



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
VICERRECTORADO DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN
INSTITUTO DE POSGRADO

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGÍSTER
EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA:

AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE PROYECTOS DEL
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE
CHIMBORAZO, AÑO 2013. PROPUESTA ALTERNATIVA

AUTOR:

Lic. Elena Verónica Moreta Benavides

TUTOR:

Magister Germán Fiallos R.

RIOBAMBA-ECUADOR

2015

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo de investigación previo a la obtención del Grado de Magíster Contabilidad y Auditoría con el tema: “AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE PROYECTOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO, AÑO 2013. PROPUESTA ALTERNATIVA” ha sido elaborado por ELENA VERÓNICA MORETA BENAVIDES, el mismo que ha sido elaborado con el asesoramiento permanente de mi persona en calidad de Tutor, por lo cual se encuentra apto para su presentación y defensa respectiva.

Es todo cuanto puedo informar en honor a la verdad



Msc. Germán Fiallos R

TUTOR

AUTORÍA

Yo, Elena Verónica Moreta Benavides, con Cédula de Identidad N° 0603295841 y responsable de las ideas, doctrinas resultados y propuesta realizadas en la presente investigación y el patrimonio intelectual del trabajo investigativo pertenece a la Universidad Nacional de Chimborazo.



Elena Verónica Moreta Benavides

AGRADECIMIENTO

Mi más sincero agradecimiento a la Universidad Nacional de Chimborazo, por permitirme obtener el grado de Magister en Contabilidad y Auditoría.

A cada uno de los profesores que a lo largo de mi vida estudiantil, supieron compartir sus conocimientos, en especial al Ms. Germán Fiallos por su valiosa colaboración en la realización del presente trabajo de investigación.

Mi eterno agradecimiento a mis padres y esposo por su apoyo incondicional.

Elena Verónica Moreta Benavides

DEDICATORIA

A mi hija Amy por ser mi inspiración para ser cada día mejor.

Elena Verónica Moreta Benavides

ÍNDICE GENERAL

| CONTENIDO | Nº DE PÁGINA |
|---|--------------|
| AUTORÍA..... | ii |
| AGRADECIMIENTO..... | iii |
| DEDICATORIA | iv |
| ÍNDICE GENERAL..... | v |
| RESUMEN..... | xiv |
| ABSTRACT..... | xvi |
| INTRODUCCIÓN | xvi |
| CAPITULO I..... | 1 |
| 1. MARCO TEÓRICO..... | 1 |
| 1.1 ANTECEDENTES..... | 1 |
| 1.1.1 ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN | 1 |
| 1.1.2 ANTECEDENTES SOBRE EL GAD DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO(GAD, Archivo Secretaría, 2012) | 1 |
| 1.1.2.1 NATURALEZA Y DENOMINACIÓN(GAD, Archivo Secretaría, 2012) | 2 |
| 1.1.2.2 ÁMBITOTERRITORIAL(GAD, Archivo Secretaría, 2012) | 2 |
| 1.1.2.3 NORMAS APLICABLES(GAD, Archivo Secretaría, 2012)..... | 3 |
| 1.1.3 LEYES Y REGLAMENTOS..... | 3 |
| 1.1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL..... | 3 |
| 1.1.4.1 ESTRUCTURA ORGÁNICA Y OPERATIVA | 5 |
| 1.1.4.2 ESTRUCTURA POR PROCESOS(GAD, Archivo Secretaría, 2012)..... | 6 |
| 1.1.5 OBJETIVOS INSTITUCIONALES(GAD, Archivo Secretaría, 2012)..... | 10 |
| 1.1.5.1 ACTIVIDADES PRINCIPALES (Constituyente, 2008)..... | 11 |
| 1.1.5.2 EL MAPA DE ACTORES SOCIALES(GAD, Archivo Secretaría, 2012) | 12 |
| 1.1.5.3 MISION(GAD, Archivo Secretaría, 2012) | 14 |
| 1.1.5.4 VISION(GAD, Archivo Secretaría, 2012)..... | 14 |
| 1.1.6 DEPARTAMENTO DE PROYECTOS DEL GAD..... | 15 |
| 1.2 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA..... | 15 |

| | |
|---|----|
| 1.2.1 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA..... | 15 |
| 1.2.2 FUNDAMENTACIÓN EPISTEMOLÓGICA | 16 |
| 1.2.3 FUNDAMENTACIÓN PSICOLÓGICA..... | 17 |
| 1.2.4 FUNDAMENTACIÓN PEDAGÓGICA | 18 |
| 1.2.5 FUNDAMENTACIÓN LEGAL..... | 19 |
| 1.3 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA..... | 19 |
| 1.3.1 LA AUDITORIA | 19 |
| 1.3.2 IMPORTANCIA DE LA AUDITORÍA | 20 |
| 1.3.3 NORMAS DE AUDITORÍA | 20 |
| 1.3.3.1 NORMAS PERSONALES | 21 |
| 1.3.3.2 NORMAS DE LA EJECUCIÓN DEL TRABAJO | 21 |
| 1.3.3.3 NORMAS RELATIVAS AL INFORME | 21 |
| 1.3.4 TÉCNICAS GENERALMENTE APLICADAS EN AUDITORÍA..... | 22 |
| 1.3.5 TIPOS DE AUDITORÍA | 23 |
| 1.3.6 LA AUDITORÍA DE GESTIÓN..... | 25 |
| 1.3.6.1 OBJETIVOS | 26 |
| 1.3.6.2 ALCANCE..... | 28 |
| 1.3.6.4 ETAPAS PARA LA REALIZACIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN..... | 31 |
| 1.3.6.5 USO DE INDICADORES DE GESTIÓN EN AUDITORÍA | 34 |
| 1.3.6.6 RIESGOS DE LA AUDITORÍA | 36 |
| 1.3.6.7 EVIDENCIA DE LA AUDITORÍA | 37 |
| 1.3.6.8 HALLAZGOS DE AUDITORÍA | 37 |
| 1.3.7 LA ADMINISTRACIÓN..... | 39 |
| 1.3.7.1 EL PROCESO ADMINISTRATIVO | 39 |
| 1.3.7.1.1 LA PLANEACIÓN | 39 |
| 1.3.7.1.2 ORGANIZACIÓN | 39 |
| 1.3.7.1.3 EJECUCIÓN | 40 |
| 1.3.7.1.4 CONTROL..... | 40 |
| 1.3.8 LA GESTIÓN | 40 |
| 1.3.8.1 LA GESTIÓN PÚBLICA | 41 |
| 1.3.8.2 CONTROL DE LA GESTIÓN | 41 |
| 1.3.9 PRESUPUESTOS PARTICIPATIVOS | 48 |
| 1.3.10 LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA..... | 50 |

| | |
|---|------------|
| 1.3.10.1 OBJETIVOS DE LOS PRESUPUESTOS PARTICIPATIVOS(GAD, Archivo Secretaría, 2012) | 51 |
| 1.3.10.2 DIMENSIÓN DE LOS PRESUPUESTOS PARTICIPATIVOS | 51 |
| 1.3.10.3 ELABORACIÓN DE UN PRESUPUESTO PARTICIPATIVO | 52 |
| 1.3.10.4 EL CICLO DEL PRESUPUESTO PARTICIPATIVO(Zambrano, 2007) | 54 |
| 1.3.10.5 INVERSIONES..... | 55 |
| 1.3.10.6 DESAFÍOSPARAELABORAR PRESUPUESTOS PARTICIPATIVOS(GAD, Archivo Secretaría, 2012)..... | 56 |
| 1.3.10.7 ACTORES INVOLUCRADOS EN EL PROCESO PARTICIPATIVO | 58 |
| 1.3.10.8 INFORMACIÓN, CAPACITACIÓN Y COORDINACIÓN | 59 |
| 1.3.10.9 GRUPO MOTOR..... | 60 |
| 1.3.10.10 REGLAMENTO DE LOS PRESUPUESTOS PARTICIPATIVOS | 60 |
| 1.3.10.11 PARTICIPACIÓN EN EL PRESUPUESTO PARTICIPATIVO | 61 |
| 1.3.10.12 EL PROCESO PARTICIPATIVO..... | 61 |
| CAPITULO II..... | 64 |
| 2. METODOLOGÍA | 64 |
| 2.1 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN..... | 64 |
| 2.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN | 64 |
| 2.3 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN | 65 |
| 2.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS..... | 65 |
| 2.5 POBLACIÓN Y MUESTRA..... | 65 |
| 2.5.1 POBLACIÓN..... | 65 |
| 2.5.2 MUESTRA..... | 66 |
| 2.6 TÉCNICAS DE PROCEDIMIENTO PARA ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS..... | 66 |
| 2.7 HIPÓTESIS..... | 67 |
| 2.8RESULTADOS OBTENIDOS MEDIANTE ENCUESTAS | 67 |
| 2.9AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE PROYECTOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE CHIMBORAZO | 67 |
| CARTA COMPROMISO DE AUDIT..... | 68 |
| CAPITULO III..... | 125 |

| | |
|---|------------|
| 3. LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS | 125 |
| 3.1 TEMA DE LA PROPUESTA..... | 125 |
| 3.2 PRESENTACIÓN..... | 125 |
| 3.3 OBJETIVOS | 125 |
| 3.3.1 OBJETIVO GENERAL..... | 125 |
| 3.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 125 |
| 3.4 FUNDAMENTACIÓN..... | 125 |
| 3.5 CONTENIDO | 126 |
| 3.6 OPERATIVIDAD..... | 126 |
| CAPITULO IV | 127 |
| 4. EXPOSICIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS..... | 127 |
| 4.1 ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS | 127 |
| 4.2 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS | 138 |
| 4.2.1 Comprobación de la hipótesis específica 1 | 138 |
| 4.2.2 Comprobación de la hipótesis específica 2 | 141 |
| 4.2.3 Comprobación de la hipótesis específica 3 | 144 |
| 4.3 COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS GENERAL | 146 |
| CAPITULO V..... | 147 |
| 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 147 |
| 5.1 CONCLUSIONES:..... | 147 |
| 5.2 RECOMENDACIONES:..... | 148 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 149 |
| ANEXO 1 PROYECTO APROBADO..... | 151 |
| ANEXO 2 ENCUESTAS A FUNCIONARIOS EN GENERAL..... | 173 |

ÍNDICE DE TABLAS

| TABLA | Nº DE PÁGINA |
|--|---------------------|
| TABLA N.1.2. Atributos del Hallazgo de Auditoría | 38 |
| TABLA N.2.1. Auditoría de Gestión | 67 |
| TABLA N.2.2. Archivo Corriente | 72 |
| TABLA N.2.3. Familiarización y Revisión de la Legislación | 74 |
| TABLA N.2.4. Evaluación de Miras Estratégicas y el Control Interno | 80 |
| TABLA N.2.5. Equipo de Trabajo..... | 81 |
| TABLA N.2.6. Cronograma de Actividades..... | 81 |
| TABLA N.2.7. Hoja de Marcas de Auditoría | 83 |
| TABLA N.2.8. Programa de Auditoría Fase II..... | 84 |
| TABLA N.2.9. Evaluación de la Misión..... | 86 |
| TABLA N.2.10. Evaluación de la Visión | 88 |
| TABLA N.2.12. Cuestionario de Control Interno..... | 90 |
| TABLA N.2.13. Compromiso por la Competencia Profesional del Personal | 92 |
| TABLA N.2.14. Estructura Organizativa | 93 |
| TABLA N.2.15. Asignación de Autoridad y Responsabilidad..... | 94 |
| TABLA N.2.16. Políticas y Prácticas del Talento Humano | 95 |
| TABLA N.2.17. Matriz de Ponderación | 96 |
| TABLA N.2.18. Criterio | 98 |
| TABLA N.2.19. Evaluación del Riesgo..... | 99 |
| TABLA N.2.20. Matriz de Ponderación | 102 |
| TABLA N.2.22. Actividades de Control | 104 |
| TABLA N.2.23. Matriz de Ponderación | 106 |
| TABLA N.2.24. Criterio | 107 |
| TABLA N.2.25. Información y Comunicación | 108 |

| | |
|---|-----|
| TABLA N.2.26. Matriz de Ponderación | 110 |
| TABLA N.2.27. Criterio | 111 |
| TABLA N.2.28. Supervisión y Monitoreo..... | 112 |
| TABLA N.2.29. Matriz de Ponderación | 113 |
| TABLA N.2.30. Criterio | 114 |
| TABLA N.2.31. Resumen del Nivel de Riesgo-Confianza | 115 |
| TABLA N.2.32. Criterio | 115 |
| TABLA N.2.33. Hoja de Hallazgos | 116 |
| TABLA N.2.34. Ficha Técnica de Indicadores de Gestión | 119 |
| TABLA N.2.35. Evaluación de Áreas Críticas | 120 |
| TABLA N.2.36. Resumen Informe Final..... | 122 |
| TABLA N.3.1. Operatividad..... | 126 |
| TABLA N.4.1.¿Conoce usted si se aplican procedimientos de control y evaluación en el Departamento de Proyectos del Gobierno Autónomo Descentralizado de Chimborazo? | 127 |
| TABLA N.4.2.De haber contestado afirmativamente el enunciado anterior, Seleccione el o los procedimientos de control que se hayan realizado en su departamento. | 128 |
| TABLA N.4.3.¿Considera que es importante la realización de Auditorías de Gestión, en el Departamento de Proyectos del Gobierno Autónomo Descentralizado de Chimborazo?..... | 129 |
| TABLA N.4.4.¿La Auditoría de Gestión beneficia al departamento de proyectos del GAD de Chimborazo? | 131 |
| TABLA N.4.5.¿Los proyectos que desarrolla el Departamento, ¿se realizan considerando los planes y programas institucionales?..... | 132 |
| TABLA N.4.6.¿Con la ejecución de la Auditoría de Gestión ha mejorado el nivel de cumplimiento en el departamento?..... | 133 |

