



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**SEDE - LATACUNGA**  
**CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y**  
**AUDITORIA**

**PROYECTO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL**  
**TÍTULO DE INGENIERO EN FINANZAS, CONTADOR**  
**PÚBLICO - AUDITOR**

**TEMA: “CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE**  
**AUDITORIA INTERNA PARA EL ILUSTRE**  
**MUNICIPIO DEL CANTÓN LATACUNGA”**

**ELABORADO POR:**  
**SANDRA ELIZABETH SALAZAR BEDÓN**

**DIRECTORA:**  
**DRA. JENNY MIÑO**

**CODIRECTOR:**  
**DR. ING. GONZALO FIALLOS M.Sc.**

**Latacunga, MARZO DEL 2007**



# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

## CARRERA DE FINANZAS Y AUDITORIA

### CERTIFICADO

En nuestra calidad de Directora y Codirector, certificamos que la señorita: Sandra Elizabeth Salazar Bedòn; ha desarrollado el proyecto de grado titulado: “CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA PARA EL ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTÓN LATACUNGA”, observando las disposiciones institucionales metodológicas y técnicas que regulan esta actividad académica; por lo que autorizamos para que la señorita reproduzca el documento definitivo, presente a las autoridades de la Carrera de Ingeniería en Finanzas y Auditoria y proceda a la exposición de su contenido.

Atentamente,

---

**Dra. Jenny Miño**  
Director

---

**Dr. Ing. Gonzalo Fiallos M.Sc.**  
Codirector



## DEDICATORIA

*A mis padres con mucho cariño quienes con sacrificio y esfuerzo me brindaron el apoyo constante para culminar esta carrera.*

*A mis hermanos; Juan, Marco, Edison, Inés que son parte importante en mi vida y supieron brindarme ánimo cuando más lo necesitaba.*

*A mi querido Gabriel que con amor y paciencia supo aportar con su granito de arena para la culminación de este proyecto.*



## **AGRADECIMIENTO**

*A Dios en primer lugar por su infinita bondad, a los señores docentes de la Escuela Politécnica del Ejército sede Latacunga por todos los conocimientos que me han brindado, llevándome a descubrir la luz del saber.*

*También agradezco a Dra. Jenny Miño y Dr. Gonzalo Fiallos por su apoyo incondicional en el desarrollo del presente proyecto de Grado.*



# ÍNDICE

## CAPITULO I

### ASPECTOS GENERALES

1.1.	Introducción	1
1.2.	Importancia Justificación	4
1.3.	Objetivos	
1.3.1	General	5
1.3.2	Específicos	6
1.4.	Descripción de la Institución	
1.4.1	Naturaleza y Características	6
1.4.2	Ubicación Geográfica	7
1.4.3	Reseña Histórica	7
1.4.4	Visión	13
1.4.5	Misión	13
1.4.6	Políticas Municipales Generales	13
1.4.7	Objetivos Estratégicos	14
1.4.8	División Política y Administrativa del Cantón.	18
1.5.	Estructura funcional del Ilustre Municipio de Latacunga.	23
1.5.1	Recursos humanos, financieros.	26
1.6.	Marco Legal de la Ilustre Municipalidad de Latacunga	38



## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO – REFERENCIAL

<b>2.1</b>	<b>Auditoria Interna</b>	
<b>2.1.1</b>	<b>Antecedentes</b>	<b>39</b>
<b>2.1.2</b>	<b>Concepto</b>	<b>40</b>
<b>2.1.3</b>	<b>Finalidad</b>	<b>41</b>
<b>2.1.4</b>	<b>Objetivos</b>	<b>42</b>
<b>2.2</b>	<b>Rol de la Auditoria Interna y Externa</b>	<b>42</b>
<b>2.2.1</b>	<b>Diferencias entre auditoria interna y externa</b>	<b>44</b>
<b>2.3</b>	<b>Normas generales y específicas para el ejercicio profesional de la auditoria interna</b>	<b>45</b>
<b>2.3.1</b>	<b>Normas Ecuatorianas de Auditoria Gubernamental</b>	<b>46</b>
<b>2.3.1.1</b>	<b>Estructura de las Normas de Auditoria Gubernamental</b>	<b>46</b>
<b>2.3.2</b>	<b>Normas Control Interno (NCI)</b>	<b>48</b>
<b>2.3.3</b>	<b>Código de Ética para las Auditorias Internas Gubernamentales</b>	<b>49</b>
<b>2.4</b>	<b>Control Interno</b>	<b>53</b>
<b>2.4.1</b>	<b>Definición</b>	<b>53</b>
<b>2.4.2</b>	<b>Componentes del Control Interno</b>	<b>54</b>
<b>2.4.3</b>	<b>Métodos de Evaluación del Control Interno</b>	<b>59</b>
<b>2.4.3.1</b>	<b>Ventajas y Desventajas de los métodos de evaluación del Control Interno</b>	<b>62</b>
<b>2.4.4</b>	<b>Formas de Control Interno</b>	<b>65</b>
<b>2.4.5</b>	<b>Riesgo de Auditoria</b>	<b>66</b>
<b>2.5</b>	<b>Herramientas de Auditoria</b>	
<b>2.5.1</b>	<b>Técnicas, Procedimientos, Prácticas y Pruebas de Auditoria</b>	<b>67</b>
<b>2.5.1.1</b>	<b>Técnicas</b>	<b>68</b>
<b>2.5.1.2</b>	<b>Procedimientos</b>	<b>69</b>
<b>2.5.1.3</b>	<b>Prácticas</b>	<b>69</b>
<b>2.5.2</b>	<b>Evidencias de Auditoria</b>	<b>71</b>



<b>2.5.2.1</b>	Clasificación de las Evidencias	71
<b>2.5.3</b>	Atributos de la Evidencia	72
<b>2.5.3.1</b>	Clases de Atributos de la Evidencia	72
<b>2.5.4</b>	Muestreo de Auditoria	73
<b>2.5.4.1</b>	Clases de Muestreo	73
<b>2.5.5</b>	Papeles de Trabajo	
<b>2.5.5.1</b>	Definición	74
<b>2.5.5.2</b>	Propósitos	74
<b>2.5.5.3</b>	Clases	75
<b>2.5.5.4</b>	Archivos	75
<b>2.5.5.4.1</b>	Clases de Archivos	76
<b>2.5.5.5</b>	Índices y referenciación	83
<b>2.5.5.6</b>	Marcas de Auditoria	84
<b>2.5.6</b>	Indicadores de Gestión Institucional	84
<b>2.5.6.1</b>	Clases o tipos de Indicadores	85
<b>2.6</b>	Marco legal para la creación del departamento de auditoria Interna.	88



## CAPITULO III

### DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL E INTERRELACIÓN DEPARTAMENTAL DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE LATACUNGA

<b>3.1</b>	Población Meta	92
<b>3.1.1</b>	Administración General	92
<b>3.1.2</b>	Dirección Administrativa	95
<b>3.1.3</b>	Dirección Financiera	98
<b>3.1.4</b>	Dirección de Desarrollo Social	101
<b>3.1.5</b>	Dirección Desarrollo Económico	104
<b>3.1.6</b>	Dirección de Obras Públicas	107
<b>3.1.7</b>	Dirección de Planificación y Desarrollo Territorial	110
<b>3.2</b>	Necesidades de la Población Meta	112
<b>3.2.1</b>	Análisis de la Situacional Actual	112
<b>3.2.1.1</b>	Análisis Situacional Interno	113
<b>3.2.1.1.1</b>	Dirección Administrativa	115
<b>3.2.1.1.2</b>	Dirección Financiera	122
<b>3.2.1.1.2.1</b>	Información financiera Complementaria	124
<b>3.2.1.1.3</b>	Dirección de Desarrollo Social	127
<b>3.2.1.1.4</b>	Dirección Desarrollo Económico	132
<b>3.2.1.1.4.1</b>	Camal Municipal	132
<b>3.2.1.1.4.2</b>	Plazas y Mercados	136
<b>3.2.1.1.4.3</b>	Terminal Terrestre	140
<b>3.2.1.1.</b>	Dirección de Obras Pública	145
<b>3.2.1.1.6</b>	Dirección de Planificación y Desarrollo Territorial	149
<b>3.2.1.2</b>	Análisis Situacional Externo	153
<b>3.3</b>	Análisis de la demanda	158
<b>3.3.1</b>	Escenarios con la implantación del departamento de auditoría	159
<b>3.3.1.1</b>	Escenario Tentativo	159
<b>3.3.1.2</b>	Escenario Deseado	160
<b>3.3.2</b>	Prueba del elemento de Satisfacción	160



<b>3.3.3</b>	Tamaño de la Población y Muestra	
<b>3.3.3.1</b>	Tamaño de la Población	161
<b>3.3.3.2</b>	Tamaño de la Muestra	161
<b>3.3.4</b>	Discusión y Análisis de los resultados Obtenidos	162



## CAPITULO IV

### IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA

<b>4.1</b>	Creación del Departamento de Auditoria Interna	165
<b>4.1.1</b>	Criterio de Éxito	167
<b>4.2</b>	Base Filosófica de la unidad de auditoria interna	
<b>4.2.1</b>	Visión.	168
<b>4.2.2</b>	Misión	168
<b>4.2.3</b>	Valores	169
<b>4.2.4</b>	Objetivos	
<b>4.2.4.1</b>	Objetivo general	171
<b>4.2.4.2</b>	Objetivos Específicos	171
<b>4.3</b>	Actividades de la unidad de auditoria	172
<b>4.3.1</b>	Administración del Departamento de Auditoria Interna	173
<b>4.3.2</b>	Planificación de las actividades de auditoria	173
<b>4.3.2.1</b>	Esquema del Plan Anual de Auditoria Interna	175
<b>4.3.3</b>	Ejecución del trabajo de campo	180
<b>4.3.4</b>	Comunicación de resultados de auditoria	181
<b>4.4</b>	Estructura organizativa y funcional	182
<b>4.4.1</b>	Organigrama Estructural de la unidad de Auditoria Interna	183
<b>4.4.2</b>	Organización del Departamento de Auditoria Interna	183
<b>4.4.2.1.1</b>	Perfil profesional del Personal de la Unidad de Auditoria Interna	184
<b>4.4.2.2</b>	Funciones del Departamento de Auditoria Interna	187
<b>4.4.2.3</b>	Funciones del personal del departamento de Auditoria Interna	190
<b>4.4.2.4</b>	Recursos Físicos	198
<b>4.5</b>	Base legal a observar por parte de unidad de Auditoria Interna	199
<b>4.6</b>	Pasos generales para la ejecución del proyecto	200
<b>4.7</b>	Formularios que pueden ser adaptados o utilizados por el departamento de auditoria interna cuando entre en funcionamiento.	200

## CAPITULO V



## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1	Conclusiones	202
5.2	Recomendaciones	204

## ÍNDICE DE TABLAS



<b>Tabla Nº 1.1</b>	Principales acciones desarrolladas por la Municipalidad.	12
<b>Tabla Nº 1.2</b>	Comunas por Parroquias Año 2004.	19
<b>Tabla Nº 1.3</b>	Barrios y Ciudadelas.	21
<b>Tabla Nº 1.4</b>	Nómina de Empleado de Administración General.	27
<b>Tabla Nº 1.5</b>	Nómina de Empleado de la Dirección Financiera.	28
<b>Tabla Nº 1.6</b>	Nómina de Empleados de la Jefatura de Seguridad, Riesgo, Comisaría, Policía.	29
<b>Tabla Nº 1.7</b>	Nómina de Empleados (Jefatura de Educación y Cultura).	30
<b>Tabla Nº 1.8</b>	Nómina de Empleados (Dirección de Planificación y Desarrollo Territorial).	31
<b>Tabla Nº 1.9</b>	Nómina de Empleados (Dirección de Obras Públicas).	32
<b>Tabla Nº 1.10</b>	Nómina de Empleados. (Salud e Higiene)	33
<b>Tabla Nº 1.11</b>	Nómina de Empleado. (Agua Potable)	34
<b>Tabla Nº 1.12</b>	Nómina de Empleado (Otras Comisiones Comunes).	35
<b>Tabla Nº 1.13</b>	Consolidado Empleados Municipales.	36
<b>Tabla Nº 1.14</b>	Consolidado Jornaleros Municipales	37
<b>Tabla Nº 2.1</b>	Ventajas y Desventajas de los Cuestionarios.	62
<b>Tabla Nº 2.2</b>	Ventajas y Desventajas de los Flujogramas.	63
<b>Tabla Nº 2.3</b>	Ventajas y Desventajas de los métodos Descriptivos.	64
<b>Tabla Nº 2.4</b>	Ventajas y Desventajas de las Matrices.	65
<b>Tabla Nº 2.5</b>	Pruebas de Auditoria.	70
<b>Tabla Nº 3.1</b>	Personal que labora en Administración General.	94
<b>Tabla Nº 3.2</b>	Personal que labora en la Dirección Administrativa.	97
<b>Tabla Nº 3.3</b>	Personal que labora en la Dirección Financiera.	100
<b>Tabla Nº 3.4</b>	Personal que labora en Dirección de Desarrollo Social.	103
<b>Tabla Nº 3.5</b>	Personal que labora en Dirección Desarrollo Económico.	106
<b>Tabla Nº 3.6</b>	Personal que labora en Dirección de Obras Públicas	109
<b>Tabla Nº 3.7</b>	Personal que labora en Dirección de Planificación y Desarrollo Territorial.	111
<b>Tabla Nº 3.8</b>	Resumen del FODA.	156
<b>Tabla Nº 3.9</b>	Personal Municipal (empleados y trabajadores)	160
<b>Tabla Nº 4.1</b>	Recursos Humanos	183





## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura N° 1.1</b>	Ilustre Municipio del Cantón Municipal	7
<b>Figura N° 1.2</b>	División Política del Cantón.	19
<b>Figura N° 1.3</b>	Orgánico Estructural.	22
<b>Figura N° 2.1</b>	Técnicas de Auditoria.	68
<b>Figura N° 3.1</b>	Estructura Orgánica de la Dirección Administrativa	97
<b>Figura N° 3.2</b>	Estructura Orgánica de la Dirección Financiera	100
<b>Figura N° 3.3</b>	Estructura Orgánica de Dirección Social.	103
<b>Figura N° 3.4</b>	Estructura Orgánica de la Dirección de Desarrollo Económico.	106
<b>Figura N° 3.5</b>	Estructura Orgánica de la Dirección de Obras Pública	109
<b>Figura N° 3.6</b>	Estructura Orgánica de la Dirección Planificación y Desarrollo Territorial	111
<b>Figura N° 3.7</b>	FODA	113
<b>Figura N° 4.1</b>	Estructura Orgánica del Departamento de Auditoria Interna.	183



## ÍNDICE DE MATRICES

<b>Matriz N° 3.1</b>	Diagnóstico de Factores Interno (Dirección Administrativa).	120
<b>Matriz N° 3.2</b>	Evaluación de Factor Interno (Dirección Administrativa).	121
<b>Matriz N° 3.3</b>	Diagnóstico de Factores Interno (Dirección Financiera)	125
<b>Matriz N° 3.4</b>	Evaluación de Factor Interno (Dirección Financiera).	126
<b>Matriz N° 3.5</b>	Diagnóstico de Factores Interno (Dirección de Desarrollo Social)	130
<b>Matriz N° 3.6</b>	Evaluación de Factor Interno (Dirección de Desarrollo Social).	131
<b>Matriz N° 3.7</b>	Diagnóstico de Factores Interno (Camal)	134
<b>Matriz N° 3.8</b>	Evaluación de Factor Interno (Camal)	135
<b>Matriz N° 3.9</b>	Diagnóstico de Factores Interno (Plazas y Mercados).	138
<b>Matriz N° 3.10</b>	Evaluación de Factor Interno ((Plazas y Mercados).	139
<b>Matriz N° 3.11</b>	Diagnóstico de Factores Interno (Terminal Terrestre).	143
<b>Matriz N° 3.12</b>	Evaluación de Factor Interno (Terminal Terrestre)	144
<b>Matriz N° 3.13</b>	Diagnóstico de Factores Interno (Dirección de Obras Públicas)	147
<b>Matriz N° 3.14</b>	Evaluación de Factor Interno (Dirección de Obras Públicas)	148
<b>Matriz N° 3.15</b>	Diagnóstico de Factores Interno (Dirección de Planificación y Desarrollo Territorial)	151
<b>Matriz N° 3.16</b>	Evaluación de Factor Interno (Dirección de Planificación y Desarrollo Territorial).	152
<b>Matriz N° 3.17</b>	Diagnóstico de Factores Externos	155
<b>Matriz N° 3.18</b>	Evaluación de Factor Externos	156



## ANEXOS

- Anexo N° 1** Normas Ecuatorianas de Auditoria Gubernamental, CD.
- Anexo N° 2** Normas de Control Interno para el Sector Público de la República del Ecuador, CD.
- Anexo N° 3** Código de Ética del Auditor Gubernamental.
- Anexo N° 4** Archivo Corriente y Permanente.
- Anexo N° 5** Índices de Referenciación de los Papeles de Trabajo.
- Anexo N° 6** Marcas de Auditoria.
- Anexo N° 7** Normativa Técnica.
- Anexo N° 8** Índices Financieros Presupuestarios.
- Anexo N° 9** Estados de Ejecución Presupuestaria por el Periodo del 1 de Enero del 2001 Al 31 de Octubre del 2006 del Ilustre Municipio del cantón Latacunga.
- Anexo N° 10** Encuesta para la Creación del Departamento de Auditoria.
- Anexo N° 11** Discusión y Análisis de los Resultados Obtenidos.
- Anexo N° 12** Proceso de la Auditoria Interna.
- Anexo N° 13** Orden de Trabajo.
- Anexo N° 14** Formulario de Exámenes iniciados y en proceso de Ejecución
- Anexo N° 15** Exámenes Planificados E Imprevistos Autorizados.
- Anexo N° 16** Formulario De Recursos Humanos.
- Anexo N° 17** Formulario Días / Hombre (D/H) Disponible.
- Anexo N° 18** Formulario de Descripción Específica de cada Examen.
- Anexo N° 19** Formulario Cronograma y Alcance del Plan de Control.
- Anexo N° 20** Flujo de Actividades del Personal de Auditoria Interna.



## BIBLIOGRAFIA

BACON Charles, Manual de Auditoria Interna, Segunda Edición, México (1996)

ANDRADE Puga Ramiro, Auditoria, Teoría Básica - Enfoque Moderno; Segunda Edición, Loja - Ecuador.

INSTITUTO LATINOAMERICANO DE CIENCIAS FISCALIZADORAS, Manual de Latinoamericano de Auditoria Profesional en el Sector Público, Segunda Edición, Quito- Ecuador.

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Registro Oficial N° 41 de Octubre 6 de 1992, Manual de Auditoria Gubernamental, Quito- Ecuador, (Julio 2003).

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Boletín Especial N° 6, Normas Ecuatorianas de Auditoria Gubernamental y Normas de Control Interno, Quito - Ecuador, (2002).

LEY ORGANICA DE LA CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO, Ley N° 2002-7, Registro Oficial N° 595 del 12 de Junio del 2002, Quito – Ecuador.

LEY ORGANICA DE ADMINISTRACION FINANCIERA Y CONTROL, Registro Oficial N° 280, 8 de Marzo del 2001.

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Manual de auditoria de Gestión, segunda edición, Quito Junio del 2003.



LEY ORGANICA DE REGIMEN MUNICIPAL, corporación de estudios y publicaciones, Julio del 2006, Quito - Ecuador.

LEYA Z. Francisco, Nociones de Metodología de Investigación Científica, cuarta edición, Quito Ecuador, 1996.

## **VIRTUAL**

[http:// www.monografias.com](http://www.monografias.com)

[http:// www.cortedecuentas.gob.sv](http://www.cortedecuentas.gob.sv)

[http:// www.google.com](http://www.google.com)

[http:// www.google.com/contraloria\\_general.html](http://www.google.com/contraloria_general.html)



## DECLARACION DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD EXPRESADA

Quien suscribe Sandra Elizabeth Salazar Bedòn, portadora de la cedula de ciudadanía 050292880-7 libre y voluntariamente declaro que el presente tema de investigación **“CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA PARA EL ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTÓN LATACUNGA”**, su contenido, ideas, análisis, conclusiones y propuesta son originales, auténticos y personales.

En tal virtud son para efectos legales y académicos que se desprenden de la presente tesis es y será de mi exclusiva responsabilidad legal y académica, como autora de este proyecto de grado.

Para respetar el derecho intelectual del autor, de la información de manera secundaria utilizada a manera de bibliografía se muestra el documento con pie de página.

La restante información recabada en este documento es soporte intelectual principalmente adquirido en el transcurso de mi carrera universitaria.

**Atentamente;**

.....  
**SANDRA ELIZABETH SALAZAR BEDÓN**  
**LA AUTORA**



## INTRODUCCIÓN

Las exigencias actuales, la evolución económica, social y la estrategia empresarial al servicio de la toma de decisiones exigen en la actualidad que el Ilustre Municipio del Cantón Latacunga disponga de un departamento de Auditoría Interna en un claro sentido de complemento y apoyo a la labor gerencial, puesto que esta actividad ha pasado a ocupar un importante papel en la empresa moderna, contribuyendo cada vez más al cumplimiento de los objetivos y metas previstos en la organización que pretenda avanzar con pasos firmes hacia el éxito.

El presente trabajo, ha sido diseñado considerando las Normas de Auditoría Interna aplicables al sector público, Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, Normas de Control Interno, Normas Ecuatorianas de Auditoría Gubernamental que se encuentran bajo el ámbito de competencia por parte de la Contraloría General del Estado en el ejercicio de sus funciones, las mismas que proveen al auditor las guías técnicas y profesionales para efectuar sus labores de evaluación, verificación, obtención de evidencia y formulación de conclusiones y recomendaciones. Además son las medidas o criterios que determinan los requisitos profesionales a aplicarse en las labores del auditor, facilitan la evaluación de la calidad técnica y profesional que se complementan con las cualidades profesionales del auditor y el juicio profesional ejercido por él en la ejecución del examen y la elaboración del informe.

Este documento se constituirá en una herramienta escrita que orientará y organizará el trabajo del auditor interno en aras de que contribuya al logro de los objetivos Municipales. Contiene normas y tareas a desarrollar en cada etapa del trabajo, incluye una metodología para la identificación, clasificación y cuantificación de los riesgos, elaborada a partir de ciertas exigencias, así como guías estandarizadas para ayudar al auditor interno a lograr la máxima calidad



en aspectos tales como: planificación de tareas, ejecución del operativo, emisión del informe y seguimiento a las recomendaciones de los informes de auditoría.

Además el trabajo elaborado servirá como clara muestra de que el gobierno Municipal del Cantón Latacunga siempre está en búsqueda del desarrollo y perfeccionamiento de las actividades y funciones que realizan cada uno de los funcionarios municipales, mostrando así el interés que tiene el gobierno municipal en cuanto al engrandecimiento de la institución a través de la creación del Departamento de Auditoría Interna, el mismo que será la base de desarrollo institucional y por ende mejorará el servicio y progreso de la colectividad Latacungueña.

El contenido del presente trabajo está distribuido en cinco capítulos, cada uno de los cuales contiene los siguientes puntos.

**CAPITULO I.-** Se da a conocer generalidades del estudio a realizarse, como justificación, importancia, objetivos, marco referencial de la Institución como son: visión, misión, descripción del municipio, para tener una clara perspectiva de la Institución a ser Investigada.

**CAPITULO II.-** Contiene conceptos de Auditoría Interna, normas de Control Interno que rigen a las Instituciones Públicas, con base técnica y terminología a cerca de la Unidad de auditoría Interna a ser aplicadas en la Institución.

**CAPITULO III.-** Enfocado al Análisis Situacional de cada departamento que conforman la Ilustre Municipalidad de Latacunga, con el objetivo de identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

**CAPITULO IV.-** Indica el Diseño de la Unidad de Auditoría Interna, con una descripción detallada de las funciones de cada integrante de dicho departamento y los pasos a seguir para su implementación.



**CAPITULO V.-** Contiene las Conclusiones y Recomendaciones Generales del Proyecto.

## **CAPITULO I**

### **GENERALIDADES DEL PROYECTO**

#### **1.1. Importancia y Justificación**

El análisis que se pretende desarrollar en la presente investigación, constituye un diagnóstico el cual revelará las diferentes ventajas, resultados y debilidades que señalan los diferentes indicadores, el presente trabajo ha de servir para fijar objetivos y coordinar recursos para lograr mejores resultados en el futuro.

La improvisación en el uso de los recursos, la falta de control, sea de los niveles de gastos o de inversiones y de los momentos de su ejecución pueden llevar la gestión de una organización<sup>1</sup>, a situaciones graves de liquidez que amenazan hasta su supervivencia, además de los derroches que ésta improvisación pueda ocasionar, por todo eso es importante la creación, implementación y ejecución, de un DEPARTAMENTO (DIRECCIÓN) DE AUDITORIA en la Ilustre Municipalidad de Latacunga, el mismo que es respaldado por la LEY ORGÁNICA DE RÉGIMEN MUNICIPAL, Art. 453, donde nos indica que debe existir un auditor interno, el cual será designado por el concejo, de una terna presentado por el Alcalde, para lo cual el presente documento, pondrá énfasis en la creación e implementación de un Departamento de Auditoria Interna, el mismo que ayudará a examinar las diferentes operaciones y considerar lo siguiente:

---

<sup>1</sup> Los términos de “organismo, empresa, institución, entidad y organización” serán empleados indistintamente en este prólogo como sinónimos de cualquier forma de asociaciones de personas o de capitales para la obtención de un fin común cualquiera, ya sea éste industrial, comercial, bancario, financiera, de desarrollo, o de de otra índoles, privado o público, lucrativo o no.



- ✓ Que los planes y la política general del organismo, así como los procedimientos aprobados para su ejecución, se cumplan de manera satisfactoria.
- ✓ Que los resultados de los planes y de la política general responden, en su ejecución práctica, a los objetivos perseguidos.
- ✓ Que la estructura orgánica de la Institución, la división de funciones y los métodos de trabajo sean adecuados y eficaces.
- ✓ Que los bienes patrimoniales se hallen debidamente protegidos y contabilizados.
- ✓ Que las transacciones diarias se registren en su totalidad correcta y oportunamente.
- ✓ Que la entidad se encuentre razonablemente protegida contra fraudes, despilfarros y pérdidas.
- ✓ Que los medios internos de comunicación transmitan información fidedigna, adecuada y oportuna a los niveles de dirección y de ejecución responsables de la buena marcha de la Institución.
- ✓ Que las tareas individuales se cumplan con eficiencia, prontitud y honestidad.

## **1.2. OBJETIVOS**

### **1.2.1 General**

- ✓ Crear un Departamento de Auditoría Interna en el “Ilustre Municipio del Cantón Latacunga” que permita potenciar la gestión financiera y administrativa a través del proceso de Auditoría basado en un enfoque sistémico, eficiente, efectivo y económico con la finalidad de revisar,



verificar y evaluar el cumplimiento de los controles internos y de gestión, facilitando la consecución de objetivos y planes propuestos.

### 1.2.2 Específicos

- ✓ Contar con un enfoque general del “Ilustre Municipal del Cantón Latacunga” acerca de aspectos como: Importancia, naturaleza y fines, misión, visión, objetivos, como está conformada a través del Orgánico Estructural.
- ✓ Especificar las bases teóricas de la Auditoría Interna, con la finalidad de sustentar científicamente la creación del departamento de Auditoría Interna.
- ✓ Determinar la situación actual e interrelación de los diferentes departamentos que rigen actualmente el Ilustre Municipio del Cantón Latacunga.
- ✓ Verificar que el departamento de Auditoría Interna para el Ilustre Municipio de Latacunga” estará de acuerdo a la Constitución de la República del Ecuador, la Contraloría General del Estado. leyes, reglamentos y normas.
- ✓ Determinar un modelo de la implementación y creación del departamento de Auditoría Interna del “Ilustre Municipio de Latacunga”.

## 1.3. DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN

### 1.3.1 Naturaleza y Características

“Es 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, atención de las necesidades de la ciudad, del área metropolitana y de las parroquias rurales de las respectivas jurisdicciones”<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Ley Orgánica de Régimen Municipal; Título I, Cap. I Art. 1; Corporación de Estudios y Publicaciones, Quito, 2006.



“Cada Municipio constituye una persona jurídica de derecho público, con patrimonio propio y con capacidad para realizar los actos jurídicos que fueren necesarios para el cumplimiento de sus fines, en la forma y condiciones que determinan la Constitución y la Ley”<sup>3</sup>



**Figura Nº 1.1** Ilustre Municipio del Cantón Municipal

**Fuente:** Archivo Personal

### 1.3.2 Ubicación Geográfica

El Municipio del Cantón Latacunga tiene su domicilio en la ciudad de Latacunga Provincia de Cotopaxi, funciona en el antiguo edificio ubicado en las calles San Vicente Mártir, General Manuel Maldonado y Sánchez de Orellana, frente al parque Vicente León.

### 1.3.3 Reseña Histórica

Culminada la conquista, los españoles pusieron todo su esfuerzo en fundar, establecer y levantar ciudades, para lo cual necesitaron, ante todo, crear los cabildos, trazar las calles, repartir solares entre los primeros "vecinos" y señalar los sitios para los parques, plazas, templos y conventos (Historia del Ecuador. Efrén Avilés Pino. El Universo 2002).

---

<sup>3</sup> Ley Orgánica de Régimen Municipal; Título I, Cáp. I Art. 2; Corporación de Estudios y Publicaciones, Quito, 2006.



Latacunga fue fundada por Antonio Clavijo en el año 1572; en 1851 al nombrarse Provincia de Cotopaxi, se hizo cantón de la nueva provincia, el 11 de Noviembre de 1811.

Por otra parte, el jesuita Juan de Velasco cree que la fundación española se realizó sobre la ciudad indiana hacia 1534, y que hacia 1539 Gonzalo Pizarro la formalizó, al final de cuentas, no existe un documento que pruebe la fundación de Latacunga, lo recomendable sería que quien posea tal manuscrito lo publique y así acabar con la polémica desatada al respecto.

Los esposos Costales mencionan tres momentos importantes en cuanto al proceso de mestizaje y colonización de lo que hoy es Latacunga, a saber:

- ✓ De 1534 a 1573, período en que se establecieron los primeros encomenderos<sup>4</sup> y se inician los primeros poblamientos.
- ✓ De 1573 a 1580, cuando los franciscanos se establecen en la ciudad; fundan y erigen convento e iglesia y, se inicia el asiento de "blancos", con vecinos y residentes.
- ✓ De 1580 a 1599, en este último año se funda el Corregimiento, y cuenta con autoridad propia, separada ya de los corregimientos de Riobamba y Quito, a los que ha pertenecido en lo político y administrativo (Poblamiento y Fundación de Latacunga 1983).

Latacunga se inició con 45 vecinos residentes y 8 frailes franciscanos. Este grupo de vecinos abarca de 1573 a 1594, en éste último año, que con 60 cabezas de familia ya formaba parte de la Real Audiencia de Quito, bajo la advocación de San Vicente Mártir (Santo de la iglesia católica).

Para 1579, se establecen en Latacunga los agustinos, cuando en esta ciudad se calcula una población de 5 mil personas en total, que deben haber cabido en

---

<sup>4</sup> Encomenderos: Hombre que lleva cargos de otro y se obliga a dar cuenta y razón de lo que se encarga y encomienda



unas 40 manzanas, como también quizás en los sitios de San Felipe y San Sebastián. Hacia 1608 los dominicos levantan su iglesia y convento (Neptalí Zúñiga: Monografía de la Provincia de León. Quito 1936).

Latacunga hacia 1593 era el tercer centro económico más importante de la Sierra centro-norte, superado solo por Quito y Otavalo. Para estos años, Latacunga tenía ingenios de azúcar, obrajes de paños y estancias con gran cantidad de ganado. Nuestros indios trabajaban inclusive en las minas de Zaruma; para 1594 se dona el terreno para la construcción de la iglesia la Matriz.

En 1599 Latacunga pide a la Real Audiencia de Quito que se ascienda a la categoría de Villa, lo cual se niega por asuntos económicos, pues las autoridades perdían el control de las mitas<sup>5</sup> en Cotopaxi. Territorialmente, según el historiador Neptalí Zúñiga, el Corregimiento de Latacunga se extendía desde Quito a Riobamba, y tenía parroquias notables como Sigchos, Angamarca, Mulaló y Mulliambato (hoy Salcedo).

Hay que recordar también que en Latacunga se estableció una afamada fábrica de pólvora, que abasteció a los rincones de la Real Audiencia, esta fábrica se encontraba en donde actualmente esta la Escuela Superior Politécnica del Ejército sede Latacunga. De igual manera, Latacunga, fue próspera en la colonia, llegó a contar con más de 20 mil habitantes a fines del siglo 18, el establecimiento de los jesuitas ayudó en mucho a la educación (junto a religiosos doctrineros), lamentablemente la majestuosa iglesia de la Compañía de Jesús, ubicada donde hoy se encuentra el Instituto "Vicente León", se desplomó como consecuencia de un terremoto ocurrido a las 5 de la tarde del 22 de febrero de 1757. (Archivo: Paúl García L.).

Finalmente, hay que recalcar que la importancia que tuvo Latacunga en los años de la colonia fué vital para el desarrollo socio-económico de la Real Audiencia de Quito, lo prueban sus obrajes y su producción nacional e

---

<sup>5</sup> Mitas: tributo que pagan los indios, territorio de su jurisdicción



internacional. Las edificaciones aquí construidas a lo largo de la colonia reiteran su importancia, de igual manera, el establecimiento de las comunidades religiosas y educativas, en fin, tenemos mucho de que sentirnos orgullosos, por esto, tenemos que cuidar nuestro patrimonio histórico para reforzar nuestra identidad con aquellos acontecimientos que nos han dado gloria y prestigio nacional.

La **Fundación del Cabildo**<sup>6</sup>, el asiento de Latacunga jamás contó con un Cabildo, potestativo de Villas y ciudades, durante el dominio español sin ejecución a la verdad histórica; casi tres siglos, Latacunga se desarrolló sin ningún Cabildo, hasta cuando en 1813 se lo estableció, la constitución expedida por la corte de Cádiz en 1813 dispone en sus artículos 267 y 276 se creen Cabildos Constitucionales en América. La Real Audiencia de Quito instruye, en tal virtud, al Corregidor de Latacunga, Jorge Ricaurte, el 21 de Octubre de 1813 que convoque las juntas Electorales para tal objeto, en forma solemne se instala el Cabildo en la Iglesia de la Matriz, con asistencia de los Electores. Por diversas circunstancias no se cumple con este mandato en otros lugares, según comunica el Corregidor de Quito, el 8 de Noviembre del mismo año.

La constitución había sido promulgada con la más grande solemnidad y jurada en la misma Iglesia Mayor. Fue Calificada de documento sabio y brillante. Dos años después, el mismo Corregidor indica al Presidente, Gobernador y Capitán General, Toribio Montes, que se había promulgado por bando <sup>7</sup>la Cedula Real que derogaba los Cabildos Constitucionales.

De manera que inmediato quedó “extinguido el que se hallaba establecido en este Asiento”. La orden era del 30 de Agosto de 1815, reaparece el Cabildo pocos años después. Mas tarde lo Municipios son constituidos como una sociedad política, autónoma, subordinada al orden político constitucional del Estado, con personería jurídica de derecho público, patrimonio propio y capacidad para lograr el bien común y atender las necesidades del cantón.

---

<sup>6</sup> Neptalí Zúñiga, Significación de Latacunga en la Historia del Ecuador y América TOMO II, Pág. 368 -373

<sup>7</sup> Bando: Mandato solemnemente publicado de orden superior.



En lo que respecta al edificio Municipal<sup>8</sup>, todo fue construido en homenaje a esa piedra pómez, la misma que fue de las diferentes erupciones del majestuoso Volcán Cotopaxi, trabajos que se iniciaron en los primeros meses del año 1910 construyéndose la parte principal hasta el 24 de Mayo de 1918 en la que fue inaugurada con mucho regocijo, en aquel tiempo se trabajó arduamente sin culminar la obra, se acomodaron las oficinas Municipales para una labor honrada y sin perjuicios por parte de sus funcionarios.

Atractiva siempre, fue producto de la iniciativa del presidente del Cabildo Doctor Ángel Subía Urbina, con proyecto y planos de los profesionales Raúl José María Pereira y Augusto Ortega, para el efecto el Doctor Subía logró la permuta de la antigua casa Municipal hoy convento de la Catedral con casa y terreno de la curia, es decir la manzana que hoy ocupa el Palacio Municipal propiedad que en el siglo XVIII fué de la familia Ramírez Fita y anteriormente de la Comunidad Franciscana de Latacunga.

Lo que hoy es la Municipalidad antiguamente y hasta 1806 funcionó la casa del Corregimiento, la cual fue servicial para oficinas fiscales, con vista a la Plaza de San Francisco, este lote vendió el corregidor Capitán Miguel Hernández.

El palacio Municipal es nuestro orgullo ciertamente fue concluida en 1936 en la presidencia del consejo del Señor Don Cesar Moya Sánchez.

El Municipio tiene una tradición de servicio al pueblo, a lo largo de su vida se ha construido importantes obras y servicios, que son un puntal para proyectar una nueva imagen al servicio de Latacunga.

---

<sup>8</sup> Entrevista realizado al Lcdo. Eduardo Paredes Historiador



Fecha	PRINCIPALES ACCIONES DE LA MUNICIPALIDAD
1975	El Municipio forma la Empresa Eléctrica. Se exhibía un enorme rótulo que decía "Bienvenidos a la Municipalidad de Latacunga que tiene la electricidad más barata". Luego pasa a la administración del Gobierno.
1.983	Se construye el Camal Municipal, catalogado como el mejor de la República.
1.984	El Municipio realiza la construcción del Sistema de Agua Potable con la Compañía COANDES.
1.987	Declaración a Latacunga como Patrimonio Histórico del Ecuador.
1.988	El Municipio tecnifica el consumo de Agua Potable, con implantaciones de última tecnología, también se implementa el sistema de micro medición.
1.990	Se amplía la cobertura de Agua Potable a todos los Barrios.
1.992	Ampliación de caminos vecinales.
1.994	Adoquinado de calles del sector Sur de la ciudad.
1.995	Readoquinamiento de la ciudad.
1.996	Construcción y utilización del relleno sanitario "Pichul Municipal"
1.998	Administración de las Juntas de Agua Potable en las Parroquias.
2.000	Recolección de desechos especiales de todos los establecimientos de salud. Recolección de desechos sólidos en la ciudad en jornada nocturna por rutas. Adoquinados Centros Urbanos Parroquiales.
2.002	Se construyen las más grandes obras. El Coliseo Cerrado de Deportes, el Terminal Terrestre. Mercado Mayorista.
2.003	Dotación de Servicios Básicos al Sector Urbano Marginal. Descentralización del Medio Ambiente.
2.004	Alcantarillado de sectores rurales marginales. Iluminación del Centro Histórico. Automatización Municipal. Mejoramiento de escenarios deportivos. Embellecimiento e iluminación del Centro Histórico y lugares turísticos Regeneración Urbana. Realización del Plan de Desarrollo y Constitución de la Asamblea Ciudadana.

