipo de bien, dependiendo de su naturaleza en la cual constará su historial, con sus respectivos movimientos, novedades, valor residual y baja.



Del 1° de enero del 2008 al 31 de diciembre del 2008

COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

Objetivos:

- ◆ Dar a conocer los resultados obtenidos en la Auditoría aplicada a los procesos financieros del Municipio de Rumiñahui.

N°	DETALLE	REF/PT	ELAB. POR	OBSERVACIONES
	PROCEDIMIENTOS			
1	Elabore el borrador de informe.	CR1	ED	
2	Convoque a la conferencia final de comunicación de resultados.	CR2	ED	
3	Analice los documentos presentados por los funcionarios involucrados, como justificativos.	CR3	ED	
4	Elabore el Informe definitivo de Auditoría.	CR4	ED	

ELABORADO POR: E.D.

FECHA: 20/07/2009

REVISADO POR: A.A.

FECHA: 22/07/2009

CONVOCATORIA A CONFERENCIA FINAL

(Lectura Borrador del Informe)

CR2

Oficio No. 012-A-ED-2009

Ingeniero

Héctor Jácome Mantilla

ALCALDE – ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE RUMIÑAHUI

Presente.

De mi consideración:

De conformidad con lo dispuesto en los artículos 90 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y 23 de su Reglamento, convoco a Usted a la conferencia final de comunicación de resultados de la AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE PRESUPUESTO, CONTABILIDAD Y TESORERÍA DE LA DIRECCIÓN FINANCIERA DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE RUMIÑAHUI, por el período comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre de 2008, realizado mediante Orden de Trabajo No. 005 del 12 de junio de 2009, en la que se dará a conocer el contenido del Borrador del Informe y se analizarán y discutirán los resultados del examen, expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Dicho acto se llevará a cabo en la Sala de Sesiones de la Municipalidad de Rumiñahui, el día 21 de julio de 2009, a las 14H30, en caso de no poder asistir personalmente, agradeceré notificar por escrito, indicando el nombre, apellido y cargo de la persona que lo hará en su representación.

Atentamente,

.....

Evelyn Díaz

Auditor

CARTA DE PRESENTACIÓN DEL INFORME DE AUDITORÍA

Sangolquí, 22 de julio de 2009.

Señores

ALCALDE Y CONCEJALES DE LA I. MUNICIPALIDAD DE RUMIÑAHUI

Presente.

De mis consideraciones:

Hemos efectuado la AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE PRESUPUESTO, CONTABILIDAD Y TESORERÍA DE LA DIRECCIÓN FINANCIERA DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE RUMIÑAHUI, por el período comprendido entre el 01 de enero y el 31 de diciembre de 2008.

El examen se efectuó de acuerdo con las Normas Ecuatorianas de Auditoría Gubernamental, emitidas por la Contraloría General del Estado. Estas normas requieren que nuestro examen sea planificado y ejecutado para obtener certeza razonable de que la información y la documentación examinada no contiene exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente que las operaciones a las cuales corresponden, se hayan ejecutado de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, políticas y demás normas aplicables.

Debido a la naturaleza especial de nuestro examen, los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones, que constan en el presente informe. De conformidad con lo dispuesto en el Art. 92 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, las recomendaciones deberán ser aplicadas de manera inmediata y con el carácter de obligatorio.

Atentamente,

.....

Evelyn Díaz

Auditor

ILUSTRE MUNICIPIO DE RUMIÑAHUI



INFORME DE AUDITORÍA

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE
PRESUPUESTO, CONTABILIDAD Y TESORERÍA DE LA
DIRECCIÓN FINANCIERA DE LA ILUSTRE
MUNICIPALIDAD DE RUMIÑAHUI – PERÍODO
COMPRENDIDO ENTRE EL 01 DE ENERO AL 31 DE
DICIEMBRE DEL 2008.**

SANGOLQUÍ, JULIO 2009

ÍNDICE DEL INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE LA DIRECCIÓN FINANCIERA DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE RUMIÑAHUI

CAPÍTULO I

1	Aspectos Generales	1
1.1	Motivo de la Auditoría	1
1.2	Alcance de la Auditoría	1
1.3	Objetivos	1
1.4	Base Legal	2
1.5	Estructura Administrativa del Municipio de Rumiñahui	3
1.6	Nómina de Funcionarios Principales	5