| | |
|---|-----|
| TABLA N.4.7. Los proyectos que se elaboran en su departamento, ¿están acorde a los objetivos y metas institucionales preestablecidos?..... | 134 |
| TABLA N.4.8. En su departamento, ¿se dispone de un manual de funciones que determine con claridad el accionar de cada uno de los miembros del departamento? | 135 |
| TABLA N.4.9. ¿Existen planes de acción para corregir las posibles desviaciones en los procedimientos que ejecuta el Departamento de Proyectos?..... | 136 |
| TABLA N.4.10. ¿Le interesaría que en su departamento se realice una Auditoría de Gestión?..... | 137 |
| TABLA N.4.11. Tabla general de la hipótesis específica 1 | 140 |
| TABLA N.4.12. Tabla de contingencia de la hipótesis específica 1 | 140 |
| TABLA N.4.13. Tabla general de la hipótesis específica 2..... | 142 |
| TABLA N.4.14. Tabla de Contingencia de la Hipótesis Específica 2..... | 143 |
| TABLA N.4.15. Tabla general de la hipótesis específica 3..... | 145 |
| TABLA N.4.16. Tabla de Contingencia de la Hipótesis específica 3..... | 145 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| GRÁFICO..... | Nº DE PÁGINA |
|--|--------------|
| GRÁFICO N.1.1.Organigrama Estructural del GAD de la Provincia Chimborazo | 4 |
| GRÁFICO 1.2.Mapa Institucional - Macro Procesos | 9 |
| GRÁFICO 1.3. Enfoque de Auditoría..... | 33 |
| GRÁFICO N.4.1. ¿Conoce usted si se aplican procedimientos de control y evaluación en el Departamento de Proyectos del Gobierno Autónomo Descentralizado de Chimborazo?..... | 127 |
| GRÁFICO N.4.2. De haber contestado afirmativamente el enunciado anterior, Seleccione el o los procedimientos de control que se hayan realizado en su departamento. | 128 |
| GRÁFICO N.4.3.Considera que es importante la realización de Auditorías de Gestión, en el Departamento de Proyectos del Gobierno Autónomo Descentralizado de Chimborazo | 130 |
| GRÁFICO N.4.4. ¿La Auditoría de Gestión beneficia al departamento de proyectos del GAD de Chimborazo? | 131 |
| GRÁFICO N.4.5.¿Los proyectos que desarrolla el Departamento, ¿se realizan considerando los planes y programas institucionales?..... | 132 |
| GRÁFICO N.4.6. ¿Con la ejecución de la Auditoría de Gestión ha mejorado el nivel de cumplimiento en el departamento?..... | 133 |
| GRÁFICO N.4.7.Los proyectos que se elaboran en su departamento, ¿están acorde a los objetivos y metas institucionales preestablecidos? | 134 |
| GRÁFICO N.4.8.En su departamento, ¿se dispone de un manual de funciones que determine con claridad el accionar de cada uno de los miembros del departamento? | 135 |
| GRÁFICO N.4.9. ¿Existen planes de acción para corregir las posibles desviaciones en los procedimientos que ejecuta el Departamento de Proyectos? | 136 |
| GRÁFICO N.4.10.¿Le interesaría que en su departamento se realice una Auditoría de Gestión?..... | 138 |

| | |
|---|-----|
| GRÁFICO N.4.11. Verificación Hipótesis específica 1 | 141 |
| GRÁFICO N.4.12. Verificación de la hipótesis específica 2 | 143 |
| GRÁFICO N.4.13. Verificación de la hipótesis específica 3 | 146 |

RESUMEN

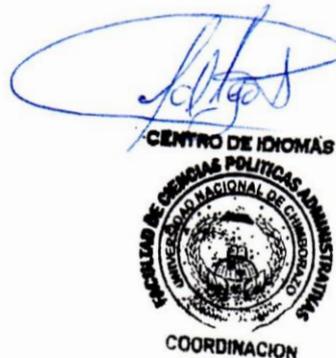
El tema; Auditoría de Gestión Auditoría de Gestión al Departamento de Proyectos del Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Chimborazo, año 2013. Propuesta alternativa. Responde a la necesidad de establecer como se realizan los procesos en el área de proyectos de la institución. El propósito de ésta investigación fue Realizar la Auditoria de Gestión al Departamento de Proyectos del Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Chimborazo, año 2013, para medir el grado de eficiencia, eficacia y efectividad en las actividades que se ejecutan, para su consecución se trabajó en tres objetivos específicos, sin antes indicar que en su ejecución se determinó el diseño como observacional, prospectivo y transversal, la investigación fue de tipo documental y de campo, en vista que se evidenció la validez de la aplicación de las diferentes actividades. El método aplicado fue el Inductivo y deductivo que facilitó llevar sistemáticamente el proceso investigativo, cumpliendo las diferentes etapas de la investigación. Los resultados son claros y concretos, no se realizan procesos de control, no existe un Plan de Capacitación. Los resultados permitieron cumplir los objetivos planteados al inicio del proceso investigativos, de igual forma se pudo comprobar las hipótesis satisfactoriamente. La principal conclusión fue; No se dispone de un Manual de Funciones, lo cual constituye un limitante para el normal desempeño laboral del personal que labora en el Departamento de Proyectos, por lo que no se logran con eficiencia los objetivos y metas institucionales.



ABSTRACT

The issue; Management Audit to the Department of Projects Decentralized Autonomous Government of the province of Chimborazo, 2013. Alternative proposal. It responds to the need of established how processes are performed in the projects area at the institution. The purpose of this research was to conduct Management Audit in Projects Department of the Autonomous Government Decentralized of the province of Chimborazo, 2013, to measure the efficiency, effectiveness and effectivity in running activities, to achieve them we worked on three specific objectives, without mentioning that in its execution the design was determined as observational, prospective and cross-sectional, the research kind was documentary and field, given that the validity of the application of the different activities was evident. The applied method was the inductive and deductive which facilitated systematically to lead the research process, fulfilling the different stages of the investigation. The results are clear and concrete, no control processes are performed, there does not exist a training plan. The results let us to meet the objectives set at the beginning of the research process, in the same way the hypotheses were successful tested. The main conclusion was; a Manual Functions is not available, which is a limiting for normal labor performance of staff working in the Department of Projects, so objectives and institutional goals are not achieved with efficiency.

Reviewed By : Geovanna Vallejo



INTRODUCCIÓN

El desarrollo de este trabajo se desarrolló en cinco capítulos que se describen a continuación:

En el Capítulo I se describe el Marco Teórico, donde está la fundamentación científica, y legal que permitió seguir los lineamientos en todo su desarrollo, por otro lado están los conceptos, principios y teorías que se sustentan las dos variables de investigación.

En el Capítulo II está la Metodología de la Investigación el mismo que demuestra en forma sistemática el diseño y el tipo de investigación que corresponde este trabajo, posteriormente se encuentran los métodos y técnicas que facilitaron la recolección de la información y permitieron la comprobación de las hipótesis específicas, la población y muestra con la que se trabajó, así también con los recursos que facilitaron su realización.

En el Capítulo III están los Lineamientos Alternativos trazados en los problemas específicos planteados; es decir, la identificación de los procesos y la propuesta de nuevos procesos a ser implantados en el departamento.

El Capítulo IV está la Exposición y Discusión de resultados desarrollados con la investigación de campo, es decir la encuesta aplicada al personal del departamento, estos resultados permitieron la comprobación de la hipótesis.

En el Capítulo V están las Conclusiones y Recomendaciones donde se justifica la validez de los diferentes procesos propuestos.

CAPITULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1 ANTECEDENTES

1.1.1 ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN

Durante el tiempo en que se realizó nuestra investigación, se pudo establecer que no se han realizado investigaciones sobre esta temática, en el Departamento de Proyectos del GAD de la Provincia de Chimborazo, por lo que el presente trabajo investigativo constituye la cimiento para futuras investigaciones.

1.1.2 ANTECEDENTES SOBRE EL GAD DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO (GAD, Archivo Secretaría, 2012)

El primero de enero de 1946, se crea el Consejo Provincial de Chimborazo, bajo un análisis minucioso y efectivo de los gobernantes de ese entonces, con la finalidad de dar solución a las necesidades y requerimientos de los pueblos más alejados del Poder Central.

En un inicio su funcionamiento físico y administrativo, tuvo lugar en lo que hoy conocemos como la sala de recepciones de la Gobernación de Chimborazo. Estaba conformado por un pequeño equipo de servidores: un Secretario, un Auxiliar de Secretaría, un Jefe de Obras, un Tesorero, un Conserje y dos Choferes.

Las limitadas asignaciones económicas provenientes del Gobierno Central, limitaron su accionar. Los Consejeros fueron elegidos por votación popular y de entre ellos se delegó un Presidente, un Vicepresidente y un Presidente Ocasional. Esta organización se mantuvo hasta 1974 en que toma otra forma administrativa, y a partir de allí se designa un Prefecto Provincial y siete Consejeros, mediante Elección Popular.

Posteriormente, el 24 de Enero de 1969, la Comisión Legislativa Permanente del Congreso Nacional deroga todas las leyes y decretos que se opongan a la Ley de Régimen Provincial, lo cual es aprobado por el Presidente de la República del

Ecuador, de ese entonces, Doctor José María Velasco Ibarra, en el Palacio de Gobierno, en Quito al 4 de febrero de 1969.

1.1.2.1 NATURALEZA Y DENOMINACIÓN(GAD, Archivo Secretaría, 2012)

Es una Institución pública, autónoma y descentralizada, su administración se sustenta en la Constitución Política de la República del Ecuador, el Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización, el Código de Planificación y Finanzas Públicas, la Ley Orgánica de Participación Ciudadana, y como valor agregado, es un deber trabajar de manera articulada y coordinada con todos los Gobiernos Autónomos Descentralizados de Chimborazo (10 Municipios y 45 Juntas Parroquiales) y las Entidades Desconcentradas (Direcciones, Subdirecciones, Delegaciones del Gobierno Central) para lograr el Sumak Kawsay.

1.1.2.2 ÁMBITOTERRITORIAL(GAD, Archivo Secretaría, 2012)

El Código de Ordenamiento Territorial Autonomía y Descentralización, expedido el 12 de Septiembre de 2010, menciona:

Artículo 10.- Referente a los Niveles de organización territorial.- *“El Estado ecuatoriano se organiza territorialmente en regiones, provincias, cantones y parroquias rurales. En el marco de esta organización territorial, por razones de conservación ambiental, étnico culturales o de población, podrán constituirse regímenes especiales de gobierno: distritos metropolitanos, circunscripciones territoriales de pueblos y nacionalidades indígenas, afro ecuatorianas y montubias y el consejo de gobierno de la provincia de Galápagos”.*

La Provincia de Chimborazo está formada por diez cantones: Alausí, Colta, Cumandá, Chambo, Chunchi, Guamote, Guano, Pallatanga, Penipe y Riobamba (capital de la provincia), cada uno tiene parroquias rurales y urbanas.

Las estadísticas del INEC muestran, que la población actual de la provincia de Chimborazo es de 461.268 habitantes. Distribuidos en el sector rural 239.527

habitantes lo cual corresponde al 51.92%. Y en el área urbana 221.741 habitantes igual al 48.07% de la población Chimboracense.

Dentro de los límites provinciales se anotan los siguientes: ***Al norte:** La Provincia de Tungurahua. **Al sur:** La Provincia de Cañar. **Al este:** La Provincia de Morona Santiago. **Y al oeste:** Las Provincias de Bolívar y Guayas.*

1.1.2.3 NORMAS APLICABLES(GAD, Archivo Secretaría, 2012)

Normas Control Interno, Código de Planificación, Resoluciones, Reglamentos, Instructivos y demás normatividad interna.

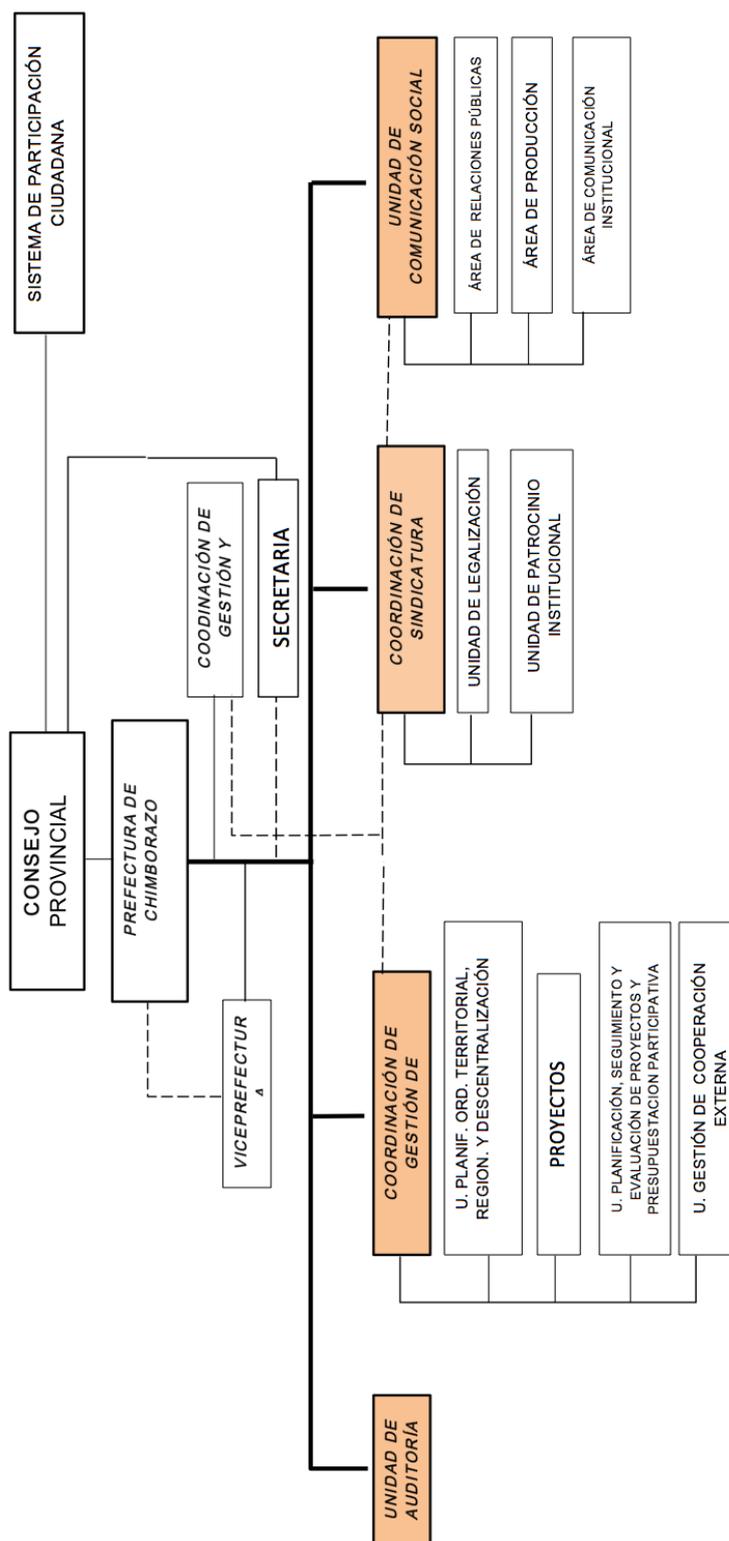
1.1.3 LEYES Y REGLAMENTOS

- ✚ Constitución Política de la República del Ecuador.
- ✚ Ley Orgánica de Administración Financiera y Control Social.
- ✚ Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y su Reglamento.
- ✚ Ley Orgánica de Gobiernos Regionales y Municipalidades
- ✚ Codificación del Código Civil.
- ✚ Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.
- ✚ Reglamento de Aplicación a la Ley de Régimen Tributario Interno.
- ✚ Reglamento General de Bienes del Sector Público.
- ✚ Reglamento General Sustitutivo para el Manejo y Administración de Bienes del Sector Público, constante en el Acuerdo de la Contraloría General del Estado 25-CG, publicado en Registro Oficial 378 de 17 de octubre de 2006.