**Fuente:** Documento Municipal Capitulo II Municipalidad en los últimos años.

**Elaborado por:** Sandra Salazar Bedón.

**Tabla Nº 1.1**

Principales acciones desarrolladas por la Municipalidad



### **1.3.4 Visión**

“Para el año 2020, el Municipio de Latacunga, es un Gobierno Local, democrático, participativo y eficiente que ha logrado convertir a Latacunga en un cantón próspero de gran desarrollo agroindustrial, agrícola, pecuario, comercial y turístico. Un Cantón verde, reforestado, descontaminado, territorialmente planificado; desarrollado sustentablemente, integrado al mercado regional, nacional y mundial a través del comercio. Con recursos humanos altamente capacitados en establecimientos educativos de calidad, desarrollando para ello obras y servicios en función de las necesidades diversas de la población con un gran nivel de eficacia, solidaridad y mediante la participación ciudadana activa.”<sup>9</sup>

### **1.3.5 Misión**

“El Municipio de Latacunga es un Gobierno local que promueve y facilita el desarrollo sustentable y equitativo del cantón, y la democracia participativa mediante la implementación de Planes, programas y proyectos desarrollados con participación ciudadana, y con un gran nivel de compromiso, y eficiencia de empleados/as y trabajadores/as, que de manera colectiva aspiran a convertir al Cantón Latacunga en un centro de desarrollo, equidad y prosperidad.”<sup>10</sup>

### **1.3.6 Políticas Municipales Generales**

- a) Facilitar el desarrollo local, del cantón, impulsando de manera armónica las dimensiones del desarrollo sustentable: ambiental territorial, económico productiva, social y cultural, y político institucional, e incorporando como ejes transversales: la equidad social, de género y la interculturalidad.
- b) Impulso de una gestión participativa de la gestión local, que coadyuve a la democratización y al fortalecimiento del tejido social.

---

<sup>9</sup> Documento Participación Ciudadana y Desarrollo Cantonal en Latacunga CAPITULO VI

<sup>10</sup> Documento Participación Ciudadana y Desarrollo Cantonal en Latacunga CAPITULO VI



- c) Eficiencia, eficacia, efectividad y solidaridad en la provisión de servicios sociales municipales de agua potable: higiene ambiental, abastecimiento de agua potable y alcantarillado.
- d) Eficiencia, eficacia, efectividad y solidaridad en la provisión de servicios sociales municipales con participación ciudadana.
- e) Incorporar en el quehacer municipal la visión de género, generacional y étnica de tal manera que los programas y proyectos incorporen las diversas y heterogéneas necesidades de la población.
- f) Incorporar principios de descentralización y desconcentración tendiente a lograr el trabajo institucional conjunto de las instituciones y organizaciones locales.
- g) Fortalecer las identidades locales y el sentido de pertenencia cantonal para lograr un quehacer conjunto para mejorar la calidad de vida de la población.
- h) Fortalecer la calidad educativa y la salud de la población, considerándolas ejes básicos del desarrollo local.
- i) Mejorar el proceso de gestión económica de la municipalidad y trabajar por la generación de recursos propios para lograr sustentabilidad del quehacer local.

### **1.3.7 Objetivos Estratégicos**

- ✓ **Facilitar el desarrollo sustentable y equitativo del cantón Latacunga.**
  - a) Asumir como uno de sus procesos básicos la gestión del Desarrollo humano y Equitativo; esto implica asumir responsabilidades relativas a: salud, educación, economía y derechos de la población considerando su diversidad: mujeres, niños/as, jóvenes, tercera edad etc. tanto a nivel urbano como rural.



**b) Ejecución de Planes Programas y Proyectos priorizados por las dimensiones: social cultural y económica productiva e institucional.**

✓ **Democratizar la gestión local a través de la participación Ciudadana activa.**

Desarrollar programas de Desarrollo Institucional.

**a) Participación Ciudadana, formación de líderes políticos/as, facilitadores/as en programas de desarrollo (salud, comunicación, derechos), institucionalización de asamblea ciudadana, creación de asambleas zonales y sectoriales.**

**b) Creación de veedurías.**

**c) Fortalecimiento organizativo.**

**d) Concientización ciudadana por el desarrollo cantonal.**

**e) Fortalecimiento de las organizaciones sociales territoriales, gremiales.**

**f) Impulso al desarrollo de las Juntas Parroquiales. Construyendo juntos el desarrollo del cantón Latacunga (coordinación institucional).**

✓ **Lograr una acción Municipal tendiente a una gestión local que disminuya las inequidades de género, étnicas y generacionales.**

Desarrollar programas y proyectos tendientes a reconocer la diversidad y la promoción e igualdad de oportunidades:

**a) Promoción de los derechos de la niñez, adolescencia y juventud y discapacitados.**

**b) Impulso a los derechos a las personas con discapacidades.**



- c) Promoción de los derechos de la tercera edad.
  - d) Elaboración del PIO. (Plan de Igualdad de Oportunidades para las mujeres).
  - e) Monitorear Plan de Infancia.
  - f) Fortalecimiento de las organizaciones de mujeres y sociales.
  - g) Promoción de los derechos de las mujeres.
  - h) Creación de espacios de encuentro de mujeres y organizaciones sociales.
  - i) Creación de la Comisaría de la Mujer, servicios sociales para mujeres (guarderías, microempresas, créditos).
- ✓ **Desarrollar un enfoque descentralizador y desconcentrador y de coordinación entre las Instituciones a nivel local tendiente a mejorar la gestión local.**
- a) Utilizar un inventario organizativo del Plan de Desarrollo.
  - b) Promover la descentralización a nivel externo e interno.
  - c) Desconcentrar responsabilidades del nivel directivo, hacia los Directores de área, y de estos a los demás miembros/as de los equipos municipales.
  - d) Establecer con claridad áreas y equipos de trabajo.
  - e) Descentralizar la toma de decisiones a los niveles más próximos a los/as ciudadanos/as.



- ✓ **Fortalecer las identidades locales y el sentido de pertenencia local**
  - a) Implementar programas y proyectos de carácter cultural para difundir la visión cantonal a todo nivel.
  - b) Potenciar la acción del departamento de Cultura, e integrarlo al área de Desarrollo Humano.
  - c) Desarrollar todos los programas y proyectos propuestos por el Plan de Desarrollo.
  - d) Establecer convenios con las Instituciones Culturales.
  - e) Establecer campañas periódicas para fortalecer el sentido de pertenencia Latacungueña.
  - f) Fortalecer la interculturalidad a través de programas y proyectos.
  
- ✓ **Desarrollar una Gestión Económica y Financiera tendiente a garantizar la sustentabilidad y generar nuevos recursos para dinamizar la economía local.**
  - a) Determinar un Plan estratégico para mejorar la gestión económica financiera.
  - b) Romper el criterio de que la gestión económica financiera se reduce al cobro de impuestos.
  - c) Generar propuestas para promover una gestión económica - financiera que permita procesos de gestión económica local.
  - d) Determinar una caracterización socio económica de la población para optimizar el cobro de servicios en función de principios de equidad en la



gestión.<sup>11</sup>

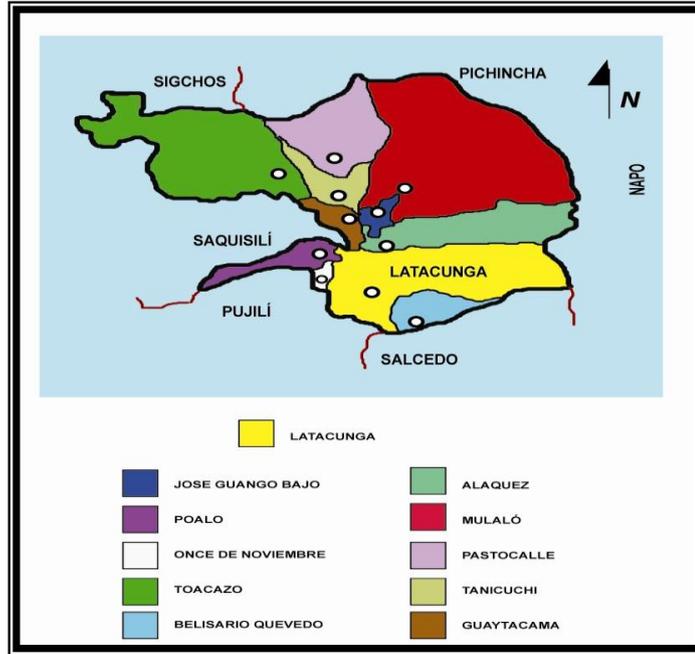
### **1.3.8 División Política y Administrativa del Cantón.**

Latacunga es el principal cantón de la provincia, esta constituido por Latacunga urbana con sus Parroquias urbanas: Eloy Alfaro (San Felipe), Ignacio Flores (Parque Flores), Juan Montalvo (San Sebastián), La Matriz y San Buenaventura; y las parroquias rurales: Alaqués (Alaquez), Belisario Quevedo (Guanailín), Guaitacama (Guaytacama), Joséguango Bajo, Mulaló, 11 de Noviembre (Ilinchisi), Poaló, San Juan de Pastocalle, Tanicuchí, Toacaso.

Latacunga urbana, es el centro del cantón, es una ciudad de mucho movimiento en los días de feria (sábados), pero tranquila y plácida en sus calles y en sus parques. En su pasado, la ciudad fue destruida varias veces por las erupciones de su volcán, pero se reconstruyó con tesón y esfuerzo para convertirla en lo que es hoy, una ciudad atractiva, dinámica y progresista. Su paisaje urbano es apacible, con sus calles estrechas, casas bajas, muchas de ellas con patios interiores, todo ello con un sabor en que se une lo español con lo aborígen, lo antiguo con lo moderno. Desde la colina denominada Calvario se tiene una hermosa vista panorámica de la ciudad y si el día está despejado se puede admirar desde cualquier rincón el hermoso Cotopaxi.

---

<sup>11</sup> Documento Participación Ciudadana y Desarrollo Cantonal en Latacunga CAPITULO VI



Fuente: PDLs. Parroquiales.

Elaborado por: Sandra Salazar Bedón.

**Figura 1.2**

División Política del Cantón.

CANTÓN	PARROQUIAS	COMUNAS	FAMILIAS
LATACUNGA	Latacunga (Cabecera cantonal)	52	9.251
	Alaquez	26	1.045
	Belisario Quevedo	23	1.118
	Guaitacama	14	1.530
	Joséguango Bajo	10	330
	Mulaló	21	1.620
	11 de Noviembre	10	679
	Poaló	20	1.747
	San Juan de Pastocalle	25	1.353
	Tanicuchí	21	1.973
	Toacaso	40	2.243

Fuente: PDLs. Parroquiales.

Elaboración: Sandra Salazar Bedón.

**Tabla Nº 1.2**

Comunas por Parroquias Año 2004.



En los últimos años se observa un notable crecimiento de la ciudad de Latacunga. Se han formado barrios, organizaciones y ciudadelas principalmente hacia el Norte y Sur de La Ciudad.

En el cuadro siguiente constan Barrios, ciudadelas, organizaciones afiliadas a la Federación de Barrios.



	<b>Sector</b>	<b>Barrio/Ciudadela</b>
1	<b>Norte</b>	Sigsicalle Norte
2		Estrella de Israel
3		Chiriboga Jácome
4		El Carmen (IESS)
5		El Carmen (FAE)
6		Carmen Norte
7		La Libertad
8		Nueva Vida
9		San Francisco de Colaisa
10		Barrio Cássola
11	<b>Sur</b>	Las Betlehemitas
12		Ministerio de Agricultura
13		Mario Mogollón
14	<b>Este</b>	La Merced
15		La Cocha
16		Juan Montalvo
17		San Martín
18		Isimbo N. 1
19		Miraflores Alto
20		Miraflores Centro
21		Gualundún
22		La Laguna
23	<b>Oeste</b>	Los Molinos
24		Maldonado
25		Toledo
26		Los Nevados
27		Las Fuentes
28		La Estación
29		Riveras del Cotopaxi
30		Ciudadela del Chofer
31		Ciudadela de Los Mecánicos
32		La Loma

**Fuente:** Federación de Barrios – Latacunga.

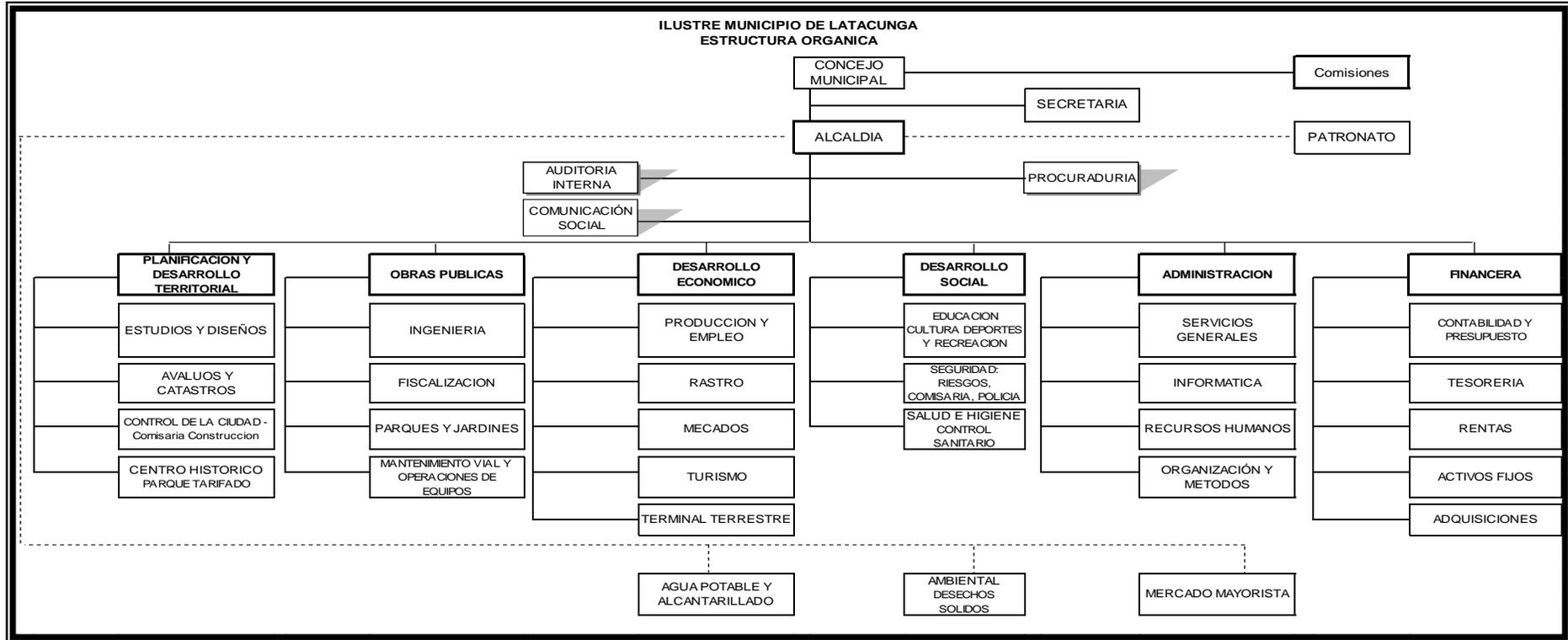
**Elaborado por:** Sandra Salazar Bedón.

**Tabla Nº 1.3**

Barrios y Ciudadelas.



### 1.4. ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL “ILUSTRE MUNICIPIO DE LATACUNGA”<sup>12</sup>”



Fuente: Departamento Administrativo.

Elaborado por: Sandra Salazar Bedón

Figura 1.3  
Orgánico Estructural

<sup>12</sup> Documento facilitado por la Municipalidad de Latacunga, Reglamento Orgánico Funcional, en sesión con fecha 4 de Mayo de 2005



## 1.5. ESTRUCTURA FUNCIONAL DEL “ILUSTRE MUNICIPIO DE LATACUNGA”<sup>13</sup>

La Ilustre Municipalidad de Latacunga, esta integrada por los siguientes niveles administrativos:

- ✓ Directivo
- ✓ Ejecutivo
- ✓ Asesor
- ✓ Apoyo
- ✓ Operativo.

### 1.5.1 Nivel Directivo

Está conformado por el Concejo Municipal el mismo que esta integrado por concejales y presidido por el Alcalde, de manera especial le corresponderá legislar mediante la expedición de ordenanzas, reglamentos y resoluciones de carácter administrativo y financiero, determinar la política a seguirse y fijar los objetivos en cada una de las ramas propias de la administración municipal; conocer y aprobar la programación técnica de corto, mediano y largo plazo, elaborado por los departamentos municipales y aprobados por las comisiones respectivas; dirigir el desarrollo físico del cantón, aprobar el plan de obras locales que interesan al vecindario y las necesidades para el gobierno y administración municipal, y, ejercer las demás atribuciones determinadas en la Ley de Régimen Municipal

Nivel Directivo, esta constituido por:

- ✓ Concejo Municipal en Pleno

---

<sup>13</sup> Ley Orgánica de Régimen Municipal; Cáp. II, Párrafo 2, Art. 15; Corporación de Estudios y Publicaciones Quito, Julio de 2006.



### **1.5.2 Nivel Ejecutivo**

Está integrado por la Alcaldía Municipal como Órgano Ejecutivo de la gestión Municipal ejerce la Máxima Autoridad dentro de la Municipalidad, en consecuencia, tiene a su cargo la determinación de la política Institucional y la aprobación de los planes y programas de trabajo de las unidades administrativas el control y evaluación de sus resultados.

El nivel Ejecutivo, esta constituido por:

- ✓ Alcalde

### **1.5.3 NIVEL ASESOR**

Al nivel asesor le corresponde prestar asistencia técnica a los niveles directivo, ejecutivo y operativo en cuestiones de planeación, programación y proyección de las actividades municipales, en materias legales y en asuntos de organización administrativa.

El nivel de asesoría, esta constituido por las siguientes unidades administrativas:

- ✓ Comisiones Permanentes
- ✓ Auditoria Interna.
- ✓ Comunicación Social
- ✓ Procuraduría

### **1.5.4 Nivel de Apoyo**

El nivel de Apoyo le corresponde prestar asistencia técnica y administrativa, tiene a su cargo las actividades complementarias para ofrecer ayuda material, de procedimientos o servicios internos a todos los niveles y unidades administrativas, a fin de que cumplan con sus funciones.



El nivel de apoyo esta constituido por:

- ✓ Secretaría General.

### **1.5.5 Nivel Operativo**

El nivel Operativo, es el encargado de la ejecución directa de las acciones de las diferentes gerencias de productos y de servicios hacia el cliente; encargado de cumplir directamente con los objetivos y finalidades de la Municipalidad, a través de la ejecución de planes, programas, proyectos y demás políticas y decisiones aprobados por la alta dirección.

El nivel operativo esta constituido por las siguientes Direcciones:

- Dirección Financiera, conformada por las Jefaturas de:
  - ✓ Contabilidad y Presupuestos;
  - ✓ Tesorería;
  - ✓ Rentas;
  - ✓ Activos Fijos; y,
  - ✓ Adquisiciones.
  
- Dirección Administrativa, conformada por las Jefaturas de:
  - ✓ Servicios Generales;
  - ✓ Informática;
  - ✓ Recursos Humanos; y,
  - ✓ Organización y Métodos.
  
- Dirección de Desarrollo Social, conformada por las Jefaturas de:
  - ✓ Educación, Cultura, Deportes y Recreación;
  - ✓ Seguridad; y,
  - ✓ Salud e Higiene.



- Dirección de Desarrollo Económico, conformada por las Jefaturas de:
  - ✓ Producción y Empleo;
  - ✓ Rastro;
  - ✓ Mercados;
  - ✓ Turismo; y,
  - ✓ Terminal Terrestre.
  
- Dirección de Obras Públicas, conformada por las Jefaturas de:
  - ✓ Ingeniería;
  - ✓ Fiscalización;
  - ✓ Parques y Jardines;
  - ✓ Mantenimiento Vial y Operación de Equipos.
  
- Dirección de Planificación y Desarrollo Territorial, conformada por las Jefaturas de:
  - ✓ Estudios y diseños;
  - ✓ Avalúos y Catastros;
  - ✓ Control de la Ciudad;
  - ✓ Centro Histórico.

## **1.6. RECURSOS HUMANOS Y FINANCIEROS**

Todo el accionar, la dinámica y las proyecciones de beneficio material y social del Cantón esta en manos del personal que compone el Ilustre Municipio de Latacunga, para el pago de estas actividades la Institución cuenta con Rentas Provenientes del Estado, las mismas que son distribuidas en pagos al personal que labora en las diferentes dependencias de la Ilustre Municipalidad.

Una nómina de 243 empleados, orientados técnicamente constituyen el motor humano que hace efectivo la planificación de los diferentes organismos; además el Ilustre Municipio de Latacunga dispone de un amplio edificio



municipal, para mayor claridad y que se tenga una visión presupuestaria de la inversión en la actividad humana, acompañado un cuadro de que contiene la remuneraciones mensuales del todo el personal<sup>14</sup> y no hay que olvidarnos de la parte fundamental como es la de apoyo, que son 244 jornaleros.<sup>15</sup>

<b>A.- ADMINISTRACION GENERAL</b>				
	<b>Cargo</b>	<b>N°</b>	<b>Sueldo Unificado</b>	<b>Liquidado a Cobrar</b>
<b>ALCALDIA</b>	Alcalde	1	6900	3455,83
<b>SECRETARIA GENERAL</b>				
	Secretario Concejo	1	1082,22	1007,46
	Secretaria General	1	722,37	678,23
	Jef. Archivo	1	552,06	426,69
	Sec. Ejec - 2	1	478,69	305,98
	Sec. Ejec - 1	1	427,15	250,63
	Oficin - 2	1	447,84	165,53
	Oficin - 1	1	463,69	416,2
<b>SECRETARIA DE COMISIONES</b>				
	Sec. Ejec - 2	1	489,36	344,12
	Aux. Ser. M	1	372,11	198,16
	Aux. Ser. M	1	452,4	414,72
<b>PROCURADURIA</b>				
	Procurador	1	1600	1392,5
	Abogado - 1	1	606,44	403,42
	Asist. Abog. 2	1	517,42	296,94
	Oficin - 1	1	421,52	166,97
<b>DIRECCION ADMINISTRATIVA</b>				
	Director	1	1600	1146,75
<b>INFORMATICA</b>				
	Anlt. S.Jfe	1	712	173,56
<b>RECURSOS HUMANOS</b>				
	Jef. Person	1	549,51	269,32
	Anlt.P.sis	1	596,2	153,97
	Secret.-1	1	381,67	271,92
	Oficin-2	1	380	172,54
	Aux. Ser. M	1	424,2	188,04
<b>TOTAL</b>		<b>22</b>	<b>20176,85</b>	<b>12299,48</b>

**Fuente:** Roles de septiembre del 2006.

**Elaborado por:** Sandra Salazar Bedón.

**Tabla N° 1.4**

Nómina de Empleado de Administración General.

<sup>14</sup> Roles de Pago del mes de Septiembre del 2006, de la Ilustre Municipalidad de Latacunga.

<sup>15</sup> Roles de Pago del mes de Agosto del 2006, de la Ilustre Municipalidad de Latacunga.



<b>B.- ADMINISTRACION FINANCIERA</b>			
<b>Cargo</b>	<b>N°</b>	<b>Sueldo Unificado</b>	<b>Líquido a Cobrar</b>
<b>DIRECCION</b>			
Director	1	1600,00	1372,38
Anlt. Presu	1	574,04	57,35
Sec. Ejec-2	1	506,58	270,74
Oficin-1	1	481,69	281,50
<b>CONTABILIDAD Y PRESUPUESTO</b>			
Con. Gral. - 2	1	1502,76	745,39
Anlt- prog-S	1	550,00	472,08
Contador-2	1	521,23	327,55
Contador	1	465,58	129,93
Contador	1	466,69	235,60
Contador	1	476,91	177,34
Oficin-2	1	466,15	82,00
Oficin-2	1	422,28	323,67
Aux.Ser.M	1	448,46	374,50
<b>TESORERIA</b>			
Tesorera	1	1170,00	815,44
Pagador-M	1	619,97	357,90
Liq.Imp.Jf	1	443,00	226,04
Liq.Imp.Jf	1	445,00	100,01
Liq.Imp.Jf	1	461,17	36,18
Liq.Imp.Jf	1	484,67	69,27
Liq.Imp.	1	449,94	195,77
sec. Coact.	1	460,87	381,56
Recaud. Fis.	1	466,28	143,50
Oficin-2	1	452,87	99,72
Oficin-2	1	395,68	325,77
Oficin-1	1	482,69	309,43
<b>COMPROBACION Y RENTAS MUNICIPALES</b>			
Jefe de Rentas	1	539,42	233,84
Liq.Imp.	1	446,03	4,62
Liq.Imp.	1	450	309,04
Liq.Imp.	1	450,94	415,96
Contador	1	451,24	10,51
<b>ADQUISICIONES</b>			
Jefe de Ser.	1	546,6	328,91
Secretaria-2	1	488,42	465,31
Oficinista-2	1	394,68	133,72
Aux.Ser.Mun.	1	451,52	405,93
<b>BODEGAS</b>			
Guardalm.	1	650,05	287,25
Guardalm.	1	451	288,41
Guardalm.	1	511,6	277,81
Sec.Ejec.-1	1	409,98	221,79
Oficin-1	1	449,34	329,06
Policia	1	457,07	388,6
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>21962,40</b>	<b>12011,38</b>

Fuente: Roles de septiembre del 2006.

Elaborado por: Sandra Salazar Bedón.

**Tabla N° 1.5**

Nómina de Empleado de la Dirección Financiera.



<b>C.- JUSTICIA, POLICIA Y VIGILANCIA</b>				
	<b>Cargo</b>	<b>N°</b>	<b>Sueldo Unificado</b>	<b>Liquidado a Cobrar</b>
<b>COMISARIA MUNICIPAL</b>				
	Comisario	1	565,06	39,95
	I.S.M.Jf-2	1	478,79	163,81
	Sec. Ejec.-2	1	503,52	468,23
	Sec. Ejec.-1	1	436,10	89,00
	Oficin-1	1	472,47	435,92
<b>INSPECCION DE POLICIA MUNICIPAL</b>				
	I.S.M.Jf-2	1	437,59	351,28
	I.S.M.Jf-2	1	477,79	324,31
	I.S.M.	1	422,97	401,70
<b>POLICIA MUNICIPAL</b>				
	*Policia	30	12697,41	9059,20
<b>TOTAL</b>		<b>38</b>	<b>16491,70</b>	<b>11333,40</b>
*Policia: Salario Unificado Promedio es de 423,25 teniendo un liquidado a cobrar de 283,32 dólares				

**Fuente:** Roles de septiembre del 2006.

**Elaborado por:** Sandra Salazar Bedón.

**Tabla N° 1.6**

Nómina de Empleados de la Jefatura de Seguridad.



<b>D.- EDUCACION Y CULTURA</b>			
<b>Cargo</b>	<b>N°</b>	<b>Sueldo Unificado</b>	<b>Liquidado a Cobrar</b>
<b>JEFATURA</b>			
Pro.Social	1	711,62	275,82
Secret-2	1	437,02	223,68
Oficin-2	1	440,60	211,54
Oficin-1	1	471,67	437,73
<b>BIBLIOTECA</b>			
Bibliotec	1	500,61	436,82
Oficin-1	1	422,85	203,11
Aux.Ser.M	1	452,40	335,24
<b>CENTRO ARTESANAL MULALO</b>			
Prof.7	1	445,91	423,79
Prof.8	1	459,70	419,53
<b>CENTRO ARTESANAL PASTOCALLE</b>			
Prof.10	1	501,85	210,34
Prof.10	1	495,05	468,71
<b>CENTRO ARTESANAL TANICUCHI</b>			
Prof.3	1	405,85	283,48
Prof.10	1	502,30	429,28
<b>CENTRO ARTESANAL TOACASO</b>			
Prof.12	1	522,99	398,66
Prof.6	1	384,75	306,14
Prof.4	1	352,83	317,16
Prof.4	1	352,83	333,66
Prof.4	1	352,83	333,66
Prof.4	1	352,83	326,86
<b>CENTRO ARTESANAL GUAYTACAMA</b>			
Prof.4	1	352,83	241,01
Prof.4	1	352,83	333,66
Prof.4	1	352,83	333,66
Prof.4	1	352,83	333,66
Prof.4	1	352,83	333,66
Prof.4	1	352,80	293,93
<b>PATRONATO DE AMPARO SOCIAL</b>			
Obstet-2	1	714,30	661,23
oficin-1	1	381,67	225,93
oficin-2	1	431,44	271,71
Quim. Farm2	1	673,80	632,29
oficin-1	1	381,67	113,12
Trab.Social2	1	690,42	450,37
Aux. Cont	1	407,86	368,21
oficin-1	1	381,67	361,45
oficin-1	1	381,67	136,91
Fisioterap	1	570,57	437,03
Auxiliar	1	429,70	264,85
Aux. Ser.Md	1	424,29	255,41
Odont-1	1	552,92	61,49
Aux. Ser.M	1	428,14	311,59
oficin-1	1	381,67	229,69
Medico-Jf	1	1310,55	969,71
Odont-2	1	712,79	402,48
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>19938,57</b>	<b>14398,26</b>

Fuente: Roles de septiembre del 2006.

Elaborado por: Sandra Salazar Bedón.

**Tabla Nº 1.7**

Nómina de Empleados de la Jefatura de Educación y Cultura



<b>E.- PLANIFICACION URBANA Y RURAL</b>			
<b>Cargo</b>	<b>N°</b>	<b>Sueldo Unificado</b>	<b>Liquidado a Cobrar</b>
<b>DIRECCION</b>			
Director	1	1.600,00	1.446,75
Oficin-1	1	461,67	163,84
<b>ESTUDIOS Y DISEÑOS</b>			
Arq-2	1	550,00	521,89
Arq-1	1	250,00	232,83
<b>PLAN DE DESARROLLO</b>			
Arq-2	1	737,83	499,29
Arq-1	1	647,05	349,84
<b>PROYECTOS</b>			
Arq-5	1	782,20	281,10
Arq-1	1	636,97	473,95
<b>JEFATURA DE AVALUOS Y CATASTROS</b>			
Jefe-Av-Ca	1	800,00	762,65
Sec.Ejec-2	1	465,31	131,13
Jf-avaluos	1	510,68	327,70
Jf-catastros	1	535,12	397,90
Aval-M-2	1	493,35	259,22
Aval-M-1	1	419,46	100,16
Aval-M-1	1	433,85	143,23
Aval-M-1	1	438,70	260,88
Aux.-Aval-1	1	388,65	40,25
<b>COMISARIA DE CONSTRUCCIONES</b>			
Comisario	1	608,01	285,94
Secret-2	1	385,53	145,97
I.S.M.Jf-1	1	418,37	252,24
I.S.M.Jf-1	1	385,53	268,15
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>11.948,28</b>	<b>7.344,91</b>

**Fuente:** Roles de septiembre del 2006.

**Elaborado por:** Sandra Salazar Bedón.

**Tabla N° 1.8**

Nómina de Empleados de la Dirección de  
Planificación y Desarrollo Territorial



F.- OBRAS PUBLICAS MUNICIPALES				
	Cargo	N°	Sueldo Unificado	Liquidado a Cobrar
<b>DIRECCION</b>				
	Director	1	1.600,00	1.525,31
2.684,61	Sec.Ej-Alc	1	402,04	343,32
2.946,77	Jef.Ser.A	1	472,20	314,16
921,23	Secret-2	1	465,53	442,98
460,89	Oficin-1	1	472,59	58,84
<b>INGENIERIA</b>				
	Ing-5	1	611,71	530,00
	Ing-5	1	672,49	537,44
	Ing-3	1	546,50	517,08
	Topograf-Jf	1	566,54	537,45
	Antl.Prog.Sis	1	442,12	404,46
	Oficin-2	1	440,26	420,34
<b>FISCALIZACION</b>				
	Ing-6	1	725,86	678,31
	Ing-6	1	693,16	242,92
<b>PARQUES Y AVENIDAS</b>				
	Jef.Ser.A	1	463,35	326,89
	Oficin-1	1	381,67	134,00
<b>TOTAL</b>		<b>15</b>	<b>8.956,02</b>	<b>7.013,50</b>

Fuente: Roles de septiembre del 2006.

Elaborado por: Sandra Salazar Bedón.

**Tabla N° 1.9**

Nómina de Empleados de la Dirección de Obras  
Públicas



<b>G.- HIGIENE AMBIENTAL</b>				
	<b>Cargo</b>	<b>N°</b>	<b>Sueldo Unificado</b>	<b>Liquidado a Cobrar</b>
<b>DIRECCIÓN</b>				
	Jefe-Ha	1	800,00	756,43
	I.Hig.M.Jf.	1	485,62	430,82
	Aux. Ser.Mu.	1	408,00	51,54
<b>INSPECCIÓN (ASEO DE CALLES)</b>				
	I.Hig.Mu.	1	483,34	203,41
	I.Hig.Mu.	1	425,29	360,09
	I.Hig.Mu.	1	478,10	194,14
	I.Hig.Mu.	1	433,74	185,75
	I.Hig.Mu.	1	467,61	158,96
	I.Hig.Mu.	1	480,10	432,57
<b>AUXILIAREA DE SERVICIOS</b>				
	Aux.Ser..M.	1	443,40	368,01
	Aux.Ser..M.	1	422,13	281,27
	Aux.Ser..M.	1	384,55	307,09
	Aux.Ser..M.	1	419,01	382,13
	Aux.Ser..M.	1	451,40	304,22
	Aux.Ser..M.	1	449,59	421,95
	Aux.Ser..M.	1	384,43	199,19
	Aux.Ser..M.	1	411,12	281,73
	Aux.Ser..M.	1	452,40	64,24
	Aux.Ser..M.	1	422,01	401,56
	Aux.Ser..M.	1	423,08	123,10
	Aux.Ser..M.	1	369,51	333,64
	Aux.Ser..M.	1	394,63	212,55
	Aux.Ser..M.	1	427,14	247,08
	Aux.Ser..M.	1	436,27	30,76
	Aux.Ser..M.	1	407,82	371,21
<b>MEDIO AMBIENTE</b>				
	Jf-S-Ambi	1	641,21	351,63
	I.S.M.Jf.-1	1	458,46	315,84
	Oficina-1	1	407,17	236,27
<b>TOTAL</b>		<b>28</b>	<b>12667,13</b>	<b>8007,18</b>

**Fuente:** Roles de septiembre del 2006.

**Elaborado por:** Sandra Salazar Bedón.

**Tabla Nº 1.10**

Nómina de Empleados (Jefatura de Salud e Higiene)



<b>H.- ABASTECIMIENTO DE AGUA POTABLE</b>				
	<b>Cargo</b>	<b>N°</b>	<b>Saldo Unificado</b>	<b>Liquido a Cobrar</b>
<b>DIRECCION</b>				
	Director	1	1600	1525,31
	Sec.Ejec-1	1	459,63	352,18
	Jefe-A.M.	1	1279,54	1131,15
	Ing.	1	698,4	658,13
	Superv.Red	1	530	508,88
	Aux.Ser.M.	1	455,4	365,7
<b>AREA URBANA</b>				
	Jef.Ser.A.	1	466,38	415,54
	T-Laborato	1	447,09	423,99
	Topografo	1	431,61	408,89
	I.S.M.Jf-2	1	489,2	362,21
	I.S.M.Jf-1	1	408,55	343,26
<b>MEDICIÓN Y TARIFACIÓN</b>				
	Anal.P.Sis	1	506,2	445,41
	Tec.S.Mant	1	426,69	83,91
	I.S.M.Jf-1	1	417,25	196,74
	I.S.M.Jf-1	1	431,45	358,63
<b>AREA RURAL</b>				
	Tec.S.Mant	1	483,5	155,15
		<b>16</b>	<b>9530,89</b>	<b>7735,08</b>

**Fuente:** Roles de septiembre del 2006.

**Elaborado por:** Sandra Salazar Bedón.

**Tabla N° 1.11**

Nómina de Empleado de la unidad de Agua Potable



<b>I.-OTROS SERVICIOS COMUNALES</b>				
	<b>Cargo</b>	<b>N°</b>	<b>Salario Unificado</b>	<b>Salario Liquidado</b>
<b>CAMAL MUNICIPAL</b>				
	Adm.Camal.	1	508,44	466,25
	Med.Veter.	1	618,54	534,94
	Oficina-2	1	450,42	399,74
<b>MERCADO CERRADO</b>				
	Adm.Mercad.	1	441,17	363,11
	Secret-1	1	340,00	230,75
	I.Hig.Mun.	1	453,88	371,06
	Aux.Ser.M.	1	427,14	406,56
	Aux.Ser.M.	1	431,21	410,53
<b>MERCADO MAYORISTA DEL CANTON</b>				
	Adm.Mer.Ma.	1	600,17	488,58
	Rec.Fis-1	1	360,00	314,43
	Rec.Fis-1	1	360,00	339,55
	Rec.Fis-1	1	360,00	225,32
	Rec.Fis-1	1	360,00	341,55
	I.Hig.Mun.	1	360,00	340,06
	I.Hig.Mun.	1	360,00	139,06
	I.Hig.Mun.	1	360,00	324,57
	Aux.Ser.M.	1	330,00	221,87
<b>TERMINAL TERRESTRE</b>				
	Adm.Termin.	1	533,00	417,30
	Rec.Fis-1	1	452,80	106,71
	Rec.Fis-1	1	468,43	277,56
	Rec.Fis-1	1	454,30	381,46
<b>TOTAL</b>		<b>21</b>	<b>9029,50</b>	<b>7.100,96</b>

Fuente: Roles de septiembre del 2006.

Elaborado por: Sandra Salazar Bedón.