CAPÍTULO II

2	Resultados del Examen	6
2.1	Seguimiento de Recomendaciones de Auditorías Anteriores	6
2.2	Inadecuado Proceso de Adquisiciones de Bienes y Servicios	7
2.3	No Existe un Adecuado Control de Garantías	9
2.4	Vigencia de las Garantías	10
2.5	Inadecuada Planificación Para la Ejecución de Obras	12
2.6	Compra de Bienes Realizada sin Documentación Soporte	13
2.7	Inadecuada Entrega de Activos Fijos	16

CAPÍTULO III

3	Indicadores de Gestión	17
---	------------------------	----

CAPÍTULO I

1 Aspectos Generales

1.1 Motivo de la Auditoría

La presente Auditoría de Gestión, a la Dirección Financiera del Municipio de Rumiñahui, se realizó con la finalidad de evaluar los niveles de eficiencia, efectividad y economía con la que se manejan los recursos y se cumplen los objetivos. La Auditoría de Gestión, se ha iniciado mediante Orden de Trabajo No. 067 y Memorando No. 247-DA-EA, de fecha 23 de octubre del 2007.

1.2 Alcance de la Auditoría

La Auditoría de Gestión, se realizará a los procesos financieros de Contabilidad, Presupuesto y Tesorería, durante el período comprendido entre el 01 de enero del 2008 hasta el 31 de diciembre del 2008, tiempo durante el cual se realizaron las actividades sin ninguna interrupción.

1.3 Objetivos del Examen

- Efectuar la Auditoría de Gestión a los Procesos de Presupuesto, Contabilidad y Tesorería de la Dirección Financiera del Municipio de Rumiñahui.
- Determinar si los controles implantados en la institución son efectivos y aseguran razonablemente el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones, a través de la utilización de indicadores de gestión.
- Identificar las áreas críticas existentes, en cada una de las Dependencias de la Dirección Financiera.

- Determinar si los objetivos y metas propuestas han sido logrados por la Institución.
- Evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables a operaciones gubernamentales, además de los planes, normas y procedimientos internos establecidos.

1.4 Base Legal

El Municipio del Cantón Rumiñahui, fue creado mediante Registro Oficial N° 179, del 02 de junio de 1938.

Las funciones y actividades financieras, se encuentran normadas en su parte legal, en los siguientes cuerpos legales:

- Código de Trabajo
- Código Fiscal
- Código Tributario
- Ley de Contratación Pública
- Ley de Presupuesto y Control Fiscal del Sector Público
- Ley de Régimen Municipal
- Ley de Remuneraciones
- Ley de Responsabilidades, Estabilidad y Transparencia Fiscal
- Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa
- Ley de Transparencia
- Ley Especial de Descentralización
- Ley Orgánica de Administración Financiera y Control LOAFYC
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado LOGE
- Reglamento a la Ley de Contratación Pública.
- Reglamento General de Bienes del Sector Público.

1.5 Estructura Administrativa del Municipio de Rumiñahui

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DEL MUNICIPIO DE RUMIÑAHUI

PROCESOS GOBERNANTES:

Nivel Directivo

- Miembros del Concejo Municipal

Nivel Ejecutivo

- Alcalde Municipal

PROCESOS HABILITANTES:

Nivel Asesor

- Comisiones
- Comités
- Asesoría externa
- Comité de Promoción Social
- Coordinación General
- Comunicación Social
- Sindicatura
- Planificación Municipal
- Auditoria Interna
- Sistemas y Tecnología Informática

Nivel de Apoyo – Administrativo

- Secretaría General
- Administrativo y Recursos Humanos
- Financiero

PROCESOS DE VALOR AGREGADO:

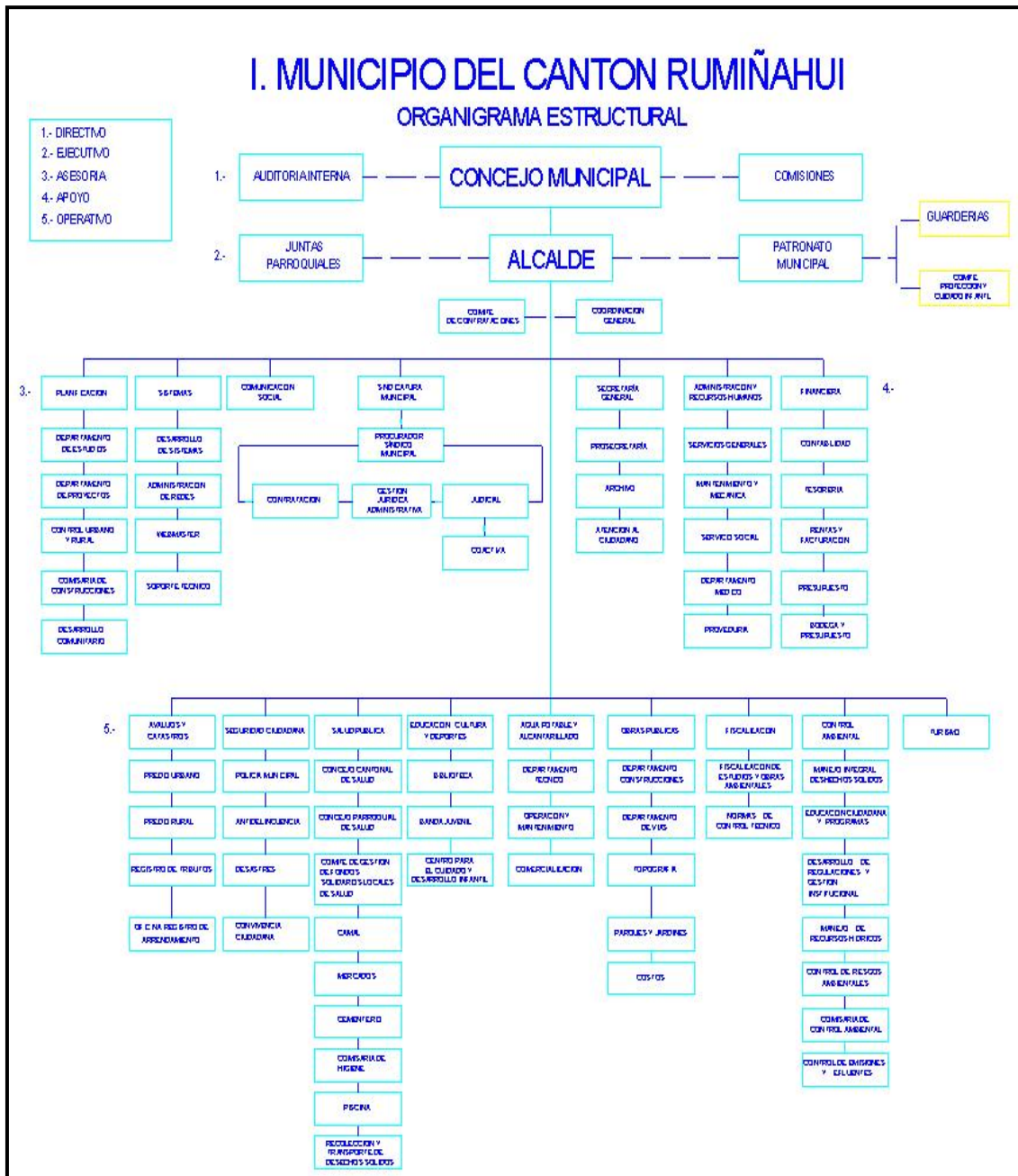
Nivel Operativo

- Obras Públicas Municipales

- Agua Potable y Alcantarillado

- Fiscalización de Obras
- Avalúos y Catastros
- Protección Ambiental
- Educación, Deporte, Cultura y Recreación
- Seguridad Ciudadana

El Concejo Municipal de Rumiñahui, en Sesión Ordinaria del 04 de febrero del 2005, aprobó únicamente el organigrama estructural de la Institución, que es el siguiente:



1.6 Nómina de Funcionarios Principales

CARGO	NOMBRES	PERÍODO DESDE	PERÍODO HASTA
Director Financiero	Ing. Francisco Andrade	01/01/2008	31/12/2008
Jefe de Presupuesto	Ing. Eduardo Sanguano	01/01/2008	31/12/2008

Jefe de Contabilidad	Eco. Beatriz García	01/01/2008	31/12/2008
Jefe de Tesorería	Lcda. Alicia Flores	01/01/2008	31/12/2008

CAPÍTULO II

2 Resultados del Examen

2.1 Seguimiento de Recomendaciones de Auditorías Anteriores

El Municipio de Rumiñahui fue auditado por la Contraloría General del Estado, en el año 2004, por los años terminados al 31 de diciembre del 2001, 2002 y 2003. En cuyo informe (DAI-039-04), se emitieron las siguientes recomendaciones relacionadas con la Dirección Financiera:

Al Director Financiero

9. Dispondrá a la persona encargada de realizar el control previo al pago, realice el seguimiento sobre el compromiso y obligación de los bienes y suministros adquiridos, con el propósito de mantener un adecuado esquema en la programación, adquisición, almacenamiento y distribución de materiales y bienes.