1.1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo, está organizado de acuerdo al siguiente Orgánico Estructural y Funcional.

GRÁFICO N.1.1. Organigrama Estructural del GAD de la Provincia Chimborazo



Fuente: Archivo de la Secretaria General del GAD de la Provincia de Chimborazo

1.1.4.1 ESTRUCTURA ORGÁNICA Y OPERATIVA (GAD, Estructura Orgánica y Operativa, 2012)

Con fecha 15 de septiembre del 2009, se aprobó la resolución Administrativa N° 097-2009-SG, relacionada con la Estructura Orgánico Funcional del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo, la cual integra los siguientes niveles jerárquicos:

La Jerarquía máxima de la organización íntegra el **Nivel de Participación Ciudadana**, que funcionará por principios democráticos y que tiene competencias decisorias según la Constitución.

En un escalón inferior se sitúa el **Nivel Político**, que está constituido por la representación popular territorial. La Cámara o Consejo Provincial, está conformada por los Alcaldes o Alcaldesas, representantes de las Juntas Parroquiales y silla vacía, el Prefecto que lo preside y Viceprefecto de conformidad con la Ley; cumplirán las atribuciones y funciones que constan en la Constitución, y otras normas pertinentes. La Cámara es la responsable de legislar y fiscalizar así como, formular y orientar la política institucional.

Antes está el **Nivel Ejecutivo Gerencial**, que se encarga de la gerencia institucional, para el cumplimiento de la misión y visión institucional. Está constituido por el Prefecto Provincial como primera autoridad de la Provincia, Viceprefecto Provincial y Coordinación General.

Más abajo se ubica el **Nivel Asesor**, al cual le corresponde prestar asistencia técnica y asesoría a todas las instancias de la organización, formulando estrategias y recomendaciones necesarias con la finalidad de guiar una acertada toma de decisiones y el buen funcionamiento institucional. El nivel asesor depende directamente de la Prefectura, constituido por Sindicatura, Planificación, Fiscalización, Comunicación y Auditoría, pudiendo ser miembros de la administración unidades de asesoría externa.

Sigue el **Nivel Operativo**, que le compete la ejecución de las políticas públicas, institucionales, planes, programas, proyectos, POAS, resoluciones del Gobierno Provincial de Chimborazo y la prestación de los servicios oportunos y con calidez y calidad a la comunidad, orientados al buen vivir. Lo integran las coordinaciones de obras públicas, gestión ambiental, soberanía alimentaria y desarrollo económico territorial y de gestión social en relación directa con el nivel ejecutivo gerencial, cuya máxima autoridad ejecutiva gerencial del Gobierno Provincial de Chimborazo, es el Prefecto.

Luego se coloca el **Nivel de Apoyo**, el funcionamiento eficiente y eficaz en todos los niveles de la organización que se asegura, a través de los recursos técnicos, financieros, materiales, tecnológicos y, lo más importante el talento humano, con el objeto de coadyuvar al cumplimiento de los fines, objetivos e indicadores institucionales.

Finalmente, el primer nivel de la pirámide se encuentra el **Nivel de Unidades Desconcentradas**, Integrado por las entidades creadas por el Gobierno Provincial de Chimborazo, mediante Ordenanzas. La Coordinación General está constituida por el equipo técnico; las coordinaciones exclusivas de área: Planificación y Ordenamiento Territorial, Obras Públicas, Gestión Ambiental, Soberanía Alimentaria y Desarrollo Económico Territorial, Gestión Social, Administrativa, Financiera, Desarrollo Humano y Asesoría Jurídica. Sus titulares serán cargos de libre nombramiento y remoción, conforme al art. 92, literal b, de la LOSCA.

1.1.4.2 ESTRUCTURA POR PROCESOS (GAD, Archivo Secretaría, 2012)

Con el fin de dar cumplimiento a la misión y objetivos institucionales, el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Chimborazo, desarrolla su gestión a través de sus procesos internos que se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado; y están conformados por:

Procesos Gobernantes, son responsables de emitir políticas, directrices y planes estratégicos para el funcionamiento de la Organización; se establecen los siguientes Macro Procesos:

- ✚ Direccionamiento institucional
- ✚ Planificación técnica
- ✚ Planificación financiera

Los Procesos Agregadores de Valor, son los que se relacionan con la razón de ser de la institución y generan productos o servicios que permiten cumplir la misión y objetivos de la Prefectura; se definen estos Macro Procesos:

- ✚ Gestión de obras públicas
- ✚ Gestión de fomento productivo
- ✚ Gestión social
- ✚ Gestión ambiental
- ✚ Fiscalización
- ✚ Gestión comercial
- ✚ Patronato como institución adscrita

Los Procesos Habilitantes, se orientan a brindar asesoría y apoyo requerido para generar los productos requeridos por la comunidad. Se establecen los Macro Procesos del cuadro:

TABLA 1.1. Mapa de Procesos Habilitantes del GAD de la Provincia de Chimborazo

| Nº | PROCESOS HABILITANTES (DE APOYO) | PROCESOS HABILITANTES (DE ASESORÍA) |
|----|--------------------------------------|-------------------------------------|
| 1 | Gestión de tecnología de información | Comunicación social |
| 2 | Gestión de talento humano | |
| 3 | Seguridad y salud ocupacional | |
| 4 | Gestión integral de mantenimiento | Auditoría interna |
| 5 | Gestión administrativa y logística | |
| 6 | Contratación pública | Gestión legal |
| 7 | Ejecución y control financiero | |
| 8 | Gestión documental y archivo | |

Fuente: Secretaria GAD de la Provincia de Chimborazo

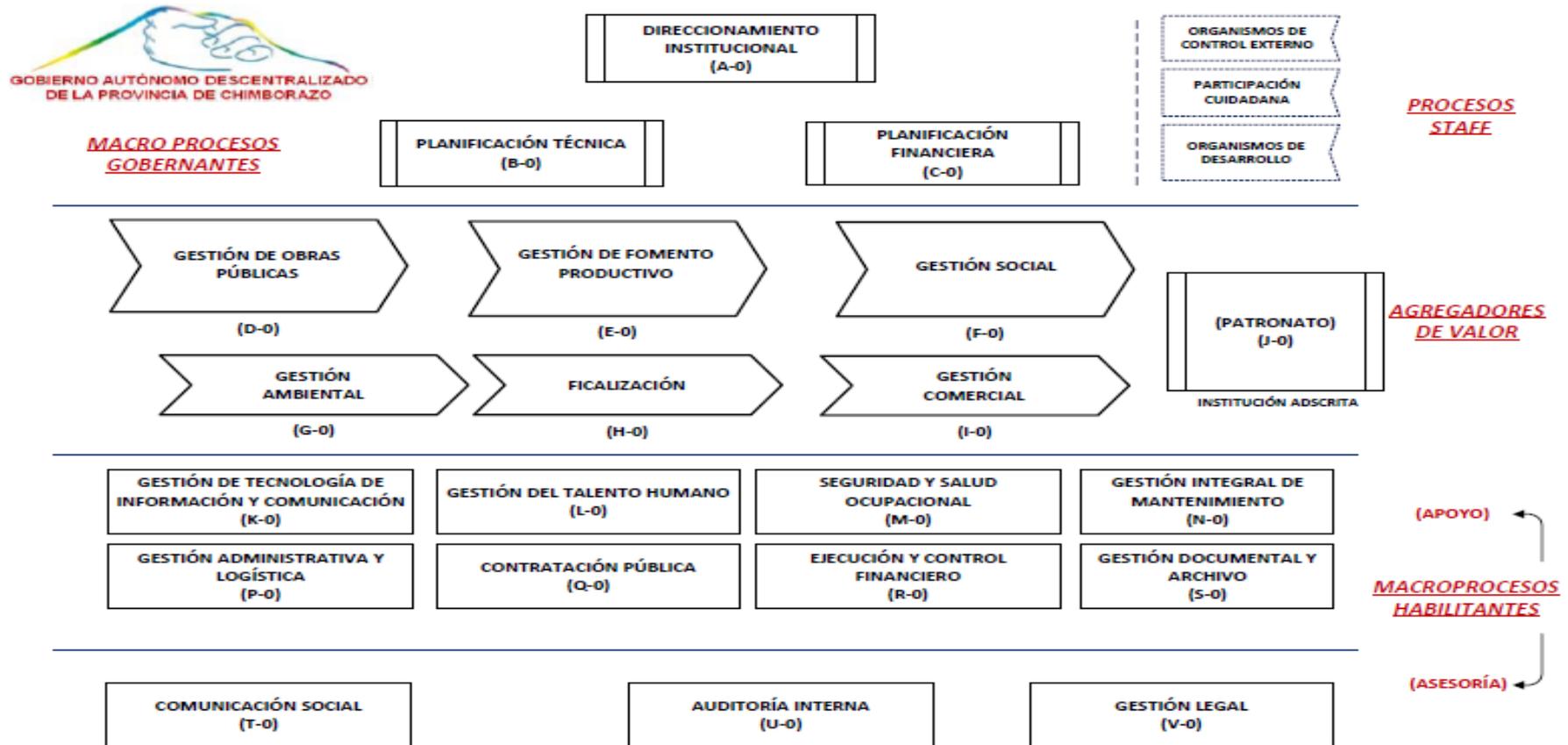
Elaborado por: Verónica Moreta

Los Procesos (STAFF) de Asesoramiento, brindan la asesoría y el apoyo técnico requerido por la Dirección. Influyen directamente en la Planificación, Presupuesto y Procesos Gobernantes. Se establecen los siguientes:

- ✚ Organismos de control externo
- ✚ Participación ciudadana
- ✚ Organismos de desarrollo

Cadena De Valor, es una representación gráfica de los procesos relacionados con la “Razón de Ser” de la Institución y que permiten el cumplimiento de su misión. El mapa institucional de macro procesos, es la representación de los Macro procesos Gobernantes, Agregados de valor y Habilitantes, es decir aquí se representa el nivel de Gestión Institucional.

GRÁFICO 1.2. Mapa Institucional - Macro Procesos



Fuente: Secretaria GAD de la Provincia de Chimborazo

1.15 OBJETIVOS INSTITUCIONALES(GAD, Archivo Secretaría, 2012)

a) Objetivo General

Garantizar el manejo eficiente y transparente de los recursos, mediante el cumplimiento de las leyes y reglamentos vigentes, Apoyando las iniciativas en aspectos referidos a la ejecución del Plan de Desarrollo Provincial de Chimborazo y Fomentando espacios de diálogo, coordinación y definición de políticas públicas dirigidas al desarrollo sustentable y humano de la provincia.

b) Objetivos Específicos

- Implementar procesos participativos que, en función de la planificación y ordenamiento territorial, favorezcan la elaboración de políticas, planes, programas y proyectos orientados a la conservación y manejo sustentable de los recursos naturales.
- Favorecer la consolidación sostenible y sustentable de las económicas campesinas de la provincia, tornándolas menos dependientes y susceptibles a los cambios del mercado, como aplicación efectiva de derechos y como medio para la diversificación productiva, mejoramiento de la productividad y mecanismos de comercialización justa que permita su capitalización.
- Impulsar la aplicación del sistema ancestral de producción, la construcción de infraestructura productiva y mecanismos asociativos de comercialización, que aseguren la provisión autosuficiente, soberanía alimentaria, de los productos locales para consumo interno de la población.
- Priorizar la ejecución de la obra pública, especialmente de vialidad e infraestructura productiva, así como la gestión comunitaria para la operación y mantenimiento de estas obras y para la generación de empresas intracomunitarias de beneficio agroindustrial y de aplicación del plan provincial de turismo, como alternativas generadoras de empleo digno y permanente en la provincia.
- Impulsar el desarrollo integral y social de la población, con especial énfasis en los grupos de atención prioritaria, atendiendo las competencias concurrentes de salud y educación.
- Fortalecer y mejorar los procesos administrativos con la finalidad de integrar eficientemente los niveles organizacionales para el cumplimiento de las

competencias exclusivas y concurrentes, aprovechando y desarrollando las potencialidades del talento humano.

- Favorecer la implementación del sistema nacional de planificación estratégica, articulando los resultados del ordenamiento territorial a las inversiones de desarrollo del gobierno provincial y a los objetivos del plan nacional de desarrollo.
- Establecer modelos de participación ciudadana que permitan la construcción de espacios efectivos de interculturalidad como enfoque central de desarrollo estratégico de Chimborazo.
- Auspiciar la consolidación de los procesos de descentralización y desconcentración del Estado que, aseguren la inversión pública eficiente y oportuna y la aplicación de espacios de veeduría y control social de carácter permanente.

1.15.1 ACTIVIDADES PRINCIPALES (Constituyente, 2008)

De acuerdo con el Art. 263, de la Constitución Política del Estado, referente a los Gobiernos Autónomos Descentralizados, se establece lo siguiente:

- a) Propender al progreso de la provincia, en orden a robustecer el sentimiento de nacionalidad.
- b) Prestar servicios públicos de interés provincial, directamente o en colaboración con los organismos del Estado o de las municipalidades.
- c) Realizar obras públicas de carácter provincial e interprovincial.
- d) Coordinar la acción de las municipalidades de la provincia, para fines de progreso común.
- e) Procurar el cabal cumplimiento y ejercicio de los servicios y de las obras públicas que se realicen en la provincia.
- f) Orientar las aspiraciones provinciales relacionadas con el desenvolvimiento económico, promoviendo la explotación y fomento de las fuentes de producción agrícola, pecuaria, industrial y minera, para lo cual acordará los planes correspondientes, encuadrándolos dentro del Plan General de Desarrollo.
- g) Fomentar la educación mediante la creación de escuelas, institutos técnicos, estaciones experimentales y de otros centros similares, de acuerdo con la ley.
- h) Atender y vigilar el estado sanitario de la provincia y propender a su mejoramiento, a través de una acción conjunta con los organismos estatales, con los concejos municipales, y con las juntas parroquiales de su jurisdicción.

- i) Fomentar el turismo.
- j) Vigilar que las rentas asignadas para las obras públicas provinciales se inviertan oportuna y correctamente.
- k) Cumplir con los demás fines que les señalen la Constitución y las leyes.
- l) Los consejos provinciales efectuarán su planificación siguiendo los principios de conservación, desarrollo y aprovechamiento sustentable de los recursos naturales.

1.1.5.2 EL MAPA DE ACTORES SOCIALES(GAD, Archivo Secretaría, 2012)

Los principales actores sociales vinculados a la problemática de vialidad y de riego en la provincia son las comunidades indígenas y barrios urbanos, las Organizaciones de Segundo Grado (OSG), las Organizaciones de Tercer Grado (OTG), las Juntas Parroquiales Rurales (JPR), las Asambleas Parroquiales, los Parlamentos o Comités Cívicos Cantorales y Organismos no Gubernamentales (ONGs). En el caso específico de la vialidad se agregan las Microempresas de Mantenimiento Rutinario o Asociaciones Viales; y en el caso del riego, las Juntas de Regantes.