**Tabla N° 1.12**

Nómina de Empleados de Otras Comisiones  
Comunales



<b>A.- ADMINISTRACION GENERAL</b>			
	<b># de Personal</b>	<b>Sueldo Unificado</b>	<b>Líquido a Cobrar</b>
ALCALDIA		6900,00	3455,83
SECRETARIA GENERAL	7	4174,02	3250,72
SECRETARIA DE COMISIONES	3	1313,87	957,00
PROCURADURIA	4	3145,38	2259,83
DIRECCION ADMINISTRATIVA	1	1600,00	1146,75
INFORMATICA	1	712,00	173,56
RECURSOS HUMANOS	5	2331,58	1055,79
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>20176,85</b>	<b>12299,48</b>
<b>B.- ADMINISTRACION FINANCIERA</b>			
DIRECCION	4	3162,31	1981,97
CONTABILIDAD Y PRESUPUESTO	9	5320,06	2868,06
TESORERIA	12	6332,14	3060,59
COMPENSACION Y RENTAS MUNICIPALES	5	2337,63	973,97
ADQUISICIONES	4	1881,22	1333,87
BODEGA	6	2929,04	1792,92
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>21962,40</b>	<b>12011,38</b>
<b>C.- JUSTICIA, POLICIA Y VIGILANCIA</b>			
COMISARIA MUNICIPAL	5	2455,94	1196,91
INSPECCION DE POLICIA MUNICIPAL	3	1338,35	1077,29
POLICIA MUNICIPAL	30	12697,41	9059,20
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>16491,70</b>	<b>11333,40</b>
<b>D.- EDUCACION Y CULTURA</b>			
JEFATURA	4	2060,91	1148,77
BIBLIOTECA	3	1375,86	975,17
CENTRO ARTESANAL MULALO	2	905,61	843,32
CENTRO ARTESANAL PASTOCALLE	2	996,90	679,05
CENTRO ARTESANAL TANICUCHI	2	908,15	712,76
CENTRO ARTESANAL TOACASA	6	2319,03	2016,14
CENTRO ARTESANAL GUAYTACAMA "Lcdo. José Gabriel Teran"	6	2116,98	1869,58
PATRONATO DE AMPARO SOCIAL	17	9255,13	6153,47
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>19938,57</b>	<b>14398,26</b>
<b>E.- PLANIFICACION URBANA Y RURAL</b>			
DIRECCION	2	2061,67	1138,94
ESTUDIOS Y DISEÑOS	2	575,00	754,72
PLAN DE DESARROLLO	2	1384,88	868,73
PROYECTOS	2	1419,17	752,81
JEFATURA DE AVALUOS Y CATASTROS	9	4485,12	2815,11
COMISARIA DE CONSTRUCCIONES	4	1797,44	1028,75
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>11723,28</b>	<b>6604,34</b>
<b>F.- OBRAS PUBLICAS MUNICIPALES</b>			
DIRECCION	5	3412,36	2684,61
INGENIERIA	6	3279,62	2946,77
FISCALIZACION	2	1419,02	921,23
PARQUES Y AVENIDAS	2	845,02	460,89
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>8956,02</b>	<b>7013,50</b>
<b>G.- HIGIENE AMBIENTAL</b>			
DIRECCION	3	1693,62	1238,79
INSPECCION (ASEO DE CALLES)	6	2768,18	1534,92
AUXILIARES DE SERVICIO	16	6698,49	4329,73
MEDIO AMBIENTE	3	1506,84	903,74
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>12667,13</b>	<b>8007,18</b>
<b>H.- ABASTECIMIENTO Y AGUA POTABLE</b>			
DIRECCION	6	5022,97	4541,35
AREAS URBANAS	5	2242,83	1953,89
MEDICION Y TARIFICACION	4	1781,59	1084,69
AREA RURAL	1	483,50	155,15
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>9530,89</b>	<b>7735,08</b>
<b>I.- OTROS SERVICIOS COMUNALES</b>			
CAMAL MUNICIPAL	3	1577,40	1400,93
MERCADO CERRADO	5	2093,40	1782,01
MERCADO MAYORISTA	9	3450,17	2734,99
MERCADO MAYORISTA DEL CANTON	4	1908,53	1183,03
TERMINAL TERRESTRE			
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>9029,50</b>	<b>7100,96</b>
<b>TOTAL</b>	<b>242</b>	<b>130476,34</b>	<b>86503,58</b>

Fuente: Roles de septiembre del 2006.

Elaborado por: Sandra Salazar Bedón.

Tabla Nº 1.13

Consolidado de Empleados Municipales.



PAGO DE SALARIOS DE JORNALEROS MUNICIPALES																		TOTAL	SUELDO UNIFICADO	SUELDO A PAGAR					
Nombre	Programa No.	Choferes	Barrenderos	Guardia Nocturnos	Auxiliares de Servicios	Guardias Diurnos	Jornaleros	Maestros Plomeros	Mecanicos	Plomeros	Operadores Planta de Tratamiento	Albañiles	Peones	Personal	Jardineros	Ayudante Mecanicos	Carpinteros	Operadores	Cargadores	Guardian	Ayudante de Maq	Conserje	TOTAL	SUELDO UNIFICADO	SUELDO A PAGAR
1 Aseo Calles y Plazas.- Ciudad	12	11	47	1	4	4																	67	31.246,52	20.258,85
2 Agua Potable seccion Ciudad de Latacunga	14			6		6	2	2	1	3	4												24	10.275,56	6.648,84
3 Agua Potable Seccion Rural	15											5	5										10	4.176,81	2.682,29
4 Opera. Chofer. y otros OOPP	16					2								17									19	8.324,27	5.414,94
5 Mnto. Parques Aven. y Jardines	17													3	21								24	10.093,69	6.999,70
6 Mecanicos y Guardianes	18			5		2								1		1							9	3.903,52	2.672,04
7 trabaja. Sist Alcantarillado	19												2	6									8	3.308,13	2.651,00
8 Trabajadores Aceras Bordillos	20													3			2						5	2.060,41	1.538,65
9 Encargados del Empedrado	21											3	2	1									6	2.506,47	1.480,12
10 Encargados de adoquinados	22											2	2	1			3						8	3.354,77	1.941,65
11 Construccion/Puentes/muros/Cerramientos	24												4	3									7	2.924,48	1.894,38
12 Fabrica de Adoquines	25												2	1									3	1.248,71	854,31
13 Camal Municipal	26													1			10	3	1			1	16	6.720,16	5.095,09
14 Encargados Via San Felipe la Calera	28											3	7	1									11	4.580,86	4.012,75
15 Encargados Via Los Hornos - Poalo	29												7	1									8	3.323,06	2.476,92
16 Equipo Caminero Mantenimiento Vial	30	7												11							1		19	8.075,62	5.262,04
		18	47	12	4	14	2	2	1	3	4	13	31	50	21	1	5	10	3	1	1	1	244	106.123,04	71.883,57

Fuente: Roles de septiembre del 2006.

Elaborado por: Sandra Salazar Bedón.

**Tabla Nº 1.14**  
Consolidado Jornaleros Municipales



## **1.7. MARCO LEGAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE LATACUNGA**

El Municipio de Latacunga, es subordinada al orden jurídico constitucional del estado, es una sociedad Política Autónoma, con la finalidad del bien común local y, dentro de éste y en forma primordial, atención de las necesidades de la ciudad, y de las parroquias rurales, constituye una persona jurídica de derecho publico, con patrimonio propio y con capacidad para realizar los actos jurídicos que fueren necesarios para el cumplimiento de sus fines.

Dentro del Artículo 63, numeral 1 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal, faculta a los Concejos Municipales a dictar Ordenanzas, Acuerdos y resoluciones de conformidad con sus competencias; nos ayudarán a determinar las políticas a seguirse y fijar las metas de la Municipalidad, buscando así los cumplimientos de objetivos y metas institucionales; y en uso de sus atribuciones.



## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO – REFERENCIAL

#### 2.1. AUDITORIA INTERNA

##### 2.1.1. Antecedentes

Aunque el término Auditoria nos pueda parecer relativamente reciente, se basa en una idea muy antigua, la aparición de los auditores se data desde la época del antiguo Egipto, donde los controladores verificaban la exactitud de las cuentas en cuanto a las importaciones y exportaciones de trigo, así como la cantidad de cosechas y de los impuestos.

Se muestra que la práctica de la auditoria es muy antigua, pero, el término Auditoria tiene su origen en la práctica romana de juzgar las denuncias ante una jurisdicción a partir de la audición de testigos (audire = escuchar).

Progresivamente, el término hará referencia al examen oficial de las cuentas acompañado en las verificaciones fundadas en las referencias aportadas por testigos. La importancia de los testigos orales fue disminuyendo paulatinamente a favor de los documentos, de manera que los auditores tendrán que examinar las cuentas de los gobernadores de las provincias para detectar posibles fraudes.

La auditoria interna ha evolucionado para satisfacer las necesidades de las empresas, de las organizaciones gubernamentales y de las entidades sin fines de lucro. Originalmente, la necesidad de la auditoria interna surgió cuando los



gerentes de las primeras grandes corporaciones reconocieron que no eran suficientes las auditorías anuales de los estados financieros hechas por los CPA. Se dió la necesidad de la participación oportuna de los empleados, además de los contadores públicos certificados para asegurar registros financieros precisos y oportunos, y para evitar el fraude. Estos auditores internos originales concentraron sus esfuerzos en los asuntos financieros y contables. De ahí que la auditoría interna es una actividad relativamente nueva.

A partir de 1940 la utilización de los servicios de auditores internos por instituciones privadas y públicas comenzó a difundirse hasta un grado en que, actualmente, la función de auditoría interna, en casi todas las grandes organizaciones, está adquiriendo cada vez mayor reconocimiento y responsabilidad.

La auditoría interna desempeña cada día un papel más relevante debido principalmente a los siguientes factores:

- a) La creciente complejidad de los métodos contables, administrativos y de operación.
- b) La tendencia cada vez más acentuada a la descentralización, con el consiguiente aumento en la delegación de autoridad.
- c) El alejamiento de gran número de niveles de operación.

Hoy día, instituciones con gran número de agencias, sucursales, fábricas o almacenes, consideran que la auditoría interna es una necesidad imperiosa, con base en este enfoque se ha tomado en cuenta que es esencial que la Municipalidad de Latacunga cuente con un departamento de Auditoría Interna.

### **2.1.2. Concepto**

La auditoría interna “es el examen objetivo, sistemático y profesional de las operaciones financieras o administrativas efectuado con posterioridad a su



ejecución, como un servicio a la gerencia por personal de una unidad de Auditoría Interna completamente independiente de dichas operaciones, con la finalidad de verificarlas, evaluarlas y elaborar un informe que contenga comentarios, conclusiones y recomendaciones".<sup>16</sup>

"La Unidad de Auditoría Interna constituye un elemento componente del sistema de control interno de una entidad u organismo en el Sector Público y como tal se constituye en un medio al servicio de la alta dirección, destinada a salvaguardar los recursos públicos, verificar la exactitud y veracidad de la información financiera, técnica, operativa y administrativa"<sup>17</sup>

Por lo expresado anteriormente la auditoría Interna constituye una parte esencial del sistema de control administrativo y financiero de una entidad, como una función de asesoría y no de línea. Por lo tanto, el auditor interno no debe estar autorizado para efectuar cambios en los procedimientos u operaciones de la entidad ni para ordenar que éstos se efectúen. Su trabajo consiste en hacer análisis, revisiones y evaluaciones independientes y objetivas de los procedimientos y actividades existentes; informar acerca de la situación encontrada; y cuando lo juzgue necesario, recomendar cambios u otras medidas a ser tomadas por los funcionarios encargados de la administración de los recursos humanos, financieros y económicos.

### **2.1.3. Finalidad**

La auditoría interna tiene como finalidad proporcionar información, análisis, evaluación, comentarios y recomendaciones pertinentes a las operaciones examinadas, además constituye una ayuda primordial para los miembros de la gerencia a desarrollar efectivamente sus responsabilidades financieras y administrativas y al logro de los objetivos institucionales, favoreciendo así la protección de los intereses y bienes frente a terceros, es decir a la colectividad.

---

<sup>16</sup> Manual Latinoamericano de Auditoría Profesional en el Sector Público (ILACIF), Segunda Edición, Quito-Ecuador, Pág. 113.

<sup>17</sup> Manual General de Auditoría Gubernamental, Julio 2003 Pág. 8. Quito.



#### **2.1.4. “Objetivos<sup>18</sup>”**

El objetivo principal es ayudar a la dirección en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, proporcionándole análisis, objetivos, evaluaciones, recomendaciones y todo tipo de comentarios pertinentes sobre las operaciones examinadas; así como:

- a) Mantener un eficaz Control Interno.
- b) Conseguir un buen funcionamiento de la organización, de sus sistemas operativos y de la adecuada utilización de sus recursos.
- c) Asegurar el cumplimiento de las políticas, normas e instrucciones de la dirección.
- d) Mejorar constantemente la gestión de la empresa.
- e) Mantener a la dirección informada de cuantas excepciones se detecten, proponiendo las acciones correspondientes para subsanarlas.
- f) Promover los cambios que sean necesarios, mentalizando a sus empleados para la adaptación de los nuevos sistemas.

#### **2.2. ROL DE LA AUDITORIA INTERNA Y EXTERNA**

Hoy en día casi todas las entidades tanto públicas como privadas utilizan los servicios de auditores externos e internos, de ahí la necesidad predominante de definir cada rol, pues se encuentran perfectamente delineados, pero el trabajo de los dos es complementario y no excluyente.

---

<sup>18</sup> <http://www.tuobra.unam.mx/publicadas>



El alcance de la magnitud del trabajo del auditor externo depende de la efectividad del auditor interno, debido a que este último es parte del control interno; para lo cual el auditor externo puede hacer uso de los informe generados por el auditor interno, además puede requerir de su colaboración en el examen de los estados financieros.

### **Auditoria Externa**

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

Una auditoria externa debe hacerla una persona o firma independiente de capacidad profesional reconocidas. Esta persona o firma debe ser capaz de ofrecer una opinión imparcial y profesionalmente experta acerca de los resultados de auditoria, basándose en el hecho de que su opinión ha de acompañar el informe presentado al término del examen, concediendo que pueda expresarse una opinión basada en la veracidad de los documentos, estados financieros y en que no se imponga restricciones al auditor en su trabajo de investigación.

### **Auditoria Interna**

Es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un profesional con vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas, con el objeto de emitir informes, formulando sugerencias para el mejoramiento de la misma. Estos informes son



de circulación interna puesto que no tienen trascendencia a terceros debido a que no se producen bajo la figura de la Fe Pública.

Las auditorías internas son hechas por personal de la empresa donde el auditor interno tiene a su cargo la evaluación permanente del control de las transacciones, operaciones, así como se preocupa en sugerir el mejoramiento de los métodos y procedimientos de control interno.

La auditoría interna es un servicio que reporta al más alto nivel de la dirección dentro de una Institución y tiene características de función asesora de control, por tanto no puede ni debe tener autoridad de línea sobre ningún funcionario de la empresa, a excepción de los que forman parte de la oficina de auditoría interna, ni debe en modo alguno involucrarse o comprometerse con las operaciones de los sistemas de la empresa, pues su función es evaluar y opinar sobre los mismos, para que la alta dirección tome las medidas necesarias para su mejor funcionamiento. La auditoría interna solo interviene en las operaciones y decisiones propias de su oficina, pero nunca en las operaciones y decisiones de la organización a la cual presta sus servicios, pues como se dijo es una función asesora.

### **2.2.1. Diferencias entre auditoría interna y externa:**

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

- ✓ En la Auditoría Interna existe un vínculo laboral entre el auditor y la empresa, mientras que en la Auditoría Externa la relación es de tipo civil.
- ✓ En la Auditoría Interna el diagnóstico del auditor, esta destinado para la empresa; en el caso de la Auditoría Externa este dictamen se destina generalmente para terceras personas o sea ajena a la empresa.



- ✓ La Auditoria Interna está inhabilitada para dar Fe Pública, debido a su vinculación contractual laboral, mientras la Auditoria Externa tiene la facultad legal de dar Fe Pública.

### **2.3. NORMAS GENERALES Y ESPECÍFICAS PARA EL EJERCICIO PROFESIONAL DE LA AUDITORIA INTERNA**

Normas de auditoria son medidas de la forma como el auditor cumple con los principios y objetivos generales de la auditoria, determinan los requisitos del auditor, la naturaleza y alcance de la información a ser obtenida a través de la aplicación de las técnicas de auditoria y contenido del informe de auditoria.

Orientan el juicio profesional del auditor al tomar decisiones respecto a cuáles son los procedimientos que deben aplicarse en una auditoria específica, la forma y oportunidad de su aplicación y la extensión o alcance que deben tener.

Esta normativa será aplicada en sus distintas modalidades y servirá de guía en todas las etapas del proceso de una auditoria, ejecutada por los auditores internos y para que los funcionarios del ente auditado, conozcan el esquema bajo el cual se desarrolla el trabajo.

La normativa observada y cumplida por los Auditores Internos del sector Público se presenta a continuación:

- a) Normas Ecuatoriana de Auditoria Gubernamental (NEAG) emitidas por la Contraloría General del Estado, las mismas que se fundamentan en las Normas Auditoria Generalmente Aceptadas (NAGA)
- b) Las Normas de Control Interno (NCI), que son de aplicación y cumplimiento obligatorio por parte de los auditores de la Contraloría General del Estado, los auditores internos de las entidades públicas y los profesionales de las firmas privadas contratadas de auditoria, cuando sean designados o contratados por el Organismo Técnico Superior de Control para efectuar la auditoria gubernamental.



### **2.3.1. “Normas Ecuatorianas de Auditoria Gubernamental”<sup>19</sup>”**

Constituyen los requisitos de calidad que el auditor debe observar en todas sus actividades; son de observancia y aplicación obligatoria para todos los auditores en el ejercicio de su profesión, además son la base de los procedimientos de Auditoria Interna y que pueden ser definidos en términos generales, como “Normas de Auditoria Gubernamental” expedida mediante Acuerdo N° 019 - CG, publicada en la Edición Especial N° 6 del Registro Oficial de 10 de octubre del año 2002, a fin de contar con un instrumento de trabajo que permita la práctica de la auditoria gubernamental con eficiencia y oportunidad. (Ver Anexo N° 1).

Contienen los fundamentos básicos de la auditoria gubernamental que es la principal herramienta para aplicar el Control de los Recursos Públicos, las mismas que son actualizadas en base de la experiencia de la Contraloría General del Estado y los Criterios emitidos por los organismos profesionales, instituciones internacionales regionales y nacionales de auditoria del sector público.

#### **2.3.1.1. Estructura de las Normas de Auditoria Gubernamental**

Las Normas de Auditoria se clasifican en:

- ✓ Normas Relacionadas con el Auditor Gubernamental, (A.G.)
- ✓ Normas Relacionadas con la Planificación de la Auditoria Gubernamental, (P.A.C)
- ✓ Normas relativas con la Ejecución de la Auditoria Gubernamental, (E.A.G)
- ✓ Normas relativas al Informe de la Auditoria Gubernamental (I.A.G).

---

<sup>19</sup> Contraloría General Del Estado, Boletín Jurídico N-6-2002, Dirección Jurídica, Quito – Ecuador.



**a) Normas Personales del Auditor Gubernamental.**

En este grupo de normas encontramos la personalidad del Auditor Interno, para la conducción de un trabajo basado en la capacidad, cuidado y pericia profesional con que se desempeña, al dirigir una auditoria al generar un producto final, objetivo y de calidad.

**b) Normas Relacionadas con la Planificación de la Auditoria Gubernamental.**

Estas normas están relacionadas con la planificación del trabajo de auditoria interna, para obtener suficiente comprensión de: Misión, Visión, Objetivos y controles, que permite al auditor determinar la naturaleza, duración y extensión de los procedimientos de Auditoria a aplicarse para que el trabajo resulte efectivo.

**c) Normas Relativas a la Ejecución de la Auditoria Gubernamental.**

Este grupo hace relación con la ejecución del trabajo en el campo, proporcionan al auditor una base para juzgar la calidad de la gestión institucional y de los estados financieros en su conjunto; obteniendo evidencia suficiente, comprobatoria y relevante.

**d) Normas Relativas al Informe de Auditoria Gubernamental.**

Esta norma se relaciona con el producto final del trabajo del auditor, puesto que se entrega el informe de la auditoria el cual constituye el valor agregado del auditor en beneficio de la institución, contiene observaciones, conclusiones y recomendaciones, y para el caso de Auditoria Financiera el correspondiente dictamen.

Una parte importante de la función del auditor es saber comunicar en forma oportuna los resultados del trabajo realizado a los diferentes usuarios.



El informe de auditoria gubernamental debe incluir los resultados del trabajo realizado en forma escrita, de conformidad a las normas dictadas para el ejercicio de la profesión.

### **2.3.2. “Normas Control Interno (NCI)”<sup>20</sup>**

La Constitución Política de la República del Ecuador, en el artículo 211 dispone que la Contraloría General del Estado es la encargada de dictar regulaciones de carácter general para el cumplimiento de sus funciones, el mismo que esta determinado en el artículo 7 numeral 1 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado en el cual enuncia que es competencia del Organismo Técnico Superior de Control expedir, publicar y actualizar las Normas de Control Interno, que sirvan de marco básico para que las instituciones del Estado y sus servidores establezcan y pongan en funcionamiento su propio control interno, emitido mediante acuerdo N° 20-CG. R.O., del 6 de Octubre del 2002 .

Las normas de Control Interno para el Sector Público de la República del Ecuador constituyen guías generales emitidas por la Contraloría General del Estado, orientadas a promover una adecuada administración de los recursos públicos y a determinar el correcto funcionamiento administrativo de las entidades y organismos del sector público Ecuatoriano, con el objeto de buscar la efectividad, eficiencia y economía en la gestión institucional.

Se instrumentan mediante procedimientos encaminados a proporcionar una seguridad razonable, para que las entidades puedan lograr los objetivos específicos que se trazaron; tiene soporte técnico en principios administrativos, disposiciones legales y normativa técnica pertinente.

Las Normas de Control Interno se encuentran agrupadas por áreas, subáreas y títulos las mismas que se componen de cinco dígitos, los tres primeros conforman el primer campo, indican el área y subárea y el cuarto y quinto dígito

---

<sup>20</sup> [http: www.contraloria.gov.ec.](http://www.contraloria.gov.ec)



constituyen el segundo campo y señalan el título y se clasifican en: (Ver Anexo N° 2).

- ✓ 100 Normas generales de Control Interno.
- ✓ 200 Normas de Control Interno para el área de administración financiera gubernamental.
- ✓ 300 Normas de Control Interno para el área de recursos humanos.
- ✓ 400 Normas de Control Interno para el área de sistemas de información computarizados.
- ✓ 500 Normas de Control Interno para el área de inversión en proyectos y programas.

Estas normas promueven la existencia de un control sólido interno y efectivo, cuya implantación constituye responsabilidades de las máximas autoridades y de los niveles de dirección. La combinación de las normas establece el contexto requerido para el control apropiado en cada entidad pública.

### **2.3.3. Código de Ética para las Auditorías Internas Gubernamentales.<sup>21</sup>**

La ética de los servidores que conforman la unidad de Auditoría Interna se mantendrá durante sus actividades y fuera de la Institución, cumpliendo lo establecido en el Código de Ética de los Servidores de la Contraloría General del Estado y del Auditor Gubernamental emitido mediante Acuerdo N° 034-CG de octubre 24 del 2002, aplicable para los Auditores Gubernamentales. (Ver Anexo N° 3).

---

<sup>21</sup> Contraloría General del Estado, Manual General de Auditoría Gubernamental, Quito - Julio 2003, Pág.55-58.



La responsabilidad ética la impone la profesión sobre sus miembros, la ética profesional representa una parte importante del sistema de relación y disciplina que es esencial en cualquier sociedad civilizada.

El Código de ética profesional es más que una declaración de responsabilidades además es una herramienta de trabajo, notifica al público que la profesión esta interesada por sí misma en la protección del interés común y que sus miembros la lleven a cabo su trabajo de forma que beneficie a la sociedad.

Este código de ética establece de una forma realista las normas para garantizar la paz en la profesión además es el manual de conducta de los auditores, para cumplir con sus obligaciones profesionales y para las actividades que afecten al punto de vista del público sobre la profesión.

La fidelidad al Código de Ética del Auditor Interno, es un requisito indispensable para mantener la designación de Auditor Interno. Este código se describe a continuación:

- ✓ **Independencia.-** El auditor mantendrá total independencia respecto de las instituciones sujetas al control de la Contraloría, así como de las personas y actividades sometidas a su examen. No efectuará labores de auditoria en instituciones en las que hubiere prestado sus servicios durante los últimos cinco años. Tampoco auditará actividades realizadas por su cónyuge, por sus parientes comprendidos dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad, ni cuando existiere conflicto de intereses.
- ✓ **Reserva.-** El auditor guardará reserva de los hechos que conociere en el cumplimiento de sus funciones y, cuando se trate de información sujeta a sigilo o reserva, la utilizará solo para efectos previstos en la ley.
- ✓ **Conducta del Auditor.-** La conducta del auditor deberá ser irreprochable en todo momento y circunstancia. Cualquier deficiencia en su conducta profesional, o conducta inadecuada en su vida personal, perjudicaría su



imagen de integridad de auditor de la Contraloría a la que representa, y la calidad y validez de su labor y puede, entonces, plantear dudas acerca de la fiabilidad y la competencia profesional de la Institución.

- ✓ **Credibilidad y Confianza.-** Es fundamental que la Contraloría General del Estado suscite credibilidad y confianza. Para lograr tales atributos, el auditor deberá cumplir con las exigencias éticas de los valores encarnados en los conceptos de integridad, independencia y objetividad, confidencialidad y competencia profesional.
- ✓ **Integridad.-** El auditor, durante su trabajo y en las relaciones con el personal de las entidades intervenidas, está obligado a observar las normas de conducta, tales como honradez e imparcialidad.
- ✓ **Confidencialidad.-** El auditor deberá ser prudente en el uso y protección de la información adquirida en el transcurso de su trabajo. No la utilizará para lucro personal, o de otra manera que fuere en detrimento de los legítimos objetivos de la Contraloría General.
- ✓ **Cordialidad y Buena Conducta.-** Durante todo el proceso de auditoria, el auditor deberá desempeñar sus tareas teniendo en cuenta los derechos y la dignidad de los auditados; la necesaria eficiencia, eficacia y economía en la administración de los recursos, así como la continuidad del servicio de las áreas examinadas; En consecuencia, observará las reglas de la buena conducta con los servidores públicos y privados, sin poner en riesgo su independencia y probidad.
- ✓ **Objetividad e Imparcialidad.-** El auditor deberá ser objetivo e imparcial en toda labor que efectúe, particularmente en sus informes; por consiguiente, las conclusiones deberán basarse en las pruebas obtenidas, de acuerdo a las normas de auditoria de la Contraloría General del Estado y a las normas nacionales e internacionales sobre la materia.



- ✓ **Neutralidad Política.-** Es indispensable que el auditor conserve su independencia con respecto a las influencias políticas para realizar con imparcialidad su trabajo.
- ✓ **Competencia Profesional.-** El auditor tiene la obligación de actuar profesionalmente en su trabajo, no deberá realizar tareas para los cuales no demuestre la competencia profesional necesaria. Deberá conocer y observar las normas, las políticas, los procedimientos y las prácticas aplicables a la naturaleza de la auditoría, contabilidad y gestión financiera. De igual manera, deberá conocer los principios y normas que rijan a la entidad auditada.
- ✓ **Compromiso con la Institución y la Patria.-** Las acciones del auditor serán orientadas hacia el desarrollo de una eficaz Administración Pública y al servicio de la comunidad. Para conseguir este objetivo, deberá comprometerse con los intereses de la Contraloría General, en salvaguarda del patrimonio público.
- ✓ **Conflicto de Intereses.-** Cuando un auditor realice el examen en una entidad cuidará que su actuación no origine conflicto de intereses.
- ✓ **Declaración Patrimonial Juramentada.-** El auditor deberá presentar, al inicio, cuando haya variación de su patrimonio, y al término de su gestión, la declaración patrimonial juramentada, de conformidad con las preceptos constitucionales y legales vigentes.
- ✓ **Impedimento para ser Auditor.-** No podrá ser designado ni contratado como auditor quién, por su conducta irregular conocida de forma pública y notoria, o evidenciada por la presentación de pruebas, demuestre que su incorporación a la Contraloría General o su permanencia en ella, originaría presunciones de que su actividad sea incompatible con lo establecido en este Código. La exigencia de calidad profesional y personal para los auditores, y, en general, para los servidores de la Contraloría, deberán ser rigurosamente cumplidas.



- ✓ **Sanciones.**- La violación, debidamente comprobada, de lo establecido en el presente Código de Ética da lugar a la aplicación de las sanciones previstas en la ley y en los reglamentos respectivos, y a la instauración de sumario administrativo.

## 2.4. CONTROL INTERNO

El Control Interno, se ha convertido en el factor básico de operación para la dirección organizacional donde, el Control Interno se halla estrechamente relacionado con el mecanismo administrativo que impulsa un conjunto de políticas de operación y las mantiene dentro de los límites ejecutables, por lo que se constituye en una herramienta importante que debe estar a la par con la Auditoría Interna a fin de garantizar la gestión financiera y administrativa.

### 2.4.1. Definición

En la vida de cualquier institución el Control Interno, se ha convertido en el factor básico de operación para la dirección organizacional, donde el Control Interno se halla estrechamente relacionado con el mecanismo administrativo que impulsa un conjunto de políticas de operación y las mantiene dentro de los límites ejecutables, por lo que se constituye en una herramienta importante que debe estar a la par con la Auditoría Interna a fin de garantizar la gestión financiera y administrativa.

"El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y medidas adoptadas dentro de una entidad para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observación de la política prescrita, y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados".<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Manual Latinoamericano de Auditoría Profesional en el Sector Público (ILACIF) Pág. 85, Segunda Edición, Quito-Ecuador.



“El Control Interno constituye un proceso aplicado por la máxima autoridad, la dirección y personal de cada institución, que proporciona seguridad razonable de que se protegen los recursos públicos y se alcancen los objetivos institucionales”<sup>23</sup>.

#### **2.4.2. Componentes del Control Interno<sup>24</sup>**

El control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí, estos se derivan del estilo de la alta dirección y están integrados en el proceso de gestión y son afectados por el tamaño de la entidad:

- ✓ Ambiente de control.
- ✓ Evaluación de los riesgos.
- ✓ Actividades de control.
- ✓ Información y comunicación, y,
- ✓ Monitoreo o Supervisión.

#### **➤ Entorno de Control**

El entorno de control marca las pautas de comportamiento en una organización, tiene una 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 macroestructura, 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.

---

<sup>23</sup> Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, Sección 1, Art. 9, Pág. 6, Corporación de Estudios y Publicaciones, Junio del 2002.

<sup>24</sup> Contraloría General Del Estado, Manual General de Auditoria Gubernamental, Julio-2003, Capitulo V Pág. 87.



Los elementos que conforman el entorno de control son:

- ✓ **Integridad y valores éticos.-** Hace referencia a los objetivos de una entidad y la forma en que se consiguen están basados en las distintas prioridades, juicios de valor y estilos de gestión, que se constituyen como normas de comportamiento, reflejan la integridad de la dirección y su compromiso con los valores éticos, que son producto de una "cultura corporativa" expresadas en las normas de ética y comportamiento existentes y en aplicación de las mismas.
- ✓ **Autoridad y responsabilidad.-** Comprende tanto la asignación de autoridad y responsabilidad para las actividades de auditoría como para el establecimiento de relaciones de jerarquía, también se refiere al grado de autorización que se otorga al personal en forma individual o en grupo, para que utilice su iniciativa para tratar de resolver problemas y establecer límites a su autoridad.
- ✓ **Estructura organizacional.-** Proporciona el marco en que se planifican, ejecutan, controlan y supervisan las actividades para la consecución de objetivos a nivel de institución.
- ✓ **Políticas de personal.-** Se refieren a las prácticas aplicadas en el campo de los recursos humanos que indican a los funcionarios y empleados los niveles de integridad, comportamiento ético y competencia que se espera de ellos; pero también se relacionan con las funciones de contratación, orientación, formación, evaluación, asesoramiento, promoción, remuneración y corrección.

#### ➤ **Evaluación de los Riesgos**

Es una actividad que debe practicar la dirección en cada entidad gubernamental, pues ésta debe conocer los riesgos con los que se enfrenta; debe fijar objetivos, para que la organización funcione en forma coordinada;



pero también debe establecer mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos correspondientes.

Toda entidad dependiendo de su tamaño, estructura, naturaleza o sector al que pertenece debe enfrentarse a un sinnúmero de riesgos tanto externos, ( avances tecnológicos, competencia) como internos ( la calidad de empleados , daños en los sistemas informáticos) los cuales deben ser evaluados.

La evaluación de riesgo consiste en la identificación y análisis de los factores que podrían afectar la consecución de los objetivos, debido a que es la base para determinar la forma en que los riesgos deben ser subsanados, implica el manejo del riesgo relacionado con la información que genera y que puede incidir en el logro de los objetivos de control interno en la entidad; este riesgo incluye eventos que pueden afectar su confiabilidad de la información.

Los elementos que forman parte de la evaluación del riesgo son:

- ✓ Identificación de los objetivos del control interno.
- ✓ Identificación de los riesgos internos y externos.
- ✓ Los planes deben incluir objetivos e indicadores de rendimiento.
- ✓ Evaluación del medio ambiente y externo.
- ✓ Identificación de los objetivos del control interno.

#### ➤ **Actividades de Control**

Las actividades de control consisten en las políticas y los procedimientos tendientes a asegurar a que se cumplan las directrices de la dirección, a que se tomen las medidas necesarias para afrontar los riesgos que podrían afectar la consecución de los objetivos, estas actividades que se desarrollan en cualquier parte de la organización, en todos sus niveles y funciones, comprenden una



serie de actividades de diferente índole, como aprobaciones y autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, el análisis de los resultados de las operaciones, la salvaguarda de activos y la segregación de funciones.

Los elementos que conforman las actividades de control gerencial son:

- ✓ Políticas para el logro de objetivos.
- ✓ Coordinación entre las dependencias de la entidad.
- ✓ Diseño de las actividades de control.

➤ **Información y Comunicación.**

La información y comunicación está constituida por los métodos y registros establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones financieras de una entidad. La calidad de la información que brinda el sistema afecta la capacidad de la gerencia para adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la entidad.

La comunicación implica proporcionar un apropiado conocimiento sobre los roles y responsabilidades individuales involucradas en el control interno de la información financiera. Esta comunicación se materializa en manuales de políticas, memorias, avisos, carteleras, anuncios o mensajes en video o verbales, etc.

La evaluación del componente de información y comunicación debe considerar los siguientes aspectos:

- ✓ **En la información.-** La obtención de información tanto interna como externa debe ser suministrada a todo los niveles de la entidad, dicha información debe estar siempre orientada al logro de objetivos institucionales, pero esta debe ser suficiente y oportuna y estar encaminada al personal adecuado.



- ✓ **En la comunicación.-** La comunicación debe ser eficaz, adecuada y precisa y estar dirigidas al personal competente dentro de la entidad esta debe ser de forma horizontal es decir entre las unidades administrativas en cuanto a funciones y actividades de control mejorando así la productividad y calidad de los procesos.

### ➤ **Supervisión**

En toda organización se hace necesario realizar una supervisión permanente y continúa a los sistemas de control interno orientados para evaluar la calidad de su rendimiento y su funcionamiento, además debe orientarse a identificar controles débiles e insuficientes y en caso de ser necesario promover su reforzamiento.

El monitoreo se lleva a cabo de tres formas: durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la entidad de manera separada, por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades (incluidas las de control) o mediante la combinación de ambas modalidades.

Los elementos que conforman el monitoreo de actividades son:

- ✓ Monitoreo de rendimiento.
- ✓ Revisión de los supuestos que soportan los objetivos de control interno.
- ✓ Aplicación de procedimientos de seguimiento.
- ✓ Evaluación de la calidad del control interno.



### 2.4.3. Métodos de Evaluación del Control Interno<sup>25</sup>

Al evaluar el control interno, los auditores lo podrán hacer a través de los métodos tales como: cuestionarios, diagramas de flujo, descripciones narrativas, matrices según las circunstancias, o bien aplicar una combinación de los mismos, como una forma de documentar y evidenciar esta labor.

La naturaleza de la documentación a utilizar es totalmente independiente del proceso general de auditoría, y va a depender solo de la forma en que se presente la información a revelar y del criterio del auditor.

Dependerá de cada una de las situaciones que se presenten al elegir uno u otro método de documentación y especialmente identificar aquellas oportunidades en donde, utilizando el material que facilite el ente, se pueda llegar a obtener la documentación necesaria para evidenciar la evaluación del sistema de información, contabilidad y control.

#### ➤ **Cuestionarios**

Los cuestionarios de control interno tienen un conjunto de preguntas orientadas a verificar el cumplimiento de las Normas de Control Interno y demás normativa emitida por la Contraloría General del Estado.

Consiste en diseñar cuestionarios a base de preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios y personal responsable, de las distintas áreas de la empresa bajo examen, en las entrevistas que expresamente se mantienen con este propósito.

Las preguntas son formuladas 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 y un aspecto no muy confiable; algunas

---

<sup>25</sup> Contraloría General del Estado, Manual General de Auditoría Gubernamental, Julio-2003, Capítulo V Pág. 89.



preguntas probablemente no resulten aplicables, en ese caso, se utiliza las letras NA “no aplicable”. 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 que se trata de obtener el mayor número de evidencias; posterior a la entrevista, necesariamente debe validarse las respuestas y respaldarlas con documentación probatoria.

### ➤ **Flujogramas**

El flujograma es la representación gráfica secuencial del conjunto de operaciones relativas a una actividad o sistema determinado, su conformación se la realiza a través de símbolos convencionales.

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. Este método es más técnico y remediable para la evaluación, tiene ventaja frente a otros métodos porque permite efectuar una secuencia lógica y ordenada, permite ver de un solo golpe de vista el circuito en su conjunto y facilita la identificación o ausencia de controles.

Para la preparación, se debe seguir los siguientes pasos:

- ✓ Determinar la simbología.
- ✓ Diseñar el flujograma.
- ✓ Explicar cada proceso junto al flujo o en hojas adicionales



➤ **Descriptivo o Narrativo**

El método de descripciones narrativas o cuestionario descriptivo, se compone de una serie de preguntas que a diferencia del método anterior, las respuestas describen aspectos significativos de los diferentes controles que funcionan en una entidad.

Consiste en la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema que se está evaluando; estas explicaciones se refieren a funciones, procedimientos, registros, formularios, archivo, empleados y departamentos que intervienen en el sistema.

➤ **Matrices**

El uso de matrices conlleva el beneficio de permitir una mejor localización de debilidades de control interno. Para su elaboración, debe llevarse a cabo los siguientes procedimientos previos:

- ✓ Completar un cuestionario segregado por áreas básicas, indicando el nombre de los funcionarios y empleados y el tipo de funciones que desempeñan.
- ✓ Evaluación colateral de control interno.

➤ **Combinación de Métodos**

Ninguno de los métodos por si solos, permiten la evaluación eficiente de la estructura de control interno, pues se requiere la aplicación combinada de métodos. Ejemplo: El descriptivo con cuestionarios, los flujogramas con cuestionarios, etc.