10. Planificará y dispondrá que el personal de su área en forma periódica, constate físicamente los activos. Los resultados serán comparados con los registros de control contable; tomará las acciones legales en caso de producirse novedades como pérdida, desapariciones o daños injustificados.

12. Dispondrá a la Contadora General, depurar el Plan de Cuentas Institucional, sobre la base del Catálogo General expedido por el Ministerio de Economía y Finanzas y de los requerimientos específicos del I. Municipio, creando las

subcuentas y auxiliares patrimoniales necesarias que sustenten los saldos contables de las cuentas de Mayor General.

13. Dispondrá por escrito a la Contadora General, registrar las rentas municipales a partir de enero del 2004 en forma diaria y permanente, eliminando la modalidad del registro mensual, mediante asientos resúmenes.

14. Programará para el año 2004 la asistencia del personal del área financiera, al curso de Actualización Contable SIGEF dictado por la Contraloría General del Estado o a otros eventos de capacitación, con el propósito de que este personal sea capacitado y entrenado técnicamente para cumplir a cabalidad con las funciones específicas de cada uno.

27. Analizará las posibilidades a su alcance, a fin de compensar al personal por el tiempo utilizado para esas labores extraordinarias, considerando el costo beneficio que le representa este servicio a la Institución.

Estas recomendaciones han sido cumplidas en un 99%, por el Director Financiero y por los Jefes de cada uno de las Unidades que conforman la Dirección Financiera.

2.2 Inadecuado Proceso de Adquisiciones de Bienes y Servicios

En la muestra seleccionada del proceso de adquisiciones de bienes y servicios se determinó, que de los 24 procesos analizados 3 no tienen autorización del Director Administrativo, 4 no cuentan con partida presupuestaria y en 7 no se realizó los correspondientes cuadros comparativos.

Lo manifestado anteriormente incumple con el Artículo 35 del Reglamento de Adquisiciones, del Municipio de Rumiñahui, cuyo texto en su parte pertinente manifiesta lo siguiente:

“...Todos los procesos deberán contener la autorización del Director Administrativo, la correspondiente partida presupuestaria, cuadro comparativo...”

Falta de supervisión por parte del Director Administrativo en el proceso de adquisición de bienes y servicios e inadecuado control previo por parte del Jefe de Presupuesto y la Contadora General.

Este incumplimiento ocasiona que los trámites sean objeto de una observación por parte de los organismos de control internos y externos del Municipio, además genera incertidumbre en la adquisición del bien o servicio.

CONCLUSIÓN:

La falta de control y supervisión de los funcionarios responsables, de las adquisiciones de bienes y servicios, al cumplimiento de las disposiciones legales del Municipio de Rumiñahui, ocasionaron que existan adquisiciones que no cumplen con los requisitos establecidos y que no se encuentran debidamente justificados.

RECOMENDACIONES:

Al Director Administrativo.

1.- Supervisará las funciones del jefe de adquisiciones y controlará que las adquisiciones se realicen con todos los requisitos que establezca el reglamento.

Al Jefe de Adquisiciones.

2.- Seleccionará una nueva base de datos, de proveedores y solicitará tres proformas como mínimo, en cada uno de los procesos.

Al Contador:

3.- Realizará adecuadamente la revisión de la documentación previo al control, registro y pago.

2.3 No Existe un Adecuado Control de las Garantías

De la muestra seleccionada del proceso de garantías, se determinó, que en 5 contratos de 20 analizados, la garantía de fiel cumplimiento, no equivale al valor del 5% del monto del contrato.

Lo citado anteriormente incumple con lo dispuesto en el Artículo 71.- Garantía por la debida ejecución de la obra, de la Ley de Sistema de Contratación Pública, sección garantías y la Norma de Control Interno 230 - 14 Control y Custodia de Garantías y Fianzas.

Esta situación se debe a la falta de control periódico y permanente de las garantías por parte de la Tesorera Municipal y la falta de supervisión del Director Financiero.

Este incumplimiento ha ocasionado, que no se encuentre garantizado el valor de \$3.603,81 y en caso de incumplimiento de contrato por parte del contratista, el Municipio, no podrá asegurar las reparaciones o cambios de aquellas partes de la

obra en la que se descubran defectos de construcción, mala calidad o incumplimiento de las especificaciones, imputables al contratista.

CONCLUSIÓN:

El inadecuado control al momento de recibir las garantías en la Tesorería genera inseguridad, porque de ser necesario ejecutar las garantías, éstas se encuentran recibidas por montos inferiores al porcentaje establecido.

RECOMENDACIONES:

Al Director Financiero.