Las comunidades indígenas y barrios. Representan a las familias en la zona rural y las áreas urbanas de las parroquias y cantones, respectivamente. Los barrios urbanos se encuentran en las cabeceras cantonales, y en las cabeceras parroquiales.

Las Organizaciones de Segundo Grado (OSGs). La Provincia de Chimborazo registra un importante nivel organizativo que se refleja en las 32 federaciones indígenas, que cumplieron funciones clave en el acceso a nuevos recursos, promovieron liderazgos y controlaron los gobiernos locales. Solo dos federaciones se mantienen muy activas, trece medianamente activas y dieciséis poco activas; en parte, porque no renovaron sus cuadros directivos, abandonaron la asamblea como mecanismo democrático de información y dirección, y redujeron su incidencia política y social.

Las Organizaciones de Tercer Grado (OTGs). Son aquellas que agrupan a organizaciones de segundo grado. Por un lado, está el Movimiento Indígena de Chimborazo - MICH (ahora COMICH), que agrupa a la mayoría de OSGs y está influido por la Iglesia Católica; es filial de la organización regional de la Sierra Ecuatorunari y adscrito a la organización nacional Consejo de Nacionalidades Indígenas del Ecuador – CONAIE. Por otro lado, está la Asociación Indígena Evangélica de

Chimborazo (AIECH ahora CORPOCIECH), de orientación evangélica que reúne a unas dieciocho agrupaciones de iglesias comunitarias, está afiliada a la organización nacional Federación de Indígenas del Ecuador - FEINE.

Las microempresas de mantenimiento rutinario o asociaciones viales: están integradas por vecinos cuyo objetivo es cuidar, mantener y velar por el bienestar de las vías. Esta iniciativa fue creada en diciembre del 2000, a través de la cual, el Consejo Provincial de Chimborazo, la Unidad de Caminos Vecinales del MOP y los Municipios de los diez cantones de la provincia firmaron un Convenio Marco cuyo propósito era participar en el Programa de Infraestructura Rural de Transporte (PIRT).

Las Juntas de Regantes: son organizaciones de usuarios del agua de riego, con personería jurídica y directorio legalmente reconocido. En la provincia existen 370 Juntas de regantes que agrupan, aproximadamente, al 70% de las UPAS que tienen riego. Entre sus funciones destacan las de: administración del Sistema, operación, mantenimiento y distribución de agua y el sistema de cobranza o tarifa. Algunas juntas cobran de acuerdo a la tarifa básica del CODERECH y en relación al sistema volumétrico, aunque cada una determina las tarifas de acuerdo sus reglamentos de funcionamiento y de cobranza.

Las Juntas Parroquiales: consideradas como la instancia de gobierno local de las jurisdicciones rurales dentro de los cantones. Están integradas por una función ejecutiva de cuatro personas, y una función legislativa, conformada por la asamblea de los habitantes de la parroquia. No son instancias ejecutoras sino legislativas y de control social. En la provincia de Chimborazo hay 45 juntas parroquiales.

Las Asambleas Parroquiales: de acuerdo con la Ley de Juntas parroquiales, constituyen “el máximo órgano de consulta y control de la junta parroquial y de participación de las organizaciones y habitantes de la parroquia, sin distinciones de ninguna naturaleza”. Deben adicionalmente gestionar y coordinar con los organismos seccionales la ejecución de obras y prestación de servicios, evaluar la ejecución de planes, programas y proyectos que se emprendan en la parroquia y organizar centros de mediación de conflictos.

Los Parlamentos o Comités Cívicos: son instancias de alcance territorial, creados como espacio organizativo de los procedimientos de Planificación Estratégica, impulsados por los municipios y operan como mecanismo de consulta, control social y rendición de cuentas de las acciones del gobierno local. Están constituidos por representaciones de todas las comunidades, barrios y organizaciones ciudadanas, adquiriendo una dinámica importante cuando son convocados por los municipios.

Los Organismos no Gubernamentales: Chimborazo es una de las provincias con mayor apoyo de las organizaciones internacionales. Hoy en día, formalmente se registran más de 200 ONGs, aunque según testimonios locales son sólo 56 las entidades activas, que ejecutan proyectos o proveen servicios en toda la Provincia. Los sectores con mayor presencia de ONGs son servicios a la infancia, educación, riego y mujeres, producción y microempresas, funcionando por proyectos puntuales y con mínimos niveles de coordinación.

Los contratistas de obras: son empresas de personas naturales o jurídicos, que realizan obras por contrato, especialmente viales y construcciones, con los gobiernos locales. La mayoría son profesionales de la construcción (arquitectos, ingenieros y afines) afiliados a su respectivo gremio.

1.1.5.3 MISION(GAD, Archivo Secretaría, 2012)

Liderar la minga para el desarrollo provincial de acuerdo a su ámbito de acción con capacidad institucional, planificación participativa, mediante actividades productivas competitivas con enfoque intercultural, solidario, promoviendo el manejo y conservación de los recursos naturales de manera equitativa, justa y sustentable para elevar la calidad de vida de la población a fin de lograr el Sumak Kawsay (Buen Vivir).

1.1.5.4 VISION(GAD, Archivo Secretaría, 2012)

En el 2018, la institución consolida un modelo de gestión alternativo de desarrollo provincial, que articula los niveles de gobierno de manera participativa, social y eficiente, con talento humano competente y empoderado trabajando por el bienestar de la población, aplicando la complementariedad, equidad, descentralización y transparencia.

1.1.6 DEPARTAMENTO DE PROYECTOS DEL GAD

De la Estructura Orgánico Funcional del GADPCH, se desprende el Departamento de Proyectos, cuya función primordial es la formulación y evaluación de los proyectos que se han definido en el Presupuesto Participativo Anual. Para el logro de este cometido, debe llevar a cabo una serie de actividades y procedimientos que garanticen la satisfacción de las necesidades y requerimientos de la ciudadanía chimboracense.

Es por ello, que como estudiante del Instituto de posgrado de la Universidad Nacional de Chimborazo, me he propuesto la realización de una Auditoría de Gestión, encaminada a mediar la eficiencia, economía y eficacia en las actividades y procedimientos que ejecuta este Departamento, con la finalidad de establecer el grado de cumplimiento de la gestión departamental y contribuir de alguna manera al desarrollo de la administración pública que desde siempre ha tenido vital trascendencia en la construcción del buen vivir de los chimboracenses.

1.2 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA

1.2.1 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

Sócrates define a la Filosofía como “un afán que siente el hombre por saber de sí mismo, como el amor permanente a la sabiduría y la búsqueda de la verdad de las cosas como medida de lo que el hombre debe hacer y como norma para su conducta”.

Abbagnano (1974), citado por (Nicolas, 1993) manifiesta que el hombre requiere un proceso más lento de aprendizaje que el animal. El hombre, a través de su existencia, contrae ciertas responsabilidades, además de instalarse en un mundo no sólo físico. De ahí que el carácter más general y específico probablemente de una cultura es que debe ser aprendida y, por consiguiente, transmitida en alguna forma a través de instrumentos forjados por el saber racional, el cual desde este punto de vista podría definirse como la posibilidad de renovar y corregir las técnicas culturales

Boutroux (1970), citado por (Gurvitch, 2001), manifiesta que todo sistema de filosofía lleva implícita o explícitamente una doctrina pedagógica. Y que toda pedagogía sea siempre un esfuerzo por realizar principios o valores que caracterizan y presiden una concepción del mundo... Filosofía y ciencia se identifican en cuanto ambas buscan la

verdad por medios racionales, pero la primera estudia el conjunto y la segunda las partes. Por esto el desarrollo de los conocimientos independizará de la filosofía áreas de saber específico: matemática, física, química, astronomía, biología, psicología, sociología. Pero queda la necesidad de estudiar y resolver los problemas del conjunto, de mirar el universo como un todo.

Entonces diremos que la filosofía es un conjunto de problemáticas con múltiples alternativas de solución, que depende de la mente de quien las da, por lo tanto esta investigación pretende estudiar con imparcialidad los argumentos favorables y negativos a la hipótesis planteada, para determinar su aceptación o rechazo, haciendo uso del intelecto de la autora para fortalecer el conocimiento y de ser posible alcanzar uno mayor.

1.2.2 FUNDAMENTACIÓN EPISTEMOLÓGICA

El ser humano con capacidad de razonar y cuestionarse sobre la realidad que lo rodea desarrolla su conocimiento, mediante procesos automáticos, conscientes e inconscientes, pasando de la observación a la síntesis de los sucesos más relevantes, y, de ésta a la investigación de sistemas que interactúen con determinados hechos o fenómenos.

Es decir, el conocimiento en el individuo se da gracias a la interrelación de éste con su entorno (práctica) y se mejora con el estudio (técnica) cuyo propósito es el desarrollo de la ciencia, como un cúmulo de conocimientos sistemáticamente organizados y verificables, dentro de lo cual consideramos a la Auditoría cuyo desarrollo depende de las necesidades sociales, de las economías, etc., se requiere la intervención de los procesos investigativos en este campo de las ciencias para el desarrollo del saber y la formación profesionales íntegros, no solo técnicos, mecánicos sino con conocimiento científico, con un interés social aportando todos sus conocimientos en el desarrollo.

La conexión de la Auditoría con la epistemología consiste en enfocar el aprendizaje de la ciencia partiendo de la teoría hasta alcanzar un nivel avanzado del conocimiento, en el que recopila las características generales del hecho investigado para luego unificarlas en un concepto global. Es por ello que se requiere de la presencia de la investigación de sus características, beneficios y contradicciones que permitan obtener soluciones viables

a los problemas auditables que se presentan en las empresas e instituciones públicas y privadas, ecuatorianas, considerando la situación social, cultural y económica del país. Entonces, diremos que la formulación de una teoría científica debe darse a partir de la epistemología, considerando:

- ✚ Los métodos inductivo, deductivo, analítico y sintético.
- ✚ Los enfoques dialécticos que permiten un tratamiento acorde con la situación de cambio de la realidad de nuestro país.
- ✚ La importancia de la comunicación (retroalimentación) como método de aprendizaje, mejora e innovación.

1.2.3 FUNDAMENTACIÓN PSICOLÓGICA

El estudio de la psiquis humana alcanza su clímax en el estudio de la personalidad del ser humano, se sustenta en la elaboración de nociones a través de las experiencias directas, a la formación y asimilación de conceptos.

El proceso de educación de la personalidad es complejo y muy diverso, debido a que cada individuo presenta características personales muy diversas, cada uno asimila los conocimientos de forma diferente y sus relaciones individuales son únicas. Es necesario caracterizar la personalidad de cada uno con el propósito de influir positivamente en su educación y formación. Por ello se pretende que la inteligencia, la creatividad, la afectividad, las habilidades, destrezas y actitudes tengan especial significado para el desarrollo de la personalidad.

El suizo Jean Piaget (1896-1980), biólogo, filósofo y psicólogo, manifestaba que las causas y la génesis del desarrollo del conocimiento están en cómo el hombre construye el conocimiento. En su teoría existen dos mecanismos: la asimilación, que son los esquemas existentes que dan sentido al mundo; y la acomodación, que permite al sujeto efectuar cambios en sus esquemas para responder a situaciones nuevas. Concedió a la educación un papel importante como factor externo para el desarrollo psíquico humano y reconoce en cierta medida la influencia del papel del medio en el proceso de desarrollo de la personalidad, aunque parte de la premisa que, para lograrlo, se requiere que ciertas estructuras ya estén maduras.

Por su parte Lev Semionovich Vigotsky (1896-1934), psicólogo ruso, plantea una concepción integrada y sistemática a cerca del desarrollo psíquico. Su teoría concibe la actividad social y la necesaria orientación y dirección por parte de los adultos (padres, representantes, docentes y otros actores sociales) para lograrla en la contextualización cultural como experiencia histórico-social, actuando en y sobre la base de las funciones psíquicas superiores que constituyen los fundamentos del desarrollo del estudiantado que se educa y forma.

1.2.4 FUNDAMENTACIÓN PEDAGÓGICA

Los estudiosos consideran que la Pedagogía es una ciencia y un arte. Ciencia por cuanto se fundamenta sobre una base de hechos y principios precisos y sistemáticos, en un sentido teórico, normativo y descriptivo. Y un arte, debido a que a su aplicación práctica, la didáctica que lleva a cabo el maestro frente a sus estudiantes en los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Para (Casanova, 1991), la educación es, definitiva, la acción que ejerce el adulto sobre el joven, ayudándole, por un lado, a alcanzar su desarrollo físico, intelectual, moral y, por otro, aumentando su evolución natural hacia el mayor grado de integración posible con el medio en el cual se lleva a cabo su ciclo vital. La educación tiende a conducir a la persona en su afán de conseguir su propia felicidad, reconocida en la perfección de sus capacidades, y en relación con las responsabilidades personales y sociales que le son propias del ser humano.

La educación, especialmente la de cuarto nivel, requiere de una profunda transformación, partiendo del reconocimiento y estímulo de las experiencias innovadoras y significativas de los profesionales. Para perfeccionar su labor, el profesional debe sustentar su práctica en un enfoque epistemológico que le permita obtener mejores resultados en el ámbito personal y laboral, adquiriendo una preparación para la vida, construyendo, transmitiendo y recreando conocimientos, valores y demás elementos propios de su cultura, y, a la par desarrollando habilidades, destrezas y potencialidades que le permitan desenvolverse adecuadamente en el ámbito social, constituyéndose en un ente socialmente productivo, orientado a satisfacer las necesidades individuales y procurar el bienestar colectivo. Todo aquello en una base de

principios y valores éticos y morales, donde se evidencie una formación integral del individuo (el desarrollo intelectual, afectivo, volitivo, psicomotor en las dimensiones personal y social) y sobre todo se estimule al individuo en su compromiso y respeto con el otro y con la naturaleza para alcanzar el tan anhelado Buen Vivir.

1.2.5 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Esta investigación se fundamenta en el Art. 83, numeral 8, de la Constitución Política del Estado que establece la obligatoriedad de “Administrar honradamente y con apego irrestricto a la ley el patrimonio público, y denunciar y combatir los actos de corrupción”.

Por otro lado se sustenta en el artículo 37, literal 7, del Reglamento de Régimen Académico vigente, establece que “para obtener el grado de Magíster, los postulantes deben realizar y sustentar una tesis de investigación científica que presente novedad y originalidad en el problema, los materiales de investigación, los métodos aplicados y en las conclusiones y recomendaciones”.

A más de lo ya citado, este trabajo investigativo, se fundamenta en las siguientes leyes:

- ❖ Ley Orgánica de Administración Financiera y Control.
- ❖ Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y su Reglamento.
- ❖ Ley Orgánica de Gobiernos Provinciales y Municipalidades
- ❖ Reglamento General Sustitutivo para el Manejo y Administración de Bienes del Sector Público, constante en el Acuerdo de la Contraloría General del Estado 25-CG, publicado en Registro Oficial 378 de 17 de octubre de 2006.
- ❖ Normatividad Interna: Resoluciones, Reglamentos, Instructivos y demás normas aplicables al GAD de la Provincia de Chimborazo.