### 2.4.3.1. “Ventajas y desventajas de los métodos de evaluación del Control Interno<sup>26</sup>”

Es necesario considerar las ventajas y desventajas que tienen cada los métodos las mismas que se presentan a continuación:

<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Sirve de guía para evaluar y determinar áreas críticas.</li><li>➤ Disminuye costos.</li><li>➤ Facilita la administración del trabajo sistematizando los exámenes.</li><li>➤ Rápida detección de deficiencias.</li><li>➤ Entrenamiento de personal inexperto.</li><li>➤ Siempre busca una respuesta.</li><li>➤ Permite preelaborar y estandarizar su utilización.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ No prevee naturaleza de las operaciones</li><li>➤ Limita inserción de otras preguntas.</li><li>➤ No permite una visión de conjunto.</li><li>➤ Las preguntas no siempre abordan todas las deficiencias.</li><li>➤ Que lo tome como fin y no como medio.</li><li>➤ Iniciativa puede limitarse.</li><li>➤ Podría su aplicación originar malestar en la entidad.</li></ul>

**Fuente:** Manual de Auditoria de Gestión

**Elaborado por:** Sandra Salazar Bedón.

**Tabla Nº 2.1**

Ventajas y desventajas de los Cuestionarios

<sup>26</sup> Contraloría General del Estado, Manual de Auditoria de Gestión, Quito-Junio 2003, Segunda Edición, capítulo III, Pág.59-60.



<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Evalúa a través de una secuencia lógica y ordenada.</li><li>➤ Observación del circuito en conjunto</li><li>➤ Identifica existencia o ausencia de controles.</li><li>➤ Localiza desviaciones de procedimientos o rutinas de trabajo.</li><li>➤ Permite detectar hechos, controles y debilidades.</li><li>➤ Facilita formulación de recomendaciones a la gerencia.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Necesita de conocimientos sólidos de control interno.</li><li>➤ Requiere de entrenamiento en la utilización y simbología de los diagrama de flujo.</li><li>➤ Limitado el uso a personal inexperto.</li><li>➤ Por su diseño específico, resulta un método más costoso.</li></ul>

**Fuente:** Manual de Auditoria de Gestión

**Elaborado por:** Sandra Salazar Bedón.

**Tabla Nº 2.2**

Ventajas y Desventajas de los Flujogramas



<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Su aplicación esta dirigida a pequeñas entidades.</li><li>➤ Método de fácil uso.</li><li>➤ Deja abierta la iniciativa del auditor.</li><li>➤ Descripción en función de observación directa.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ No todas las personas expresan sus ideas por escrito en forma clara, concisa y sintética.</li><li>➤ Auditor con experiencia evalúa.</li><li>➤ Limitado a empresas grandes.</li><li>➤ No permite visión en conjunto.</li><li>➤ Difícil detectar áreas críticas por comparación.</li><li>➤ Eventual uso de palabras incorrectas origina resultados inadecuados.</li></ul>

**Fuente:** Manual de Auditoria de Gestión

**Elaborado por:** Sandra Salazar Bedón.

**Tabla Nº 2.3**

Ventajas y Desventajas de los métodos Descriptivos



VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Permite una mejor localización de debilidades de control interno.</li><li>➤ Identifica a empleados relacionados con las tareas de registro, custodia y control.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ No permite una visión de conjunto, sino parcial por sectores.</li><li>➤ Campos de evaluación en función de la experiencia y criterio del auditor.</li></ul>

**Fuente:** Manual de Auditoria de Gestión

**Elaborado por:** Sandra Salazar Bedón.

**Tabla Nº 2.4**

Ventajas y Desventajas de las Matrices

#### **2.4.4. Formas de Control Interno <sup>27</sup>**

El sistema de Control Interno, establecido en la entidad, debe ser estudiado y evaluado por el auditor interno al iniciarse cualquier auditoria o estudio especial de auditoria, con el objetivo de comprobar su cumplimiento, validez y suficiencia así como para determinar la naturaleza, extensión y oportunidad de las pruebas a las que deberán concretarse los procedimientos de auditoria. Los resultados proporcionarán al auditor la base para formular recomendaciones, para corregir desviaciones o para introducir mejoras en los controles insuficientes.

Dentro de las formas de control Interno tenemos:

- a) Control Previo.-** Los servidores de la institución, analizarán las actividades institucionales propuestas, antes de autorización o ejecución, respecto a su legalidad, veracidad, conveniencia, oportunidad, pertenencia y conformidad con los planes y presupuestos institucionales.

---

<sup>27</sup> Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, Título II del sistema de Control, Fiscalización y Auditoria Interna, Capítulo II Del Sistema de Control Interno, Sección 1 Control Interno Art. 12



- b) Control Continuo.-** Los servidores de la institución, en forma continua inspeccionarán y constatarán la oportunidad, calidad y cantidad de obras, bienes y servicios que se recibieren o prestaren de conformidad con la ley, los términos contractuales y las autorizaciones respectivas.
- c) Control Posterior.-** La unidad de auditoria interna será la responsable del control posterior interno ante las respectivas autoridades y se aplicará a las actividades institucionales, con posterioridad a su ejecución.”

#### 2.4.5. Riesgo de Auditoria<sup>28</sup>

Es el riesgo de que los estados financieros o área que se está examinando, contengan errores o irregularidades no detectadas, una vez que la auditoria ha sido completada.

Desde el punto de vista del auditor, el riesgo de auditoria es el riesgo que el auditor está dispuesto a asumir, de expresar una opinión sin salvedades respecto a los estados financieros que contengan errores importantes.

En una auditoria, donde se examina las afirmaciones de la entidad, respecto a la existencia, integridad, valuación y presentación de los saldos, el riesgo de auditoria se compone de los siguientes factores:

- ✓ **Riesgo inherente.-** Es la posibilidad de errores o irregularidades en la información financiera, administrativa u operativa, antes de considerar la efectividad de los controles internos diseñados y aplicados por el ente.
- ✓ **Riesgo de control.-** Está asociado con la posibilidad de que los procedimientos de control interno, incluyendo a la unidad de auditoria

---

<sup>28</sup> Contraloría General del Estado, Manual de Auditoria de Gestión, Quito-Junio 2003, Segunda Edición, capitulo V, Pág.99.



interna, no puedan prevenir o detectar los errores e irregularidades significativas de manera oportuna.

- ✓ **Riesgo de detección.**- Existe al aplicar los programas de auditoría, cuyos procedimientos no son suficientes para descubrir errores o irregularidades significativas.

## 2.5. HERRAMIENTAS DE AUDITORIA

### 2.5.1. Técnicas, Procedimientos, Prácticas y Pruebas de Auditoría<sup>29</sup>

Tiene como finalidad reunir evidencia necesaria que permita concluir sobre la razonabilidad de la validez de las afirmaciones definidas para cada componente de los estados financieros, deben estar orientados a satisfacer una o más afirmaciones.

Para seleccionar los procedimientos de auditoría de manera eficaz y eficiente, se debe considerar la información obtenida en la planificación, sobre:

- Significatividad de los estados financieros en conjunto.
- Naturaleza y grado de riesgo inherente y de control del componente y su impacto en las afirmaciones individuales.
- Controles clave potenciales identificados.
- Enfoque de auditoría esperado.

A continuación se define y distingue que son técnicas, procedimientos, prácticas y pruebas de auditoría:

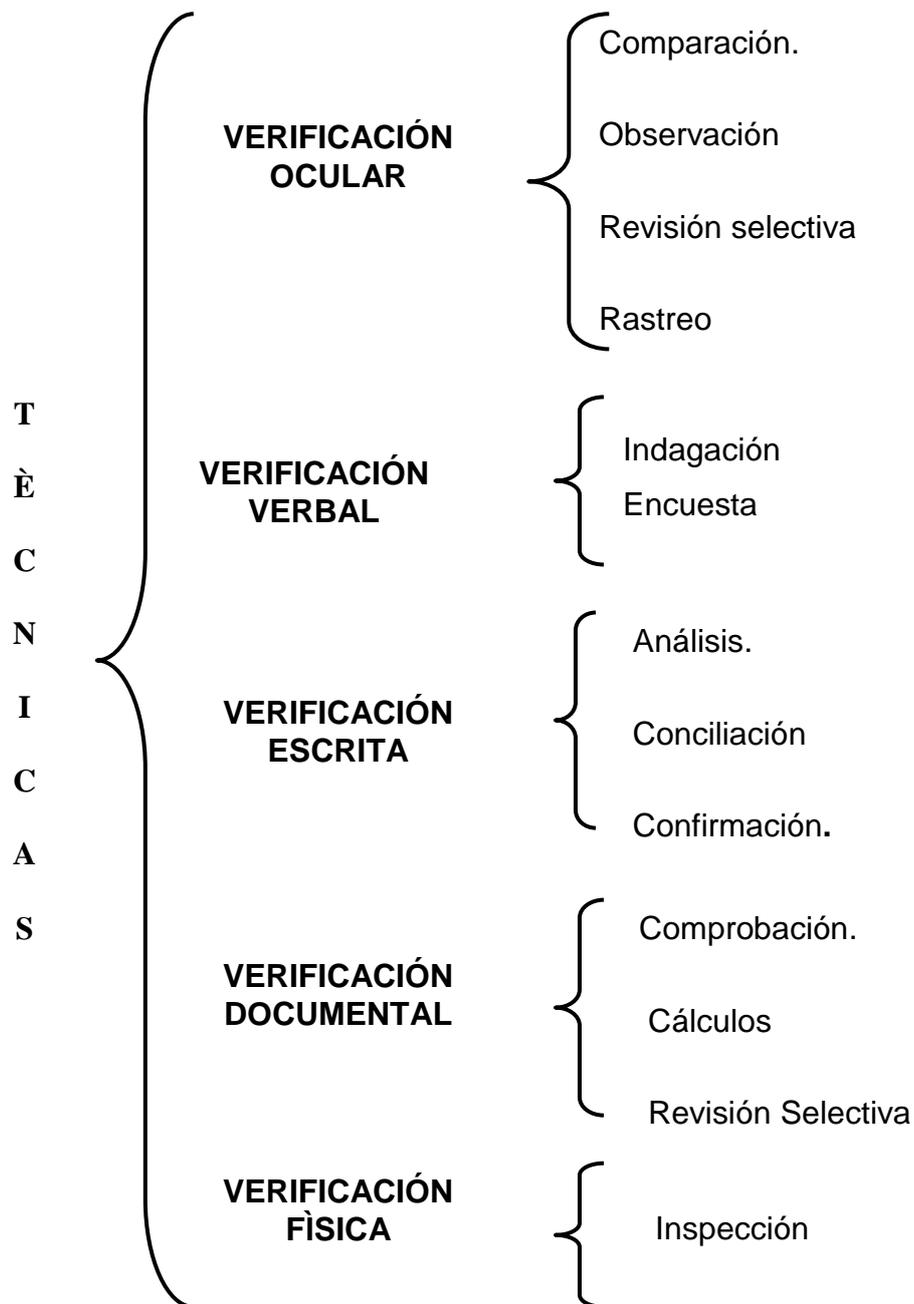
---

<sup>29</sup> Auditoría Teoría Básica Enfoque Moderna, Dr. CPA Ramiro Andrade Puga, 1998 Págs. 45 ...51



### 2.5.1.1. Técnicas

Son métodos prácticos de observación y de prueba, que sirven para encontrar evidencias suficientes y competentes que fundamenten las opiniones y conclusiones, se clasifican en:



**Fuente:** Auditoria Teoría Básica -Enfoque Moderna

**Elaborado por:** Sandra Salazar Bedón.

**Figura 2.1**  
Técnicas de Auditoría



### **2.5.1.2. Procedimientos**

Son operaciones específicas que se realizan en una auditoría determinada, aplican técnicas otras prácticas necesarias en las circunstancias. Ejemplos:

- ✓ Cotejo de saldos, entre los estados financieros y los registros contables.
- ✓ Inspecciones oculares de mercaderías, activos fijos, efectivo.
- ✓ Obtención de confirmaciones de terceros.
- ✓ Pruebas matemáticas.
- ✓ Examen de documentos especiales, otros.

### **2.5.1.3. Prácticas**

Son operaciones o labores de auditoría, que no constituyen técnicas de auditoría, efectuadas como parte del examen, tales como: revisión y evaluación del control interno, pruebas selectivas a juicio del auditor, muestro estadístico, síntomas, intuición, etc.

### **2.5.1.4. Pruebas**

Son de tres tipos:



<b>PRUEBA</b>	<b>PROPÓSITO</b>	<b>EJEMPLOS</b>
<b>Cumplimientos</b>	Suministrar una seguridad razonable de que los procedimientos relativos a los controles contables están siendo aplicados, tal como fueron prescritos.	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Verifique el cumplimiento de PCGA.</li><li>✓ Inspección de la documentación del sistema.</li><li>✓ Técnicas de datos de prueba, otras.</li></ul>
<b>Sustantivas</b>	Obtener evidencia acerca de la validez y tratamiento contable apropiado, de las transacciones o saldos; o de otra manera, de errores o irregularidades que puedan estar ahí reflejados.	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Efectué el arqueo de los fondos en efectivo.</li><li>✓ Indagaciones al personal de la institución.</li><li>✓ Observación física, otras.</li></ul>
<b>De doble propósito</b>	Suministrar una seguridad razonable de que los controles contables están funcionando tales como fueron prescritos; a la vez, también de obtener evidencia acerca de la validez y tratamiento contable adecuado de las transacciones y saldos.	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Realice el movimiento de la cuenta Caja-Banco, y compare su saldo con el mayor general; además revise selectivamente los comprobantes de egreso con su respectiva documentación de soporte, para verificar la adecuada sustentación, apropiada contabilización y la debida autorización.</li></ul>

**Fuente:** Auditoria Teoría Básica.

**Elaborado por:** Sandra Salazar Bedón.

**Tabla Nº 2.5**  
Pruebas de Auditoria



## 2.5.2. Evidencias de Auditoría<sup>30</sup>

La evidencia de auditoría es el conjunto de hechos comprobados, suficientes, competentes y pertinentes (relevantes) que sustentan las conclusiones de auditoría. Las evidencias de auditoría constituyen los elementos de prueba que obtiene el auditor sobre los hechos que examina y cuando éstas son suficientes y competentes, además constituyen el respaldo del examen que sustenta el contenido del informe.

### 2.5.2.1. Clasificación de las evidencias

Las evidencias se clasifican en:

- **Física.-** Que se obtiene mediante inspección u observación directa de las actividades, bienes, documentos y registros. La evidencia de esta naturaleza puede presentarse en forma de memorando, fotografías, gráficos, cuadros, muestreo, materiales, entre otras.
- **Testimonial.-** Se obtiene de otras personas en forma de declaraciones hechas en el transcurso de la auditoría, con el fin de comprobar la autenticidad de los hechos.
- **Documental.-** Consiste en la información elaborada, como la contenida en cartas, contratos, registros de contabilidad, facturas y documentos de la administración relacionada con su desempeño (internos), y aquellos que se originan fuera de la entidad (externos).
- **Analítica.-** Se obtiene al analizar o verificar la información, el juicio profesional del auditor acumulado a través de la experiencia, orienta y facilita el análisis.

---

<sup>30</sup> Auditoría Teoría Básica Enfoque Moderna, Dr. CPA Ramiro Andrade Puga, 1998 Págs. 47.



### 2.5.3. Atributos de la Evidencia

Para que sea una evidencia de auditoria, se requiere la unión de dos elementos: evidencia suficiente (característica cuantitativa) y evidencia comprobatoria o competente (característica cualitativa), que proporcionan al auditor la convicción necesaria que le permita tener una base objetiva de su examen.

#### 2.5.3.1. Clases de Atributos de la Evidencia

Los atributos de las evidencias son de dos clases:

- **Suficiencia.-** Se refiere al volumen o cantidad de la evidencia, tanto en sus cualidades de pertenencia y competencia. El concepto de suficiencia reconoce que el auditor no puede reducir el riesgo de auditoria a cero y el “SAS-31- Evidencias de Auditoria” pone énfasis en que la acumulación de evidencias debe ser más persuasiva que convincente.
  
- **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 su integridad. Sin embargo, reconociendo la posibilidad de que existen excepciones, el “ SAS-31 - Evidencias de Auditoria ” 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.
- **Pertinencia o Relevancia.-** Es aquella evidencia significativa relacionada con el hallazgo específico.

#### 2.5.4. Muestreo de Auditoria <sup>31</sup>

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

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

##### 2.5.4.1. Clases de Muestreo

- **De apreciación o no estadístico.-** Los ítems a ser incluidos en la muestra son determinados de acuerdo a criterio; en este tipo de muestreo el tamaño, selección y evaluación de las muestras son completamente subjetivas, por lo tanto es más fácil que ocurran desviaciones, esta técnica es la más tradicional que vienen aplicando el auditor, se sustenta en una base de juicio personal.
- **Estadístico.-** Aplica técnicas estadísticas para el diseño, selección y evaluación de la muestra; provee al auditor de una medición cuantitativa de su riesgo, este muestreo ayuda al auditor a:
  - ✓ Diseñar una muestra eficiente.

---

<sup>31</sup> Auditoria Teoría Básica Enfoque Moderna, Dr. CPA Ramiro Andrade Puga, 1998 Págs. 48.



- ✓ Medir la eficiencia de la evidencia comprobatoria obtenida.
- ✓ Evaluar los resultados de la muestra.

La diferencia entre los dos métodos es el grado de formalidad y estructura involucrado en la determinación del tamaño de la muestra, selección de la muestra y evaluación de los resultados.

### **2.5.5. Papeles de Trabajo<sup>32</sup>**

#### **2.5.5.1. Definición**

Los papeles de trabajo son el conjunto de cédulas y documentos en los cuales el auditor registra los datos y la información obtenida, así como los resultados de las pruebas realizadas durante su examen; constituyen las pruebas o respaldo de su informe, pero no forma parte de éste.

#### **2.5.5.2. Propósitos**

Los propósitos de los papeles de trabajo son:

- a) Constituir el fundamento que dispone el auditor para preparar su informe y el soporte principal de su dictamen.
- b) Servir de fuente para comprobar y explicar en detalle los comentarios, conclusiones y recomendaciones, que se exponen en el informe de auditoría.
- c) Construir la evidencia documental del trabajo realizado y de las decisiones tomadas, todo esto de conformidad con las NAGA.

---

<sup>32</sup> Auditoría Teoría Básica Enfoque Moderna, Dr. CPA Ramiro Andrade Puga, 1998 Págs. 49.



### 2.5.5.3. Clases

Entre los papeles de trabajo tenemos:

- Balance de comprobación .
- Asientos de ajustes y reclasificación.
- Lista de cuentas o partidas.
- Papeles de trabajo analíticos.
- Papeles de trabajo de conciliación.
- Papeles de trabajo de cálculo.
- Papeles de trabajo descriptivos y de memorando.
- Diagramas de flujos.
- Papeles de trabajo generados en ordenador PC.
- Otros papeles de trabajo como por ejemplo:
  - ✓ Certificaciones
  - ✓ Actas de entrega
  - ✓ Actas de constatación física
  - ✓ Actas de baja
  - ✓ Actas de remitente
  - ✓ Informe de labores
  - ✓ Oficios

### 2.5.5.4. Archivos

Los papeles de trabajo son de propiedad de las unidades de auditoria de la Contraloría y entidades públicas, las mismas que tienen la responsabilidad de la custodia en un archivo activo por el lapso de cinco años y en un archivo pasivo por hasta veinte y cinco años, únicamente pueden ser exhibidos y entregados por requerimiento judicial los mismos que deben ser organizados y archivados en forma sistematizada, sea preparando legajos, pues son documentos de gran importancia, puesto que si son bien elaborados y conservados de manera adecuada, en algún momento pueden proteger al auditor, pero si no lo son, pueden ser utilizados en su contra .



#### 2.5.5.4.1 Clases de Archivos<sup>33</sup>

Los archivos son de dos clases:

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

El archivo permanente contendrá información de cada entidad del sector público, útil para varios años, relacionada con disposiciones legales, reglamentos, manuales, instructivos y demás normas que regulen su funcionamiento.

Asimismo, comprende datos relativos con su organización, estructura, funciones, procedimientos, contratos, convenios e informes de los trabajos de auditoria o exámenes especiales

Este archivo permanente contiene información de interés o útil para más de una auditoria o necesarios para auditorias subsiguientes. La primera hoja de este archivo necesariamente debe ser el índice, el mismo que indica el contenido del legajo.

---

<sup>33</sup>Contraloría General del Estado, Manual de Auditoria de Gestión, Quito-Junio 2003, Segunda Edición, capítulo III, Pág.73



**El contenido básico del archivo permanente es el siguiente:**

**a) Carátula**

La Carátula debe elaborarse de la siguiente forma:

**Nombre de la entidad (Ministerio de...)**

**ARCHIVO PERMANENTE**

Dependencia... (Dirección de...)

Ecuador, (mes) (año)

**b) Elaboración del índice**

La elaboración del índice debe hacerse con base a la estructura y al análisis y clasificación de la información recopilada, cada sección del archivo permanente debe identificar los documentos que contiene, con base en el número correlativo asignado, con el fin de asegurar su fácil localización y control.

**c) Información general**

- ✓ Identificación de la dependencia (programa, proyecto, dirección etc.)
- ✓ Dirección, teléfono, fax, e mail, etc.
- ✓ Autoridades superiores y sus generales
- ✓ Misión y visión institucional.



#### **d) Estructura organizacional**

- ✓ Manuales de Organización.
- ✓ Manuales de Funciones Manuales de Normas y Procedimientos (operativos técnicos, recursos humanos, informática etc.)
- ✓ Organigramas.
- ✓ Ubicación geográfica de programas y proyectos.
- ✓ Integración de unidades ejecutoras por programa.

#### **e) Leyes y Regulaciones**

- ✓ Ley Orgánica.
- ✓ Reglamento Orgánico y reglamentos internos.
- ✓ Decretos, acuerdos gubernativos que regulen la entidad.
- ✓ Acuerdos internos, dictámenes, resoluciones etc.

#### **f) Planificación de Operaciones**

- ✓ Plan Operativo Anual.
- ✓ Planes de trabajo.
- ✓ Cronogramas de actividades.
- ✓ Estudios de prefactibilidad.



### **g) Información Administrativa**

- ✓ Extractos de Contratos administrativos (préstamos, donaciones, fideicomisos, asistencia técnica construcción, arrendamientos, personal etc.)
- ✓ Extractos de actas de Junta Directiva, de Juntas de licitación etc.
- ✓ Principales políticas institucionales (compras, personal etc.)
- ✓ Flujo gramas de los procesos más importantes (compras, nóminas).
- ✓ Ubicación y composición del personal.

### **h) Información Presupuestaria, Contable y Financiera.**

- ✓ Políticas contables y presupuestarias.
- ✓ Normas presupuestarias.
- ✓ Manuales contables.
- ✓ Manuales de presupuesto.
- ✓ Estados financieros.
- ✓ Estados de ejecución y liquidación del presupuesto.
- ✓ Informes de auditoria.
- ✓ Integraciones de las principales cuentas de activos y pasivos.



## ➤ **Archivo Corriente**

El archivo corriente, comprenderá los papeles de trabajo generales y específicos, relacionados con las auditorias o exámenes especiales realizados.

Este archivo respalda la opinión del auditor, incluye la documentación sobre la evaluación del sistema de control interno de la entidad, los procedimientos de auditoria realizados y las evidencias que se han obtenido durante la fase de planeación y ejecución del trabajo de campo. Este archivo contendrá las diferentes cédulas que elabore el auditor, con base a los estados financieros a la fecha del período objeto de examen.

**El contenido básico del archivo corriente es el siguiente:**

### **a) Carátula Contenido (Índice) Planificación**

En esta área se deben archivar todos aquellos papeles, documentos y otros que sirvieron de base para planificar la auditoria, que como mínimo debe incluir lo siguiente:

Papeles de Trabajo que sirvieron para la elaboración del memorando de la planificación específica.

- Familiarización.
- Programa para visita preliminar.
- Evaluación preliminar del control interno.
- Evaluación aspectos legales, normativos y reglamentarios.
  - ✓ Memorando de Planificación Específica
  - ✓ Programas de auditoria.
  - ✓ Cuestionarios de control interno.



## **b) Informe**

En esta área se deben archivar todos los documentos relacionados con el, informe de la siguiente manera:

- Resumen Gerencial.
- Informe Final de la auditoria debidamente referenciado a papeles de trabajo.
- Borradores del informe, con evidencia de revisión por los supervisores, y director de Auditoria Gubernamental (tantas copias, como fueran necesarias de acuerdo al proceso de revisión).

## **c) Acciones Legales**

En esta área se deben archivar todos los documentos que originaron alguna acción legal o administrativa derivada de la auditoria, siendo los siguientes:

- Actas suscritas.
- Solicitudes de sanciones.
- Liquidaciones de auditoria.
- Denuncias.
- Otros.

## **d) Administrativo**

En esta área se debe archivar toda la documentación que sirvió para la obtención de evidencias, comunicación entre el equipo de auditoria y la entidad auditada, correspondencia interna y externa, confirmación con terceros, etc., de la siguiente manera:



- Nombramientos del personal asignado a la auditoría.
- Carta de presentación (equipo de auditoría).
- Carta de representación (salvaguada).
- Hoja de pendientes.
- Hojas de revisión de papeles de trabajo.
- Estados Financieros de la Entidad.
- Comentarios de la administración.
- Correspondencia interna, por áreas o cuentas examinadas.
- Correspondencia externa, por áreas o cuentas examinadas.
- Copias de confirmaciones efectuadas en la auditoría, por áreas y cuentas examinadas.
- Copias de reportes, integraciones, estados de cuenta bancarios, y otros documentos que sirvieron para la obtención de evidencias, selección de muestras y para efectuar otras pruebas en la auditoría. (por áreas y cuentas examinadas).
- Otros.

Para mayor comprensión de los archivos tanto corrientes y permanentes es necesario (Ver Anexo N° 4).



#### **2.5.5.5. Índices y referenciación<sup>34</sup>**

Es necesaria la anotación de índices en los papeles de trabajo ya sea en el curso o al concluirse la auditoria, para lo cual primeramente se debe definir los códigos a emplearse que deben ser iguales a los utilizados en los archivos y su determinación debe considerarse la clase de archivo y los tipos de papeles de trabajo.

Es importante también que todos los papeles de trabajo contengan referencias cruzadas cuando están relacionados entre sí, esto se realiza con el propósito de mostrar en forma objetiva como se encuentran ligados o relacionados entre los diferentes papeles de trabajo.

La codificación de índices y referencias en los papeles de trabajo pueden ser de tres formas:

- a)** alfabética.
- b)** numérica.
- c)** alfanumérica.

Luego de lo expuesto anteriormente se indica que para el archivo permanente se utilizan índices numéricos y para el archivo corriente índices alfabéticos y alfanuméricos. (Ver Anexo N° 5).

---

<sup>34</sup> Contraloría General del Estado, Manual de Auditoria de Gestión, Quito-Junio 2003, Segunda Edición, capítulo III, Pág.74-79.



#### **2.5.5.6. Marcas de Auditoria<sup>35</sup>**

Las marcas de auditoria son símbolos o signos que utiliza el auditor Interno en los papeles de trabajo para indicar un paso específico en el trabajo, tarea o prueba realizada, siempre que se utilicen marcas de auditoria estas deben estar acompañadas de una leyenda que explique su significado. Estas marcas permiten conocer además, cuáles partidas fueron objeto de la aplicación de los procedimientos de auditoria y cuáles no.

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

Las marcas estándar que pueden utilizarse y que se encuentran relacionadas con las técnicas y otras prácticas que contienen los procedimientos de auditoria son detalladas (Ver Anexo N° 6).

.

#### **2.5.6. Indicadores de Gestión Institucional<sup>36</sup>**

“La Máxima autoridad dispone que los responsables de las respectivas unidades administrativas establezcan indicadores de gestión, medidas de desempeño u otros factores para evaluar el cumplimiento de fines y objetivos, la eficiencia de la gestión institucional y el rendimiento individual de los servidores”<sup>37</sup>

Constituye una obligación permanente de la unidad de auditoria Interna efectuar seguimientos a la aplicación de índices de gestión por parte de las unidades operativas de la entidad a fin de determinar el cumplimiento de metas y objetivos propuestos por la entidad.

---

<sup>35</sup> Contraloría General del Estado, Manual de Auditoria de Gestión, Quito-Junio 2003, Segunda Edición, capítulo III, Pág.79-80

<sup>36</sup> Manual Especifico de Auditoria Interna, Dr. C.P.A. Guillermo A. García Bautista, Año 2006.

<sup>37</sup> Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, Capítulo 6, Título III Deberes y Atribuciones Generales, Art.77, literal b.



El indicador es una visión de la realidad que se quiere transformar, consecuentemente los indicadores permiten valorar las modificaciones (variaciones, dinámicas) de las características de la unidad de análisis establecida, es decir de los objetivos institucionales y programáticos.

En la práctica, los indicadores permiten que cualquier entidad pública o privada pueda evaluar las estrategias, proceso y logros de la acción institucional. Si la gerencia no encuentra en los bancos de indicadores el o los indicadores que le permitan valorar los avances y logros de la acción institucional, es necesario construir su propio indicador o indicadores. Como los indicadores son los patrones de valoración del comportamiento de las variables relevantes, las mismas que se desprenden de cada uno de los objetivos institucionales.

#### **2.5.6.1. Clases o tipos de Indicadores**

Es fundamental determinar las diferentes clases o tipos de indicadores entre los cuales se pueden precisar los siguientes:

##### **➤ Indicadores de Gestión o Eficiencia**

Conocidos también bajo otras denominaciones como de: seguimiento, de control, de monitoreo, de administración, de actividades, de tareas, de metas intermedias etc.

Los indicadores de gestión permiten la valoración de la “Eficiencia” en la utilización de los recursos durante el tiempo que se adelanta el plan, programa o proyecto.

Sirven para valorar el rendimiento (productividad física) de insumos, recursos y esfuerzos dedicados a obtener ciertos objetivos con unos tiempos y costos registrados y analizados.



Permiten la valoración de al menos los siguientes elementos:

- ✓ Utilización de los recursos humanos, físicos y financieros.
- ✓ El 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, costo/efectividad o mejor, esfuerzo/resultado o costo/beneficio.

**Ejemplo:**

IEI.- Índice de Eficiencia Institucional.

PIA.- Presupuesto Institucional de Apertura.

PIM.- Presupuesto Institucional Modificado.

Lo óptimo del indicador es que tiende hacia 1.

$$\text{IEI (PIA)} = \frac{\text{Monto de ejecución Presupuestaria de Ingresos (Gastos)}}{\text{Monto Estimado de los Ingresos (Gastos)}}$$

$$\text{IEI (PIM)} = \frac{\text{Monto de ejecución Presupuestaria de Ingresos (Gastos)}}{\text{Monto Estimado de los Ingresos (Gastos)}}$$

➤ **Índice de logro o Eficacia**

Son conocidos también como indicadores de éxito, externos, de impacto, o de objetivos; los cuales permiten la valoración de los cambios en las variables socioeconómicas propiciadas por la acción institucional.



Se efectúa un análisis de los atributos de las operaciones de la entidad, se determina el peso relativo de cada una, siempre que en conjunto sumen 100%, la ponderación se establece de acuerdo a la escala de ponderación que se ha determinado para cada atributo.

La eficacia de una organización se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos previstos; es decir, comparando los resultados reales obtenidos con los resultados previstos. La evaluación de la eficacia de una entidad no puede realizarse sin la existencia de un plan presupuestario en la que los objetivos aparezcan claramente establecidos y cuantificables.

La eficacia es el grado de cumplimiento de los objetivos previstos, por lo tanto su medición se expresa en un porcentaje de cumplimiento. Existen dos tipos de medición de eficacia: la que mide los hechos (eficacia parcial de los hechos) y la que mide los resultados (eficacia total de los resultados).

### **Ejemplo:**

IE.- Indicador de Eficacia.

SC.- Satisfacción del Contribuyente.

$$IE (SC) = \frac{\text{Calidad Obtenida (Ponderación Total)}}{\text{Calidad Programada (Escala Máxima de Valores)}}$$

### **➤ Indicadores de Ecología, Equidad y Ética**

Las unidades de Auditoría Interna procurarán a la medida de sus posibilidades aplicar índices que permitan conocer el desarrollo institucional en el campo Ecológico, Equidad Social y Ética de sus servidores.



**Ejemplo:**

IDA.- Indicadores de desempeño ambiental.

$$\text{IDA} = \frac{\text{Costos de operación para el tratamiento de emisiones (pesos constantes) del año corriente}}{\text{Costos de operación para el tratamiento de emisiones (pesos constantes) del año base.}} \times \frac{\text{Número de iniciativas implantadas para la prevención de la contaminación}}{\text{Número de iniciativas planeadas para la prevención de la contaminación.}}$$

**2.6. MARCO LEGAL PARA LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA**

La normativa legal y técnica de auditoria gubernamental constituye el principal medio para el cumplimiento de los fines y objetivos de la auditoria interna, tanto por los agentes activos que aplican el sistema de control de los recursos públicos, como por los agentes pasivos que participan mediante la entrega de información sobre las actividades realizadas.

La normativa legal y técnica de auditoria gubernamental incluye los criterios básicos para ejecutar las distintas modalidades y tipos de auditoria en las que incursione la Contraloría General del Estado, en cumplimiento a la disposición constitucional correspondiente, las auditorias y exámenes especiales que debe efectuar la Contraloría o Unidades Auditoria Interna serán ejecutados de acuerdo con las Normas Ecuatorianas de Auditoria Gubernamental, los reglamentos, manuales, instructivos, guías, entre otros, expedidos por el



Contralor General del Estado y demás normas emitidas para el ejercicio de la profesión que resulten aplicables según la clase de auditoría, examen u objeto sobre el que deba versar el análisis. En términos generales se presenta a continuación la normativa legal y técnica que regula y orienta la ejecución de la Auditoría Interna.

➤ **La Constitución Política de la República del Ecuador.**

El artículo 211 de la Constitución Política de la República del Ecuador, determina que la Contraloría General del Estado es el organismo técnico superior de control, con autonomía administrativa, presupuestaria y financiera, con atribuciones para controlar ingresos, gastos, inversión, utilización de recursos, administración y custodia de bienes públicos; realizará auditorías de gestión a las entidades y organismos del sector público y sus servidores, pronunciarse sobre la legalidad, transparencia y eficiencia de los resultados institucionales, extendiendo su accionar a entidades de derecho privado, exclusivamente respecto de los bienes, rentas u otras subvenciones de carácter público de que dispongan; dictar regulaciones de carácter general para el cumplimiento de sus funciones de control y proporcionar asesoría, en las materias de su competencia.

➤ **Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado**

“Las Instituciones del Estado, contarán con una Unidad de Auditoría Interna, cuando se justifique, la auditoría interna se ejecutará de acuerdo con las normas nacionales e internacionales de auditoría aplicables al sector público”<sup>38</sup>

➤ **Ley Orgánica de Administración Financiera y Control**

“El Contralor General expedirá las políticas de auditoría gubernamental, como guía general para las acciones de auditoría que deban llevarse a cabo, cada

---

<sup>38</sup> Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, Título II del sistema de Control, Fiscalización y Auditoría Interna, Capítulo II Del Sistema de Control Interno, Sección 2 Auditoría Interna Art. 14



entidad y organismo establecerá sus propias políticas de control interno en coordinación con la Contraloría del Estado”<sup>39</sup>

“Se establecerá una sola unidad de Auditoria Interna a la que competará efectuar auditorias de todas la operaciones, actividades y programas de las respectiva entidad u organismo y de cualesquiera otras entidades u organismos adscritos o dependientes, que no cuenten con una unidad propia de auditoria interna”<sup>40</sup>

### ➤ **Ley Orgánica de Régimen Municipal**

“En las municipalidades habrá un auditor interno que será designado por el consejo, de una terna de fuera de sus seno, presentada por el Alcalde y este ejercerá sus funciones de conformidad con la ley, el mismo que responderá por estas ante el Alcalde y el Concejo, su designación constará de cuatro años y no excederá del plazo previsto para el alcalde en sus funciones, sin perjuicio de que el concejo pueda removerlo por causa justificada de acuerdo con la ley”<sup>41</sup>

“En las municipalidades que por el volumen de sus rentas no se justifique tener un auditor de tiempo completo, se podrá contratar los servicios de un auditor a tiempo parcial (...)”<sup>42</sup>

### **Adicionalmente tenemos:**

- Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas aplicables al Sector Público. (NAGA)<sup>43</sup>.
  
- Normas Ecuatorianas de Auditoria Gubernamental.

---

<sup>39</sup> Ley Orgánica de Administración Financiera y Control, Título VII, Capítulo II, Facultades Normativas, Art. 246

<sup>40</sup> Ley Orgánica de Administración Financiera y Control, Título VII, Capítulo IV, Sección 2, Auditoria Interna, Art. 269

<sup>41</sup> Ley Orgánica de Régimen Municipal, Título X De la Administración Financiera Municipal, Capítulo II De la Auditoria, Art. 453

<sup>42</sup> Ley Orgánica de Régimen Municipal, Título X De la Administración Financiera Municipal, Capítulo II De la Auditoria, Art. 456

<sup>43</sup> AUDITORIA Teoría Básica, Enfoque Moderno, Dr. CPA Ramiro Andrade Puga, 1998, Pág. 27



- Políticas de Auditoria Gubernamental (PAG).
- Código de Ética para las Auditorias Internas Gubernamentales.
- Normas Técnicas de Auditoria Gubernamental<sup>44</sup>. (Ver Anexo N° 7).

---

<sup>44</sup> Manual de Auditoria Gubernamental, 2003 Pág. 13



## **CAPITULO III**

### **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL E INTERRELACIÓN DEPARTAMENTAL DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE LATACUNGA**

Los Municipios del país fueron creados con la finalidad primordial de satisfacer las necesidades de la colectividad en la ejecución, mantenimiento y reparación de obras, las mismas que llevan a cabo a través de la asignación presupuestaria que realiza el Gobierno Central y por medio de su autogestión, es necesario recalcar que la organización administrativa de cada Municipalidad estará diseñada de acuerdo a las necesidades propias y reales de la Institución mediante el establecimiento de una estructura que permitirá atender todas y cada una de las funciones que le competen, para el mejor cumplimiento de los fines Municipales.

#### **3.1 POBLACIÓN META**

El sistema Organizativo del Ilustre Municipio del Cantón Latacunga está estructurada, en términos generales, en función de las siguientes Direcciones: Administración General, Financiera, Administración, Desarrollo Social, Desarrollo Económico, Obras Públicas, Planificación y Desarrollo Territorial, con la finalidad de asegurar una adecuada prestación de servicios Municipales.

##### **3.1.1. Administración General**

Las acciones básicas del Área de Administración General están encaminadas a diseñar, planificar, dirigir, organizar, coordinar y controlar las actividades de la Ilustre Municipalidad, dictar políticas y estrategias para cumplir con las metas y



objetivos trazados por la Municipalidad, además fortalecer una imagen corporativa al Municipio ante la ciudadanía dentro de esta área se encuentra la Alcaldía, Secretaría General, Secretaría de Comisiones y Procuraduría.