- 1.- Dispondrá a la Tesorera Municipal la elaboración de un archivo actualizado de las garantías, el mismo que deberá ser presentado en forma semanal a la Dirección Financiera.

- 2.- Dispondrá que se ejecuten las garantías de los contratistas que no han cumplido con plazos establecidos en los contratos.

A la Tesorera Municipal.

- 3.- Verificará al momento de recibir las garantías, que el valor de la garantía sea el correspondiente al porcentaje establecido en la Ley de Sistema de Contratación Pública.

2.4 Vigencia de las Garantías

De la muestra seleccionada de contratos, el 25% de las garantías no se encuentran vigentes.

Lo citado anteriormente incumple con lo dispuesto en el Artículo 76.- Vigencia de las garantías, de la Ley de Sistema de Contratación pública, sección garantías y la Norma de Control Interno 230 - 14 Control y Custodia de Garantías y Fianzas.

Esta situación se debe a la falta de control periódico y permanente de las garantías por parte de la Tesorera Municipal y la falta de supervisión del Director Financiero, para hacerlas efectivas.

Este incumplimiento ocasiona que no se encuentre asegurada la ejecución de la obra ni la buena calidad de los materiales, por un valor de \$11.469,18 en caso de incumplimientos de contratos.

CONCLUSIÓN:

El inadecuado control de las garantías en la Unidad de Tesorería, cuando hay una indebida ejecución de obra, no permite ejecutar estos documentos puesto que no se encuentran vigentes.

RECOMENDACIONES:

Al Director Financiero.

- 1.- Dispondrá a la Tesorera Municipal la verificación constante, de las garantías y su vigencia.
- 2.- Dispondrá que se ejecuten las garantías de los contratistas que no aseguran la debida ejecución de las obras y la buena calidad de los materiales.

A la Tesorera Municipal.

3.- Realizará dos archivos de garantías, uno de garantías vigentes y otro de garantías no vigentes.

4.- Mantendrá actualizados los archivos de las garantías.

2.5 Inadecuada Planificación Para la Ejecución de Obras

Del 100% de los valores entregados a través de Certificaciones de Disponibilidad Presupuestaria, únicamente se utilizó el 42,48% en la ejecución, mantenimiento o instalación de obras.

"Lo manifestado anteriormente, incumple con lo dispuesto en la Exposición Justificativa del Presupuesto Municipal del año 2008, que en su parte pertinente manifiesta lo siguiente: "...Ejecutar las obras de acuerdo a la programación y planificación..." y "...Se dará un tratamiento preferente a las obras de desarrollo Comunal en todo el Cantón, estableciendo las prioridades..."

La falta de planificación e implementación de políticas para ejecución de obras y prestación de servicios, por parte de los Directores Agua Potable, Canalización y Alcantarillado, Obras Públicas y Planificación.

Lo mencionado anteriormente, genera dinero ocioso e improductivo, ocasionando obras inconclusas o no ejecutadas y altos niveles de ineficiencia y falta de efectividad en el cumplimiento del presupuesto.

CONCLUSIÓN:

La ejecución, mantenimiento y/o instalación de obras del Municipio de Rumiñahui, no contó con la debida planificación, ocasionando que se queden obras inconclusas y que los recursos económicos se queden en los saldos de caja y bancos del Municipio.

RECOMENDACIONES:

Al Director de Agua Potable y Alcantarillado y Obras Públicas.

- 1.- Ejecutarán las obras de acuerdo a una planificación.
- 2.- Supervisarán, dirigirán y controlarán la ejecución de las mismas.

Al Director Financiero.

- 3.- Supervisará las funciones del Jefe de Presupuesto, con la finalidad que los recursos económicos sean repartidos equitativamente y se gasten de acuerdo a lo establecido en el Presupuesto Municipal.

2.6 Compra de Bienes sin documentación soporte

En la muestra seleccionada del proceso de adquisiciones de activos fijos se determinó, que de los 10 procesos analizados 3 no cuentan con el número de proformas que se establece como mínimo y 4 no tienen los correspondientes cuadros comparativos.

Lo manifestado anteriormente, incumple con lo dispuesto en la Norma de Control Interno 250 - 01, que en su parte pertinente manifiesta lo siguiente: "... La máxima

autoridad y los miembros del comité de adquisiciones y abastecimiento, serán responsables de la aprobación de las cotizaciones, concursos de ofertas o licitaciones, para lo cual se:

- Considerarán las cotizaciones en un mínimo de tres...”