1.3 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.3.1 LA AUDITORIA

En un inicio la Auditoría estuvo vinculada a la actividad artesanal donde el auditor se limitaba a hacer simples revisiones de cuentas relacionadas con la compra y venta, cobros y pagos con la finalidad de evidenciar operaciones fraudulentas. Según (Franklin, 2000), “... en la primera mitad del siglo XX de una Auditoría dedicada solo a descubrir fraudes se pasa a un objeto de estudio cualitativamente superior. La práctica

social exige que se diversifique y el desarrollo tecnológico hace que cada día avancen más las industrias y se socialicen más, por lo que la Auditoría pasa a dictaminar los Estados Financieros, es decir, conocer si la empresa está dando una imagen recta de la situación financiera, de los resultados de las operaciones y de los cambios en la situación financiera. Así la Auditoría daba respuesta a las necesidades de millones de inversionistas, al gobierno, a las instituciones financieras”.

Con el pasar del tiempo se ha convertido en un campo especializado del conocimiento humano, basado en una estructura racional y sistemática de conceptos, normas y principios, técnicas y procedimientos, métodos y prácticas; orientado a la verificación, estudio y evaluación de las operaciones de una empresa o institución. Implica además el ejercicio de una técnica especializada y la aceptación de una responsabilidad pública.

Según (Kell Zeigler, 1998), “es un proceso sistemático para obtener y evaluar evidencia de una manera objetiva respecto de las afirmaciones concernientes a actos económicos y eventos para determinar el grado de correspondencia entre estas afirmaciones y criterios establecidos y comunicar los resultados a los usuarios interesados”.

1.3.2 IMPORTANCIA DE LA AUDITORÍA

Su importancia radica en la necesidad de descubrir deficiencias en las operaciones de las organizaciones de cualquier tipo.

A partir del siglo XX, las empresas están experimentando un proceso de cambios importantes e impredecibles, insertándose en entornos altamente competitivos. Esta naturaleza de competencia empresarial, donde la incorporación de alta tecnología ya no es suficiente para obtener ventajas competitivas sostenibles, es necesaria la presencia de una serie de conocimientos especializados de auditoría para evaluar el resultado de las operaciones, como base para tomar decisiones y desarrollo organizacional.

1.3.3 NORMAS DE AUDITORÍA

Las normas de auditoría son requerimientos de calidad relativos a la personalidad del trabajo, al trabajo que desempeña y a la información que rinde como resultado de dicho trabajo, los cuales se derivan de la naturaleza profesional de la actividad de auditoría y de sus características. (Arens, Auditoría un Enfoque Integral; Prentice Hall. P , 1996).

13.3.1 NORMAS PERSONALES

Hacen referencia a las cualidades que el auditor debe tener para poder asumir las exigencias del trabajo profesional de auditoría. Se pueden establecer las siguientes cualidades:

- ✚ ***Entrenamiento técnico y capacidad profesional.*** El auditor debe poseer la experiencia y competencia profesional necesarios para la ejecución de un trabajo de auditoría.
- ✚ ***Cuidado y diligencias profesionales.*** El auditor debe cumplir con las normas durante la ejecución y la elaboración del informe de auditoría.
- ✚ ***Independencia.*** El auditor debe ser neutral respecto de la institución auditada.

13.3.2 NORMAS DE LA EJECUCIÓN DEL TRABAJO

El auditor está obligado a ejecutar su trabajo con cuidado y diligencia. Empleando normas y procedimientos fundamentales en la ejecución del trabajo, entre ellos tenemos:

- ✚ ***Planeamiento y Supervisión.*** La planificación y la supervisión del trabajo es fundamental en un proceso de Auditoría.
- ✚ ***Estudio y Evaluación del Control Interno.*** El auditor debe efectuar un estudio y evaluación del control interno existente en la organización como base para determinar el grado de confianza que va depositar en él.
- ✚ ***Evidencia Suficiente y Competente.*** El auditor debe obtener evidencia comprobatoria suficiente y adecuada para establecer una base objetiva en la cual sustentará su opinión.

13.3.3 NORMAS RELATIVAS AL INFORME

Estas normas sistematizan la elaboración del informe, para ello, el auditor tendrá que acumular evidencias suficientes, debidamente respaldadas en sus papeles de trabajo. Es necesario considerar los siguientes aspectos:

- ✚ ***Aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.***
- ✚ ***Consistencia.***
- ✚ ***Revelación Suficiente.***

1.3.4 TÉCNICAS GENERALMENTE APLICADAS EN AUDITORÍA

Las técnicas de auditoría son procedimientos especiales utilizados por el auditor para obtener las evidencias necesarias y suficientes, con el objeto de formarse un juicio profesional y objetivo sobre la materia examinada. En general son utilizadas las siguientes técnicas:

a) TÉCNICAS VERBALES:

Indagación. Investigación para averiguar la verdad de los hechos, situaciones u operaciones del ente auditado.

Entrevista. Aplicación de entrevistas para la recolección de información dirigidas al personal directivo de la entidad auditada.

b) TÉCNICAS OCULARES:

Observación. Utilización visual para examinar aspectos físicos, observación del flujo de trabajo, documentos, materiales, etc.

Comparación o Contratación. Confrontación entre las operaciones realizadas por la organización auditada y los lineamientos normativos, técnicos y prácticos establecidos con el objetivo de descubrir relaciones e identificar diferencias y semejanzas.

Rastreo. Seguimiento al proceso de una operación, a fin de conocer y evaluar su ejecución.

c) TÉCNICAS ESCRITAS

Análisis. Descomposición de los elementos que conforman una operación, actividad o proceso, con el fin de establecer su propiedad y conformidad con los criterios técnico y las normativas.

Confirmación. Ratificación de la verdad o probabilidad de los hechos, mediante información obtenida directamente y por escrito, de los funcionarios que ejecutan tareas sujetas a verificación.

Conciliación. Análisis de la información producida por las instituciones, a efectos de probar la validez veracidad e idoneidad de los registros, informes y resultados, objeto de examen.

Tabulación. Agrupación de resultados importantes obtenidos a fin de establecer conclusiones.

d) TÉCNICAS DOCUMENTALES

Cálculo. Verificación de la exactitud aritmética de las operaciones contenidas en documentos.

Comprobación. Confirmación de la veracidad, exactitud, existencia, legalidad y legitimidad de las operaciones realizadas.

Revisión Selectiva. Examen de ciertas características importantes que debe cumplir una actividad, informe o documento.

e) TÉCNICAS FÍSICAS

Inspección. Reconocimiento mediante el examen físico y ocular de los hechos, situaciones, operaciones, transacciones y actividades, aplicando la indagación, observación, comparación, rastreo, análisis, tabulación y comprobación.

1.3.5 TIPOS DE AUDITORÍA

La Auditoría tiene varios ámbitos de aplicación y a partir de ello se deriva su clasificación.

a) AUDITORÍA FINANCIERA

La Auditoría Financiera es el examen realizado a los estados financieros de una empresa u organización, con la finalidad de emitir una opinión profesional sobre la validez, veracidad e idoneidad de la información financiera y establecer su propiedad y conformidad con los criterios técnico y las normativas.

Se entiende por estados financieros, los cuatro estados de información financiera básicos como son: El Balance General, El Estado de Resultados, El Estado de Flujo del Efectivo y El Estado del Capital o Patrimonio Neto.

b) AUDITORÍA INFORMÁTICA

Es un campo de aplicación de la Auditoría cuyo objetivo de estudio es el área de sistemas computarizados, con la finalidad de emitir una opinión independiente sobre la validez técnica del sistema de control interno informático, sobre el grado de confiabilidad de la información generada y además sobre la oportunidad y veracidad que estos sistemas generan información.

c) AUDITORÍA TRIBUTARIA

Se entiende por Auditoría Tributaria al procedimiento destinado a, fiscalizar el correcto y oportuno cumplimiento, de las obligaciones tributarias esenciales por parte de los contribuyentes, así como también determinar el cumplimiento de normativa legal y administrativa vigentes.

d) AUDITORÍA OPERATIVA

Esta Auditoría consiste en realizar un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, con el propósito de hacer una evaluación independiente sobre el desempeño de la entidad, los procesos administrativos, los programas y actividades, orientados a la optimización de recursos humanos y materiales que orienten la acertada toma de decisiones.

e) AUDITORÍA DE GESTIÓN

La auditoría de gestión es “un examen positivo de recomendaciones para posibles mejoras en la eficiencia, efectividad y economía, ética y ecología”. (Maldonado, 2006)

Esta área en específico, es el objeto de nuestro estudio y se sustenta en la realización de un examen a la estructura orgánico funcional, es autónoma y está orientada a conocer el cumplimiento de los objetivos organizacionales, interna y externamente, con el fin de proponer alternativas de solución para el mejor eficiencia, eficacia y oportunidad en el aprovechamiento de sus recursos y el desarrollo organizacional.

f) AUDITORÍA DE GESTIÓN AMBIENTAL

La Auditoría de Gestión Ambiental es un examen que se hace a las entidades responsables de hacer cumplir las leyes, normas y reglamentos relacionados con el medio ambiente. Este proceso tiene lugar cuando se considera que la entidad responsable de hacer cumplir las leyes ambientales, no lo hace con oportunidad y eficiencia.

g) AUDITORÍA DE TALENTO HUMANO (Graig Cooper, Auditoría de Gestión, 2004)

Esta Auditoría es un proceso que se realiza al área de gestión de personal, con el deseo de evaluar su eficiencia y eficacia en el control del personal, así como si se dan cumplimiento a las normas legales que amparan al talento humano.

Una adecuada política de recursos humanos está atenta a la posible existencia de conflictos emocionales en la organización (muchos de ellos no visibles), valorando los riesgos que pueden afectar a la entidad y estableciendo acciones previsoras y en su caso correctivas (Barrio, 2009)

h) AUDITORÍA INTERNA

(Hevía, 1999), la define como “el órgano asesor de la dirección que busca la manera de dotar a la empresa de una mayor eficiencia mediante el constante y progresivo perfeccionamiento de políticas, sistemas, métodos y procedimientos de la empresa”.

La Auditoría Interna hace mención a la verificación, revisión, evaluación, comprobación y análisis crítico de todas las operaciones y procedimientos contables, financieros y administrativos, etc., cuya finalidad es establecer recomendaciones o proponer correctivos al nivel directivo encaminados al cumplimiento de objetivos y metas preestablecidas.

i) AUDITORÍA EXTERNA

Examen crítico sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, o verificación de las transacciones, cuentas, informaciones, o estados financieros, correspondientes a un período, evaluando la conformidad o cumplimiento de las disposiciones legales o internas vigentes en el sistema de control interno contable. Se practica por profesionales facultados, que no son empleados de la organización cuyas afirmaciones o declaraciones auditan” (Mantilla, 2008).

1.3.6 LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

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

(Cubero, 2009), expresa que la Auditoría de Gestión “es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño (rendimiento) de una entidad, programa o actividad gubernamental, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos públicos, para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar su responsabilidad ante el público.”

La Auditoría de Gestión es de igual o quizá mayor importancia que la Auditoría Financiera, debido que sus efectos tienen consecuencias que mejoran en forma considerable el desempeño de cualquier tipo de organización. En la actualidad la auditoría de gestión engloba dos clasificaciones que tradicionalmente se conocían como la auditoría administrativa y la auditoría operacional. Es ingrediente primordial en la constitución de la auditoría integral.

Finalmente expresaremos que la Auditoría de Gestión es un examen realizado por un profesional, con el propósito de evaluar la eficiencia de la gestión considerando los objetivos generales, la eficiencia y la competitividad de la institución, con el propósito de emitir un informe referente a la situación global de la misma y la actuación de la dirección.

13.6.1 OBJETIVOS

El objetivo primordial de la Auditoría de Gestión consiste en descubrir deficiencias o irregularidades que se puedan producir en una organización y establecer soluciones viables. Se preocupa de examinar y valorar los métodos y el desempeño en todas las áreas y niveles organizativos. Los factores de la evaluación abarcan el ámbito económico, la adecuada utilización de los recursos y la efectiva ejecución de los procedimientos, con finalidad es ayudar a la dirección a lograr la administración adherida a la eficiencia y la efectividad.

Los trabajos que realiza el auditor sirven para determinar y poner en evidencia las fallas y métodos defectuosos, respecto de las necesidades específicas de la dirección en cuanto a la planeación, y realización de los objetivos de los organizacionales. Inmediatamente después de una investigación donde surjan aspectos o circunstancias susceptibles de

mejoría, es obligación del auditor examinar con mirada crítica y valorar toda solución que parezca conveniente.

Se pueden establecer como objetivos principales de la Auditoría de Gestión los siguientes:

- ✚ Verificar la existencia de objetivos, planes y políticas coherentes el cumplimiento de los mismos.
- ✚ Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
- ✚ Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos.
- ✚ “Identificar las áreas de reducción de costos, mejorar los métodos operativos e incrementar la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las necesidades examinadas” (Graig Cooper, Auditoría de Gestión, 1994)
- ✚ “Establecer si los controles gerenciales implementados en la entidad o programa son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones”. (Graig Cooper, Auditoría de Gestión, 1994).

Para la organización de una Auditoria de Gestión de deben considerar los siguientes objetivos generales:

Objetivos de control.-están destinados a orientar los esfuerzos y evaluar el comportamiento organizacional en relación con modelos preestablecidos.

Objetivos de productividad.-guían las acciones para optimizar los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa de la organización.

Objetivos de organización.-orientan el curso de la estructura, competencia, funciones y procesos mediante la delegación de autoridad y del trabajo en equipo.

Objetivos de servicio.-orientan a la organización en un proceso que la vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.

Objetivos de calidad.-incentivan la elevación de los niveles de actuación de la organización, para producir bienes y servicios altamente competitivos.

Objetivos de cambio.-organizan un ambiente receptivo de cambios productivos en la organización.

Objetivos de aprendizaje.- permiten que la institución se inserte en un proceso de aprendizaje para pueda asimilar sus experiencias y las capitalice para convertirlas en oportunidades de mejoramiento continuo.

Objetivos de toma de decisiones.- traducen los resultados en un sólido instrumento de soporte al proceso de gestión de la organización.

Además se deben considerar los siguientes objetivos específicos:

- ✚ Establecer el grado de consecución de los resultados y beneficios previstos por la normativa legal y por la propia entidad.
- ✚ Comprobar si la entidad adquiere, protege y utiliza sus recursos de manera eficiente y económica.
- ✚ Evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias así como los planes, normas y procedimientos establecidos.
- ✚ Determinar si los controles gerenciales implementados en la entidad son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las operaciones.
- ✚ Evaluar si se optimizan los recursos institucionales.
- ✚ Determinar si los objetivos y metas propuestas han sido logrados.
- ✚ Suministrar una base para mejorar la asignación de recursos y su administración.
- ✚ Motivar a la administración de la entidad para que se generen procesos enfocados al desarrollo de metas y objetivos específicos.
- ✚ Determinar el grado de eficiencia en que el organismo controla y evalúa la calidad tanto en los servicios que presta como en los bienes que adquiere.
- ✚ Auditar y emitir opinión sobre el grado de cumplimiento de los planes de acción y presupuesto de la organización.