## **Funciones**

- Cumplir y hacer cumplir la Constitución Política, Ley de Régimen Municipal y Leyes de la República, ordenanzas Municipales, así como los Reglamentos, Acuerdos y Resoluciones del Concejo.
- Procurar el cumplimiento de las finalidades de la Municipalidad.
- Dirigir la ejecución de planes y programas de la Municipalidad.
- Coordinando y controlando el funcionamiento de los diferentes departamentos.
- Informar anualmente a todas las dependencias, a través de Secretaría General sobre la forma como se han cumplido los planes y programas, así como resoluciones y recomendaciones para mejorarlos.
- Aprobar los planes de acción a corto, mediano y largo plazo, de acuerdo con las políticas y metas señaladas por la Municipalidad.
- Formular y aprobar el presupuesto anual en base a la proforma elaborada por el Director Financiero y puesta en conocimiento del Señor Alcalde y Consejo.
- Dictar las políticas de la Ilustre Municipalidad; planificar, dirigir, organizar, coordinar y controlar las actividades de la Municipalidad.
- Expedir los acuerdos y resoluciones que reglamenten el ejercicio de control, delegar sus facultades a funcionarios y empleados cuando lo estime conveniente.



- Ordenar la práctica de auditorias y exámenes especiales, formular proyectos de ordenanza y de reforma a las mismas.
- Presentar a las diversas funciones del Estado los informes previstos en la ley. Mantener actualizada la organización estructural y funcional de la Ilustre Municipalidad.

ADMINISTRACIÓN GENERAL							
ALCALDIA		SECRETARIA GENERAL		SECRETARIA DE COMISIONES		PROCURADURIA	
No.	Cargos	No.	Cargos	No.	Cargos	No.	Cargos
1	Alcalde	1	Secretario Concejo	1	Sec. Ejec - 2	1	Procurador
		1	Secretaria General	1	Aux. Ser. M	1	Abogado - 1
		1	Jef. Archivo	1	Aux. Ser. M	1	Asist. Abog. 2
		1	Sec. Ejec - 2			1	Oficin - 1
		1	Sec. Ejec - 1				
		1	Oficin - 2				
		1	Oficin - 1				
<b>1</b>		<b>7</b>		<b>3</b>		<b>4</b>	
Total: 15 Personas que laboran en este Departamento							

**Fuente:** Dirección de Personal - Municipio

**Elaborado por:** Sandra Salazar Bedón

**Tabla Nº 3.1**

Personal que labora en Administración General

Como podemos observar en la tabla existe un total de 15 personas que prestan sus servicios en la Dirección de Administración General, las mismas que se encuentran conformadas por Alcaldía que constituye el nivel Directivo, y Procuraduría, Secretarías General y Comisiones que forman parte del nivel de apoyo o asesor.



### 3.1.2. Dirección Administrativa

La Dirección Administrativa presentará todos los servicios auxiliares que las demás unidades operativo y las de nivel asesor y directivo requieran para el cumplimiento de sus funciones y principalmente los de secretaría, archivo, correspondencia, duplicación de documentos, transportes y demás requeridos para el buen funcionamiento de la municipalidad. En el Municipio de Latacunga la gestión administrativa de la entidad está bajo la gerencia del Director Administrativa y ha posibilitado el trabajo organizado del Municipio, la misma que ayuda a tener una claridad en la funciones de cada departamento.

#### Funciones

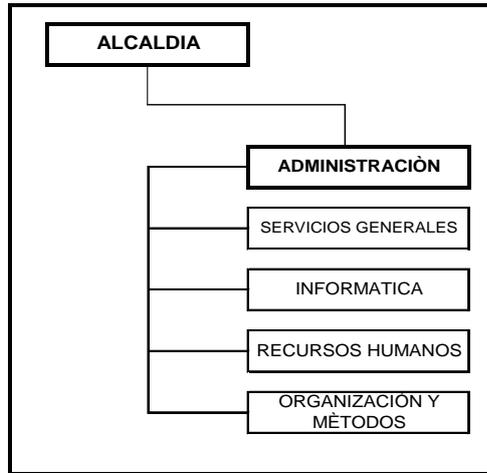
- Ejecutar el plan de adquisiciones de la entidad.
- Actuar como ordenador del gasto y suscribir contratos para la adquisición de suministros y equipos para la institución, de conformidad a la reglamentación interna y por montos que no superen al señalado en la codificación de Ley de Contratación Pública para el concurso público de ofertas.
- Controlar los procesos de compras de bienes y suministros y coordinar las entregas recepción con la Dirección Financiera.
- Solicitar y coordinar el mantenimiento de bienes.
- Velar y asegurar la correcta y oportuna utilización de los recursos materiales de la institución.
- Ejecutar los planes de seguridad y vigilancia.
- Vigilar los procesos de control, resguardo, movilización y mantenimiento de los vehículos de la institución.



- Formalizar planes para mejorar y controlar los servicios de Centros y Dependencias Públicas Municipales.
- Definir normas y tareas para el desempeño eficiente y disciplinario del personal de conserjes, chóferes y guardianes de la municipalidad.
- Preparar planes administrativos y organización de los centros y dependencias municipales.
- Preparar un plan integral de vigilancia y control de las instalaciones de los centros y dependencias municipales y de los usuarios.
- Cumplir con las instrucciones y controlar la ejecución de tareas y funciones específicas del personal que labore en los centros y dependencias municipales.
- Ejecutar el mantenimiento y cuidado de las instalaciones y equipos de los centros y dependencias municipales.
- Controlar y combinar el servicio de radio, telefonía, fax.
- Elaborar informes sobre la frecuencia de uso y costo de los servicios mencionados en el pago anterior y entregarlos a la dirección financiera, para efectos de liquidación y pago y las demás que le sean asignadas por el Director.



La Dirección Administrativa esta estructurada de la siguiente manera:



**Fuente:** Dirección Administrativa - Municipio.

**Elaborado por:** Sandra Salazar Bedón.

**Figura Nº 3.1**

Estructura Orgánica de la Dirección Administrativa.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO					
DIRERCIÓN ADMINISTRATIVA		INFORMATICA		RECURSOS HUMANOS	
No.	Cargos	No.	Cargos	No.	Cargos
1	Director Administrativo	1	Analista de Sistemas jefe	1	Jefe de Personal
				1	Analista de P. Sistemas
				1	Secretaria
				1	Oficinista
				1	Auxiliar de Secretaria
<b>1</b>		<b>1</b>		<b>5</b>	
Total: 7 Personas que laboran en esta Dirección					

**Fuente:** Dirección de Personal - Municipio.

**Elaborado por:** Sandra Salazar Bedón.

**Tabla Nº 3.2**

Personal que labora en la Dirección Administrativa.

Como se observa en la tabla existe un total de 7 personas que prestan sus servicios en la dirección Administrativa, que forman parte del nivel Operativo dentro de la institución y son las encargadas de la Planificación, Organización,



Dirección y Control del Recurso Humano, Materiales y Tecnológicos que dispone.

### **3.1.3. Dirección Financiera**

La Dirección Financiera será responsable por las actividades de programación, preparación, ejecución, control y liquidación del presupuesto; verificación, liquidación y administración de los ingresos, recaudación, custodia y desembolso de fondos; contabilización de las cuentas generales de la municipalidad cumpliendo de acuerdo a las Normas Ecuatorianas de Contabilidad, los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados además le corresponde la adquisición, almacenaje, custodia y distribución de bienes muebles y la administración de las propiedades de la municipalidad.

Es importante recalcar que todos las Direcciones que conforman la Municipalidad de Latacunga son de vital importancia ya que han sido creadas por la necesidad en servicio a la comunidad, pero es menester mencionar que la de mayor importancia es la dirección Financiera debido a que en ella se aprueba, analiza y ejecuta las acciones y actividades realizadas por sus diferentes Jefaturas y Direcciones, puesto que ella es la responsable del control y registro de las Operaciones Contables y Financieras de la institución, es así que los Proyectos fundamentales se han desarrollado dentro de la Dirección Financiera.

#### **Funciones**

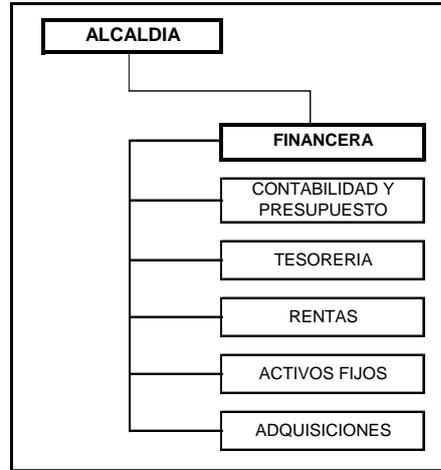
- Contabilización de las cuentas generales de la municipalidad, adquisición, almacenaje, custodia y distribución de bienes muebles y administración de propiedades municipales.
- Supervisar y coordinar las actividades que desarrollan los diferentes departamentos y jefaturas de área de la dirección.
- Establecer procedimientos de control interno previo y concurrente.



- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones y normas técnicas de control interno.
- Dirigir y coordinar la elaboración oportuna del rol de pagos.
- Presentar informes financieros al Alcalde y al Concejo Municipal.
- Establecer el calendario de pagos y su respectivo financiamiento.
- Actuar como ordenador de pagos y suscribir los cheques conjuntamente con el Tesorero.
- Velar y asegurar la correcta y oportuna utilización de los recursos financieros.
- Asesorar a la alta dirección ejecutiva en lo relacionado con aspectos financieros de la entidad.
- Participar en alta, bajas, remates y entrega-recepción de los bienes de la entidad.
- Participar en el proceso de licitaciones y concurso de ofertas y precios para la adquisición de los bienes de la municipalidad.
- Controlar la correcta utilización de los fondos rotativos a cargo de las unidades administrativas de la institución, y aprobar la reposición de los mismos; y, las demás que le sean asignadas.



La Dirección Financiera esta estructurada de la siguiente manera:



**Fuente:** Dirección Administrativa - Municipio.

**Elaborado por:** Sandra Salazar Bedón.

**Figura Nº 3.2**

Estructura Orgánica de la Dirección Financiera.

DEPARTAMENTO FINANCIERO											
DIRERCIÓN FINANCIERA		CONTABILIDAD Y PRESUPUESTOS		TESORERIA		COMPROBACION Y RENTAS MUNICIPALES		ADQUISICIONES		PROVEEDURIA Y BODEGA	
No.	Cargos	No.	Cargos	No.	Cargos	No.	Cargo	No	Cargos	No	Cargos
1	Director Financiero	1	Contador General-2	1	Tesorero	1	Jefe de Rentas	1	Jefe de Servicios Administrativo	1	Guardalmacén-G.
1	Secretaria	1	Analista Programador S.	1	Pagador	3	Liq Impuestos	1	Secretaria-2	2	Guardalmacén
1	Analista de Presupuesto	1	Contador-2	4	Liquidadores de impuestos	1	Contador	1	Oficinistas 2	1	Oficinista
1	Oficinista	3	Contador	1	Liquidadores de Impuestos			1	Auxiliar de Servicios M.	1	Secrec Ejec-1
		2	Oficinista 2	1	Recaudador Fiscal					1	Policia
		1	Auxiliar de Servicios	2	Oficinistas 2						
				1	Oficinista 1						
				1	Secretario de Coactivas						
<b>4</b>		<b>9</b>		<b>12</b>		<b>5</b>		<b>4</b>		<b>6</b>	
Total: 40 Personas que laboran en la Dirección Financiera											

**Fuente:** Dirección de Personal - Municipio.

**Elaborado por:** Sandra Salazar Bedón.

**Tabla Nº 3.3**

Personal que labora en la Dirección Financiera.



Además podemos observar en la tabla que existe un total de 40 personas que prestan sus servicios en la Dirección Financiera, que forman parte del nivel Operativo de la institución así como también es la encargada del manejo del recurso económico de la Municipalidad.

#### **3.1.4. Dirección de Desarrollo Social**

Coadyuvará con los organismos nacionales de educación y progreso cultural además estimular el fomento de ciencias, la literatura, las artes, la educación física y los deportes en el territorio del cantón, igualmente estará a cargo de las actividades a desarrollarse de conformidad con las normas Municipales establecidas en lo que respecta la seguridad.

#### **Funciones**

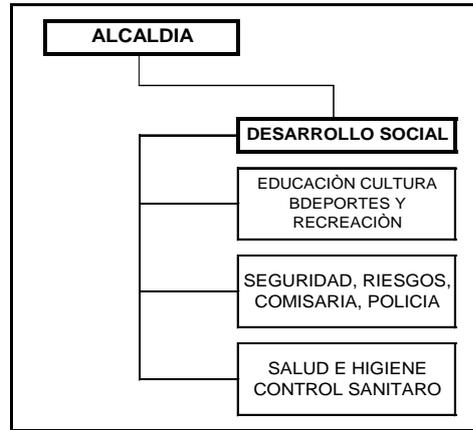
- Coadyuvar a la educación y al progreso cultural de los vecinos del municipio.
- Fomentar la educación pública de acuerdo con las leyes de educación y el plan integral de desarrollo del sector.
- Organizar y sostener bibliotecas públicas y museos de historia y de arte y cuidar que se conserven de la mejor forma las zonas y monumentos cívicos y artísticos del cantón.
- Donar terrenos de su propiedad para fines educacionales, culturales y deportivos, de acuerdo con la ley, y vigilar por el uso debido de dichos terrenos.
- Organizar y auspiciar exposiciones, concursos, bandas, orquestas, conservatorios, etc.
- Crear y mantener misiones culturales que recorran las parroquias.



- Estimular el fomento de las ciencias, la literatura, las artes, la educación física y los deportes.
- Publicación de folletos sobre los monumentos históricos de Latacunga: Mama Negra, Casa de los Marqueses, Casa del Palacio Municipal, Tilipulo, declaración de Latacunga como Patrimonio Cultural de la Nación.
- Colaborar en el diseño de ordenanzas, reglamentos que tienen que ver con las actividades del área.
- Organizar y disponer inspecciones para el cumplimiento de las ordenanzas municipales en aspectos de la higiene y salubridad en establecimientos expendedores de alimentos; bares, restaurantes, mercados públicos, etc. y juzgar las infracciones cometidas.
- Evaluar permanentemente las actividades generales de la dependencia, como aquellas determinadas para el personal bajo su cargo y garantizar basándose en procedimientos adecuados de gestión el cumplimiento de objetivos con eficacia y oportunidad.
- Controlar el ornato de la ciudad y en lo que se refiere al cumplimiento de ordenanzas y demás normas municipales.
- Colaborar con la oficina de Rentas, en las inspecciones a establecimientos comerciales para el control de patentes.
- Dirigir y controlar campañas de saneamiento ambiental, agua potable, canalización, recolección de basura, control de enfermedades infecto-contagiosas.
- Las demás actividades señaladas en la ley Orgánica de Régimen Municipal y las que por necesidades del servicio, pueda establecer la dirección.



Dentro de este departamento existe las siguientes Jefaturas como:



Fuente: Dirección Administrativa - Municipio.

Elaborado por: Sandra Salazar Bedón.

**Figura Nº 3.3**

Estructura Orgánica de Dirección Social.

DEPARTAMENTO DE DESARROLLO SOCIAL											
DEPARTAMENTO DE SALUD E HIGIENE		JUSTICIA, POLICIA Y VIGILANCIA		EDUCACION Y CULTURA							
				JEFATURA		BIBLIOTECA		CENTROS ARTESANALES		PATRONATO	
No.	Cargos	No.	Cargos	No.	Cargos	No.	Cargos	No.	Cargos	No.	Cargos
1	Directora	5	Comisaría Municipal	1	Pro Social	1	Bibiotec	1	Prof-12	1	Obst-2
1	Ins Hig JF	3	Inspección de Policía	1	sec-2	1	Ofici-1	3	Prof-10	5	ofici-1
6	Insp Hig	30	Policia Municipal	1	Ofi-2	1	Aux Ser	1	Prof-8	1	ofici-2
17	Aux Ser Mun			1	Ofc-1			1	Prof-7	1	Quimi Far
1	JF Ambiental							1	Prof-6	1	Trab Social
1	ISM JF							10	Prof-4	1	Aux Cont
1	Ofic 1							1	Prof-3	1	Fisioterap
										1	Aux
										1	Aux Ser Med
										1	Odont-1
										1	Aux Ser Med
										1	Medico JF
										1	Odont-2
<b>28</b>		<b>38</b>		<b>4</b>		<b>3</b>		<b>18</b>		<b>17</b>	

Total: 108 Personas que laboran en este Departamento.

Fuente Dirección de Personal - Municipio.

Elaborado por: Sandra Salazar Bedón.

**Tabla Nº 3.4**

Personal que labora en la Dirección de Desarrollo Social.



Como se observa en la tabla existe un total de 175 personas que prestan sus servicios en la dirección de desarrollo Social, que forman parte del nivel Operativo de la institución los mismos que son los encargados coadyuvar a la educación y al progreso cultural de los vecinos del Municipio.

### **3.1.5. Dirección Desarrollo Económico**

Este organismo es la encargada de velar por el progreso productivo del Cantón, el mismo que además tiene que ver con la responsabilidad alimentaria como es la inspección del Camal y Mercados, para darnos una seguridad de consumo, asimismo estará en lo referente a actividades de turismo de conformidad con las normas municipales establecidas.

#### **Funciones**

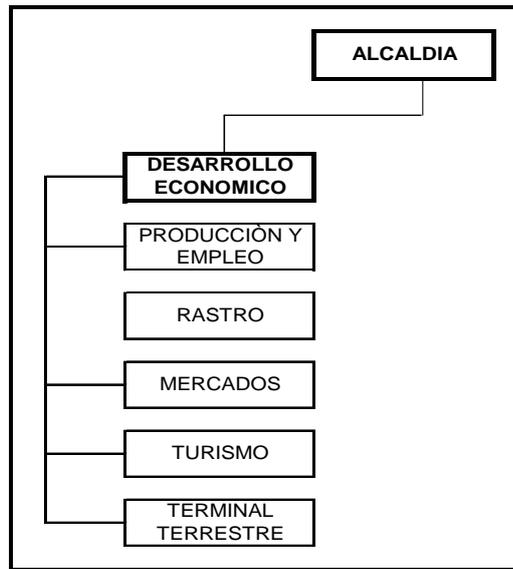
- Adoptar las políticas a seguir para el normal funcionamiento de la dependencia.
- Coordinar acciones de trabajo con otras direcciones municipales.
- Coordinar con los usuarios las actividades a seguir.
- Control de los comprobantes de pago realizados en Tesorería Municipal.
- Dirigir el manejo técnico administrativo y operativo del mercado.
- Difundir e instruir a todo el personal sobre normas, reglamentos y manuales para el correcto funcionamiento del mercado.
- Planificar los operativos de limpieza y clasificación de desechos dentro del mercado para mantener la imagen del mismo.
- Distribuir el trabajo y supervisar labores del personal a su cargo.



- Detectar necesidades de incremento de recursos humanos y capacitación.
- Coordinar continuamente con el personal la adecuada presentación de las instalaciones del Mercado Mayorista.
- Proponer programas y proyectos de desarrollo sustentables en el tiempo, mediante la capacidad técnica-social y económica de la Municipalidad o de otras instituciones y organismos.
- Generar información cualitativa y cuantitativa relevante y actualizada de datos del cantón en las diferentes áreas, para orientar el apoyo de instituciones que desean aportar al desarrollo del cantón.
- Programar proyectos y mapas sobre riesgos naturales y capacitar a la población sobre las medidas de protección y mitigación de riesgos.
- Elaborar informes solicitados por el Señor Alcalde o Directores Departamentales.
- Cumplir con las demás obligaciones que consten en las ordenanzas y leyes vigentes, así como las que asigne la Municipalidad.



Dentro de este departamento existe las siguientes Jefaturas como:



**Fuente:** Dirección Administrativa - Municipio.

**Elaborado por:** Sandra Salazar Bedón.

**Figura N° 3.4**

Estructura Orgánica de la Dirección de Desarrollo Económico.

DEPARTAMENTO DE DESARROLLO ECONOMICO							
TERMINAL		ABASTECIMIENTO DE AGUA POTABLE		CAMAL		MERCADOS	
No.	Cargos	No.	Cargo	No.	Cargos	No.	Cargos
1	Adm. Terminal	1	Director	1	Adm. Camal	2	Adm Merc
3	Reg. Fisc 1	1	Sec Ejec 1	1	Med. Veter	1	Secre-1
		1	JF APM 7	1	Ofic-2	4	I. Hig Mun
		1	Ing-6			4	Rec- Fis 1
		1	Supr Red			3	Aux Ser
		1	Aux Ser				
		1	JF Serv				
		1	T- Lab				
		1	Topografo				
		1	Anal P Sin				
		2	Tec S. Mant				
		1	ISM JF-2				
		3	ISM JF-1				
<b>4</b>		<b>16</b>		<b>3</b>		<b>14</b>	
Total: 37 Personas que laboran en el Departameto							

**Fuente** Dirección de Personal - Municipio.

**Elaborado por:** Sandra Salazar Bedón.

**Tabla N° 3.5**

Personal que labora en la Dirección Desarrollo Económico.



Como se puede observar en la tabla existe un total de 37 personas que prestan sus servicios en la dirección de Desarrollo Económico, que forman parte del nivel Operativo de la institución son los encargados de la inspección del Camal, Mercados y Parques.

### **3.1.6. Dirección de Obras Públicas**

Tendrá a su cargo la programación, proyección y construcción de todas las obras públicas locales bien sea por administración directa, contrato o concesión, la supervigilancia de la construcción de las obras cuando no las realice directamente y el velar por la correcta aplicación del estatuto sobre construcciones.

#### **Funciones**

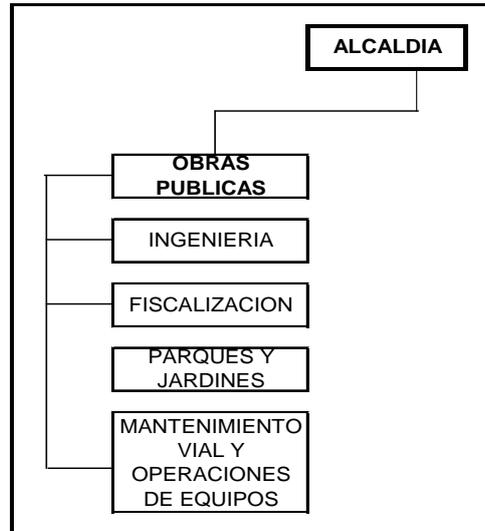
- Planear las actividades y controlar su ejecución.
- Ejecutar la programación de obras públicas municipales o planificación.
- Controlar que la obra pública se realice de acuerdo con las especificaciones técnicas, como las bases contractuales.
- Participar en la elaboración de bases para licitaciones y concursos de ofertas y además informes técnicos que requieren las autoridades municipales.
- Elaborar proyectos, diseños, planos estructurales, análisis de precios unitarios, presupuestos, para la obra civil.
- Participar en la entrega y recepción de obras públicas.
- Verificar el cumplimiento de las normas, ordenanzas y más disposiciones de control urbano.



- Participar en la elaboración de proyectos de ordenanza en materia de desarrollo urbano.
- Colaborar en trabajos variados de ingeniería civil.
- Elaborar y verificar presupuestos de construcción.
- Dibujar planos de toda clase.
- Elaborar análisis de costos unitarios.
- Colaborar en el diseño de carreteras o en la ejecución de análisis de suelos y materiales, para la obtención de mezclas de construcción, pavimentos, hormigones y otros similares, así como en la elaboración de estadísticas hidrológicas y trabajos de campo.
- Efectuar cálculos de coordenadas geográficas, cálculos de áreas y volúmenes; y,
- Las demás actividades que le pueda señalar el Director de Obras Públicas.



Dentro de este departamento existen las siguientes Jefaturas como:



**Fuente:** Dirección Administrativa - Municipio

**Elaborado por:** Sandra Salazar Bedón.

**Figura Nº 3.5**

Estructura Orgánica de la Obras Públicas

DEPARTAMENTO OBRAS PUBLICAS MUNICIPALES							
DIRECCION		INGENIERIA		FISCALIZACION		PARQUES	
No.	Cargo	No.	Cargo	No.	Cargo	No.	Cargo
1	Director	3	Ingenieros	2	Ingenieros-6	1	Jefe
1	Jefe de Servicios	1	Analista de P.			1	Secretaria
1	Secretaria Ejec.	1	Topógrafo				
1	Secret 2	1	Oficinista				
1	Oficinista						
<b>5</b>		<b>6</b>		<b>2</b>		<b>2</b>	
TOTAL: 15 Personas que laboran en el Departamento.							

**Fuente:** Dirección de Personal - Municipio.

**Elaborado por:** Sandra Salazar Bedón.

**Tabla Nº 3.6**

Personal que labora en la Dirección de Obras Públicas.



Como se puede observar en la tabla existe un total de 142 personas que prestan sus servicios en la dirección de Obras Públicas, que forman parte del nivel Operativo de la institución son los encargados de la programación, proyección y construcción de todas las obras públicas.

### **3.1.7. Dirección de Planificación y Desarrollo Territorial**

Tendrá a su cargo el diseño, estudio, proyección y planificación de todos los proyectos que se desarrollen en el Cantón de Latacunga, velando así por el progreso de la ciudad.

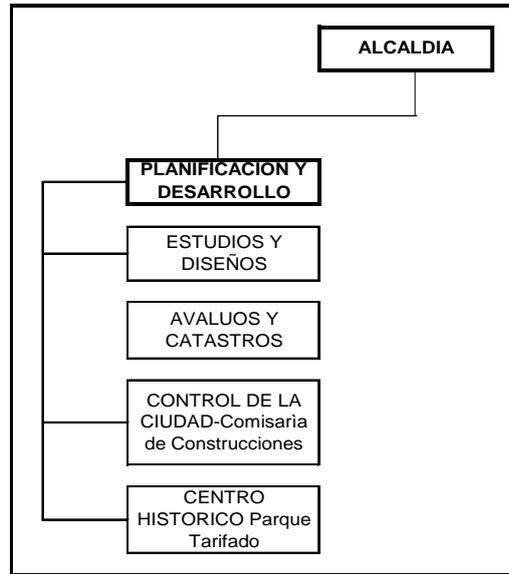
#### **Funciones**

- Elaboración de proyectos de la ciudad tanto a nivel urbano como rural del Cantón.
- Tramitar oportunamente toda la documentación, tanto interna como externa.
- Efectuar estudios que interesen a los diferentes sectores de la ciudad.
- Factibilidades de urbanizaciones y conjuntos habitacionales.
- Elaborar anteproyectos y proyectos definitivos de urbanizaciones, conjunto habitacionales y usos especiales.
- Elaborar presupuestos de obras a ejecutarse.
- Revisión y trámite de planos y documentación del centro histórico.
- Revisión y despacho de documentos sumillados por la dirección.
- Coordinar con la dirección para los señalamientos de líneas de fábrica los mismos que pueden ser para cerramiento, afectación y construcción de viviendas.



- Atender al público todos los días en la tarde con temas relacionados a las vías del cantón para ver si están o no afectando sus propiedades, también a los dirigentes.

Dentro de este departamento existen las siguientes Jefaturas como:



**Fuente:** Dirección Administrativa - Municipio.

**Elaborado por:** Sandra Salazar Bedón.

**Figura Nº 3.6**

Estructura Orgánica de la Dirección Planificación y Desarrollo.

DEPARTAMENTO DE PLANIFICACION URBANA Y RURAL											
Dirección		Estudios y Diseños		Comisaría de Construcciones.		Plan de Desarrollo		Proyectos		Avaluos y Catastros	
No.	Cargo	No.	Cargo	No.	Cargo	No.	Cargo	No.	Cargo	No.	Cargo
1	Director	1	Arq. 2	1	Comisario	1	Arq.-2	1	Arq-5	1	jefe AV-CA
1	Oficin 1	1	Dibujante	1	Secret-2	1	Arq-1	1	Arq-1	1	Secret-2
				2	ISM Jf-1					1	Jf Avaluos
										1	Jf Catastros
										1	Aval M-2
										3	Aval M-1
										1	Aux. Aval 1
2		2		4		2		2		9	
<b>TOTAL: 21 Personas que laboran en el Departamento.</b>											

**Fuente:** Dirección de Personal - Municipio.

**Elaborado por:** Sandra Salazar Bedón.

**Tabla Nº 3.7**

Personal que labora en la Dirección de Planificación y Desarrollo Territorial



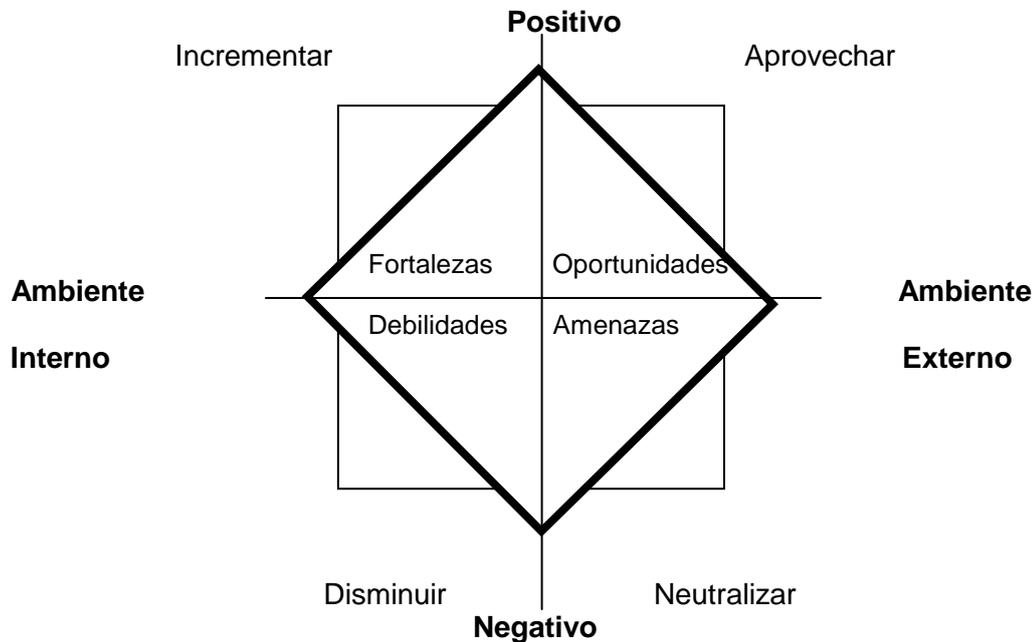
Como se puede apreciar en la tabla existe un total de 21 personas que prestan sus servicios en la dirección de Planificación Urbana y Rural, que forman parte del nivel Operativo de la institución.

### **3.2 NECESIDADES DE LA POBLACIÓN META**

Las Ilustre Municipalidad de Latacunga tienen una misión que cumplir, para lo cual es necesario dictar estrategias y objetivos para alcanzarlos, la consecución de estos depende del grado de seguridad que proporciona el control Interno de la Institución, por lo que éste se ha convertido en una herramienta de vital importancia que orienta el desempeño eficiente de las actividades cotidianas que las realizan los servidores y trabajadores de cada una de las Direcciones y Jefaturas Departamentales, garantizando la optimización de los recursos dentro de las Organizaciones, es por esta razón que existe la necesidad imperiosa de crear el departamento de auditoría interna en la Ilustre Municipalidad del Cantón Latacunga como parte de un nivel asesor hacia todos los niveles de la institución así como efectuar la evaluación de la estructura y ambiente de control interno además de dar seguimiento continuo y posterior a las actividades financieras, operativas, ambientales, técnicas y el logro de los objetivos institucionales, a fin de tomar correctivos oportunos si el caso lo amerita, sustentando sus actividades en un plan anual de control, el mismo que debe ser aprobado por la Contraloría General del Estado.

#### **3.2.1. Análisis de la Situacional Actual**

En la Ilustre Municipalidad del Cantón Latacunga, es necesario aplicar un diagnóstico FODA para conocer la situación actual de la institución tanto en el medio interno como externo (entorno), que nos permita identificar los factores que tiene importancia en el cumplimiento de metas y objetivos.



Elaborado por: Sandra Salazar Bedón

Figura Nº 3.7  
FODA

### 3.2.1.1 Análisis Situacional Interno

Para poder evaluar aspectos positivos (fortalezas) tales como logros, experiencias, aciertos relevantes, disponibilidad de recursos humanos, materiales y tecnológicos que dispone la institución y además de deficiencias (debilidades) tales como errores, experiencias fallidas, carencias materiales de todo orden, límites y obstáculos internos, es necesario evaluar las diferentes áreas que conforman la Ilustre Municipalidad del Cantón Latacunga como son: Administrativa, Financiera, Desarrollo Económico, Desarrollo Social, Planificación y Desarrollo Territorial y Obras Públicas, las mismas que proveerán información de vital importancia para la institución, sobre la necesidad o no de crear la unidad de Auditoría Interna, unidad que se



constituirá como un componente del sistema de control interno dentro de la Municipalidad de Latacunga y como tal en un medio al servicio de la alta dirección, destinada a salvaguardar los recursos público, verificar la exactitud y veracidad de la información financiera, técnica, operativa y administrativa, promover la eficiencia y eficacia de la operaciones, estimular la observación de políticas y procedimientos institucional previstos y el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

### **Procesos de Selección**

Para evaluar las Fortalezas y Debilidades en el medio Interno se presentará mediante una calificación de acuerdo a su grado de importancia, la asignación de puntaje otorgado a cada grado, se basará en la numeración descendente de acuerdo a su importancia e impacto que se le otorgue, la misma que estará constituida por una escala la cual será de 1 a 6.

Calificación Alta	5-6
Calificación Media	3-4
Calificación Baja	1-2

La ponderación será como mínimo de 0,10 y como máximo 0,50 según el grado de importancia que estos muestren dentro de la Institución, la misma que permitirá obtener los correspondientes resultados.

Para la calificación de las Fortalezas y Debilidades de la Ilustre Municipalidad de Latacunga, así como también para cada grado se diseñará matrices que sirvan de apoyo, las mismas que indicarán resultados a los cuales se les asignará una calificación de 0,10 a 3, donde, las debilidades se determinarán con los valores de 0,1 a 1,5 mientras que las fortalezas se las establecerá los valores de 1,6 a 3 además serán desarrolladas a través de las entrevistas realizadas a los diferentes Directores Departamentales y funcionarios de las diferente jefaturas de la institución de acuerdo con el conocimiento y experiencia adquirida.



### 3.2.1.1.1. Dirección Administrativa

El Municipio tiene grandes avances que se reflejan en la construcción de importantes obras, en la eficiencia de gran parte de los servicios públicos, es un Municipio que dispone de un aceptable nivel de ingresos, un manejo medianamente adecuado de los diversos procedimientos administrativos, fruto de un proceso de automatización municipal, sin embargo es necesario considerar la ausencia de planes y procedimientos claros para mejorar la gestión administrativa y financiera.

El análisis del área Administrativa estará enfocado directamente a la identificación de fortalezas y debilidades con respecto a la capacidad de liderazgo, colaboración entre departamentos, control, resistencia al cambio, medio ambiente, trabajo en equipo, comunicación, competencias, compromiso, con el que cuenta el departamento administrativo de la Municipalidad.

La Dirección Administrativa es la cabeza de la Institución, ya que en ella se desarrollan diferentes procesos administrativos (formación del personal, velar y constatar el buen uso de los bienes, entre otros); más no quiere decir que sea la única en poner énfasis en solucionar todos los conflictos existentes como: resolver problemas de contrataciones, negociar con el personal tanto con los empleados y la asociación, es más bien una unidad de apoyo en donde pone las directrices, para que los otros departamentos puedan desempeñarse adecuadamente y eficientemente.

En esta dirección se ha detectado algunos logros los cuales se detallan a continuación

- ✓ La Ilustre Municipalidad dispone de normativas legales, como una de las principales es la Ley Orgánica de Régimen Municipal el cual le ayuda a la Institución a regirse bajo lineamientos adecuados.
- ✓ Debido a la adecuada gestión realizada por la Máxima Autoridad actualmente la Municipalidad ha logrado disponer de suficientes equipos



informáticos destinados en todas las dependencias municipales, mejorando así los procesos que realizan los funcionarios pertenecientes a la Ilustre Municipalidad del Cantón Latacunga.

- ✓ La institución al ser su marco legal la Ley Orgánica de Régimen Municipal y bajo la responsabilidad del Señor Alcalde ha logrado disponer de una Organigrama Estructural donde se detalla la creación de Empresas Públicas amparadas bajo el Artículo 177 de la Ley de Orgánica de Régimen Municipal el cual le otorga la potestad a la Municipalidad de crear empresas garantizando una mayor eficiencia y una mejor eficiencia de servicios.

En el análisis realizado se ha tomado en cuenta algunas debilidades presentadas en esta dirección y en sus jefaturas inherentes como son: Servicios Generales, Informática, Recursos Humanos y Organización y Métodos.

- ✓ El área de Informática no cuenta con el espacio físico suficiente, las instalaciones para este departamento son muy estrechas, e inadecuadas, impidiendo el normal desarrollo de las actividades.
- ✓ Para el personal que labora en el Municipio, no existen un plan y políticas definidas como proceso de reclutamiento y selección del personal, y menos aún para garantizar el desempeño óptimo del mismo; existe limitada experiencia técnica para optimizar los talentos humanos, no se fomenta el trabajo en equipo, no se determina políticas de calidad, ni se identifica en cada uno de los procesos los factores tangibles e intangibles que impiden el adecuado desempeño de los procesos.
- ✓ En el Municipio de Latacunga no se realiza la valoración y clasificación de puestos como parte del proceso de homologación salarial que se esta implementado en todas las entidades públicas a nivel nacional, debido a que no existe conocimiento por parte de las autoridades de la parte legal que rige a la municipalidad.



- ✓ Una de las necesidades más sentidas es la falta de capacitación de los empleados y trabajadores/as, que manifiestan que no pueden acceder a cursos de capacitación que les ayude a mejorar su desempeño de ahí que se requiere de un programa de fortalecimiento de capacidades de los mismos.
- ✓ Existen algunos funcionarios que presentan una actitud negativa hacia el cambio, los mismos que no están dispuestos a trabajar en equipo, dando lugar a que sus labores sean ejecutadas de manera deficiente y al mismo tiempo ocasionen descoordinación y atrasos en los demás funcionarios de la municipalidad.
- ✓ Este departamento no cuenta con un reglamento interno que norme la utilización y control de vehículos y maquinaria del equipo caminero; en razón de que los jefes de los diferentes departamentos, unidades administrativas y chóferes son los responsables de la utilización de dichos bienes a su criterio, lo que conlleva al desorden, inoportunidad de servicio a los demás funcionarios que no cuentan con vehículos, y/o no se guardan en los garajes de la municipalidad después de jornada de trabajo, feriados y días festivos, siendo utilizados en otras actividades ajenas a la Municipalidad.
- ✓ La Jefatura de Sistemas inherente al Departamento administrativo no puede cumplir con sus funciones a cabalidad debido a la falta de recursos humanos, acorde a las necesidades del área; sin que el Director Administrativo y la Máxima Autoridad haya efectuado ninguna gestión con la finalidad de que ese departamento cumpla eficazmente con sus funciones.
- ✓ Las acciones que desarrolla el personal del Municipio son realizadas en función de la experiencia acumulada, en muchos de los casos existe una gran eficiencia, hay un conocimiento técnico y compromiso en gran parte de sus funcionarios, sin embargo la falta de un Organigrama Funcional ha impedido una definición más clara de los procesos que desarrolla la Municipalidad, por lo que mucho del trabajo institucional responde a rutinas



y actividades inmediatas, por lo tanto se hace necesario fortalecer la planificación a largo plazo y definir los resultados o agregados de valor en cada uno de los procesos.