Y la Norma de Control Interno 210 – 04, Documentación de Respaldo y su Archivo, que en su parte pertinente manifiesta lo siguiente: “...Todas las operaciones financieras estarán respaldadas con la documentación de soporte suficiente y pertinente, esto permitirá la identificación de la transacción ejecutada y facilitará su verificación, comprobación y análisis...”

Falta de supervisión del Director Administrativo, al no revisar la documentación que sustenta las adquisiciones e inadecuado control previo por parte del Jefe de Presupuesto y la Contadora General.

La inexistencia de proformas y cuadros comparativos no permite establecer si los bienes adquiridos son adecuados, además generan la posibilidad de que, sean objeto de observaciones, por parte de los organismos de control internos y externos del Municipio de Rumiñahui.

CONCLUSIÓN:

La adquisición de activos fijos para el Municipio de Rumiñahui, no contó con la documentación de respaldo: suficiente, competente y pertinente, ocasionando que se efectúen adquisiciones que no cumplen con los requisitos establecidos y que no aseguran un debido control.

RECOMENDACIONES:

Al Director Administrativo.

1.- Supervisará las funciones del jefe de adquisiciones y controlará que las adquisiciones se realicen con todos los requisitos que establezca el Reglamento de Adquisiciones y las Normas de Control Interno, respecto a la adquisición y documentación de respaldo y su archivo e incluya todos los pasos del proceso de adquisición de bienes, estableciendo pormenorizadamente las formalidades en cuanto al requerimiento de documentos a los proveedores, así como su archivo en el expediente que debe formarse para el proceso anterior al control en las fases de contabilización y cancelación al proveedor, dicho procedimiento señalará a los responsables de cada transacción, de acuerdo a los niveles de autorización de gasto establecidos.

Al Jefe de Adquisiciones.

2.- Deberá obtener la cotización, por cada uno de los proveedores que establezca la resolución administrativa; estos documentos servirán para la elaboración del cuadro comparativo del que se escogerá a la mejor oferta y por tanto formará parte del expediente relativo a la adquisición.

3.- Verificará que los activos fijos sean entregados directamente en bodega para su respectivo ingreso y control. En todos los casos este mismo proceso incluirá en una de sus fases, la elaboración de actas de entrega recepción del bien ingresado a la Bodega, entre el bodeguero y la unidad solicitante, a cuyo efecto se suscribirá el acta el momento de realizar la entrega y recepción del bien.

4.- En la fase de cotización, la Unidad de Adquisiciones deberá obtener la cotización, el número de proveedores que establezca la resolución administrativa en la que se establece los ordenadores del gasto; estos documentos servirán para la elaboración del cuadro comparativo del que se escogerá a la mejor oferta y por tanto formará parte del expediente o cuadernillo relativo a la adquisición en curso.

Al Contador:

5.- Realizará adecuadamente la revisión de la documentación previo al control, registro y pago.

2.7 Inadecuada entrega de Activos Fijos

De la muestra seleccionada del proceso de adquisiciones de activos fijos se determinó, que el 30% fueron entregados primero al custodio y posteriormente se ingresaron a bodega.

Lo manifestado anteriormente, incumple con lo dispuesto en el Reglamento General de Bienes del Sector Público, que en su Art. 3 manifiesta lo siguiente “...Del procedimiento y cuidado.- Es obligación de la máxima autoridad de cada entidad u organismo, el orientar y dirigir la correcta conservación y cuidado de los bienes públicos que han sido adquiridos o asignados para uso y que se hallen en poder de la entidad a cualquier título: depósito, custodia, préstamo de uso u otros semejantes, de acuerdo con este reglamento y las demás disposiciones que dicte la Contraloría General y el propio organismo o entidad. Con este fin nombrará un Custodio - Guardalmacén de Bienes, de acuerdo a la estructura organizativa y disponibilidades presupuestarias de la institución, que será responsable de su recepción, registro y custodia...”

La ausencia de controles y registros específicos que permitan mantener información oportuna de los activos, desde la fase de adquisición, legalización, destino y uso, por parte del Director Financiero y Director Administrativo del Municipio de Rumiñahui.

Lo mencionado anteriormente, ocasiona un alto riesgo que los bienes no ingresados a bodega para ser inventariados, sean usados de manera inadecuada y no necesariamente para la Institución.

CONCLUSIÓN:

En algunos casos, la entrega de activos fijos en el Municipio de Rumiñahui, no contó con el debido proceso de ingreso a bodega y posterior acta de entrega recepción con el custodio, ocasionando que el proceso no tenga un adecuado funcionamiento o la oportunidad para su corrección y/o fortalecimiento y no asegure un debido control.