13.6.2 ALCANCE

La Auditoría de Gestión “puede alcanzar un sector de la economía, todas las operaciones de la entidad inclusive las financieras o puede limitarse a cualquier operación, programa, sistema o actividad específica” (Maldonado, Auditoría de Gestión, 2006).

Según el Manual de Auditoría de Gestión (Contraloría General del Estado, 2009), "La Auditoría de Gestión puede abarcar a toda entidad o parte de ella, es decir; puede acoplarse a un proceso, una actividad, un grupo de operaciones, etc. Pero el alcance también comprende las coberturas a operaciones recientemente ejecutadas o en ejecución, denominadas operaciones corrientes".

Se pueden establecer como áreas principales que integran una organización objeto de la auditoría de gestión las siguientes:

Auditoría de la gestión del sistema global de la empresa:

- ✚ Evaluación de la posición competitiva
- ✚ Evaluación de la estructura organizativa
- ✚ Balance Social
- ✚ Evaluación del proceso de la dirección estratégica
- ✚ Evaluación de los cuadros directivos

Auditoría de la gestión del sistema comercial:

- ✚ Análisis de la estrategia comercial
- ✚ Oferta de bienes y servicios
- ✚ Sistema de distribución física
- ✚ Política de precios
- ✚ Función publicitaria
- ✚ Función de ventas
- ✚ Promoción de ventas

Auditoría de la gestión del sistema financiero:

- ✚ Capital de trabajo
- ✚ Inversiones
- ✚ Financiación a largo plazo
- ✚ Planificación Financiera
- ✚ Área internacional

Auditoría de la gestión del sistema de producción:

- + Diseño del sistema
- + Programación de la producción
- + Control de calidad
- + Almacén e inventarios
- + Productividad técnica y económica
- + Diseño y desarrollo de productos

Auditoría de la gestión del sistema de recursos humanos:

- + Productividad
- + Clima laboral
- + Políticas de promoción e incentivos
- + Políticas de selección y formación
- + Diseño de tareas y puestos de trabajo

Auditoría de la gestión de los sistemas administrativos:

- + Análisis de proyectos y programas
- + Auditoría de la función de procesamiento de datos
- + Auditoría de procedimientos administrativos y formas de control interno en las áreas funcionales

1.3.6.3 ENFOQUE

(Fowler Newton, 2004), expresa que el enfoque de auditoría (determinación de la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría a aplicar) estaría relacionado estrechamente con la evaluación del riesgo que realiza el auditor, e implicará buscar la combinación adecuada entre pruebas de cumplimiento y pruebas de validación o sustantivas a fin de obtener evidencias de auditoría con la menor cantidad de horas insumidas.

La Auditoría de Gestión considera un enfoque integral, por tanto se concibe como una Auditoría de Economía y Eficiencia, porque está pensada como una adquisición económica de los recursos y su utilización efectiva en la producción de bienes, servicios

u obras en la calidad y cantidad esperados, que sean socialmente útiles y cuyos resultados sean medibles por su calidad e impacto.

1.3.6.4 ETAPAS PARA LA REALIZACIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Para su organización y desarrollo la Auditoría de Gestión comprende cinco etapas(Contraloría General del Estado, 2009):

- + Conocimiento Preliminar o Diagnostico.
- + Planeamiento.
- + Ejecución.
- + Comunicación de Resultados (Informe)
- + Seguimiento.

a) CONOCIMIENTO PRELIMINAR O DIAGNÓSTICO

Esta primera fase no es la más importante pero si constituye una guía para el posterior trabajo, facilitando así determinar cuestiones fundamentales como: hacia qué área se dirige el trabajo, cuantas personas se necesitan, el tiempo, es decir crear las condiciones que permitan establecer los elementos de control de la calidad. Se trata del estudio que, previo a la ejecución de la Auditoría, se debe realizar en la entidad, un recorrido por las áreas que conforman la entidad a fin de observar el funcionamiento en su conjunto.

b) PLANEAMIENTO

El planeamiento de la auditoría se refiere a la determinación de los objetivos y alcance de la auditoría, el tiempo que requiere, los criterios, la metodología a aplicarse y la definición de los recursos que se considera necesarios para garantizar que el examen cubra las actividades más importantes de la entidad, los sistemas y sus correspondientes controles claves. (Arens, Auditoría un Enfoque Integral; Prentice Hall. P, 2006)

El proceso de planeamiento garantiza que el resultado de la auditoría satisfaga sus objetivos y tenga efectos verdaderamente productivos. Su realización cuidadosa reviste especial importancia cuando se evalúa la efectividad, eficiencia y economía en los programas o actividades gubernamentales, dado que los procedimientos que se aplican son complejos y variados.

c) **EJECUCIÓN**(Fowler Newton, 2004)

- + Verificar toda la información obtenida verbalmente.
- + Obtener las evidencias suficientes, competentes y relevantes, teniendo en cuenta:
 - + Que las pruebas determinen las causas y condiciones que originan los incumplimientos y las desviaciones.
 - + Cuantificar todo lo que sea posible para determinar el precio del incumplimiento.
 - + Prestar especial atención a que la Auditoría sirva de instrumento para coadyuvar a la toma de decisiones inteligentes y oportunas.
 - + El trabajo de los especialistas que no son auditores, debe realizarse sobre la base de los objetivos definidos en el planeamiento.
 - + El jefe de grupo deberá encargarse de la orientación y revisión del trabajo.
 - + El trabajo debe ser supervisado adecuadamente por un especialista de la unidad de Auditoría.
 - + Determinar en detalle el grado de cumplimiento de las tres E, teniendo en cuenta: Condición, Criterio, Efecto y Causa.

d) **INFORME**

Por último, la culminación de la auditoría está en la emisión del informe, ya que ésta será la herramienta de trabajo para el ejecutivo y para los responsables del área auditada, y además servirá en el futuro como base para medir el progreso obtenido en la gestión de dicha área. (Graig, 2004)

La exposición del Informe de Auditoría debe expresar de forma concreta, clara y sencilla los problemas, sus causas y efectos, con vista a que se asuma por los ejecutivos de la entidad como una herramienta de dirección.No obstante lo expresado, deberá considerarse, lo siguiente:

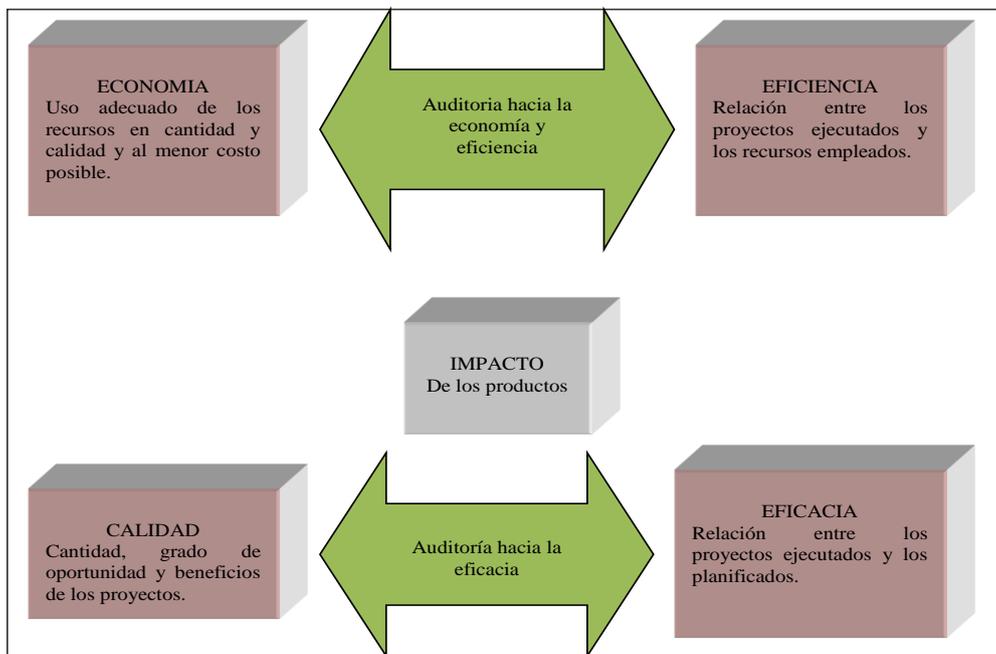
- + **Introducción:** Los objetivos que se expondrán en este segmento, serán los específicos que fueron definidos en la segunda etapa "Planeamiento".
- + **Conclusiones:** Se deberá exponer, de forma resumida, el efecto económico de las ineficiencias, prácticas antieconómicas, incumplimientos y deficiencias en general.
- + **Cuerpo del Informe:** Hacer una valoración de la eficacia de las regulaciones vigentes. Todo lo que sea cuantificable, deberá cuantificarse.

- ✚ **Recomendaciones:** Estas deben ser generales y constructivas, no comprometiéndose la Auditoría con situaciones futuras que se puedan Producir en la entidad.
- ✚ **Anexos:** Se pueden mostrar de forma resumida las partidas que componen el precio del incumplimiento (daños materiales y perjuicios económicos) así como un resumen de responsabilidades.
- ✚ **Síntesis:** En ocasiones es necesario confeccionar un resumen el que reflejará los hallazgos más relevantes de forma amena, diáfana, precisa y concisa que motive la lectura.

e) **SEGUIMIENTO**

Resulta aconsejable, de acuerdo con el grado de deterioro de las tres E que se observe, realizar una comprobación decursado entre uno y dos años, que permita conocer hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los hallazgos mostrados y las recomendaciones dadas en cualquiera de las circunstancias, es decir tanto si se mantuvo la administración de la entidad en manos del mismo personal, como si hubiera sido sustituido por sus desaciertos. (Maldonado, 2006)

GRÁFICO 1.3. Enfoque de Auditoría



Elaborado por: Verónica Moreta

1.3.6.5 USO DE INDICADORES DE GESTIÓN EN AUDITORÍA

Los indicadores, son elementos determinantes para que todo proceso se ejecute con eficiencia y eficacia. Es necesario implementar un sistema adecuado de indicadores estratégicos que permita controlar y evaluar el desempeño de las instituciones o unidades integrantes de la misma, de manera de que muestren un resultado óptimo, mediante un buen sistema de información que permita comprobar las diferentes etapas de los procesos logísticos.

Se debe considerar que medir es comparar una magnitud con un patrón preestablecido, la clave de este consiste en elegir las variables críticas para el éxito del proceso, y con ello obtener un sistema de control eficaz y eficiente. El uso de indicadores de Gestión, permiten medir:

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

a) INDICADORES DE ECONOMÍA

Se relacionan con evaluar la capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en el logro de su misión institucional. La administración de los recursos de todo tipo, exige siempre el máximo de disciplina y cuidado en el manejo de la caja, del presupuesto, de la preservación del patrimonio y de la capacidad de generación de ingresos.

b) INDICADORES DE EFICIENCIA

Los indicadores de eficiencia, según (Guinart, 2003) determinan que una actuación es eficiente cuando “con unos recursos determinados obtiene el máximo resultado posible, o cuando con unos recursos mínimos mantiene la calidad y cantidad adecuadas de un determinado servicio”. Además, dicho autor considera que el uso de estos indicadores fomenta el análisis del rendimiento o desempeño del servicio prestado, del bien adquirido o vendido, con relación a su coste y orienta la gestión para mejorar los

resultados. Miden por un lado los costos unitarios, la productividad de los recursos utilizados en una entidad, en un proyecto, programa, etc., y, por otro la relación entre dos magnitudes: la producción física de un bien o servicio y los insumos o recursos que se utilizaron para alcanzar ese producto, pero de manera óptima.

c) INDICADORES DE EFICACIA

Para (Guinart, 2003) un indicador de eficacia mide el grado de satisfacción de los objetivos programados y los puntos clave sobre los que incide la evaluación de la eficacia son, entre otros: facilitar la información sobre la continuidad, modificación o suspensión de un programa; conocer si los programas cumplidos o terminados han conseguido los fines propuestos; e informar al público respecto al resultado de las decisiones gubernamentales... sobre el desarrollo o evolución de los programas emprendidos.

Es decir evalúan en qué medida el área, o la institución como un todo, está cumpliendo con sus objetivos fundamentales, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello.

d) INDICADORES ECOLÓGICOS

Con los indicadores ambientales se trata de lograr en términos medibles que se pueden identificar con una gama de metas; son básicamente medidas de ejecución que ayudan a describir cuantitativamente la calidad ambiental y permiten el monitoreo del progreso; su utilidad es proporcionar información ambiental de tipo socio-económica que se requiere para entender un asunto determinado.

e) INDICADORES DE ÉTICA

Aún no están desarrollados indicadores cuantitativos para medir el elemento ético, no obstante se requiere hacer un trabajo como auditoría de gestión para confrontar la conducta ética, los valores y moral institucional con el Código de Ética, reglamento orgánico funcional y más normativa que permita la comparación entre lo escrito o lo estipulado versus el comportamiento y accionar de los administradores, funcionarios y empleados públicos, quienes están obligados a respetar estrictamente estas normas y a

demostrar que su actuación es con transparencia y si reñir a las leyes, normas y buenas costumbres que exige la sociedad.

1.3.6.6 RIESGOS DE LA AUDITORÍA

Al ejecutarse la Auditoría de Gestión, no estará exenta de errores y omisiones importantes que afecten los resultados del auditor expresados en su informe. Por lo tanto deberá planificarse la auditoría de modo tal que se presenten expectativas razonables de detectar aquellos errores que tenga importancia relativa; a partir de:

- ✚ Criterio profesional del auditor
- ✚ Regulaciones legales y profesionales
- ✚ Identificar errores con efectos significativos

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

- ✚ **Riesgo Inherente.**- De que ocurran errores importantes generados por las características de la entidad u organismo.
- ✚ **Riesgo de Control.**- De que el Sistema de Control Interno prevenga o corrija tales errores.
- ✚ **Riesgo de Detección.**- De que los errores no identificados por los errores de Control Interno tampoco sean reconocidos por el auditor.

Evaluación del Riesgo de Auditoría Es el proceso por el cual, a partir del análisis de la existencia e intensidad de los factores de riesgo, se mide el nivel del riesgo presente en cada caso.

El nivel de riesgo de auditoría suele medirse en cuatro grados posibles estos son: Mínimo, Bajo, Medio, Alto.

La evaluación del nivel del riesgo es un proceso totalmente relativo y depende únicamente del criterio, capacidad y experiencia del auditor. Es la base para la determinación del enfoque de auditoría a obtener, por lo tanto debe ser un proceso cuidadoso y realizado por quienes poseen la mayor capacidad y experiencia en un equipo de trabajo.