- ✓ Actualmente el Municipio no cuenta con un Orgánico funcional definido, de acuerdo a las necesidades y funciones de las unidades administrativas y operativas existentes. El Alcalde y Concejo en pleno no ha delegado a personal alguno que ejecute dicho proyecto Organizacional que rijan las actividades Administrativas y Financieras dentro de la Institución, por lo que el Municipio se ha regido más en función del cargo que se reasigna en el rol de pagos y en función del marco legal existente (Ley Orgánica de Régimen Municipal), lo que ha dado lugar a que en varios casos las funciones y actividades ahí señaladas no se ajustan a las que ejecutan realmente.
- ✓ Ello demanda la necesidad de mejorar los instrumentos de gestión de manera participativa, puesto que de lo contrario estos instrumentos aunque técnicamente realizados forman parte de los archivos Municipales si el Personal no interioriza la necesidad de promover cambios y desarrollar una labor ciudadana comprometida y esforzada en beneficio de la Municipalidad por lo que se hace imperioso que el departamento Administrativo ejecute a la brevedad posible el nuevo Plan Organizacional.
- ✓ En los Departamentos de la Ilustre Municipalidad, no cuentan con Planes y Programas que les permita desarrollar sus actividades de manera sistemática y organizada, siendo visible la necesidad de cambiar la cultura institucional, a fin de que la planificación sea un hecho cotidiano y permanente, pues los procesos jamás van a lograr optimizarse si no son reajustados de manera permanente y en función de las múltiples y diversas necesidades de la población.
- ✓ Uno de los grandes problemas que siempre existirá en la Ilustre Municipalidad de Latacunga es la existencia del Sindicato de Trabajadores, porque no cumplen a cabalidad las labores diarias encomendadas sino que



por el contrario miden el tiempo para ejecutar sin importar a quien perjudican. Esta debilidad ha generado problemas en el ámbito laboral y el normal desarrollo en la prestación de servicios hacia la colectividad Latacungueña.

- ✓ Una de las principales restricciones que tiene el departamento, es la “Limitada integración, coordinación y comunicación de las actividades tanto a nivel externo como interno”, se observa una acción dispersa de la mayoría de Departamentos y Jefaturas Institucionales a nivel interno y externo.
- ✓ Existe una falta de pertenencia institucional y desmotivación, las personas piensan que el trato de los Jefes/as hacia los trabajadores es muy jerárquico, y hasta autoritario. Es decir se mantiene el estilo de dirección tradicional - autócrata o verticalista, aspecto que denota la necesidad de cambiar la cultura institucional para imprimir un estilo de dirección horizontal y participativo, que construya acuerdos y permita desatar iniciativas por parte de los empleados/as y trabajadores/as, es decir es necesario un mejor liderazgo de los/as Directores y Jefes/as Departamentales coadyuvando a lograr un trabajo en equipo.
- ✓ De manera general en lo que respecta a cultura organizacional podemos determinar grandes ejes de conducta que determinan un comportamiento con bajos niveles de proactividad, esto es:
  - Los/as funcionarios/as no apuestan por su institución, la gente despliega limitadas iniciativas y esfuerzos por su Institución, son contados los/as funcionarios/as que demuestran compromiso y creatividad por desarrollar acciones cada vez mejores por su Departamento.
  - Se busca cumplir el tiempo de trabajo pero no bajo parámetros de calidad y de cumplimiento de objetivos a favor de la Institución y de la ciudadanía.
  - Existe irresponsabilidad y burocratismo en algunos servidores/as.



- Lentitud en la gestión para lograr permisos o trámites que no son complejos.

Factores	Escala de calificación					
	6	5	4	3	2	1
Infraestructura Física			x			
Base Legal	x					
Tecnología		x				
Implantación de Empresas Municipales		x				
Formación por competencias				x		
Capacitación permanente					x	
Trabajo en equipo					x	
Sistemas de control					x	
Actualización de Organigrama Funcional						x
Sindicato						x
Conocimiento del Entorno				x		
Coordinación entre departamentos					x	
Espíritu Innovador					x	
Capacidad de Liderazgo						x

**Fuente:** Entrevista a los Funcionarios del Departamento Administrativo.

**Elaborado por:** Sandra Salazar Bedón.

**Matriz N° 3.1**

Diagnóstico de Factores Interno (Dirección Administrativa)



Factores	Ponderación	Calificación	Resultados	Calificación
Infraestructura Física	0,5	4	2	Fortaleza
Base Legal	0,5	6	3	Fortaleza
Tecnología	0,5	5	2,5	Fortaleza
Implantación de Empresas Municipales	0,5	5	2,5	Fortaleza
Formación por competencias	0,5	3	1,5	Debilidad
Capacitación permanente	0,5	2	1	Debilidad
Trabajo en equipo	0,5	2	1	Debilidad
Sistemas de control	0,5	2	1	Debilidad
Actualización de Organigrama Funcional	0,5	1	0,5	Debilidad
Sindicato	0,5	1	0,5	Debilidad
Conocimiento del Entorno	0,5	3	1,5	Debilidad
Coordinación entre departamentos	0,5	2	1	Debilidad
Espíritu Innovador	0,5	2	1	Debilidad
Capacidad de Liderazgo	0,5	1	0,5	Debilidad

**Fuente:** Entrevista a los Funcionarios del Departamento Administrativo

**Elaborado por:** Sandra Salazar Bedón.

**Matriz N° 3.2**

Evaluación de Factor Interno (Dirección Administrativa).



### 3.2.1.1.2. Dirección Financiera

Esta sección realiza actividades de control y registro de los movimientos contables hasta la elaboración de los Estados Financieros a través de un sistema Contable denominado Programa Financiero Municipal (PROFIM) existente desde el año 2002, programa informático suministrado por AME, el mismo año se procedió a utilizar el módulo SIGEF INTEGRADOR para entregar la información contable y presupuestaria generada por el PROFIM al Ministerio de Economía y Finanzas a través de la página electrónica que para tal propósito existe.

Antes del año 2002, la información contable y presupuestaria era llevada manualmente y los reportes para su presentación se los realizaba mediante hoja electrónica QPRO y posteriormente EXCEL.

Es necesario recalcar que todos las Direcciones que conforman la Municipalidad de Latacunga son de vital importancia ya que han sido creadas por la necesidad en servicio a la comunidad, pero es menester mencionar que la de mayor impacto es la dirección Financiera, debido, a que en ella se aprueba, analiza y ejecuta las acciones y actividades realizadas por sus diferentes Jefaturas y Direcciones, y es la responsable del Control y registro de las Operaciones Contables y Financieras de la institución, es así que los Proyectos fundamentales que se han desarrollado dentro de la dirección Financiera son:

- ✓ La propuesta en marcha de un departamento legal para llevar a cabo el cobro de los rubros adeudados mediante la vía coactiva.
- ✓ Establecer políticas de control para el pago de valores, esto es desde el ingreso de facturas, hasta el pago mediante cheques.
- ✓ Implementación de un Sistema Informático Integrado de Administración Financiera Municipal desde el año 2002.



- ✓ Se ha logrado que cada departamento entregue su POA para poder realizar la elaboración de la Proforma presupuestaria.

Además se ha detectado algunas debilidades vistos desde las perspectivas de los Funcionarios de la Municipalidad.

- ✓ Existe descoordinación y desentendimiento entre las áreas que conforman la sección Financiera, constituyéndose en un problema de gestión que incide en el rendimiento general, pues los funcionarios de la Dirección Financiera no manejan indicadores de gestión y peor aun financieros, aspecto que denota la necesidad de lograr un trabajo armónico y en equipo, por lo cual la Máxima Autoridad no puede tener una visión clara del estado se encuentra el Municipio en su aspecto financiera y humano.
- ✓ Existe problemas administrativos en los trámites internos no logrando eficiencia y eficacia en las actividades que desarrollan los funcionarios de la municipalidad de Latacunga. Para ello se hace necesario corregir algunos problemas entre ellos, la jefatura de Adquisiciones ya que no se da la rápida adquisición de bienes suministros y materiales para el avance de un trabajo oportuno, sus bodegas son inseguras por la carencia de Seguridad las 24h00 del día.
- ✓ Dificultad para contar con un Plan Anual Adquisiciones siendo ésta una de las demandas más importantes a nivel interno, sin embargo en la Dirección Financiera, se aduce a la falta de coordinación y trabajo en equipo con todas las dependencias municipales (Departamento Administrativo con la jefatura de adquisiciones), ha impedido que se disponga de un plan de adquisiciones el que debe estar a cargo de un comité de adquisiciones.
- ✓ Las ordenanzas que rigen en la actualidad están desactualizadas, caducas o en desuso dificultando al sistema de recaudación. Su actualización permitirá el fortalecimiento del sistema financiero de la Institución, ayudará a tener un buen desempeño en sus funciones.



- ✓ No realizan un análisis de la gestión, en las diferentes dependencias (Jefatura de Medio Ambiente, Terminal terrestre, Turismo, Camal, Plazas y Mercados). Se debería realizar un análisis de gestión de tal manera que éstas, no sean consideradas como un ente de gasto, sino más bien como organismos que generen mayores tributos a la Municipalidad, incrementando sus ingresos propios, como podemos observar en el indicador de autosuficiencia financiera que nos da como resultado, la incapacidad para cubrir sus gastos corrientes (ver Anexo N° 8), es así que estas dependencias deberían generar la manera de crear servicios y dar lineamientos para la creación de ordenanzas que ayuden a fortalecer dichas acciones.

#### **3.2.1.1.2.1 Información financiera Complementaria**

Para tener un mejor conocimiento de los recursos que maneja la Institución, se ha realizado un análisis del estado de Ejecución Presupuestaria en el cual se muestra tanto el comportamiento de Ingresos y Gastos de los años 2004, 2005, 2006 (01/01/2006 hasta 31/10/2006). (Ver Anexo N° 9).

Independientemente de realizar un diagnóstico de la situación del Municipio también se requiere el conocer en términos numéricos monetarios la situación de financiera, por lo que es conveniente analizar e interpretar los diferentes indicadores financieros y al mismo tiempo determinará si el Municipio tiene un buen caudal de recaudación de recursos propios, lo que demostraría su solvencia, autonomía financiera y una fortaleza para captar más impuestos, para el cumplimiento de sus objetivos y metas de la Municipalidad y por ende de la colectividad.

Los indicadores no constituyen simples relaciones matemáticas, a aplicarse de forma individual, son medidas de rendimiento, que nos indican, señalan y cuantifican el grado en que las actividades de un proceso logran un objetivo por lo cual se hizo ineludible realizar un análisis permitiendo determinar que la Institución no tiene independencia Financiera (Ver Anexo N° 8), ya que sobrepasa el índice de ponderación el cual debe ser menor del 20%, para lo



que se hace necesario que la Municipalidad adopte mecanismos adecuados que le permitan incrementar sus ingresos propios, no cuenta con una autonomía financiera lo cual se determina que el municipio se encuentra a expensas de las transferencias que realiza el gobierno Central para desarrollar sus actividades

Factores	Escala					
	6	5	4	3	2	1
Sistema Informático Integrado de Administración Financiera Municipal.	x					
Elaboración de estado:Flujo de efectivo Ejecución Presupuestaria ,Balances de ResultadosEstado de Situación Financiera, Cedulas Presupuestaria de ingresos y gastos por partida ,Resumen de grupo de Ingresos y Gastos.		x				
Base legal para llevar a cabo en cobro de los rubros adeudados mediante la vía coactiva.		x				
Elaboración del POA por departamento.			x			
Trabajo en Equipo.				x		
Adquisición oportuna de bienes y materiales.					x	
Sistema de Seguridad para la Jefatura de Bodegas.						x
Desarrollo de un Plan de Adquisiciones.						x
Medición de la Gestión Financiera a través de índices de gestión.						x

**Fuente:** Entrevista a los Funcionarios del Departamento Financiero.

**Elaborado por:** Sandra Salazar Bedón.

**Matriz N° 3.3**

Diagnóstico de Factores Interno (Dirección Financiera).



Factores	Ponderación	Calificación	Resultados	Calificación
Sistema Informático Integrado de Administración Financiera Municipal.	0,5	6	3	Fortaleza
Elaboración de estado:Flujo de efectivo ,Ejecución Presupuestaria ,Balances de ResultadosEstado de Situación Financiera, Cedulas Presupuestaria de ingresos y gastos por partida ,Resumen de grupo de Ingresos y Gastos.	0,5	5	2,5	Fortaleza
Base legal para llevar a cabo en cobro de los rubros adeudados mediante la vía coactiva.	0,5	5	2,5	Fortaleza
Elaboración del POA por departamento	0,4	4	1,6	Fortaleza
Trabajo en Equipo.	0,5	3	1,5	Debilidad
Adquisición oportuna de bienes y materiales.	0,5	2	1	Debilidad
Sistema de Seguridad para la Jefatura de Bodegas.	0,4	1	0,4	Debilidad
Desarrollo de un Plan de Adquisiciones.	0,5	1	0,5	Debilidad
Medición de la Gestión Financiera a través de índices de gestión.	0,4	1	0,4	Debilidad

**Fuente:** Entrevista a los Funcionarios del Departamento Financiero.

**Elaborado por:** Sandra Salazar Bedón.

#### **Matriz Nº 3.4**

Evaluación de Factor Interno (Dirección Financiera)



### 3.2.1.1.3. Dirección de Desarrollo Social

Dentro de este Departamento se procedió hacer un análisis departamental, para lo cual primero destacaremos que la municipalidad no cuenta con un departamento de desarrollo social como se encuentra señalado en el Orgánico Funcional el mismo que impide promover un trabajo en forma conjunta e integral con las demás jefaturas inherentes a su área que promueva de manera específica la gestión del desarrollo en sus dimensiones relacionadas con lo social y cultural, y política institucional, lo que se requiere entonces reestructurar el Municipio y crear tal departamento bajo la dirección de un Director de Desarrollo Social.

Estas acciones demandan una Institucionalidad totalmente vinculada a la ciudadanía, pues no se trata de que el Municipio impulse la salud, la educación, seguridad sino que se convierta en un ente que articule el quehacer de las demás instituciones locales, que defina políticas y líneas estratégicas sobre las que confluya el trabajo de Institucionalidad local.

Al no contar con una dirección se procedió a realizar el análisis a las jefaturas de Educación y Cultura, Seguridad Riesgos y Policía, y la Jefatura de Salud e Higiene entre los logros obtenidos por estas jefaturas se detallan a continuación:

- ✓ La implementación de la recolección nocturna.
- ✓ La compra de dos recolectores para el retiro de la basura de los contenedores que se colocaron en diferentes plazas y mercados (Sector del Salto), de la ciudad.
- ✓ La recolección diferenciada de desechos la basura hospitalaria - infecciosos y corto punzantes de los establecimientos de salud, en lo que han obtenido un reconocimiento al tratamiento de desechos hospitalarios.



- ✓ Respecto a la cobertura, al momento se cubre toda la ciudad con el servicio de recolección, con siete rutas en la jornada nocturna de lunes a viernes y el día domingo con horario matutino brindando este servicio aproximadamente a 11.000 viviendas; se da el servicio de recolección a las diferentes parroquias del cantón Latacunga y en el Casco colonial de 04h00 a 07h00 y a las ciudadelas con jornadas nocturnas.
  
- ✓ La Conformación de la Banda Municipal
  
- ✓ Se ha organizado inspecciones a los establecimientos expendedores de alimentos; bares, restaurantes, mercados públicos, etc. dando cumplimiento de las ordenanzas municipales en aspectos de la higiene y salubridad.

A más de los logros detallados anteriormente se detectó algunas debilidades vistos desde las perspectivas de los Funcionarios de la Municipalidad.

- ✓ La Municipalidad no Cuenta con un Departamento de Desarrollo Social como se encuentra señalado en el Orgánico Funcional el mismo que impide promover un trabajo en forma conjunta e integral con las demás jefaturas inherentes a su área; que promueva de manera específica la gestión del desarrollo en sus dimensiones relacionadas con lo social cultural, seguridad, y política institucional, lo que se requiere entonces reestructurar el Municipio y crear tal departamento bajo la dirección de un Director de Desarrollo Social y no sea el señor Alcalde quien deba ocuparse de dicha dependencia.
  
- ✓ De la entrevista realizada al Director de Educación y Cultura se pudo determinar que no existe una evaluación a los bienes considerados como obras de arte, piezas arqueológicas o bienes culturales debido a que la máxima Autoridad no realiza gestión alguna para que se realice dicha evaluación, lo cual ocasiona que no se tenga un valor real de dichos bienes que pertenecen a la Municipalidad.



- ✓ A través de la visita realizada al botadero de basura se determinó que no existe tal relleno sanitario como lo manifestado por el Señor Surgen asesor del señor Alcalde, debido a que no se elaboran programas de procesamiento de desechos sólidos por falta de disponibilidad económica, recurso humano y tecnológico y preocupación de la Máxima Autoridad, lo cual represente un gran problema para los moradores que viven alrededor de dicho botadero de basura además representa un peligro del Medio Ambiental.
- ✓ Una de las deficiencias encontradas dentro de este departamento es la falta de carros recolectores de basura, causando que no se ponga en marcha el programa ejecutado por Departamento de Higiene junto con el área de Promoción Social, acerca de la clasificación de la basura en desechos orgánicos e inorgánicos y no existe al momento la predisposición de la ciudadanía para que dicho programa se esté ejecutando como se lo hubiera esperado, para lo que es importante que se insista en campañas más agresivas de información ciudadana, lo que conlleva hacer convenios con empresas que generan deterioros ambientales, con estas formas se buscará modificar la cultura ciudadana y utilizar la basura como un recurso.
- ✓ La poca preocupación de las autoridades en lo referente a Cultura.
- ✓ Recursos insuficientes para ejecutar programas de inserción de la ciudadanía a lo que respecta la Cultura y deporte.
- ✓ Poco o nada campañas de saneamiento ambiental, agua potable, canalización, recolección de basura, control de enfermedades infecto-contagiosas.
- ✓ No se realizan publicaciones permanentes a través de folletos sobre los monumentos históricos de Latacunga: Mama Negra, casa de los Marqueses, casa del Palacio Municipal, Tilipulo, declaración de Latacunga como Patrimonio Cultural de la Nación, debido a la falta de disponibilidad de recursos económicos.



Factores	Escala					
	6	5	4	3	2	1
Implementación de la recolección nocturna.		x				
Recolección diferenciada de desechos la basura hospitalaria -infecciosos y corto punzantes de los establecimientos de salud.		x				
Conformación de la banda Municipal.		x				
Cumplimiento a la ordenanzas municipales en aspectos de la higiene y salubridad.		x				
Departamento de Desarrollo Social.						x
Planificación para evaluar a los bienes considerados como obras de arte, piezas arqueológicas pertenecientes a la Municipalidad.						x
Adecuación de Museos: Arte Religioso, Industriales.					x	
Programa de procesamiento de desechos sólidos						x
Suficientes Vehículos destinados a la recolección de basura.					x	
Preocupación por parte de las autoridades Municipales en lo referente a cultura					x	
Elaboración y Ejecución de planes y programas de inserción de la ciudadanía a lo que respecta la cultura y deporte.						x
Personal de vigilancia (policía municipal).					x	
Campañas medio ambientales.						x
Difusión del patrimonio cultural de Latacunga.					x	

**Fuente:** Entrevista a los Funcionarios del Departamento de Desarrollo Social.

**Elaborado por:** Sandra Salazar Bedón.

**Matriz Nº 3.5**

Diagnóstico de Factores Interno (Dirección de Desarrollo Social)



Factores	Ponderación	Calificación	Resultados	Calificación
Implementación de la recolección nocturna.	0,5	5	2,5	Fortaleza
Recolección diferenciada de desechos la basura hospitalaria -infecciosos y cortopunzantes de los establecimientos de salud.	0,5	5	2,5	Fortaleza
Conformación de la Banda Municipal.	0,4	5	2	Fortaleza
Cumplimiento a la ordenanzas municipales en aspectos de la higiene y salubridad	0,5	5	2,5	Fortaleza
Departamento de Desarrollo Social.	0,5	1	0,5	Debilidad
Planificación para evaluar a los bienes considerados como obras de arte, piezas arqueológicas pertenecientes a la Municipalidad.	0,5	1	0,5	Debilidad
Adecuación de Museos: Arte Religioso, Industriales.	0,5	2	1	Debilidad
Programa de procesamiento de desechos sólidos.	0,5	1	0,5	Debilidad
Suficientes Vehículos destinados a la recolección de basura.	0,5	2	1	Debilidad
Preocupación por parte de las autoridades Municipales en lo referente a cultura.	0,5	2	1	Debilidad
Elaboración y Ejecución de planes y programas de inserción de la ciudadanía a lo que respecta la cultura y deporte.	0,5	1	0,5	Debilidad
Personal de vigilancia (policía municipal).	0,4	2	0,8	Debilidad
Campañas medio ambientales.	0,5	1	0,5	Debilidad
Difusión del Patrimonio Cultural de Latacunga.	0,3	2	0,6	Debilidad

**Fuente:** Entrevista a los Funcionarios del Dirección de Desarrollo Social.

**Elaborado por:** Sandra Salazar Bedón.

**Matriz N° 3.6**

Evaluación de Factor Interno (Dirección de Desarrollo Social).



#### **3.2.1.1.4. Dirección Desarrollo Económico**

Este organismo es el encargado de velar por el progreso y desarrollo del Cantón, el mismo tiene que ver con la seguridad alimentaría como es la inspección del Camal, Mercados para brindar un producto de buena calidad al consumidor, además el abastecimiento de agua potable, como también en lo referente a actividades de turismo de conformidad con las normas municipales establecidas.

Para realizar el análisis de este departamento como es la Dirección de Desarrollo Económico primeramente cabe destacar que previa las entrevistas realizadas a los diferentes funcionarios de la Municipalidad, no existe el departamento de desarrollo económico como lo señala el Orgánico Estructural vigente por lo cual fue analizado por jefaturas que son detalladas a continuación:

##### **3.2.1.1.4.1 Camal Municipal**

El Camal Municipal es una Dependencia que se establece desde el mes de abril de 1984, en su gestión se han dado logros que redundan en beneficio de la salud de la ciudadanía toda vez que se realiza la actividad con la más absoluta seriedad y responsabilidad, además se ha aplacado en una gran parte el faenamamiento clandestino de animales, el mejoramiento en la calidad de animales y carne, así como implementar un estricto control para garantizar la salud al consumidor.

Se detalla a continuación algunas debilidades vistos desde las perspectivas de los funcionarios de la Municipalidad.

- ✓ Desde el momento mismo de la inauguración no se ha modernizado el sistema, existe por lo tanto instalaciones y mobiliario caduco tanto a nivel administrativo como en el equipamiento técnico, hay la necesidad de reponer la maquinaria, pues ésta ha cumplido su vida útil.



- ✓ Se requiere asimismo de una adecuada implementación de ropa de trabajo, herramientas, y accesorios para el personal.
- ✓ El director de Higiene Ambiental no elaboró y ejecutó un plan que permita entrar al presupuesto y tener los recursos económicos suficientes para dar paso a la ejecución de un proyecto medioambiental y este sea aprobado por Concejo el mismo que debe ser ejecutado inmediatamente, coadyuvando así a cuidar y detener la contaminación de los ríos producto de las aguas servidas que salen del camal Municipal notándose un completo descuido de la máxima autoridad.
- ✓ Falta de apoyo a las otras dependencias como Dirección Financiera y Obras Públicas municipales y Jefatura de Adquisiciones.
- ✓ Crear una Ordenanza que prohíba la existencia de camales clandestinos lo cual permitirá incrementar los ingresos propios de la Municipalidad y entregar un mejor servicio a la colectividad que hacen uso de dichas instalaciones.
- ✓ No se realizan proyectos productivos para aprovechar los desechos del camal pudiendo ser estos ocupados como abono orgánico u otros beneficios que se le puedan dar, a través de la buscar convenios con empresas interesadas para el procesamiento de dichos desechos.



Factores	Escala					
	6	5	4	3	2	1
Profesionales de Salud Especializados (veterinario).	x					
Infraestructura para el proceso de la matanza de animales.		x				
Control de ingreso de animales a través de guías de remisión.	x					
Mantenimiento a equipos para el proceso de faenamiento de animales.					x	
Ausencia de un Departamento de Desarrollo Económico.						x
Proyectos medioambientales.						x
Coordinación entre dependencias.					x	
Ordenanza que prohíba la existencia de Camales clandestinos.						x
Planificación de Proyectos para el procesamiento de desechos que salen del camal.						x

**Fuente:** Entrevista a los Funcionarios de la administración del Camal.

**Elaborado por:** Sandra Salazar Bedón.

**Matriz Nº 3.7**

Diagnóstico de Factores Interno (Camal).



Factores	Ponderación	Calificación	Resultados	Calificación
Profesionales de Salud Especializados (veterinario).	0,5	6	3	Fortaleza
Infraestructura para el proceso de la matanza de animales.	0,5	5	2,5	Fortaleza
Control de ingreso de animales a través de guías de remisión	0,5	6	3	Fortaleza
Mantenimiento a equipos para el proceso de faenamiento de animales.	0,5	2	1	Debilidad
Ausencia de un Departamento de Desarrollo Económico.	0,5	1	0,5	Debilidad
Proyectos medioambientales	0,5	1	0,5	Debilidad
Coordinación entre dependencias.	0,5	2	1	Debilidad
Ordenanza que prohíba la existencia de Camales clandestinos.	0,5	1	0,5	Debilidad
Planificación de Proyectos para el procesamiento de desechos que salen del camal.	0,5	1	0,5	Debilidad

**Fuente:** Entrevista a los Funcionarios de la administración del Camal.

**Elaborado por:** Sandra Salazar Bedón.

### Matriz Nº 3.8

Evaluación de Factor Interno (Camal)



### 3.2.1.1.4.2 Plazas y Mercados

La jefatura de plazas y mercados es una Dependencia encargada de la administración de las diversas áreas existentes en la Ciudad como: El Salto, Mercado Pichincha (La Merced), Mercado Sur y Plaza de Ropa (San Agustín), Plaza de Papas (La laguna), Mercado de los Cachineros (San Felipe y San Sebastián), Plaza de ganado (San Felipe), Mercado Mayorista.

Dentro del análisis realizado se ha logrado evidenciar algunos logros destacados por ésta jefatura.

- ✓ Para dar atención a la ciudadanía y en particular a las vendedoras se implementó el servicio de guardería para niños y niñas ubicado en el sector del salto junto al mercado cerrado.
- ✓ Se cuenta con un reglamento para optimizar el uso de las instalaciones, en su mayoría es decir 95%, ya que esto permite contar con una distribución del área como: verduras, frutas, mariscos, entre otros.
- ✓ Comisaría Municipal esta a cargo del establecimiento de normas y cánones de arrendamiento en los mercados como son el salto, san Felipe, la Merced, lo cual es establecido a través de que por cada 4 metros cuadrados de espacio se deberán pagar \$ 10.40 esto es por cada día de feria.
- ✓ La Junta de Remates conformada por el señor Alcalde, el Procurador, el Director Financiero y la Secretaría de Procuraduría, es la encargada de realizar remates al martillo o por sobre cerrado de los bienes inmuebles de la Municipalidad como son: Mercado Mayorista y Terminal terrestre, bajo las normativas legales pertinentes dictadas en la Ley Orgánica de Régimen Municipal artículos 282 al 292.



Además se determinó algunas debilidades dentro de esta dependencia como :

- ✓ Falta de colaboración de los usuarios en cuanto a la higiene en mercados y plazas.
- ✓ No existe un plan vehicular para mejorar el sistema de ordenamiento en los mercados.
- ✓ No existe capacitación a vendedores ambulantes, ni a usuarios para mantener limpios los mercados.
- ✓ No se respetan ordenanzas Municipales
- ✓ No existe control por parte del Tesorero sobre la recaudación de Especies Valoradas producto de su venta en el Mercado Mayorista de la ciudad de Latacunga, debido a que no se cuenta con un sistema informático y un contador mecánico que generen reportes en los cuales se indiquen el número de vehículos que han ingresado al Mercado para confrontar esta información con las especies vendidas y el dinero recaudado, lo comentado ocasionó que no se pueda precisar si todos los automotores que ocupan el espacio físico del Mercado adquieren la especie valorada respectiva.
- ✓ Falta de cubierta en la Plaza del Salto.



Factores	Escala					
	6	5	4	3	2	1
Infraestructura para prestar servicio de guardería (sector del salto).	x					
Base legal.		x				
Establecimiento de normas y cánones de arrendamiento en los mercados.	x					
Mantenimiento de mercados y plazas.				x		
Proyecto de Ordenamiento vehicular en las áreas cercanas a los Mercados.				x		
Capacitación a vendedores ambulantes y a usuarios en cuanto a higiene de los mercados.					x	
Diponibilidad de un sistema informático y un contador mecánico en el Mercado.						x
Falta de cubierta en la Plaza del Salto.						x

**Fuente:** Entrevista a los Funcionarios de la Administración de Plazas y Mercados.

**Elaborado por:** Sandra Salazar Bedón.

**Matriz Nº 3.9**

Diagnóstico de Factores Interno (Plazas y Mercados).



<b>Factores</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Resultados</b>	<b>Calificación</b>
Infraestructura para prestar servicio de guardería (sector del salto).	<b>0,5</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>Fortaleza</b>
Base legal.	<b>0,5</b>	<b>5</b>	<b>2,5</b>	<b>Fortaleza</b>
Establecimiento de normas y cánones de arrendamiento en los mercados.	<b>0,5</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>Fortaleza</b>
Mantenimiento de mercados y plazas.	<b>0,5</b>	<b>3</b>	<b>1,5</b>	<b>Debilidad</b>
Proyecto de Ordenamiento vehicular en las áreas cercanas a los Mercados.	<b>0,5</b>	<b>3</b>	<b>1,5</b>	<b>Debilidad</b>
Capacitación a vendedores ambulantes y a usuarios en cuanto a higiene de los mercados.	<b>0,5</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>Debilidad</b>
Diponibilidad de un sistema informático y un contador mecánico en el Mercado.	<b>0,5</b>	<b>1</b>	<b>0,5</b>	<b>Debilidad</b>
Falta de cubierta en la Plaza del Salto.	<b>0,5</b>	<b>1</b>	<b>0,5</b>	<b>Debilidad</b>

**Fuente:** Entrevista a los Funcionarios de la Administración de Plazas y Mercados.

**Elaborado por:** Sandra Salazar Bedón.

**Matriz Nº 3.10**

Evaluación de Factor Interno (Plazas y Mercados).



### 3.2.1.1.4.3 Terminal Terrestre

El Terminal terrestre es una Dependencia que se establece desde los primeros meses del año 2000, el control de recursos obtenidos por concepto de funcionamiento del Terminal proviene a través de las frecuencias y de arriendos, los logros más sobresalientes que ha tenido esta dependencia se detallan a continuación:

- ✓ De manera frecuente se realiza un control del uso y mantenimiento de las instalaciones del Terminal para garantizar el cumplimiento por parte de los transportistas, usuarios y demás involucrados, conforme lo establecido en la ordenanza del Terminal y Reglamento Interno.
- ✓ Desde su funcionamiento se ha logrado que las Cooperativas de Transporte: Provinciales pertenecientes a la provincia de Cotopaxi, cantonales, parroquiales ingresen al Terminal.
- ✓ El Terminal ofrece varios servicios como: playa de estacionamiento, zonas de comercio, restaurantes, baterías higiénicas, salas de espera, boletería, aseo y mantenimiento, seguridad.
- ✓ Funcionamiento de bombas eléctricas de agua.
- ✓ Seguridad mediante la colocación de rejillas en la plataforma baja del edificio del Terminal.
- ✓ Seguridad de la Policía Nacional las 24H00.
- ✓ Oficina para vivienda y atención de la Policía Nacional.
- ✓ Amplificador y sonido para todo el Terminal.
- ✓ Incremento de arrendamiento de locales comerciales.



- ✓ Adecuación de oficina de administración.
- ✓ La administración cumple con las disposiciones normadas por el Ilustre Municipio.
- ✓ Se efectúan reuniones periódicas con los presidentes de las Cooperativas de Transporte.

Así como se ha detectado algunas debilidades vistos desde las perspectivas de los Funcionarios de la Municipalidad.

- ✓ La falta de apoyo entre las diferentes dependencias Municipales como Dirección Financiera, Obras Públicas y Jefatura de Adquisiciones impide el normal desarrollo de las actividades, debido a que cuando surge una necesidad existe una completa demora en el mantenimiento de los servicios y lentitud en la adquisición de implementos por lo que es necesario que el señor Alcalde tome medidas correctivas lo que ocasiona que se de un deficiente servicio a la colectividad y a los comerciantes que ocupan dichas dependencias.
- ✓ El Terminal Terrestre no cuenta con suficiente maquinaria como equipos (grúas) a fin de lograr una mejor prestación y facilitar el desempeño del proceso.
- ✓ Además no dispone de una alarma contra incendios, ni extinguidores en cada uno de los locales comerciales, debido a la falta de preocupación de la máxima Autoridad, lo que conlleva a que exista una inseguridad tanto para el personal que desempeña sus actividades así como el que concurre a dichas instalaciones.
- ✓ No existe el suficiente control por parte del Tesorero sobre la recaudación de especies valoradas producto del ingreso y salida los vehículos en el Terminal Terrestre de la ciudad de Latacunga, debido a que no se cuenta con un sistema informático y un contador mecánico que generen reportes



en los cuales se indiquen el número de vehículos que han ingresado al Terminal para confrontar esta información con las especies vendidas y el dinero recaudado, este es realizado aún de manera rudimentaria a través de tickets lo cual impide tener un mayor control de frecuencias.

- ✓ Poca colaboración de transportistas, arrendamiento de locales comerciales y ciudadanía para mantener limpias las instalaciones.
- ✓ No se realiza programas de capacitación al personal que arrienda los locales para optimizar los servicios.



Factores	Escala					
	6	5	4	3	2	1
Base Legal.	x					
Programa de gestión participativa para optimizar el servicio del Terminal.	x					
Seguridad mediante la colocación de rejillas en la plataforma baja del edificio del Terminal.	x					
Establecimiento de Convenios con Instituciones como Policía Nacional, Jefatura de Tránsito.	x					
Oficina para vivienda y atención de la Policía Nacional.	x					
Amplificador y sonido para todo el Terminal.	x					
Incremento de arrendamiento de locales comerciales.	x					
Oficina de administración del Terminal	x					
Apoyo entre las diferentes dependencias Municipales					x	
Disponibilidad de suficiente maquinaria y equipos (Gruas, Estingadores)						x
Proyecto de automatización del cobro de las tarifas.						x
Programa de capacitación permanente a chóferes, vendedores/as.						x

**Fuente:** Entrevista a los Funcionarios de la administración del Terminal Terrestre.

**Elaborado por:** Sandra Salazar Bedón.

**Matriz Nº 3.11**

Diagnóstico de Factores Interno (Terminal Terrestre).



Factores	Ponderación	Calificación	Resultados	Calificación
Base Legal.	0,5	6	3	Fortaleza
Programa de gestión participativa para optimizar el servicio del Terminal.	0,5	6	3	Fortaleza
Seguridad mediante la colocación de rejillas en la plataforma baja del edificio del Terminal.	0,5	5	2,5	Fortaleza
Establecimiento de Convenios con Instituciones como Policía Nacional, Jefatura de Tránsito.	0,4	6	2,4	Fortaleza
Oficina para vivienda y atención de la Policía Nacional.	0,5	6	3	Fortaleza
Amplificador y sonido para todo el Terminal.	0,5	6	3	Fortaleza
Incremento de arrendamiento de locales comerciales.	0,4	6	2,4	Fortaleza
Oficina de administración del Terminal.	0,5	6	3	Fortaleza
Apoyo entre las diferentes dependencias Municipales	0,4	6	2,4	Fortaleza
Disponibilidad de suficiente maquinaria y equipos(Gruas, Estinguidores).	0,5	2	1	Debilidad
Proyecto de automatización del cobro de las tarifas.	0,5	1	0,5	Debilidad
Programa de capacitación permanente a chóferes, vendedores/as.	0,5	1	0,5	Debilidad

**Fuente:** Entrevista a los Funcionarios de la administración del Terminal Terrestre.

**Elaborado por:** Sandra Salazar Bedón.

**Matriz Nº 3.12**

Evaluación de Factor Interno (Terminal Terrestre).



### 3.2.1.1.5. Dirección de Obras Públicas

Siguiendo con el análisis departamental, Obras Públicas, constituye uno de los puntos de mayor importancia tanto a nivel interno como externo. Su accionar constituye la referencia del quehacer Municipal, pues está encargado de la realización de la obra pública que llega a la ciudadanía, además del mantenimiento de parques jardines, de la operación y mantenimiento del sistema vial del cantón, y de la ejecución de los proyectos de Alcantarillado.

Entre los logros obtenidos por este departamento esta:

- ✓ La utilización de la maquinaria pesada es llevada mediante un cronograma de actividades donde consta lugar, responsable de la maquinaria, tiempo.

Sin embargo como todo tipo de acción humana enfrenta problemas que los detectamos a fin de proponer las acciones correctivas correspondientes y son:

- ✓ El Departamento de Planificación no entrega los proyectos completos con todos los detalles es decir con un debido estudio de factibilidad y prefactibilidad a las Obras que se ejecutan puesto que el Señor Director Financiero manifiesta que no se realiza la recuperación rápida de la inversión realizada e impide ejecutar otras obras en beneficio de la colectividad Latacungueña, la falta de dicho estudio ocasionando así que los ingresos propios de la Municipalidad incrementen de manera mínima.
- ✓ El Director de Obras Públicas no realiza trimestralmente una evaluación de las obras ejecutadas por lo que impide la optimización de recursos materiales, económicos y humanos.
- ✓ El departamento de Obras Públicas no puede cumplir con sus funciones a cabalidad debido a la falta de agilidad en la adquisición de materiales y maquinaria adecuada para la pronta ejecución de obras las mismas que son realizadas por administración directa o con participación directa de la comunidad ocasionando retrasos a las obras y disgustos a los usuarios.