RECOMENDACIONES:

Al Director Financiero

1.- Supervisará y controlará las funciones de la persona responsable del Control de Bienes en el Municipio de Rumiñahui.

Al Responsable de Control de Bienes

2.- Mantendrá un registro y documentos de todos los activos fijos, en el que conste la historia de cada bien, su destino y uso.

3.- Mantendrá un inventario actualizado de los bienes; además de formular y mantener actualizada una hoja de vida útil de cada bien o tipo de bien, dependiendo de su naturaleza en la cual constará su historial, con sus respectivos movimientos, novedades, valor residual y baja.

CAPÍTULO III

3 Indicadores de Gestión

Nº	INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	PORCENTAJE	INTERPRETACIÓN
1	Presupuesto Eficiencia de Formulación - Ingresos	Valores Efectivos / Valores Presupuestados	94,54%	Existe un 5,46% de deficiencia, por la falta de implementación de políticas para mejorar la recaudación.
2	Presupuesto Eficiencia de Formulación - Gastos	Valores Devengados / Codificado	61,38%	Significa que existe el 61,38% de eficiencia, es el nivel de gestión en el manejo de los recursos financieros.
	Gastos Corrientes	Valores Devengados / Codificado	90,11%	Significa que existe el 90,11% de eficiencia, puesto que en el manejo de los recursos financieros en el Gasto Corriente, se ahorró el 9,89%.
	Gastos de Producción	Valores Devengados / Codificado	42,48%	El 57,52% significa ineficiencia en el uso de los recursos económicos, puesto que existe dinero improductivo que se lo pudo utilizar en la ejecución de obras.
	Gastos de Inversión	Valores Devengados / Codificado	44,40%	El 55,60% significa ineficiencia en el uso de los recursos económicos, puesto que existe dinero improductivo que se lo pudo utilizar en personal de inversión y bienes y servicios de inversión.
	Gastos de Capital	Valores Devengados / Codificado	51,01%	El 48,99% significa ineficiencia en el uso de los recursos económicos, puesto que existe dinero improductivo que se lo pudo utilizar en bienes de larga duración e inversiones financieras.
	Aplicación al Financiamiento	Valores Devengados / Codificado	98,26%	Significa que existe el 98,26% de eficiencia, puesto que en el manejo de los recursos financieros en la Aplicación al Financiamiento, se ahorró el 1,74%, puesto que se amortizó la Deuda Interna.
3	Eficiencia de Ejecución	Valor Comprometido / Valor Presupuestado	76,70%	En esta relación el 76,70% representa el grado de cumplimiento de los resultados esperados en el manejo presupuestarios.
4	Autonomía	Ingresos Propios / Ingreso Total	42,35%	El 42,35% significa el nivel de autonomía financiera para tomar decisiones, además de políticas implementadas para la recaudación para mejorar los ingresos propios y disminuir la dependencia del Estado.
5	Dependencia	Ingresos por Transferencias / Ingreso Total	36,46%	Significa que la Municipalidad depende de las asignaciones del Gobierno Central en el 36,46%.
6	Financiamiento	Ingresos de Financiamiento / Ingreso Total	20,87%	Significa que del total de ingresos que tiene el Municipio, el 20,87% corresponden a los ingresos de financiamiento.
7	Autosuficiencia	Ingresos Propios / Gasto Corriente	1,26%	Este indicador muestra la capacidad que tiene el Municipio de Rumiñahui para cubrir sus gastos corrientes con recursos propios, sin depender de las transferencias del Gobierno Central.
8	Autosuficiencia Mínima	Ingresos Propios / Remuneraciones	1,67%	El 1,67% significa que con los recursos propios cubren satisfactoriamente los gastos de personal.
9	Solvencia	Ingreso Corriente / Gasto Corriente	1,45%	Significa que con sus ingresos corrientes puede financiar fácilmente a los gastos corrientes sin necesidad de recurrir al financiamiento con recursos de inversión.
10	Peso Remuneración	Remuneración / Gasto Corriente	75,24%	Significa que del total de gasto corriente del Municipio, el 75,24% corresponden al gasto de remuneraciones.
11	Ingreso Percápita	Ingresos Propios / Número de Habitantes	145,24%	Le permite al Municipio tener conocimiento de cuanto aporta anualmente cada uno de los habitantes del Cantón, a través del pago de impuestos, tasas y contribución especial de mejoras. El aporte anual por habitante es \$ 145,24.
12	Gasto Percápita	Gasto Total / Número de Habitantes	223,32%	Le permite al Municipio tener conocimiento de cuanto gasta anualmente por cada uno de los habitantes del Cantón. La cantidad que gasta anualmente por habitante es \$ 223,32.
13	Ahorro Corriente	Ingreso Corriente - Gasto Corriente	3.453.096,79	Este indicador al ser positivo significa que el Municipio de Rumiñahui, tiene capacidad de generar ahorro de recursos que pueden ser utilizados en gastos de inversión y además ser sujeto de crédito con mayor facilidad.