13.6.7 EVIDENCIA DE LA AUDITORÍA

La evidencia de auditoría es el elemento de juicio que obtiene el auditor como resultado, de las pruebas que ejecuta para validar la información que surge del sistema de información del auditado. La evidencia para que tenga valor de prueba, dese ser suficiente, competente y pertinente.

La evidencia es suficiente (característica cuantitativa), si el alcance de las pruebas es adecuado. Solo una evidencia encontrada, podría ser no suficiente para demostrar un hecho. Es competente (característica cualitativa), si guarda relación con el alcance de la auditoría y además es creíble y confiable. Es **pertinente**, si el hecho se relaciona con el objeto de la auditoría.

Tipos de evidencia

- ✚ **Física.** Es obtenida mediante la visualización de los activos tangibles (efectivo, stocks, bienes de uso, etc.) Proporciona evidencia sobre la existencia de ciertos activos, pero generalmente necesita ser complementado por otro tipo de evidencia.
- ✚ **Documental.** Información obtenida de la revisión de documentos tales como comprobantes de pago, facturas, contratos, etc. La confiabilidad del documento depende de la forma como fue creado y su propia naturaleza.
- ✚ **Testimonial.** Información obtenida de fuentes externas, como proveedores, bancos, abogados o especialistas.
- ✚ **Analítica.** Esta evidencia proporciona una base de respaldo para con la razonabilidad de una partida específica, identificando movimientos anormales, falta de uniformidad en la aplicación de los principios contables, etc.

13.6.8 HALLAZGOS DE AUDITORÍA

Se denomina hallazgo de auditoría al resultado de la comparación que se realiza entre un criterio y la situación actual relevada durante el examen a un área, actividad u operación.

Es toda información que a juicio del auditor le permite identificar hechos o circunstancias importantes que inciden en la gestión de la entidad, programa o proyecto bajo examen que merecen ser comunicados en el informe

Los requisitos que debe reunir un hallazgo de auditoría son:

- ✚ Debe ser significativo.
- ✚ Basado en hechos y evidencias precisas documentadas en papeles de trabajo.
- ✚ Debe ser objetivo.
- ✚ Debe ser convincente para una persona que no ha participado en la auditoría.

Los atributos del hallazgo de auditoría se enmarcan en siguiente tabla:

TABLA N.1.2. Atributos del Hallazgo de Auditoría

| ATRIBUTOS | DESCRIPCIÓN | SIGNIFICADO |
|------------------|--|---|
| Condición | Comprende la situación actual encontrada por el auditor al examinar un área, actividad u transacción. Refleja el grado en que los criterios o estándares están siendo logrados o aplicados. | Lo que es |
| Criterio | Son las metas que la entidad fiscalizada está tratando de lograr o los estándares relacionados con su logro. Constituyen las unidades de medida que permiten la evolución de la condición. | Lo que debe ser |
| Causa | Razón o razones fundamentales por las cuales se presentó la condición, o el motivo por el que no se cumplió el criterio o el estándar. Las recomendaciones deben estar directamente relacionadas con las causas que se hayan identificado. | Por qué sucede |
| Efecto | Resultado o consecuencia real o potencial que resulta de la comparación entre la condición y el criterio que debió ser aplicado., deben definirse en lo posible en términos cuantitativos. | La consecuencia por la diferencia entre lo que es y lo que debe ser |

Elaborado por: Verónica Moreta

13.7 LA ADMINISTRACIÓN

13.7.1 EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Fayol expresa que la administración puede considerarse como un proceso, el cual está compuesto por las funciones básicas como la planificación, la organización, la dirección, la coordinación y el control. Estas funciones están íntegramente interrelacionados. En primer la organización debe elaborar un plan, luego proceder a ordenar su estructura para ejecutarlo, inmediatamente o en forma simultánea debe controlar que la realidad de la empresa no se desvíe de la planificación, y Finalmente, realizar el control y de ser necesario sugerir una corrección en la planificación, lo que retroalimentará el proceso nuevamente.

13.7.1.1 LA PLANEACIÓN

La razón de ser de la planificación administrativa se orienta a conseguir la meta propuesta. Sin un propósito no hay justificación para la planeación. Razonablemente todo administrador sabe a dónde debe llegar, sin embargo en la práctica, los objetivos tienden a perderse en el desarrollo, para lograr un correcto direccionamiento es necesario formularse las siguientes preguntas: *¿Qué estoy tratando de lograr?, ¿Porqué?, ¿Paraqué?*

Actividades que se deben considerar en la Planeación

- ✚ Determinarlos objetivos.
- ✚ Pronosticar.
- ✚ Establecer las condiciones y suposiciones para llevar a cabo el trabajo.
- ✚ Identificar y establecerlas tareas para lograrlos objetivos.
- ✚ Crear un plan general de logros enfatizando la creatividad.
- ✚ Establecer políticas, procedimientos y métodos de empeño.
- ✚ Prever los posibles problemas futuros.
- ✚ Modificarlos planes considerando los resultados del control.

13.7.1.2 ORGANIZACIÓN

Una vez establecidos los objetivos se deben distribuir las actividades de trabajo entre los miembros del grupo y establecer el rol de cada uno de los integrantes del grupo. Esta distribución considerará la naturaleza de las actividades, el número de integrantes y las

instalaciones físicas disponibles. Las actividades estarán agrupadas y asignadas de manera que se optimicen todos los recursos posibles.

Actividades inherentes a la Organización:

- ✚ Subdividir el trabajo en unidades operativas
- ✚ Concentrar las obligaciones en puestos operativos
- ✚ Delegar funciones y responsabilidades acorde con el perfil de los individuos.
- ✚ Proporcionar los recursos necesarios.
- ✚ Ajustar la organización a los resultados del control.

13.7.13 EJECUCIÓN

Se relaciona con la ejecución de la tarea. Para ello es necesario instruir, dirigir, desarrollar la creatividad de los integrantes.

Actividades que se deben realizar en la Ejecución:

- ✚ Incentivar la participación de todos los involucrados.
- ✚ Motivar a los miembros y dinamizar el trabajo.
- ✚ Premiar la eficiencia en el trabajo.
- ✚ Contrastar los esfuerzos de la ejecución con los resultados del control.

13.7.14 CONTROL

Aquí se evalúan los procesos y se emprenden tareas correctivas.

Actividades Importantes de Control:

- ✚ Cotejar los resultados con los planes generales y los estándares de desempeño.
- ✚ Identificar y divulgar estrategias para medir las operaciones.
- ✚ Hacer comparaciones y detallar las variaciones.
- ✚ Sugerir las acciones correctivas en caso de necesario.
- ✚ Retroalimentación.

13.8 LA GESTIÓN

De acuerdo con el Diccionario de la Real Academia de la Lengua, *la gestión es la acción o efecto de gestionar.*

1.3.8.1 LA GESTIÓN PÚBLICA

Iniciaremos definiendo la gestión administrativa para entender de mejor manera la gestión pública, y diremos que es el conjunto de actividades destinadas a la dirección o administración de una empresa u organización. Es la capacidad de una institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos apoyada en el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades del talento humano organizacional y la utilización de todos los demás recursos organizacionales.

Cuando hablamos de gestión administrativa hacemos énfasis en un conjunto acciones encaminadas a obtener mayores beneficios para la organización y estos beneficios perseguidos son mayoritariamente económicos. En la gestión pública, en cambio, “el uso de los recursos públicos tiene como fin, la prestación de servicios a la colectividad gratuitamente y la eficacia de los servicios o bienes prestados; por tanto, los resultados son más importantes que incluso la ejecución presupuestaria” (Guinart, 2003).

Entonces, según (Ospina, 2000), la gestión pública debe basarse en “una clara definición de visión, objetivos y metas, con criterios e indicadores para poder evaluar el desempeño de las organizaciones y los programas a través de los cuales se implementan las políticas de gobierno”, porque el objetivo último es evaluar cuán bien o cuán aceptable es el desempeño del ente público, a fin de aplicar los correctivos necesarios para mejorar la gestión. Desde este punto de vista, se puede reconocer que el indicador tiene dos funciones básicas, a saber: la “función descriptiva que consiste en aportar información sobre el estado real de una actuación pública o programa... la función valorativa que consiste en añadir a la información anterior un juicio de valor basado en antecedentes objetivos sobre si el desempeño en dicho programa o actuación pública es o no el adecuado...” (Bennefoy, 2005).

1.3.8.2 CONTROL DE LA GESTIÓN

En la actualidad dada la importancia de la rendición de cuentas especialmente en el sector público, es indispensable contar con mecanismos que evalúen el desempeño de las instituciones y sobre todo que provean información a los mandantes sobre las acciones que llevan a cabo el Estado y los Gobiernos Autónomos Descentralizados en de alcanzar Buen Vivir.

La evaluación de las políticas públicas está dirigida a pronunciarse sobre los resultados en el cumplimiento de los objetivos de la misma, así como a la resolución que se haya dado a un determinado problema de la sociedad, porque se trata de evaluar los impactos o resultados de la intervención pública sobre la realidad social (Bennefoy, 2005).

El control de gestión es conveniente realizarla desde el inicio de la acción pública hasta alcanzar los resultados. (Zambrano, 2007), menciona que es posible hacer referencia a tres tipos de control: *El control preventivo*, como aquel que se realiza previamente a la ejecución de las actividades, con la intención de verificar el uso de los recursos, el estado inicial de los equipos, el tipo de personal, cantidad, documentación, actividades, tareas, entre otras. En segundo lugar, *el control de seguimiento*, realizado durante la ejecución de los procesos para verificar el uso de los recursos en el logro de los objetivos propuestos. Por último, *el control de resultados* que evalúa que lo logrado se corresponda con lo previsto en los planes y el presupuesto, es el resultado final de las políticas públicas.

El control de la gestión pública y la permanente búsqueda por incrementar la productividad en el uso de los recursos del Estado, no sólo radica en la escasez de los mismos, sino en la necesidad de diseñar los instrumentos de medición de los resultados, obtenidos por los programas y/o proyectos que conforman el gasto público. El uso de los recursos públicos tiene como fin, la prestación de servicios a la colectividad gratuitamente y la eficacia de los servicios o bienes prestados; por tanto, los resultados son más importantes que incluso la ejecución presupuestaria (Guinart, 2003).

En los GAD es fundamental “realizar el seguimiento a los planes, programas o proyectos, observando y analizando su ejecución, para medir el avance en términos del logro de sus objetivos y medir el cumplimiento de estos y las metas alcanzadas para un plan, programa o proyecto, ponderando su eficiencia y determinando sus impactos sobre la transformación de las condiciones iniciales” (Marín, 2006).

“Un sistema que entregue información regular sobre la calidad de la gestión posibilitará mayor eficiencia a la asignación de recursos físicos, humanos y financieros, proporcionará una base de seguridad y confianza en su desempeño...” (Ospina, 2000).

La AECA (Quintana, 2008) subraya como principios básicos para la elección de indicadores los siguientes:

La participación en la elección de los indicadores a los responsables de los servicios, actividades y resultados.

- ✚ Definir las actividades a medir en los servicios, proyectos o programas
- ✚ Asegurar que los indicadores midan los resultados obtenidos de las actividades realizadas, para lo cual los objetivos principales deben traducirse en indicadores.
- ✚ Probar los indicadores antes de considerarlos como definitivos.
- ✚ Elegir los estándares o valor de referencia, para comparar e interpretar los resultados.

El objetivo general de un sistema de control de gestión es facilitar a la administración, responsabilidades de planeación y control de cada uno de los grupos operativos, información permanente e integral sobre su desempeño, que les permita autoevaluarse y tomar los correctivos necesarios para las falencias detectadas.

La optimización de los niveles de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos, la construcción y fortalecimiento de mecanismos de rendición de cuentas hacia los ciudadanos y los grupos de interés que rodean la gestión pública, son los fundamentos básicos para que todo gobierno impulse el desarrollo de indicadores en las instituciones públicas que puedan evaluar y medir el cumplimiento de las metas trazadas y los impactos (Bennefoy, 2005).

a) INDICADORES CUANTITATIVOS

Se los puede definir como la referencia numérica generada a partir de una o más variables, que muestran aspectos del desempeño de la unidad auditada. Esta referencia, al ser contrastada con un valor estándar, interno o externo a la organización, podrá indicar posibles desviaciones con respecto a las cuales la administración deberá tomar acciones correctivas. Los indicadores cuantitativos son los valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones, son un instrumento básico.

b) INDICADORES CUALITATIVOS

A diferencia de los cuantitativos los indicadores cualitativos, permiten tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional; permite además evaluar, con un enfoque de planeación estratégica la capacidad de gestión de la dirección y de más niveles de la organización.

c) INDICADORES DE GESTIÓN UNIVERSALMENTE UTILIZADOS

De acuerdo con la AECA citado en (Bennefoy, 2005), un indicador “es una medida que permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de la organización, mediante la comparación en el tiempo con los correspondientes referentes externos o internos”.

Según (Cohen, 2005), los indicadores deben reunir una serie de características: “ser válidos, permitir medir realmente lo que se desea medir; ser confiables, distintos evaluadores deben obtener los mismos resultados al medir un mismo proyecto con los indicadores propuestos; medir los cambios atribuibles al proyecto; ser independientes para cada nivel de objetivos”.

Así mismo, (Guinart, 2003) plante que los indicadores deben proporcionar una calidad y cantidad razonable de información, es decir deben ser relevantes, no pueden dar lugar a ambigüedades, de modo que puedan ser susceptibles de auditorías, característica común de la administración pública, no debe distorsionar las conclusiones que de él o ellos se puedan extraer, deben ser inequívocos de acuerdo a lo que pretende medir y deben estar disponibles para la toma de decisiones, es decir se caracterizan por su pertinencia, además no pueden ser influenciados por factores externos para garantizar objetividad, pero sensibles para identificar variaciones en los datos; por último un indicador debe ser preciso y accesible, ya que la información es pública, está abierta para cualquier persona que tenga interés en conocer resultados de la gestión pública.

Los indicadores de gestión además deben satisfacer tres requisitos básicos: “que informen sobre el desempeño logrado: grado de cumplimiento de los objetivos; permitan medir la evolución de los objetivos o su situación en un momento en el tiempo y entreguen la información pertinente ya adecuada a los diferentes usuarios de la información...” (Bennefoy, 2005).

Para la construcción de indicadores, según (Bennefoy, 2005) no existe un procedimiento o metodología estándar, sin embargo, lo importante al momento de seleccionar qué indicadores utilizar es que el conjunto de medidas que se desarrollen den cuenta de la productividad, del uso de los recursos, la oportunidad en la entrega de los bienes etc.