- ✓ Hay un mal estado de las aceras y de las vías dentro de la ciudad lo cual refleja una mala imagen del Cantón Latacunga sin que la máxima autoridad tome medias correctivas.
- ✓ El inoportuno control por parte de la Jefatura de Fiscalización ha ocasionado que el producto final sea de mala calidad e impida ingresar inmediatamente al catastro para la recuperación rápida y oportuna la inversión realizada.
- ✓ Falta de coordinación entre Dependencias, organismo de la ciudadanía y entre el propio equipo ha generado que no se planifique adecuadamente las Obras a ejecutarse durante cada periodo de tiempo.
- ✓ Las redes de alcantarillado están obsoletas, este problema se verifica en el invierno y en períodos lluviosos, debido a la limitada evaluación que se le da a este sistema.
- ✓ Demora en el trámite de pagos a proveedores y contratistas por parte del Departamento Financiero, causa mala imagen del Municipio.
- ✓ Mal mantenimiento de parques y avenidas, debido a que la jefatura encargada de esta área no realiza una adecuada planificación cuidando el ornato de la ciudad.



Factores	Escala					
	6	5	4	3	2	1
Desarrollan cronograma de actividades de los operadores y maquinaria.		x				
Se realiza estudios de factibilidad y prefactibilidad en la ejecución de obras.				x		
Se desarrollan Programas de mejoramiento vial.					x	
Agilidad en la adquisición de materiales y maquinaria.					x	
Se desarrollan Programas Mejoramiento del Sistema de Fiscalización: control, y establecimiento de estándares de calidad.					x	
Coordinación entre Dependencias					x	
Se realiza planificaciones para realizar el cuidado del ornato de la Ciudad.					x	
Disponibilidad de Recursos Económicos oportunamente.					x	

**Fuente:** Entrevista a los Funcionarios del Departamento de Obras Públicas.

**Elaborado por:** Sandra Salazar Bedón.

**Matriz N° 3.13**

Diagnóstico de Factores Interno (Dirección de Obras Públicas).



Factores	Ponderación	Calificación	Resultados	Calificación
Desarrollan cronograma de actividades de los operadores y maquinaria.	0,5	5	2,5	Fortaleza
Se realiza estudios de factibilidad y prefactibilidad en la ejecución de obras.	0,5	3	1,5	Debilidad
Se desarrollan Programas de mejoramiento vial.	0,4	1	0,4	Debilidad
Agilidad en la adquisición de materiales y maquinaria.	0,5	1	0,5	Debilidad
Se desarrollan Programas Mejoramiento del Sistema de Fiscalización: control, y establecimiento de estándares de calidad.	0,5	1	0,5	Debilidad
Coordinación entre Dependencias.	0,5	1	0,5	Debilidad
Se realiza planificaciones para realizar el cuidado del ornato de la Ciudad.	0,5	1	0,5	Debilidad
Disponibilidad de Recursos Económicos oportunamente.	0,5	1	0,5	Debilidad

**Fuente:** Entrevista a los Funcionarios del Departamento de Obras Públicas.

**Elaborado por:** Sandra Salazar Bedón.

**Matriz Nº 3.14**

Evaluación de Factor Interno (Dirección de Obras Públicas).



### 3.2.1.1.6. Dirección de Planificación y Desarrollo Territorial

Dentro de la Municipalidad, la planificación es uno de los pasos fundamentales, que orienta, planifica, traza lineamientos para organizar el territorio cantonal, en función de una concepción de sustentabilidad y equidad; en base de su criterio técnico se aprueban los proyectos de construcción, además vigila que la ciudadanía cumpla con las normas establecidas en los Planes de Ordenamiento, además asume también un papel regulador y de preservación del ambiente.

La mayoría de propuestas como la regeneración urbana, la recuperación del Centro Histórico, el ordenamiento del suelo y vial han sido diseñadas desde la Dirección de Planificación y han permitido proyectar a Latacunga como una ciudad moderna y a la vez dueña de un Patrimonio Histórico, cuya riqueza no es suficientemente conocida en el país.

Actualmente la Comisaría realiza el control de edificaciones a nivel del área urbana del cantón, frenando en algo a las construcciones clandestinas logrando insertar a la ciudadanía a construir en una forma legal.

Entre algunas debilidades encontradas se pueden destacar las siguientes:

- ✓ La Comisaría de Construcciones dispone de un personal reducido para cumplir con el control de la ciudad y con las parroquias rurales, en coordinación con las juntas parroquiales, además existe una falta de equipos y laboratorios para realizar control ambiental.
- ✓ El Departamento ha presentado un proyecto de rótulos, propaganda visual a nivel del cantón, el Reglamento de cerramientos, Proyecto de reformas a la ordenanza de sanciones, el mismo hasta la presente fecha no ha sido tratado en el seno del concejo.
- ✓ No existe autonomía administrativa y operativa debido a que no se dispone de funciones claramente estipuladas que permita desarrollar las actividades



que por ley y ordenanza le corresponden a la Comisaría, así como las que se dispone por el Concejo Municipal o por el señor Alcalde.

- ✓ La planificación puntual de obras está sujeta a cambios continuos.
- ✓ En cuanto a normas de regulación y control de edificaciones privadas no se difunde a la colectividad debido a esto se las realiza al libre albedrío.
- ✓ El flujo de la documentación interna y externa recorre muchas instancias hasta llegar al dictamen final, por lo que es necesario mejorar el sistema de atención a la ciudadanía y simplificar los trámites municipales.
- ✓ En la parte técnica, el mayor problema que enfrenta esta dependencia y en forma general la Municipalidad es el no disponer de la cartografía básica de la ciudad, herramienta fundamental para la implementación de todos los procesos de planificación y desarrollo urbanístico de una urbe moderna, debido a que no se desarrolla un Programa de ordenamiento territorial
- ✓ No se realizan programas de gestión ambiental, existiendo una despreocupación por parte de las Máximas Autoridades; además se da una escasa coordinación con Defensa Civil para la prevención de desastres naturales.
- ✓ En horas pico existe demasiada congestión vehicular debido a que la Municipalidad no desarrolla un Plan Vial de Ordenamiento del Transporte.

Consideramos que deben preverse soluciones para revertir estas falencias, pues el principal rol de Planificación está precisamente en tomar a la Planificación como un hecho vivo, en permanente construcción, ello significa que su función está precisamente en crear de manera permanente proyectos de largo, mediano y corto plazo que ayuden organizar el territorio.



Factores	Escala					
	6	5	4	3	2	1
Pla de control a las Construcciones que se realizan dentro del Cantón.			x			
Personal suficiente en la Comisaría de Construcciones.					x	
Coordinacion entre departamentos.					x	
Programa de información y atención ciudadana.						x
Programa de Ordenamiento Territorial.						x
Programa de Gestión Ambiental.						x

**Fuente:** Entrevista a los Funcionarios del Departamento de Planificación.

**Elaborado por:** Sandra Salazar Bedón.

**Matriz Nº 3.16**

Evaluación de Factor Interno (Dirección de Planificación y Desarrollo Territorial).



Factores	Ponderación	Calificación	Resultados	Calificación
Pla de control a las Construcciones que se realizan dentro del Cantón.	0,5	4	2	Fortaleza
Personal suficiente en la Comisaría de Construcciones.	0,5	2	1	Debilidad
Coordinación entre departamentos.	0,5	2	1	Debilidad
Programa de información y atención ciudadana.	0,5	1	0,5	Debilidad
Programa de Ordenamiento Territorial.	0,5	1	0,5	Debilidad
Programa de Gestión Ambiental.	0,5	1	0,5	Debilidad

**Fuente:** Entrevista a los Funcionarios del Departamento de Planificación.

**Elaborado por:** Sandra Salazar Bedón.

**Matriz Nº 3.15**

Diagnóstico de Factores Interno (Dirección de Planificación y Desarrollo Territorial).



### 3.2.1.2 Análisis Situacional Externo

El entorno externo en toda institución sea pública o privada representa la fuente para identificar las Oportunidades y Amenazas con las que se enfrenta la organización.

El análisis de los factores externos que se consideró para el diagnóstico de la Ilustre Municipalidad del Cantón Latacunga son: el cliente externo, trasferencias estatales, factores demográficos, etc. que influyen de manera importante y proporcionan las bases para conocer el ambiente en el cual se desenvuelve la institución. Por consiguiente este análisis permiten desarrollar estrategias defensivas que permitan aplacar los problemas que se enfrenta la institución, así como desarrollar iniciativas creativas como respuesta a un medio cambiante y dinámico ya que en muchas ocasiones un problema enfrentado adecuadamente, puede ser convertido en una oportunidad para la Municipalidad.

#### Procesos de Selección

Para evaluar las Oportunidades y Amenazas en el Medio Externo se presentará mediante una calificación de acuerdo a su grado de importancia, la asignación de puntaje otorgado a cada grado, se basará en la numeración descendente de acuerdo a su importancia e impacto que se le otorge, la misma que estará constituida por una escala la cual será de 1 a 6.

Calificación Alta	5-6
Calificación Media	3-4
Calificación Baja	1-2

La ponderación será como mínimo de 0,10 y como máximo 0,50 según el grado de importancia que estos muestren dentro de la Institución, la misma que permitirá obtener los correspondientes resultados.



Para la calificación de las Oportunidades y Amenazas de la Ilustre Municipalidad de Latacunga, así como también para cada grado se diseñará matrices que sirvan de apoyo, las mismas que otorgarán resultados a los cuales se les asignará una calificación de 0,10 a 3, donde, las debilidades se determinarán con los valores de 0,1 a 1,5 mientras que las fortalezas se las establecerá los valores de 1,6 a 3 además serán desarrolladas a través de las entrevistas realizadas a los diferentes Directores Departamentales y funcionarios de las diferente jefaturas de la Institución de acuerdo con el conocimiento y experiencia adquirida.



Factores	Escalas					
	6	5	4	3	2	1
Existencia de instituciones en la jurisdicción con las cuales se mantienen vínculos.		x				
Existencia de recursos hídricos que permiten incrementar el abastecimiento de agua al Cantón.	x					
Existencia de espacios que permiten reciclar y procesar desechos sólidos.	x					
Presencia de instituciones Educativas que permiten firmar convenios de capacitación para los miembros de la Ilustre Municipalidad de Latacunga.	x					
Distanciamiento con las autoridades seccionales y gremios profesionales.			x			
Falta de recursos para inversión en proyectos que permitan el desarrollo cantonal.				x		
Preocupación de la Ciudadanía en conocer sobre las actividades que realiza la Municipalidad.				x		
Inseguridad y violencia en la sociedad				x		
Estabilidad Política.				x		
Siniestros Naturales.				x		

**Fuente:** Entrevista a los Funcionarios de la I. Municipalidad de Latacunga

**Elaborado por:** Sandra Salazar Bedón.

**Matriz Nº 3.17**

Diagnóstico de Factores Externos



Factores	Escala			
	Ponderación	Calificación	Resultados	Calificación
Existencia de instituciones en la jurisdicción con las cuales se mantienen vínculos.	0,5	5	2,5	Oportunidad
Existencia de recursos hídricos que permiten incrementar el abastecimiento de agua al Cantón.	0,5	6	3	Oportunidad
Existencia de espacios que permiten reciclar y procesar desechos sólidos.	0,5	6	3	Oportunidad
Presencia de instituciones Educativas que permiten firmar convenios de capacitación para los miembros de la Ilustre Municipalidad de Latacunga.	0,5	6	3	Oportunidad
Distanciamiento con las autoridades seccionales y gremios profesionales.	0,5	3	1,5	Amenaza
Falta de recursos para inversión en proyectos que permitan el desarrollo cantonal.	0,5	3	1,5	Amenaza
Preocupación de la Ciudadanía en conocer sobre las actividades que realiza la Municipalidad.	0,5	3	1,5	Amenaza
Inseguridad y violencia en la sociedad.	0,5	3	1,5	Amenaza
Estabilidad Política.	0,5	3	1,5	Amenaza
Siniestros Naturales.	0,5	3	1,5	Amenaza

**Fuente:** Entrevista a los Funcionarios de la I. Municipalidad de Latacunga.

**Elaborado por:** Sandra Salazar Bedón.

**Matriz Nº 1.18**

Evaluación de Factor Externos

Una vez realizada la evaluación de los factores tanto internos como externos a cada uno de los departamentos de la Ilustre Municipalidad de Latacunga presenta un resumen de los resultados emitidos de dicho análisis:



<b><u>ANALISIS INTERNO DE LA MUNICIPALIDAD</u></b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Base legal.</li><li>❖ Infraestructura física.</li><li>❖ Tecnología.</li><li>❖ Crear Empresas Municipales</li><li>❖ Decisión Política para la creación de la Unidad de Auditoría Interna establecida en LRM.</li><li>❖ Fomentar el cumplimiento de las disposiciones legales, normas y políticas.</li><li>❖ Poseen un software denominado PROFIM, ayudan a la ejecución de Transacciones contables.</li><li>❖ Existe un ambiente de respeto</li><li>❖ Áreas Turísticas no Explotadas (Iglesia de Santo Domingo, Fábrica Textil, Putzalagua, Tilipulo, etc.)</li><li>❖ Desarrollo del POA por área.</li><li>❖ Colaboración de Cooperativas de Transportes cantónales y parroquiales para ingresar al Terminal.</li><li>❖ Sistemas de Control a las Construcciones que se realizan dentro del Cantón.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Unidad de Auditoría no disponible, que asegure un control posterior efectivo.</li><li>❖ Orgánico funcional no actualizado a la realidad Municipal.</li><li>❖ Ausencia de un Departamento de Desarrollo Económico y Desarrollo Social.</li><li>❖ Liderazgo.</li><li>❖ Trabajo en equipo.</li><li>❖ Espíritu Innovador.</li><li>❖ Formulación y Ejecución de Planes y Programas.</li><li>❖ Falta de motivación e identificación con la institución.</li><li>❖ Ambiente Laboral.</li><li>❖ Profesionalismo en los directores, jefaturas y profesionales de las diferentes unidades que no son aprovechados en toda su magnitud.</li><li>❖ Mínima información a la comunidad sobre la gestión municipal.</li><li>❖ Coordinación entre Jefaturas y Direcciones.</li><li>❖ Autoridades y funcionarios no ejecutan un análisis de la gestión financiera.</li><li>❖ Se centraliza toda la información y responsabilidad en el Dirección Administrativa</li><li>❖ Capacitación permanente a empleados/as funcionarios/as.</li><li>❖ Estudio de factibilidad y prefactibilidad en la ejecución de obras.</li><li>❖ Gestión de recursos humanos con perfil tradicional, sin vigencia de manuales y reglamentos de personal.</li><li>❖ Deficiencias en la distribución u optimización de los espacios físicos, adquisición y entrega de materiales, equipos y mobiliarios de oficina.</li><li>❖ El Sr. Alcalde no acoge sugerencia alguna.</li><li>❖ Poca Gestión por parte de las Autoridades tanto el Sr. Alcalde como de los Señores Concejales.</li><li>❖ Presupuesto no cubre las necesidades de la comunidad.</li></ul>



<b><u>ANALISIS EXTERNO DE LA MUNICIPALIDAD</u></b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Existencia de instituciones en la jurisdicción con las cuales se mantienen vínculos.</li><li>❖ Existencia de recursos hídricos que permiten incrementar el abastecimiento de agua al Cantón.</li><li>❖ Existencia de espacios que permiten reciclar y procesar desechos sólidos.</li><li>❖ Presencia de instituciones Educativas que permiten firmar convenios de capacitación para los miembros de la I. Municipalidad de Latacunga.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Distanciamiento con las autoridades seccionales y gremios profesionales.</li><li>❖ Falta de recursos para inversión en proyectos que permitan el desarrollo cantonal.</li><li>❖ Preocupación de la Ciudadanía en conocer sobre las actividades que realiza la Municipalidad.</li><li>❖ Inseguridad y violencia en la sociedad.</li><li>❖ Estabilidad Política.</li><li>❖ Siniestros Naturales Existencia de zona de riesgo por erupción volcánica.</li></ul>

**Fuente:** Dirección de Personal - Municipio.

**Elaborado por:** Sandra Salazar Bedón.

**Tabla N° 3.8**

Resumen del FODA.

### **3.3 ANÁLISIS DE LA DEMANDA**

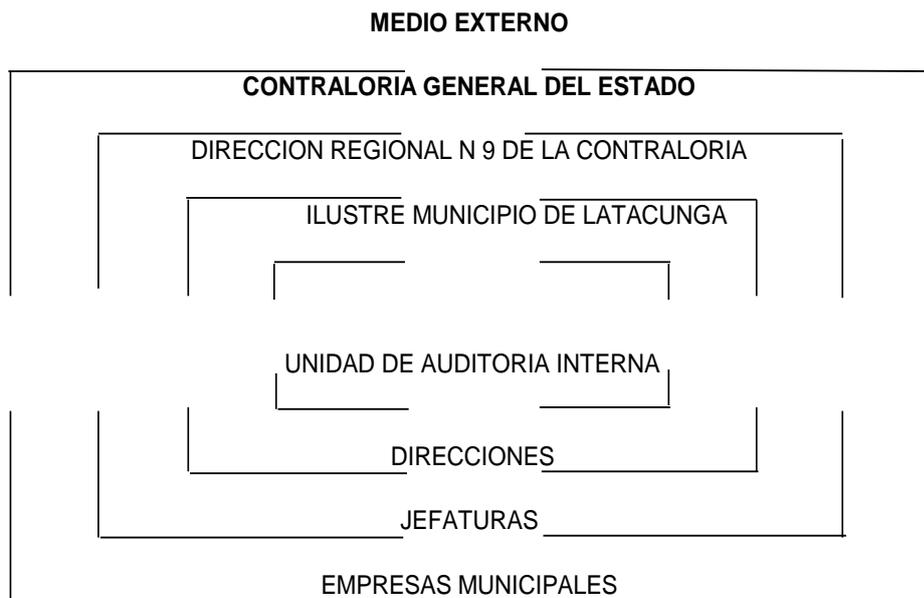
Luego de haber realizado una evaluación a los departamentos de la Institución a través del método FODA y a través del cuestionario (Ver Anexo N° 10) aplicado a los servidores para la creación de la Unidad se ha considerado como prioridad necesaria la CREACIÓN DE LA UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA, dentro de la ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE LATACUNGA, con la finalidad de que exista un organismo de control con base legal, que venga a convertirse en un núcleo de coordinación en cada uno de los diferentes departamentos, efectuando auditorias en todas las dependencias.



### 3.3.1. Escenarios con la implantación del departamento de auditoria

El Auditor Interno hoy en la actualidad ha cambiado su posición, mentalidad y forma de actuación convirtiéndose en un nivel asesor a través de la ejecución de exámenes especiales, análisis, y recomendaciones.

La auditoria de hoy en día ha crecido un una forma ascendente y no se la debería verla como un ente de control, sino más bien como un factor de apoyo e integración con cada departamento que conforman la Ilustre Municipalidad del Cantón Latacunga, creando un clima de confiabilidad al sistema de control interno donde sus recomendaciones aseguren cumplimiento de metas y objetivos Institucionales.



#### 3.3.1.1 Escenario tentativo

La Unidad de Auditoría Interna se la considera como un nivel asesor y ayuda a la alta Gerencia lo que hace necesario que su ubicación, sea al más alto nivel, con lo cual se permitirá que se direcciona hacia todos los niveles de la Institución además de que por medio del control proactivo y profesional ayude significativamente al cambio de la administración pública, para que se produzca



los resultados esperados por la ciudadanía, con eficiencia y productividad, contribuyendo de esta manera visible al mejoramiento del servicio a la ciudadanía.

La creación de la Unidad de Auditoría Interna necesariamente va a traer consigo cambios que puedan ser la necesidad de demanda y aceptación de los funcionarios, por lo tanto para guiarla una vez creada se tendrá reuniones con los directores de los distintos departamentos, posteriormente con el personal que labora en la administración general a fin de que se de a conocer con profundidad y exactitud el fundamento teórico y los beneficios que otorga crear una unidad de auditoría Interna.

### **Escenario deseado**

La labor de la Unidad de Auditoría Interna en la Ilustre Municipalidad del Cantón Latacunga, será de dar asesoramiento técnico, formulación oportuna de recomendaciones, así como la ejecución de exámenes especiales que se efectuarán de acuerdo a las Normas Ecuatorianas de Auditoría Gubernamental, las mismas que constituyen guías generales orientadas a promover una adecuada administración de los recursos públicos y el correcto funcionamiento de la Institución.

### **3.3.2. Prueba del elemento de Satisfacción**

A través de la colaboración prestada por los servidores públicos de la Municipalidad se logró realizar un cuestionario para el levantamiento de la información (Ver Anexo N° 10) de control interno, el cual sirvió como base importante para el estudio de las ventajas y desventajas que podría ocasionar la creación del departamento de auditoría interna en la Ilustre Municipalidad de Latacunga.



### 3.3.3. Tamaño de la población y muestra

#### 3.3.3.1 Tamaño de la población

La Ilustre Municipalidad de Latacunga cuenta con una nomina de 243 empleados orientados técnicamente, constituyen el motor humano que hace efectivo la planificación de los diferentes organismos; como también no hay que olvidarnos de la parte fundamental como es la de apoyo, que son 244 jornaleros regidos bajo el código de Trabajo.

<b>PROGRAMA</b>	<b>No. De empleados</b>	<b>No. De trabajadores</b>
Administración General	15	
Dirección Financiera	40	
Dirección Administrativa	7	
Desarrollo Social	108	67
Desarrollo Económico	37	
Obras Públicas	15	127
Planificación y Desarrollo Territorial	21	50
<b>TOTAL</b>	<b>243</b>	<b>244</b>

**Fuente:** Dirección de Personal - Municipio.

**Elaborado por:** Sandra Salazar Bedón.

**Tabla Nº 3.9**

Personal Municipal (empleados y trabajadores).

#### 3.3.3.2 Tamaño de la muestra

La determinación del tamaño de la muestra, tiene como objetivo primordial, obtener información representativa, válida y confiable de toda la población; minimizando costos y tiempo.



Fórmula para el cálculo de la muestra:

$$n = \frac{Zc^2 N 0.5^2}{e^2 N + Zc^2 0.5^2}$$

Donde

n = Tamaño de la muestra.

N = Tamaño de la población.

Z.c.= Valor de Z crítico, correspondiente a un valor dado un nivel de confianza.

e = error.

Datos:

N = 483

Z.c. = 1.44

e = 15%

$$n = \frac{1.44^2 * 487 * 0.5^2}{0.15^2 * 487 + 1.44^2 * 0.5^2}$$

**$n = 21.99 \approx 22$  encuestas**

Se concluye que para nuestro análisis se considera 22 encuestas las mismas que están dirigidas hacia los diferentes departamentos de la Ilustre Municipalidad de Latacunga.

### 3.3.3.3 Discusión y análisis de los resultados obtenidos

Las aplicaciones de encuestas a los diferentes funcionarios que conforman los Departamentos existentes en el Municipio permitieron visualizar las necesidades que van entorno al área de Auditoría, por esta y múltiples razones que se darán a conocer a lo largo de esta investigación, presento a



continuación los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento antes ya mencionado.

El 81% de los funcionarios encuestados pertenecientes a la Ilustre Municipalidad del Cantón Latacunga consideran que es necesario contar con un Departamento de Auditoría Interna demostrando de esta forma que la Implantación de este departamento es una de las necesidades más demandadas por la institución, debido a que a través de la Auditoría Interna se puede agilizar y verificar todo tipo de gestión administrativa y financiera, además funcionará como ente asesor que permitirá optimizar los recursos humanos, financiero, tecnológicos a favor del bienestar Municipal y obtener una mayor claridad, transparencia, eficiencia y eficacia de los procesos que realizan cada uno de los funcionarios. (Ver Anexo N° 11).

Con la creación de la Unidad de Auditoría Interna en la Ilustre Municipalidad del Cantón Latacunga se pretende lograr el máximo control de los recursos, humanos, técnicos y financieros siendo como objetivo principal el asesoramiento directo a la alta gerencia y por ende al resto de direcciones dentro de las diferentes áreas de responsabilidad, además realizará controles permanentes de acuerdo al cronograma de actividades preparados en cada año, en las que verificará el cumplimiento de deberes y responsabilidades de cada uno de los funcionarios de la Institución.



## **CAPITULO IV**

### **IMPLEMENTACION DE LA PROPUESTA DE LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA**

Tanto el recurso financiero, humano y tecnológico son muy importantes en una organización debido a que para la realización de toda actividad es necesario contar con dichos recursos, por tal motivo la Ilustre Municipalidad de Latacunga, cuenta con un Departamento Financiero, Administrativo, Planificación y Desarrollo Territorial, Obras Públicas, bien constituidos, con personas capaces de realizar las actividades a ellas encomendadas, pero, que requieren ser controladas permanentemente en el cumplimiento diario de las disposiciones legales, organizativas encomendadas por la institución y los organismos gubernamentales.

Por ello, y en base a los resultados proporcionados en el análisis, e interpretación de resultados en el CAPITULO III, puedo diagnosticar la creación de Departamento de Auditoria Interna de la Ilustre Municipalidad de Latacunga como una necesidad institucional.

El Departamento de Auditoria Interna de la Ilustre Municipalidad de Latacunga, será un nivel de apoyo, de asesoramiento, evaluación continúa y control, que permita el fortalecimiento del Control Interno y todas las actividades administrativas - financieras ejecutadas por la administración, aportando de esta forma a un cumplimiento más eficaz de los objetivos institucionales.



Es responsabilidad de la alta dirección el establecer controles internos y proporcionar información financiera y administrativas verás, oportuna y confiable, mientras que de la auditoria es evaluar dicha información y control.

Por ello, un elemento importante del Control Interno es el fortalecimiento del trabajo de los diferentes departamentos que conforman la Municipalidad, y que ayuda a la administración a desarrollar sus actividades dentro de los márgenes legales, y dentro de las políticas administrativas y contables.

#### **4.1. CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA**

Las instituciones del Estado, contarán con una Unidad de Auditoria Interna, cuando se justifique, que dependerá técnicamente de la Contraloría General del Estado, que para su creación o supresión emitirá informe previo. El personal auditor, excepto en los gobiernos seccionales autónomos y en aquellas dependencias en que por estar amparados por contratos colectivos, se sujetarán al Código del Trabajo, en los que lo hará la respectiva institución, será nombrado, removido o trasladado por el Contralor General del Estado y las remuneraciones y gastos para el funcionamiento de las unidades de auditoria interna serán cubiertos por las propias instituciones del Estado a las que ellas sirven y controlan.<sup>45</sup>

El Departamento de Auditoria Interna, deberá contar con un personal idóneo y debidamente capacitado para desempeñar correctamente las funciones delegadas.

El Departamento de Auditoria Interna de la Municipalidad de Latacunga será creada con el fin de prestar asesoría y realizar la evaluación integral de la institución, el personal de auditoria interna deberá ser de carácter multidisciplinario y ejecutará sus funciones de conformidad con la ley (Normas Ecuatorianas de Auditoria Gubernamental, Normas de Control Interno y demás

---

<sup>45</sup> Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, Capituló 2 Del Sistema de Control Interno, Sección 2, Art. 14 Auditoria Interna.



reglamentos expedidos por el Contralor General aplicables al sector público) y responderá por estas ante el Señor Alcalde y Concejo.

No se podrá ser designado para un cargo en el departamento de Auditoría Interna de la Municipalidad de Latacunga a persona alguna que tenga antecedentes que pongan en duda su ética profesional, o que hayan desempeñado, dentro de los cinco años anteriores, funciones financieras o contables en la misma Municipalidad de Latacunga, o que haya sido sancionado, como director financiero o contador, por mora en la presentación de informes financieros a la Contraloría General o al Ministerio de Finanzas, dentro de los tres años precedentes a la fecha en que se califiquen sus requisitos para optar el cargo.

Los auditores de este departamento actuarán individual o colectivamente, con criterio independiente en relación a la operación o actividad auditada y no participará en los procesos de administración, aprobación, contabilización o adopción de decisiones dentro de la Institución, su participación estará orientada a las actividades de toma de inventarios físicos, entrega recepciones, avalúos, remates, bajas y otros actos similares, se contraerá a observar dichas actividades, sin aprobar ni firmar los documentos respectivos, debiendo informar separadamente, además no podrán auditar actividades realizadas por su cónyuge, por sus parientes comprendido dentro del cuarto grado de afinidad, ni cuando existiere conflictos de intereses.

Para asegurar la independencia, ningún miembro del personal del departamento de auditoría interna podrá ser destituido o trasladado; tampoco podrá ser disminuido en su sueldo, ni suprimida la partida presupuestaria de su cargo, sino por causas legales debidamente comprobadas, y con informe previo del Contralor General.

Los informes del departamento de auditoría interna y exámenes especiales serán aprobados por el auditor jefe del departamento, serán dirigidos a la máxima autoridad de la Ilustre Municipalidad, la cual será responsable de adoptar medidas pertinentes cuando corresponda.



El departamento de Auditoría Interna para efecto de determinación de las responsabilidades correspondientes, enviarán a la Contraloría General del Estado, ejemplares de sus informes, en el término de ocho días contado desde la fecha de suscripción, conjuntamente con la documentación probatoria de los hechos informados.

En consecuencia el Departamento de Auditoría Interna desempeñará sus funciones a través de comprobaciones, investigaciones o estudios especiales, análisis y apreciaciones de juicio y fundamentalmente, mediante la interpretación racional de los resultados obtenidos, en forma de conclusiones, y la emisión de recomendaciones.

Es importante recalcar que los auditores deberán tener libre acceso en cualquier momento a la contabilidad, archivos y documentación de la Ilustre Municipalidad del Cantón Latacunga, así como a otras fuentes de información relacionadas con las actividades de la misma.

#### **4.1.1. Criterio de Éxito**

- ✓ Crear la Unidad de auditoría Interna para mejorar el control de los recursos y satisfacer las necesidades internas.
- ✓ Contar con una Unidad de Control independiente.
- ✓ Realizar exámenes especiales y revisiones periódicas a las diferentes direcciones departamentales.
- ✓ Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, reglamentos, normas técnicas y demás regulaciones de auditoría.
- ✓ Informar y asesorar oportunamente en materia técnica y administrativa a la máxima autoridad.



## **4.2. BASES FILOSÓFICAS DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA**

### **4.2.1. Visión.**

La unidad de auditoría interna, se constituirán con una estructura flexible con sujeción a normas y políticas claras, aplicarán procedimientos modernos de auditoría, con personal de actitud positiva, altamente capacitado, acorde con el avance de la ciencia y la tecnología, comprometido con el desarrollo y mejoramiento continuo de su trabajo, contribuirán en la prevención y corrección oportuna de las desviaciones y en la optimización de la gestión técnica - administrativa de la Municipalidad; y ayudarán al logro de la eficiencia del servicio público.

La Unidad de Auditoría Interna buscará constituirse en el soporte técnico Financiero y Administrativo que coadyuve al control, la generación de informaciones idóneas y el asesoramiento al nivel ejecutivo.

### **4.2.2. Misión**

La Auditoría Interna, para cumplir con sus objetivos, realizará el examen y evaluación posterior de las operaciones y actividades de la entidad u organismo del que forme parte, a través de auditorías y exámenes especiales, con sujeción a las disposiciones legales, normas nacionales e internacionales.

Generará informes de calidad con recomendaciones tendientes a mejorar la gestión institucional. Proporcionará asesoría técnica - administrativa a las autoridades, niveles directivos y servidores de la entidad, exclusivamente en las áreas de control.

Impulsar el control adecuado para promover la exactitud y la confiabilidad en la administración de recursos, para tener la seguridad del cumplimiento a las Normas Legales, Políticas y procedimientos dictados por el Organismo de Control Superior.



### 4.2.3. Valores

#### ➤ **Colaboración**

El apoyo oportuno, solidario, eficaz y adecuado entre quienes realizan las actividades para alcanzar los mejores resultados del grupo.

#### ➤ **Compromiso**

Convenio, obligación o palabra dada para efectuar cualquier actividad, estando conciente de la misión, visión, y de los valores compartidos.

#### ➤ **Consideración**

Reconocer que cada miembro de la Unidad de auditoría Interna es el recurso más importante, ofreciéndole oportunidades de crecimiento y actualización, tanto en lo personal como en lo profesional.

#### ➤ **Disciplina**

Cumplimiento de las normas y políticas establecidas en la Municipalidad y demás leyes y reglamentos, en particular, en la Unidad de Auditoría Interna.

#### ➤ **Espíritu de Cuerpo**

Forma o manera personal con que cada persona se identifica y circula con la Unidad de Auditoría Interna, contribuyendo a su unión.

#### ➤ **Ética**

Ejercicio de la función con lealtad a rigurosos principios morales que garanticen plenamente los valores de la Municipalidad.



➤ **Excelencia**

Búsqueda del Mejoramiento de la calidad en los procesos, productos y demás asuntos relativos al control para encontrar una manera más óptima de realizar las cosas, estar conciente de los procesos globales pero inclinados en la importancia de los detalles de ejecución, se cree en la calidad y el servicio que se destaca sobre los otros.

➤ **Integridad**

Rectitud, honradez, responsabilidad en el desarrollo de cualquier actividad, articulando las políticas, procedimientos, servicios, comunidad e instituciones en el área de control.

➤ **Respeto**

Conducta, lenguaje y trato acorde con las buenas costumbres; creer en la importancia de la persona como individuo; estar convencido de que los seres humanos deben trabajar con propósitos y valores comunes.

➤ **Responsabilidad**

Disposición permanente de cumplir los compromisos adquiridos sin desviarse del objetivo fundamental, tener el hábito de rendir cuenta y de justificar los actos, conservar memorias de abiertos, pero también de los accidentes del esfuerzo.

➤ **Trabajo en equipo y coordinación**

Mutua colaboración y solidaridad en la realización del Trabajo, facilitando y reconociendo el aporte de cada integrante de la Unidad de Auditoría Interna y de la Ilustre Municipalidad de Latacunga.



### ➤ **Independencia**

El personal de las unidades de auditoría interna tendrá el máximo grado de independencia y, por lo tanto, no participará en los procesos de administración, aprobación, contabilización o adopción de decisiones dentro del organismo o entidad que controlan y se abstendrá de participar en actividades políticas, no deberá estar vinculado con las operaciones o actividades que están bajo su examen, por tanto, estará impedido de gestionar, directa o indirectamente, ventajas, empleos u otros beneficios, para sí, su cónyuge y sus parientes hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad.

### ➤ **Confiabilidad**

El personal de las unidades de auditoría interna deberá ser prudente en el uso y protección de la información adquirida en el transcurso de su trabajo. No la utilizará para lucro personal, o de otra manera que fuere en deterioro de los legítimos objetivos de la Contraloría General.

## **4.2.4. Objetivo**

### **4.2.4.1. Objetivo General**

Implantar el departamento de Auditoría Interna, como un Órgano de Control Fiscal acorde con el efectivo apoyo a la gestión productiva y eficiente de la Municipalidad, a fin de dotar de un sistema informativo adecuado y acorde a las necesidades de la actividad de la institución, para obtener un control Administrativo seguro y eficaz a través de la utilización de mecanismos de seguimiento y evaluación óptimos en el manejo de recursos administrativos y financieros.

### **4.2.4.2. Objetivos Específicos**

- ✓ Cumplir y hacer cumplir las leyes, normas, políticas y procedimientos que rigen a la Auditoría Interna en el Ilustre Municipio de Latacunga.



- ✓ Aumentar la eficiencia, eficacia, economía en las adquisiciones y uso de los recursos humanos y materiales del I Ilustre Municipio de Latacunga.
- ✓ Alcanzar el cumplimiento de las estrategias, procedimientos y políticas de gestión definidas por la institución.
- ✓ Obtener el más alto índice de razonabilidad de los estados financieros, a través del examen y evaluación de la solidez, suficiencia y modo de aplicación de los sistemas contables, financieros y de operación.
- ✓ Controlar el cumplimiento de los objetivos y metas fijados en el presupuesto general y distributivo de obras, actividades y proyectos a cargo de la Institución.
- ✓ Analizar y sugerir sobre la información que produzca la institución para efectos de evaluación presupuestaria.
- ✓ Evaluar, supervisar y promover la excelencia de la cultura del control Interno en la gestión de la Municipalidad.
- ✓ Ejercer el control la vigilancia y la fiscalización de los ingresos, gastos y bienes de la Municipalidad, así como de las operaciones relativas a los mismos, de acuerdo con las Leyes, Reglamentos, Normas y demás disposiciones que rigen las funciones de la Unidad de Auditoría Interna.
- ✓ Asesorar a las Autoridades del Ilustre Municipio de Latacunga en gestiones específicas de administración de recursos presupuestarios.

#### **4.3. ACTIVIDADES DE LA UNIDAD DE AUDITORIA**

La unidad de Auditoría Interna dentro de la Ilustre Municipalidad de Latacunga realizara las siguientes actividades:

- Administración del departamento de auditoría.



- Planificación de las actividades de auditoria.
- Ejecución del trabajo de campo.
- Comunicación de los resultados de auditoria.

#### **4.3.1. Administración del departamento de Auditoria Interna**

El personal de auditoria estará conformado según el caso por: profesionales, auxiliares técnicos que reúnan los requisitos mínimos establecidos en el Artículo 319 LOAFYC.

Para lograr el éxito de su departamento la administración estará encaminada a:

- ✓ Organizar y distribuir el trabajo del equipo de auditoria.
- ✓ Crear, manejar, custodiar los archivos y papeles de trabajo de las auditorias de acuerdo a la ley.
- ✓ Tomar decisiones sobre las actividades del departamento.
- ✓ Administrar el recurso humano e Incentivar la actualización con cursos capacitación permanente al personal de las unidades de auditoria interna, con la asistencia a seminarios-taller inherentes a su función, cursos dictados por la Contraloría General del Estado y por la propia Institución.

#### **4.3.2. Planificación de las actividades de auditoria**

El departamento de auditoria interna deberá cada año elaborar el Plan Anual de Auditoria conforme lo establece su disposición legal: “La Contraloría General coordinará y orientará la preparación del plan anual de auditoria, de conformidad con las políticas expedidas por el Contralor General y para ese fin, las unidades de auditoria interna, una vez conocidos por la máxima autoridad de la entidad, presentarán sus planes de trabajo a la Contraloría General, hasta



el 30 de septiembre de cada año, para su revisión y aprobación correspondientes”<sup>46</sup>.

El plan anual de la unidad de auditoría interna se fundamentará en el marco de la planificación estratégica y servirá para establecer cronológicamente sus actividades; será un elemento esencial para evaluar posteriormente el desempeño de la unidad; e incluirá las actividades necesarias para alcanzar los objetivos de gestión de la unidad. La ejecución del plan deberá satisfacer el cumplimiento de dichos objetivos.

Los cambios, modificaciones y ampliaciones que se realicen con posterioridad a la aprobación del Plan Anual de Auditoría Interna, deberán ser comunicados oportunamente a la Contraloría General del Estado, para su aprobación, seguimiento y evaluación correspondientes.