CAPÍTULO VI

6.1 CONCLUSIONES

- Al efectuar la presente Auditoría de Gestión a los procesos de la Dirección Financiera del Municipio de Rumiñahui, se pudo determinar áreas críticas existentes en cada una de sus Dependencias y las deficiencias existentes en sus procesos. Lo cual permitirá tomar acciones correctivas para mejorar la eficiencia, efectividad y eficacia en el desarrollo de las actividades y operaciones.
- La elaboración de este trabajo ha permitido reforzar los conocimientos adquiridos durante la carrera universitaria en la Escuela Politécnica del Ejército, y de esta manera ponerlos en práctica. Además de permitirnos crecer profesionalmente, motivándonos a la investigación y actualización continua.
- Esta investigación realizada, aportará a futuras generaciones como guía de consulta e inclusive a la Dirección de Auditoría Interna del Municipio de Rumiñahui como material de referencia para futuras auditorías.

6.2 RECOMENDACIONES

- Con la finalidad de mejorar los Procesos Financieros del Municipio de Rumiñahui, sería apropiado que se implementen las recomendaciones expuestas en la presente tesis.

- Es necesario que la Escuela Politécnica del Ejército, promueva e incentive a los alumnos para que realicen trabajos de investigación, que les permitan reforzar sus conocimientos a través este tipo de trabajos.

- Es necesario que todas las personas involucradas en los Procesos Financieros del Municipio de Rumiñahui, tengan la predisposición necesaria para ayudar a los estudiantes en la elaboración de este tipo de trabajos y de esta manera lograr los objetivos y metas propuestas por la Institución.

BIBLIOGRAFÍA:

- BADILLO, Ayala Jorge; “Auditoría de Gestión de Calidad” Folleto de Trabajo entregado en clases; Octubre 2008.
- BADILLO, Ayala Jorge; Material de clases de Auditoría de Gestión; Octubre 2008.
- CARREÑO, J.; “Estudio de la Administración Pública”; Aguilar. S.A. España; 1994.
- CHARLES, W. L. Gareth R. Jones; “Administración Estratégica”; Tercera edición McGraw – Hill.1996.
- CHIAVENATO, Idalberto “Administración en los Nuevos Tiempos”. Segunda edición McGraw – Hill.1998.
- CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión, Acuerdo N° 31-CG, del 22 de Noviembre del 2001.
- FRANKLIN, Enrique Benjamín; “Auditoría Administrativa – Gestión Estratégica del Cambio, editorial Prentice –Hall Internacional, edición 2006.
- LOAFYC, Registro Oficial Suplemento 395, del 04 de Agosto de 2008.
- MALDONADO, E. Milton K.; “Auditoría de Gestión”; Tercera edición 2006.
- MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS DEL ECUADOR, Normas SAFI.

- NORMAS DE CONTROL INTERNO.
- NORMAS ECUATORIANAS DE AUDITORÍA
- ORTIZ, José Joaquín y ORTIZ, B. Armando; “Auditoría Integral con Enfoque al Control de Gestión Administrativo y Financiero”; editorial Kimpres Ltda.; Quito D.M; 2002.
- RODRÍGUEZ, Valencia Joaquín, “Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos” Edición 2001.
- SANDOVAL, Herrera Orlando; “Liderazgo en tiempo de crisis” Unidad de información y Liderazgo. Editorial Politécnica 2000.
- SERNA, Gómez Humberto; “Planeación y Gestión Estratégica”; Cuarta Edición. RAM Editores. Bogotá. 1996
- WHITINGTON, Ray y PANY, Kurt; “Principios de Auditoría”; McGrawhill, Interamericana; México D.F.; décimo cuarta edición, agosto 2005.
- www.bce.fin.ec
- www.compilaciones.com/politica/definicion-politica.html
- <http://www.contraloria.gov.ec>
- www.compraspublicas.gov.ec
- www.econlink.com.ar/definicion/inflacion.shtml
- <http://www.google.com.ec>

- www.google.com.ec/search?hl=es&lr=lang_es&defl=es&q=define:Objetos&sa=X&oi=glossary_definition&ct=title
- <http://www.monografias.com>