En la planeación se debe precisar y desarrollar por lo menos, los siguientes aspectos:

- ✓ Objetivos.
- ✓ Orden de Trabajo y Carta de Presentación.
- ✓ Planificación Preliminar.
- ✓ Planificación Específica.
- ✓ Evaluación del sistema del control interno.
- ✓ Riesgos de Auditoría.
- ✓ Actividades a realizar con el diseño de procedimientos/pruebas.

---

<sup>46</sup> Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, Capítulo 2 Del Sistema de Control Interno, Sección 2, Art. 16 Coordinación de Labores.



- ✓ Diseño de papeles de trabajo.

#### **4.3.2.1. Esquema del Plan Anual de Auditoría Interna**

Se propone un esquema tentativo de los aspectos básicos que debe contener un Plan de Auditoría Interna:

##### **➤ Introducción**

Resumen general de la actividad de la Institución.

##### **➤ Antecedentes**

Una introducción a la importancia de la auditoría y su enfoque.

##### **➤ Misión**

La misión que le identifica como departamento de auditoría interna.

##### **➤ Objetivos**

Indicará en forma clara los objetivos del examen.

- ✓ Objetivo General
- ✓ Objetivos Específicos

##### **➤ Metas propuestas**

Lo que pretende lograr con la auditoría

- ✓ Puntos clave de la auditoría.
- ✓ Evaluación del control interno.
- ✓ Personal Responsable de las actividades y distribución del tiempo en horas hombre.



➤ **Recursos a Utilizarse**

Indicará de acuerdo a la magnitud del examen los recursos humanos y materiales para su ejecución.

➤ **Actividades de control a desarrollar**

Incluir información:

- ✓ Departamento o Sección.
- ✓ Localidad.
- ✓ Área/cuenta.
- ✓ Trabajo a realizar.
- ✓ Período cubierto.
- ✓ Tipo de examen.
- ✓ Descripción de procedimientos de auditoría.
- ✓ Recopilación de información y obtener una comprensión de las políticas y procedimientos utilizados en este departamento.
- ✓ Tiempo estimado.

➤ **Cronograma de anual de auditoría**

➤ **Firmas de responsabilidad del Director del Departamento de Auditoría**

1/ En la planificación anual debe existir una tarea de seguimiento de recomendaciones de las auditorías practicadas por el departamento de auditoría interna, Comisiones de la Municipalidad según sea el caso, Contraloría General de la Nación.

El departamento de Auditoría Interna de la Municipalidad podrá incluir en su plan de auditoría exámenes como:



- **Revisión al Componente Financiero.-** Es aquella evaluación que informará respecto a un período determinado, sobre la razonabilidad de los estados financieros de la Municipalidad, ente contable, programa o proyecto y concluirá con la elaboración de un informe profesional de auditoría, en el que se incluirán las conclusiones y recomendaciones pertinentes, además en este tipo de fiscalización, se incluirán el examen del cumplimiento de las normas legales, y la evaluación del control interno de la parte auditada.

El auditor antes de emitir el dictamen sobre los componentes financieros examinados de la Institución a una fecha determinada, evaluará el control interno, el sistema de administración financiera y la información financiera complementaria, de conformidad y cumplimiento de las normas legales vigentes.

Los estados financieros y las notas explicativas son de exclusiva responsabilidad de la Municipalidad y pertenecen a la misma, sin embargo el auditor puede sugerir cambios, sin que esto implique relevar a la institución de la responsabilidad de su contenido y presentación.

Para que el auditor interno esté en condiciones de emitir su informe en forma objetiva y profesional, tiene la responsabilidad de reunir los elementos de juicio suficiente y pertinente que le permita obtener una certeza razonable sobre:

- ✓ La veracidad y legitimidad de los hechos y fenómenos que los estados financieros reflejan.
- ✓ Que son adecuados los criterios, sistemas y métodos utilizados para captar reflejar en la contabilidad y en los estados financieros los hechos y fenómenos
- ✓ Que los estados financieros estén preparados y revelados de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, las Normas



Ecuatorianas de Contabilidad y la normativa que sobre contabilidad Gubernamental se halle vigente.

Para obtener dichos elementos, el auditor interno debe aplicar adecuados procedimientos de auditoria; de acuerdo con las circunstancias específicas del trabajo a desarrollar, con la oportunidad y alcance que juzgue necesario en cada caso, cuyos resultados deben reflejarse en papeles de trabajo, que constituyen la evidencia de la labor realizada por el auditor Interno.

- **De Gestión.-** Constituirá el tipo de Auditoria a través de la cual la Ilustre Municipalidad del Cantón Latacunga viabilizará la acción fiscalizadora que se dirige a examinar y evaluar el control interno y la gestión, utilizando los 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 de las actividades, se está realizando, o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia.

Este tipo de auditoria examinará y evaluará los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes.

Constituirán objeto de la auditoria 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.

El resultado de la fiscalización mediante la auditoria de gestión no implica la emisión de la opinión profesional, sino la elaboración de un informe amplio con los comentarios, conclusiones y recomendaciones pertinentes.



Constituye una herramienta metodológica con la cual los Auditores Internos practicarán el examen objetivo y sistemático, estructurado, consistente, profesional, posterior en determinadas condiciones, continuo y documentado de la gestión Municipal, considerando los fines establecidos en el marco legal y normativa que regula a la Municipalidad, para determinar el cumplimiento de la visión, misión objetivos y metas y de la eficiencia, eficacia, efectividad, calidad e impacto de su desempeño.

- **De Gestión de Aspectos Ambientales.-** Al referirse a este tipo de auditoria la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado determina que “La Contraloría General del Estado podrá en cualquier momento, auditar los procedimientos de realización y aprobación de los estudios y evaluaciones de impacto ambiental en los términos establecidos en la Ley de Gestión Ambiental, publicada en el R.O. N° 245 del 30 de julio de 1999 y en el Art. 91 de la Constitución Política de la República.”<sup>47</sup>

Con la aplicación de este tipo de Auditoria se comprobará sí las instituciones del Estado, ejecutoras de proyectos y programas con impacto o consecuencias ambientales, cumplen con las normas de protección al medio ambiente, a fin de proteger el derecho de la población a vivir en un medio ambiente sano y ecológicamente equilibrado.

Además evaluará el uso y destino de los recursos públicos destinados para estos objetivos y realizará el seguimiento respectivo para el cumplimiento de los compromisos asumidos por el Estado y sus instituciones con entidades nacionales e internacionales dedicadas a este fin.

---

<sup>47</sup> Manual de Auditoria Gubernamental, Quito Julio 2003, Pág. 7.



- **De Obras Públicas o de Ingeniería.-** Constituirá la Auditoria por medio de la cual se evaluará la administración de las obras en construcción, la gestión de los contratistas, el manejo de la contratación pública, la eficacia de los sistemas de mantenimiento, el cumplimiento de las cláusulas contractuales y los resultados físicos que se obtengan en el programa o proyecto específico sometido a examen, en el proceso de la ejecución y terminación de las obras que realiza en beneficio de la colectividad Latacungueña.
  
- **Examen Especial.-** El examen especial verificará, estudiará y evaluará aspectos limitados o de una parte de actividades referentes a la gestión financiera, administrativa, operativa y medio ambiental, con posterioridad a su ejecución, aplicará las técnicas y procedimientos de auditoria, de la ingeniería o afines, o de las disciplinas específicas, de acuerdo con la materia de examen y formulará el correspondiente informe que deberá contener comentarios, conclusiones y recomendaciones pertinentes.

El hecho de efectuar este tipo de exámenes especiales, no implica que el rubro, actividad u otros aspectos limitados a una parte de las operaciones o transacciones sean especiales; o que los auditores que realizan ese trabajo tengan una especialización adicional.

La ejecución de este tipo de exámenes tiene características de ser objetivos, sistemáticos y profesionales; se observan todas las fases conocidas en el proceso de auditoria y se aplican las técnicas y procedimientos reconocidos por la profesión, además constará en forma clara y precisa, el alcance y naturaleza del examen.

#### **4.3.3. Ejecución del trabajo de campo**

En esta etapa se obtiene evidencias a través de la utilización de los papeles de trabajo que constituyen el respaldo del informe de auditoria y que son una fuente de información y análisis de los procedimientos de auditoria previamente diseñadas.



El análisis de la información y sus evidencias debe basarse en la aplicación de técnicas de auditoría que utiliza, en los avances investigativos sobre la gestión, en el criterio del auditor, en la normatividad técnica y legal relacionada con el ente auditado y en los conceptos de economía, eficiencia y efectividad de las operaciones.

La responsabilidad de la ejecución estará a cargo del auditor jefe, quien designará responsable para la ejecución específica de los trabajos, mediante Orden de Trabajo, que deberá ser cumplida por su equipo dentro de los plazos y planificaciones establecidas.

En la ejecución y análisis se tomará en cuenta las siguientes Fases

- Obtención de evidencias.
- Análisis de resultados.
- Diagnóstico.
- Pronóstico.
- Tratamiento.

#### **4.3.4. Comunicación de resultados de auditoría**

Los resultados establecidos por las unidades de Auditoría interna serán comunicados mediante documento escrito "Informe de Auditoría" a la Máxima autoridad de la entidad, y ésta a las personas involucradas con el examen para que aporten información y ejerzan el derecho de defensa si fuere del caso.

La comunicación de resultados será permanente conforme lo previsto en el artículo 296 de la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control además lo manifestado en el artículo 90 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.



El informe de auditoria independiente deberá contener, como mínimo, los siguientes elementos básicos:

- El título o identificación.
- Carta Informe, determinado al funcionario a quién se dirige.
- Comentario, conclusiones y Recomendaciones de su evaluación.

Para una mayor comprensión y conocimiento del proceso que sigue la Auditoria en sus diferentes fases (Ver Anexo N° 12).

#### **4.4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y FUNCIONAL**

La Unidad de Auditoria Interna es un Organismo de Control facultado para ejercer las funciones de evaluación de control interno, las inherentes a los controles financieros, administrativo y de gestión, las correspondientes a las potestades de investigación fiscal, determinación de responsabilidad administrativa y sancionadora de acuerdo a la normativa legal vigente y orientando a promover la legalidad eficacia, eficiencia, economía y excelencia en la gestión Administrativa y Financiera.

La Unidad de Auditoria Interna estará conformada por un equipo de trabajo interdisciplinario que laborará con responsabilidad, entusiasmo y armonía al servicio de la Ilustre Municipalidad de Latacunga y fundamentalmente comprometido con su misión, visión y valores.

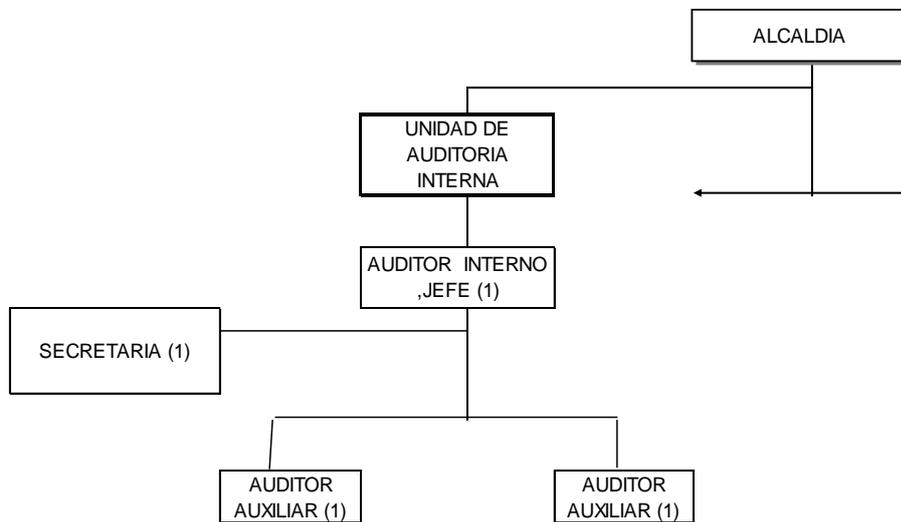
La estructura orgánica del Departamento de Auditoria Interna es flexible, esto quiere decir que está sujeta a los cambios que favorezcan los fines de la Municipalidad así como también se debe tomar en cuenta la primera parte del Art. 14 de la Ley de la Contraloría General del Estado en el que se manifiesta, que: “Las instituciones del Estado, contarán con una Unidad de Auditoria Interna, cuando se justifique, que dependerá técnicamente de la Contraloría General del Estado”. Por lo que la propuesta de la estructura organizativa del



Departamento de Auditoría Interna en la I. Municipalidad de Latacunga es la siguiente:

#### 4.4.1. Organigrama Estructural de la Unidad de Auditoría Interna

El Ilustre Municipio de Latacunga, para la evaluación de su gestión y control de sus recursos, contará con la dirección de Auditoría Interna, que será una Unidad de Control y tendrá como objetivo principal realizar el control posterior de las operaciones administrativas, financieras y técnicas, a fin de salvaguardar su óptima utilización.



Elaborado por: Sandra Salazar Bedón.

Figura Nº 4.1

Estructura Orgánica del Departamento de Auditoría Interna

#### 4.4.2. Organización del Departamento de Auditoría Interna

El Departamento de Auditoría Interna contará con la siguiente organización para el buen desempeño de sus actividades:



#### 4.4.2.1. Recursos Humanos

Personal	Nº de personas
Auditor Jefe	1
Auditor 1	1
Auditor 2	1
Secretaria	1
<b>Total :</b>	<b>4</b>

Elaborado por: Sandra Salazar Bedón

**Tabla Nº 4.1**

Recursos Humanos

#### 4.4.2.1.1. Perfil profesional del Personal de la Unidad de Auditoría Interna

##### Perfil Profesional del Auditor Interno

“Para ser nombrado Auditor Interno, se requerirá ser profesional con título universitario y formación compatible con el ejercicio y la práctica de la auditoría financiera o de gestión”<sup>48</sup>, “el mismo que será designado por el concejo, de una terna de fuera de su seno, presentada por el alcalde; su designación será para cuatro años y no excederá del plazo previsto para el alcalde en sus funciones, sin perjuicio de que el consejo pueda removerlo por causa justificada de acuerdo con la ley”<sup>49</sup> además de:

- a) Acreditar amplia experiencia en Contabilidad y Auditoría.
- b) Aprobar el Curso Básico de Auditoría Gubernamental de la Escuela de Capacitación de la Contraloría General del Estado.

<sup>48</sup> Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, Capítulo 2 Del Sistema de Control Interno, Sección 2, Art. 14.

<sup>49</sup> Ley Orgánica de Régimen Municipal Título X De la Administración Financiera Municipal, Capítulo II, Atr. 453.



- c)** Identificación plena con los objetivos fundamentales de la Municipalidad.
- d)** Sentido Integral de la auditora interna y de los propósitos de su aplicación en la entidad.
- e)** Dominio del Sistema Contable de la Institución y de sus normas generales de operación.
- f)** Dignidad Profesional.
- g)** Elevado concepto de la responsabilidad, disciplina, discrepancia y reserva.
- h)** Civismo para informar honestamente la verdad, sin reserva, en cualquier circunstancia.
- i)** Organización personal.
- j)** Uniformidad en sus métodos de trabajo.
- k)** Habilidad para el análisis y facilidad para asesorar.
- l)** Objetividad y síntesis en sus juicios e informes.
- m)** Aptitud para la crítica constructiva.
- n)** Precisión y exactitud en los detalles.
- o)** Agilidad mental para descubrir errores.
- p)** Facilidad de expresión oral y escrita.
- q)** Iniciativa personal y espíritu de superación.



- r) Tacto y cortesía en sus relaciones con otros empleados y trabajadores de la Institución.
- s) Sentido de puntualidad.
- t) Entusiasmo por su labor.
- u) Aptitud para ejercer sus funciones con la elevada responsabilidad que exige la importancia de la posición.
- v) Capacidad de Dirección.
- w) Mentalidad ejecutiva.
- x) Don de mando y carácter para tratar con el personal subalterno.

Además para el cómputo de la experiencia profesional mínimo diez años, se tomara como base el tiempo del candidato, en forma continua o discontinua.

Dicho tiempo se contará a partir de la fecha de expedición de su título de Contado Público Auditor o de otro equivalente otorgado por las Universidades de nuestro país el Ecuador o alguna universidad extranjera rivalizado legalmente en el país.

### **Perfil Profesional del Auditor Auxiliar**

El Auditor Auxiliar además de cumplir con lo manifestado en los literales d) hasta el t) del perfil del auditor interno, deberán poseer un título de Contador Público Auditor, expedidos por un centro de educación superior. Dicho funcionario deberá tener asimismo una experiencia mínima de dos años de trabajo en actividades de auditoria interna o externa en forma continua o discontinúa.



Si un candidato no tuviera aún su título de C.P.A, pero se hallare por lo menos en el tercer curso de dicha carrera en alguna universidad nacional, podrá ser nombrado auditor auxiliar siempre que se obligue con la Institución a realizar su mejor esfuerzo por obtener el título en un plazo prudencial determinado por escrito en el compromiso formal que se firmará al efecto.

### **Perfil Profesional de la Secretaria**

Tener el título de Secretaria Ejecutiva, con una experiencia mínima de 2 años.

**2/** La ejecución de las actividades del personal del Departamento de Auditoria Interna será dado a través de planificaciones o cronogramas de actividades que serán aprobados por la Máxima Autoridad del Ilustre Municipio del Cantón Latacunga.

#### **4.4.2.2. Funciones del Departamento de Auditoria Interna**

Son funciones del departamento de Auditoria las siguientes:

- a)** Asesorar a las autoridades y a los funcionarios que requieran los servicios profesionales de la auditoria interna, con sujeción a las leyes y normas de auditoria de general aceptación, en el análisis, desarrollo, implantación y mantenimiento de los sistemas y procesos institucionales, a través de una participación activa y oportuna en el campo de su competencia, y en función del mejoramiento continuo del sistema de control interno de la entidad a la que sirven.
- b)** Preparar los planes anuales de auditoria y presentarlos a la Contraloría General hasta el 30 de septiembre de cada año. Dichos planes serán elaborados de acuerdo con las políticas y normas de la Contraloría General.
- c)** Realizar principalmente auditorias de gestión y exámenes especiales planificados e imprevistos, para evaluar la gestión operativa, administrativa,



financiera, ambiental y técnica de la entidad, en términos de costo, tiempo, legalidad, economía, efectividad, eficiencia y transparencia.

- d)** Evaluar los estudios, prestación de servicios, adquisición de bienes y construcción de obras que la entidad realice.
- e)** Examinar los ingresos de la entidad, provenientes de diferentes fuentes de financiamiento.
- f)** El control de los ingresos no interferirá en las facultades reglamentaria, determinador, resolutoria, sancionadora, recaudadora y otras propias de la administración tributaria.
- g)** Examinar los gastos, inversiones, utilización, administración y custodia de recursos institucionales.
- h)** Identificar y evaluar los procedimientos y sistemas de control y de prevención internas para evitar actos ilícitos y de corrupción que afecten a la entidad.
- i)** Mantener un programa de seguimiento del cumplimiento de las recomendaciones establecidas en los informes de auditoría, practicados por las auditorías internas y por las auditorías externas.
- j)** Facilitar mediante sus informes que la Contraloría General determine, las responsabilidades administrativas y las responsabilidades civiles culposas, así como también los indicios de responsabilidad penal, conforme lo previsto en los artículos 39 inciso segundo, 45, 52, 53, 65, 66 y 67 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, la cual, en estos casos, necesariamente realizará el control de calidad que corresponda.
- k)** Requerir y obtener información conforme lo previsto en los artículos 76, 81 y 88 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.



- l)** Procurar la capacitación del personal de la unidad de auditoria.
- m)** Custodia, mantenimiento y salvaguardia de los Archivos (corriente y Permanente).
- n)** Mantener independencia mental y actuar con objetividad en el cumplimiento de sus funciones, observando el Código de Ética y las normas profesionales de la auditoria de carácter nacional e internacional.
- o)** Estar libre de cualquier injerencia política, o de autoridad, para actuar con profesionalismo, objetividad, independencia y ética, en el ejercicio del control.
- p)** Preparar trimestral y anualmente información de las actividades cumplidas por la unidad de auditoria interna en relación con los planes operativos de trabajo, la cual será enviada a la Contraloría General para su revisión.
- q)** Enviar a la Contraloría General y a la respectiva entidad a la que sirven y controlan, los informes de auditoria y de exámenes especiales, en el plazo máximo de 30 días laborables después de la conferencia final de resultados.
- r)** Cumplir con las normas e instrucciones que expida la Contraloría General para el eficaz funcionamiento técnico de las unidades de auditoria interna.
- s)** Ejercer las demás funciones conferidas por la ley.
- t)** Además el Departamento de Auditoria Interna de la Municipalidad podrá hacer auditorias de acuerdo con las características específicas de cada una, pudiendo ser Regulares (normalmente se basarán en el programa periódicamente preparado por el auditor Jefe y aprobados por las autoridades superiores) y Especiales ( no se basarán en Programas si no más bien en la investigación, análisis o estudio de alguna denuncia,



irregularidad o situación de naturaleza contable, crediticia, financiera, administrativa, etc. referente a la Municipalidad).

#### **4.4.2.3. Funciones del personal del departamento de Auditoría Interna**

De acuerdo a los requerimientos de la Ilustre Municipalidad del Cantón Latacunga, el Director de auditoría, podrá desempeñarse como:

- Auditor Supervisor
  
- Auditor Jefe de Equipo

#### **Funciones del Director de Auditoría**

- a) Elaborar la planificación anual de la auditoría de acuerdo con el ámbito asignado, en coordinación con los departamentos de la Ilustre Municipalidad de Latacunga.
  
- b) Organizar el equipo de auditoría para realizar los exámenes programados, tomando en cuenta para su integración, entre otros aspectos, las condiciones técnicas, conocimiento, experiencia, habilidades y relaciones interpersonales.
  
- c) Programar las auditorías a base de los criterios y estándares mínimos, tales como el objetivo general, el alcance, el tiempo para su ejecución, número de auditores por equipo y las instrucciones específicas, entre otros.
  
- d) Apoyar e incentivar la participación activa de los auditores y auxiliares, con el propósito de lograr el objetivo general propuesto para la auditoría específica.
  
- e) Prestar al auditor auxiliar asignado para la ejecución del trabajo, la asistencia técnica necesaria para que éste cumpla eficientemente con sus obligaciones.



- f)** Conocer y aprobar el informe sobre la planificación preliminar y la planificación específica previa a la ejecución del trabajo y examen de áreas críticas.
- g)** Exigir la aplicación sistemática del proceso de la auditoria a base de la metodología definida para el efecto, en todos aquellos trabajos cuya naturaleza, objetivo y alcance lo ameriten.
- h)** Formular, custodiar y manejar los papeles de trabajo de conformidad a los procedimientos contenidos en cada programa de auditoria, utilizando índices y referenciándolos adecuadamente.
- i)** Planear el contenido del archivo permanente y archivo corriente a partir de un índice que facilite la organización, el cruce y el acceso directo de distintas cédulas cuando sea necesaria su consulta o para atender requerimientos judiciales si el auditor es cuestionado en su actividad profesional.
- j)** Fomentar la aplicación de las políticas y normas de auditoria emitidas por la Contraloría General, como garantía de la calidad del trabajo.
- k)** Suscribir, cuando corresponda, los informes de auditoria o de examen especial, que serán remitidos al director del departamento examinado.
- l)** Preparar un informe final con los resultados obtenidos en la ejecución del plan anual de trabajo.
- m)** Supervisar selectivamente el funcionamiento técnico y administrativo de los equipos de trabajo ubicados en los departamentos de I. Municipalidad de Latacunga auditados, como un criterio para fomentar el control de calidad interno.
- n)** Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales reglamentarias, dados en el estatuto orgánico de la Municipalidad y la normatividad relacionada con



el control de los recursos públicos emitida por la Contraloría General del Estado.

### **Funciones del Auditor Supervisor**

El Supervisor de Auditoria cumple una importante función de coordinación permanente. Sus funciones principales son:

- a) Preparar y aplicar los programas de supervisión, en las principales etapas del proceso de Auditoria.
- b) Desarrollar conjuntamente con el Jefe de equipo de auditoria, las funciones de responsabilidad compartida, especialmente las relacionadas con la planificación preliminar o específica.
- c) Familiarizarse con las actividades de la Ilustre Municipalidad del Cantón Latacunga a fin de ejercer una supervisión adecuada de las labores del equipo.
- d) Supervisar periódicamente las actividades del equipo de auditoria, de acuerdo con la fase del proceso de la auditoria que se esté realizando, para orientar los procedimientos, evaluar el avance del trabajo, resolver las consultas realizadas, revisar los productos intermedios y finales del trabajo, informar a la máxima autoridad sobre los asuntos importantes del examen, así como los de carácter administrativo.
- e) Revisará los papeles de trabajo, verificará su conformidad con el programa y con las instrucciones escritas específicas, dejando evidencia de su revisión.
- f) Informar mensualmente al director del departamento auditado sobre el avance de cada trabajo supervisado.



- g)** Estudiar y decidir sobre las condiciones que se presenten en la ejecución del examen, como la falta de información o su desactualización, la ampliación o reducción de los procedimientos de auditoría y su alcance, asuntos delicados para discutir con la administración y en casos muy relevantes someterlos a consideración a la máxima autoridad de la Ilustre Municipalidad del Cantón Latacunga.
- h)** Dirigir las reuniones programadas con los miembros del Concejo de la Ilustre Municipalidad del Cantón Latacunga, en las cuales se presenten los resultados parciales o finales del examen o se discutan otros asuntos importantes relacionados con la auditoría.
- i)** Informar al jefe del Departamento de auditoría interna sobre los hallazgos significativos relacionados con el examen y los hechos que no han podido ser Solucionados.
- j)** Revisar el borrador del informe de auditoría, antes y después de la comunicación de los resultados al Alcalde y Concejo de la Ilustre Municipalidad del Cantón Latacunga.
- k)** Preparar y presentar al jefe del Departamento de Auditoría Interna, el informe de supervisión.
- l)** Presentar al jefe del Departamento de Auditoría Interna el informe final memorando de antecedentes, síntesis y el expediente de papeles de trabajo de cada examen.
- m)** Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, reglamentarias y la normatividad emitida por la Ley de Régimen Municipal y demás leyes y reglamentos que rigen a la institución.



## **Funciones del Auditor Jefe de Equipo**

El jefe de Equipo de auditoria, es el personal responsable de administrar y dirigir a los miembros del grupo, además de cumplir con los criterios y estándares establecidos por el nivel directivo para la ejecución del trabajo.

Las principales funciones del Jefe de Equipo de auditoria se detallan a continuación:

- a)** Ejecutar de manera conjunta con el supervisor las funciones de responsabilidad compartida.
- b)** Elaborar conjuntamente con el supervisor la planificación preliminar y definitiva.
- c)** Comunicar y dejar constancia escrita de la iniciación de la auditoria o examen especial.
- d)** Dirigir el equipo de auditoria de acuerdo con los criterios establecidos por el nivel directivo, tomando en cuenta para tales efectos el objetivo y alcance indicados en la orden de trabajo, la planificación y la programación específica, las muestras seleccionadas y la estructura definida para el informe, entre otros.
- e)** Incentivar la participación activa de los miembros del equipo para el cumplimiento de los objetivos de la auditoria.
- f)** Preparar, suscribir y tramitar con el visto bueno del supervisor y en forma oportuna, todas las comunicaciones inherentes a su trabajo y más documentos que le asignen las normas e instrucciones relativas al proceso de la auditoria.
- g)** Organizar conforme a lo establecido, el índice y contenido de los papeles de trabajo para documentar los procedimientos de auditoria aplicados y los



resultados obtenidos, tomando en cuenta que constituyen la fuente primaria de información para estructurar y redactar el informe de auditoría.

- h)** Distribuir el trabajo entre los miembros del equipo de auditoría y revisar la aplicación de los programas específicos para el cumplimiento de los objetivos de la auditoría.
- i)** Comunicar, en forma oportuna de manera verbal y por escrito, al director del Departamento auditado los resultados obtenidos en la evaluación del control interno, previa revisión y aprobación del respectivo informe por parte del supervisor.
- j)** Asegurar, mediante la revisión oportuna de la totalidad de los papeles de trabajo, que todos los resultados del estudio se encuentren debidamente respaldados con evidencia suficiente y competente y que dichos resultados hayan sido comentados previamente con los funcionarios responsables de las actividades relacionadas.
- k)** Preparar, en coordinación con el supervisor, la estructura del borrador del informe final de la auditoría.
- l)** Redactar el borrador del informe y memorando de antecedentes, de conformidad con la estructura establecida y de común acuerdo con el supervisor.
- m)** Preparar y tramitar la convocatoria a la administración de la entidad para la reunión en la que se presentarán los resultados finales del examen, exponerlos documentar la reunión efectuada y registrar las fuentes adicionales de datos a que se haga referencia en dicha reunión.
- n)** Entregar al Supervisor o a quien corresponda el borrador del informe, memorando de antecedentes y expediente de papeles de trabajo para el trámite de revisión y aprobación correspondiente, tomando en cuenta las



opiniones y la documentación adicional obtenida en la presentación de los resultados.

### **Funciones del Auditor Interno y Técnico:**

Los auditores integrantes de los equipos de auditoria, trabajan bajo la supervisión directa del jefe de equipo y sus principales funciones son las siguientes:

- a) Aplicar los programas de auditoria preparados para el desarrollo del trabajo, conforme a las instrucciones del jefe de equipo.
- b) Documentar la aplicación de los procedimientos de auditoria utilizando la estructura y orden definido para los papeles de trabajo.
- c) Cumplir con los criterios de ejecución establecidos para su trabajo, así como, los estándares profesionales (normas de auditoria) y de encontrar dificultades, comunicarlas de inmediato al auditor jefe de equipo de la auditoria.
- d) Mantener ordenados y completos los papeles de trabajo.
- e) Sugerir procedimientos alternativos o adicionales para promover la eficiencia en las actividades de auditoria realizadas.
- f) Colaborar continuamente para fomentar el logro de los objetivos incluidos en la planificación específica y contribuir para proyectar una imagen positiva de la auditoria.
- g) Obtener la evidencia suficiente, competente y pertinente de los hallazgos de auditoria, desarrollar sus principales atributos y analizarlos con el jefe de equipo de la auditoria.



- h)** Redactar, en la correspondiente cédula o papel de trabajo, los resultados del examen, (comentarios, conclusiones y recomendaciones) sobre cada componente o rubro desarrollado, guiándose con la estructura preestablecida para el informe final.
- i)** Estructurar el expediente de papeles de trabajo y entregarlo al jefe de equipo para la integración completa de los resultados y su correspondiente archivo.
- j)** Cumplir las disposiciones legales, normatividad e instrucciones relacionadas con el ejercicio de la auditoría, así como observar el Código de Ética Profesional.

### **Funciones de la Secretaria**

Le corresponde a la secretaria:

- a)** Facilitar los Servicios Técnicos de Oficina necesarios al cumplimiento de las Funciones de la Unidad de Auditoría Interna.
- b)** Llevar un archivo cronológico y alfanumérico de todos los oficios recibidos o enviados, reportes, informes, partes y demás documentos que ingresen y copias de los que sean despachados del departamento de auditoría interna.
- c)** Elaboración de oficios, notificaciones y comunicaciones de inicio de examen de auditoría.
- d)** Realización de las comunicaciones parciales de resultados conjuntamente con el auditor interno.
- e)** Transcripción, impresión de los borradores de los informes de auditoría conjuntamente con el supervisor de la auditoría.



- f) Transcripción, impresión y corrección de informes de auditoría de acuerdo al control de calidad. (Informe definitivo).
- g) Dar contestaciones a oficios, comunicaciones y consultas, previa revisión del auditor interno.
- h) Observar el Código de Ética Profesional enmarcado a las actividades encomendadas.
- i) Cumplir con lo estipulado en el Orgánico Funcional de la Ilustre Municipalidad de Latacunga.

#### **4.4.2.4. Recursos Físicos**

El Departamento de Auditoría Interna contará con los siguientes recursos:

- **Espacio Físico**
- **Muebles y Enseres**
  - ✓ 4 escritorios
  - ✓ 4 sillas tipo secretaria
  - ✓ 1 archivador
  - ✓ 2 sillas de espera
- **Equipo de Oficina**
  - ✓ 3 Equipo de cómputo
  - ✓ 1 Computadora Portátil
  - ✓ Sumadoras
- **Suministros y materiales de oficina.**
- **Normativa técnica y legal de Auditoría.**



#### **4.5. BASE LEGAL A OBSERVAR POR PARTE DE UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA.**

- ✓ Constitución Política de la República del Ecuador.
- ✓ Ley Codificada de Régimen Municipal.
- ✓ Ley de Servicio Civil, Homologación y Unificación Salarial y su Reglamento.
- ✓ Ley Orgánica de Administración Financiera y Control.
- ✓ Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y su Reglamento.
- ✓ Reglamento General de Bienes del Sector Público.
- ✓ Ley de Contratación Pública y su Reglamento.
- ✓ Ordenanzas emitidas por el Concejo.
- ✓ Ordenanza que reglamenta el servicio de agua potable del cantón Latacunga.
- ✓ Ordenanzas Municipales, y reglamentos internos.
- ✓ Reglamento Orgánico Funcional.
- ✓ Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas aplicables al Sector Publico.
- ✓ Normas Control Interno.
- ✓ Y demás leyes, resoluciones presidenciales, ministeriales y de la Contraloría, así como otras disposiciones que directa o indirectamente tuvieren relación con la entidad.



#### **4.6. PASOS GENERALES PARA LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO**

Para que la Ilustre Municipalidad de Latacunga pueda convertir el presente trabajo en un proyecto viable deberá observar los siguientes pasos para la implantación del Departamento de Auditoría Interna.

- ✓ Presentación del Proyecto a las autoridades del Ilustre Municipalidad de Latacunga (Concejo en Pleno y Al Señor Alcalde).
- ✓ Gestionar administrativamente para el reconocimiento Legal de la Unidad de Auditoría Interna.
- ✓ Reestructuración de un espacio físico.
- ✓ Tramitación legal para que se incluya en la partida presupuestaria
- ✓ Compra de muebles y equipo de oficina.
- ✓ Selección y contratación del personal administrativo.
- ✓ Adquisición de suministros de oficina.
- ✓ Capacitación del personal.
- ✓ Puesta en marcha.

#### **4.7. FORMULARIOS QUE PUEDEN SER ADAPTADOS O UTILIZADOS POR EL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA CUANDO ENTRE EN FUNCIONAMIENTO.**

Como un aporte adicional al presente trabajo de investigación propongo algunos formularios o papeles de trabajo de seguimiento y control que va a manejar el departamento de Auditoría Interna cuando entre en funcionamiento.



Se detallan a continuación:

- ✓ Orden de Trabajo (Ver Anexo N° 13).
- ✓ Formulario de Control a los Exámenes Iniciados y en Proceso de Ejecución. (Ver Anexo N° 14).
- ✓ Exámenes Planificados e Imprevistos Autorizados (Ver Anexo N° 15).
- ✓ Formulario de Recursos Humanos (Ver Anexo N° 16).
- ✓ Formulario Días / Hombre (D/H) (Ver Anexo N° 17).
- ✓ Formulario de Descripción Específica de Cada Examen (Ver Anexo N° 18).
- ✓ Formulario Cronograma y Alcance del Plan de Control (Ver Anexo N° 19).
- ✓ Flujo de Actividades del Personal de Auditoría Interna (Ver Anexo N° 20).



## CAPITULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 Conclusiones

- ✓ El presente documento cuenta con un enfoque general de la Ilustre Municipalidad de Latacunga permitiendo ver la realidad Institucional en que se desenvuelve pero en concordancia con los fines Municipales.
- ✓ Luego de haber realizado una investigación, podemos contar con una idea clara de lo que consiste la Auditoria Interna dentro de las Instituciones Públicas.
- ✓ A través de la Evaluación realizada en esta investigación encontramos que los Departamentos de la Ilustre Municipalidad de Latacunga enfrentan ciertas debilidades en las diferentes actividades que se realiza en beneficio de la ciudadanía de Latacunga; en lo referente a la situación económica Institucional se puede indicar que nuestro Municipio lamentablemente depende sus ingresos de las transferencias gubernamentales lo que queda demostrado en el indicador de autonomía financiera, por lo que demandamos que nuestras autoridades y funcionarios establezcan correctivos inmediatos.
- ✓ Se aplicó una encuesta a 22 funcionarios de la Municipalidad en donde los resultados obtenidos al respecto de la Creación del departamento de Auditoria Interna, consideran que es necesario su creación en un 81%.



- ✓ De acuerdo a las normativas existentes en nuestro país en lo que respecta a Auditoría Interna puedo aseverar que la creación de un Departamento de Auditoría Interna en Instituciones Públicas se encuentra dentro de los estándares legales emitidos por Organismos Superiores de Control.
  
- ✓ Después del estudio realizado con las bases teóricas y legales necesarias pongo en consideración el modelo de la Implementación y Creación del Departamento de Auditoría Interna en la Ilustre Municipalidad de Latacunga el mismo que contiene: estructura Orgánica y Funcional de la Unidad de Auditoría Interna y los pasos a seguir para la creación de dicho departamento.



## 5.2 Recomendaciones

- ✓ Se recomienda a la Ilustre Municipalidad, realice las investigaciones sobre la historia de creación de la Municipalidad, ya que en este punto fue difícil obtener la información. Se tuvo que acudir a archivos personales de historiadores, los que no cuentan con el aval de la Institución, por lo que creo que es menester que la Ilustre municipalidad de la Latacunga, como cabeza Cantonal de nuestra Provincia, genera la importancia necesaria en su tradición y cultura.
- ✓ Es menester recomendar a la Ilustre Municipalidad de forma urgente e inmediata efectúe e implante su Orgánico Funcional acorde a la realidad existente en la Municipalidad, el mismo que ayudará a que cada funcionario desempeñe de la mejor manera sus actividades en beneficio de la colectividad Latacungueña.
- ✓ Que las autoridades tanto el señor Alcalde como los Concejales tomen la decisión urgente de realizar las gestiones necesarias para la Implantación del Departamento de Auditoría Interna, que tiene como finalidad el verificar la eficiencia y eficacia de todas las actividades y de control interno que la institución ejecuta. A más de ello la Unidad Auditoría Interna tenga la jerarquía y estructura necesaria para que pueda cumplir con sus fines y objetivos; y se convierta en un área que coadyuve al desarrollo de la Municipalidad.
- ✓ Una vez que la Unidad de Auditoría entre en funcionamiento que el presente trabajo le sirva de una guía para que desarrolle sus funciones de manera efectiva y eficaz, con base legal y grado de independencia ya que últimamente, los mejores esfuerzos de cualquier empleado se dan cuando el/ella están comprometidos para desarrollar su trabajo en forma eficiente. Una vez que el compromiso está sobre el nivel esperado, iniciativa, creatividad, energía y los mejores esfuerzos seguramente fluirán.