Dentro de los instrumentos para medir la eficiencia, la eficacia, las metas, los objetivos y en general el cumplimiento de la misión institucional se anota los siguientes:

Indicadores de resultados por área y desarrollo de información. Consideran dos aspectos fundamentales, por un lado la información del desarrollo de la gestión que se adelanta y por otro los resultados operativos y financieros de la gestión. Estos indicadores muestran la capacidad administrativa de la institución para observar, evaluar y medir los niveles de organización de los sistemas de información; la calidad, oportunidad y disponibilidad de la información; y, arreglos para la retroalimentación y mejoramiento continuo.

Indicadores estructurales. Hacen mención a la estructura orgánica y a su funcionamiento, consienten identificar los niveles de dirección y mando, así como, su grado de responsabilidad en la conducción institucional. Estos indicadores sirven medir: la participación de los grupos de conducción institucional frente a los grupos deservicios, operativos y productivos; las unidades organizacionales que participan en la misión de la institución; las unidades administrativas, económicas, productivas; y, además consienten el desenvolvimiento eficiente hacia objetivos establecidos.

Indicadores de recursos. Se relacionan con la planificación de las metas y objetivos, considerando que para planear se requiere contar con recursos. Estos indicadores sirven para medir y evaluar: la planificación de metas y grado de cumplimiento de los planes establecidos; la formulación de presupuestos, metas y resultados del logro; comparaciones entre presupuestos de grado corriente y presupuestos de inversión y otros; la eficiencia en la recaudación y administración de la cartera y en la administración de los recursos logísticos.

Indicadores de proceso. Son de aplicabilidad a la función operativa de la institución, relacionada con el cumplimiento de sumisión y objetivos sociales. Estos indicadores

sirven para establecer el cumplimiento de las etapas o fases de los procesos tomando en cuenta: la extensión y etapas de los procesos administrativos, la extensión y etapas de la planeación; la agilidad en la prestación de los servicios o generación de productos que indica la celeridad en el ciclo administrativo; y las aplicaciones tecnológicas y su comparación evolutiva.

Indicadores de personal. Se insertan en las actividades del comportamiento de la administración de los recursos humanos. Sirven para medir o establecer el grado de eficiencia y eficacia en la administración de los recursos humanos, considerando: las condiciones de remuneración comparativas con otras entidades del sector; la comparación de la clase, calidad y cantidad de los servicios; la comparación de servicios per cápita; la rotación y administración de personal, referida a novedades y situaciones administrativas del área; y la aplicación y existencia de políticas y elementos de inducción, motivación y promoción.

Indicadores Interfásicos. Se asocian con el comportamiento de la entidad frente a los usuarios externos ya sean personas jurídicas o naturales. Sirven para medir: la velocidad y oportunidad de las respuestas al usuario; la demanda y oferta en el tiempo; las transacciones con el público, relativos a servicios corrientes y esporádicos; la satisfacción permanente de los usuarios; la calidad del servicio; el número de quejas, atención y corrección; la existencia y aplicabilidad de normas y reglamentos y la satisfacción o insatisfacción sobre la rentabilidad y los índices de competitividad.

(Guzmán, 2005). Menciona que en la evaluación ex – post, los indicadores “orientan las decisiones de asignación de recursos y los cambios necesarios de introducir en los programas identificando efectos concretos en ámbitos institucionales, de diseño y de gestión de los programas e instituciones”. Por otra parte, Jiménez (citado en Torrealba y Flores, 2009: 126), señala que un indicador de gestión pública “es aquella magnitud física y financiera que permite apreciar el grado de consecución de los objetivos trazados (eficacia); de utilización de recursos (eficiencia); y de satisfacción de las demandas públicas hechas por los ciudadanos o la sociedad (efectividad)”

d) GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Partiendo de que los talentos son aspectos netamente humanos, la dirección y la gestión organizacional deben fundamentarse en el manejo efectivo de las potencialidades que tiene el talento humano para relacionarlas con los procesos productivos eficientes, eficaces y efectivos, procurando el desarrollo individual y colectivo, identificando las necesidades y requerimientos del personal de la institución, de manera que se incentiven y se fortalezcan las conductas de excelencia profesional.

Además de motivar al personal esto consentirá también que la gerencia adquiera conocimientos que le permitan detectar, apoyar, impulsar, poner a prueba e incentivar el talento de sus colaboradores y el suyo propio, con miras al desarrollo organizacional y a la construcción de una nueva sociedad.

e) GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

La gestión del talento y la gestión del conocimiento, están intrínsecamente ligadas. La segunda parte de la primera y se complementa con las nuevas tecnologías de información con el fin de generar sociedades del conocimiento. Esta alternativa de gestión considera la experiencia y el conocimiento que adquiere la organización como posibilidad de desarrollo.

Para lograr un proceso de gestión exitoso desde este enfoque se deben considerar los siguientes argumentos:

- ✚ Reconocimiento de sí mismo para convertirse en autotransformador del cambio.
- ✚ Reconocimiento del otro para constituirse en facilitador del cambio del otro.
- ✚ Reconocimiento del entorno para ser agente de su transformación.
- ✚ Desarrollo de competencias de alta calidad y competitividad.

La dirección debe construir los procesos de cambio, a partir del desarrollo de estrategias que le permitan puntualizar fortalezas y debilidades, tanto las propias como las de sus colaboradores. Esto explicita el concepto del reconocimiento de sí mismo o del otro.

f) GESTIÓN POR COMPETENCIAS

La base de nuestra investigación es establecer y verificar la gestión por competencias. Para lo cual iniciaremos dando una breve definición de competencia. Es el “knowhow” o saber hacer. Esta teoría implica la construcción del conocimiento a través de la acción.

Se puede concebir como una gama de comportamientos que se dan en un entorno específico cuya finalidad es obtener un resultado adherido a la eficiencia, a la eficacia y a la efectividad. Es decir un comportamiento experto sustentado en el proceso de construcción del conocimiento, que involucre tanto componentes cognitivos y afectivo – emocionales, como componentes de acción e interacción.

La experiencia ha demostrado que las competencias se desarrollan en ambientes específicos. Se ha evidenciado que las condiciones, situaciones, características, momentos y espacios influyen en las formas de actuar del ser humano. El hacer bien una tarea con frecuencia aumenta la probabilidad y la confianza de que en el futuro se siga realizando un trabajo igual y de ser posible mejor, y de no lograrlo, permitir una reestructuración del proceso.

Es necesario detallar las dimensiones que componen las competencias. La primera dimensión hace referencia al conocimiento adquirido, la segunda especifica los afectos, la tercera se refiere a nuestro desempeño o acción. Y finalmente están las preferencias, o las motivaciones, expectativas, impulsos para la acción, etc.

1.3.9 PRESUPUESTOS PARTICIPATIVOS

En el marco de las políticas institucionales del Gobierno Autónomo Descentralizado de Chimborazo se establecen los parámetros para definir la utilización del presupuesto institucional.

De acuerdo a lo establecido en la Constitución Política del Estado y la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales y de Municipalidades, las instituciones formulan sus presupuestos de manera participativa, en base a un sistema de registro en línea de información sobre sus procesos de presupuesto participativo, la ciudadanía y organizaciones de la sociedad civil podrán acceder a los pedidos de asignación financiera para solucionar los problemas que aquejan a las comunidades.

A este proceso se lo conoce como Presupuesto Participativo. Su Reglamento y el Instructivo establecen los procedimientos y mecanismos específicos para su desarrollo.

Los Presupuestos Participativos son una forma de participación de la ciudadanía en la gestión de los gobiernos locales, ya sean provinciales o municipales, mediante la cual todos los ciudadanos y ciudadanas podemos participar en la elaboración del presupuesto público provincial.

Según (Mora, 2005), bajo el nombre de “Presupuestos Participativos” se incluyen experiencias muy heterogéneas, cuyo denominador común es la implicación ciudadana en el proceso presupuestario. El grado de participación ciudadana varía en las experiencias actuales, pudiendo ser mayor o menor en función de diversos criterios.

La conceptualización y la puesta en marcha del “*Orçamento Participativo*” o *Presupuesto Participativo*, nace en 1988 en algunas ciudades brasileñas, siendo el ejemplo más difundido el del gobierno municipal de la ciudad de Porto Alegre.

Este proceso estuvo liderado por el Partido de los Trabajadores y fue seleccionado por el programa de Gestión Urbana de la ONU3 (sección para América Latina) como una de las veintidós mejores prácticas de gestión pública.

La figura de los Presupuestos Participativos ha ido ganando presencia en América Latina y ha resultado ser una de las prácticas participativas más sugerentes y singulares en el contexto de las democracias representativas a escala mundial.

Este procedimiento ha sido implementado con éxito en el Ecuador y especialmente en la provincia de Chimborazo. El GADPCH con la consigna de insertar en el ciclo anual presupuestario, procedimientos de democracia directa, procurando que las decisiones no se toman solamente en el nivel político-técnico, sino que la población chimboracense, a través de un proceso de debates y consultas, sea quien determine y decida la cuantía de los ingresos y los gastos, así como dónde y cuándo realizar las inversiones, cuáles son las prioridades, y cuáles son los planes y acciones que deben llevar a cabo las autoridades del gobierno provincial.

1.3.10 LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA

El ejercicio de la democracia cotidiana debe intentar disminuir las diferencias entre gobernantes y gobernados, y para ello quizás podríamos partir de la premisa de que la ciudadanía, inmiscuida en procesos y medios facilitadores, puede ser capaz de intervenir eficientemente en la gestión de su ciudad y provincia.

La democracia ecuatoriana aquejada por problemas de gobernabilidad y legitimidad, ha desarrollado en los últimos años un interés especial en nuevas prácticas concretas de democracia que permitan superar los condicionantes de crisis y la desigualdad en la repartición de la riqueza.

Se prevé un espacio de construcción democrática y la participación ciudadana, donde con más frecuencia los ciudadanos entren en contacto con la representación política o con el personal técnico de la administración, donde se materializan normalmente los servicios del estado, y donde la gente se organiza en redes de cotidianeidad. Mediante el impulso de muchos gobiernos locales se está logrando la renovación democrática ecuatoriana, a partir de la integración a la ciudadanía a importantes sectores de población normalmente excluidos de la acción pública.

La participación ciudadana considerara algunos fundamentos que se anotan a continuación:

- ✚ ***La participación es universal***, abierta a toda la ciudadanía organizada y no organizada.
- ✚ ***La participación debe acompañarse de medidas formativas e informativas útiles*** para los diferentes protagonistas, implica la socialización de la información y al aprendizaje colectivo.
- ✚ ***La participación está vinculada a un proceso de toma de decisiones de bienestar común***, sin anteponer intereses políticos ni particulares.
- ✚ ***La participación reconoce el pluralismo de intereses y necesidades*** a través de un espacio participativo reflexivo y deliberativo.
- ✚ ***Espacio participativo*** donde los conflictos se expresen, las divergencias se pongan a debate y se encuentren consensos con conocimiento de causa.

- ✚ *Los resultados del proceso participativo son objeto de una evaluación permanente y compartida* donde se procure el control de la ejecución y gestión de las decisiones alcanzadas.

1.3.10.1 OBJETIVOS DE LOS PRESUPUESTOS PARTICIPATIVOS(GAD, Archivo Secretaría, 2012)

Tiene como principal objetivo la participación directa de los ciudadanos, con la finalidad de establecer las principales necesidades cotidianas de la provincia, e incluirlas en el presupuesto anual, priorizando las más importantes y realizando un seguimiento de los compromisos alcanzados. Adicionalmente a lo expuesto con anterioridad los Presupuestos Participativos también procuran:

- ✚ Promover que la ciudadanía no sea una simple observadora sino que se convierta en protagonista activa de acontecimientos y decisiones de la provincia.
- ✚ Encontrar de acuerdo a consensos, las soluciones a los requerimientos y necesidades ciudadanos reales.
- ✚ Alcanzar una mayor transparencia, eficiencia y eficacia en la gestión pública.
- ✚ Fomentar la reflexión activa y la solidaridad mediante el conocimiento de los problemas y demandas de todos los sectores sociales, sin menosprecio de ninguno.
- ✚ Mejorar la comunicación entre administración y ciudadanía, generando espacios de debate.

En resumen los objetivos que tienen los Presupuestos Participativos no pueden ser más ambiciosos, pero todo dependerá del trabajo y el compromiso de la administración pública y la ciudadanía lo que manifieste el grado de su consecución. La democracia real toma sustancia cuando se ejerce en los espacios de toma de decisiones.

1.3.10.2 DIMENSIÓN DE LOS PRESUPUESTOS PARTICIPATIVOS

Los Presupuestos Participativos son procedimientos políticos y ciudadanos en los que la ciudadanía discute y aporta criterios a considerar en la planificación pública. La ciudadanía puede participar de acuerdo con las tres dimensiones propias de los procesos de innovación democrática local: inclusividad (grado de apertura a la participación de ciudadanía no organizada), intensidad (grado pedagógico de los procesos), e influencia (capacidad ejecutiva de los procesos).

Dentro de cada una de las dimensiones, es posible distinguir diversos grados o alcances en la implementación que puede alcanzar el Presupuesto Provincial para llegar a ser un Presupuesto Participativo.

El grado más ambicioso de inclusividad en el Presupuesto Participativo vendría dado por la apertura a ciudadanos/as individuales. Este es el grado en el cual cualquier ciudadano o ciudadana tiene capacidad y legitimidad reconocida institucionalmente para tomar parte en las diferentes acciones del Presupuesto Participativo.

Una segunda dimensión es la intensidad, que describe cómo interactúan, intercambian información y toman decisiones los y las participantes, evidenciando la función y la capacidad pedagógica que tienen estos procesos en la apropiación de la información por parte de las personas que desarrollan las acciones participativas. Un nivel mayor de intensidad lo encontraríamos la expresión de opiniones y preferencias para el debate y puede adquirir una capacidad ejecutiva que permita sancionar los acuerdos adoptados, mediante el voto. Sin embargo la votación no requiere necesariamente de un proceso previo de deliberación, sino que puede resultar un simple mecanismo de acuerdos de mayorías.

El siguiente grado, la influencia, lo constituiría la capacidad de los y las participantes y el propio proceso para generar socializar la información a través de estrategias de difusión.

1.3.10.3 ELABORACIÓN DE UN PRESUPUESTO PARTICIPATIVO

A la hora de plantearse el reto de iniciar los Presupuestos Participativos vale la pena plantearse algunos condicionantes que habría que tener en cuenta a la hora de poner en marcha un proceso de este tipo.

En primer lugar, es necesaria *una firme voluntad política*, tal voluntad tiene que mantenerse durante todo el proceso, pero de manera fundamental debe concretarse en el cumplimiento de los compromisos presupuestales contraídos con la población. Además se debe tener en cuenta que esta experiencia, es una estrategia para llevar a cabo iniciativas que perfilen nuevas formas de relación política que incorporan componentes de decisión en la base social. Los Presupuestos Participativos son un instrumento de

profundización democrática que hace la democracia más participativa buscando un consenso político que otorgue una estabilidad al proceso sin importar futuros cambios de gobierno.

Como segundo requisito o condición previa a la puesta en marcha del Presupuesto Participativo, cabe hablar de honestidad y transparencia en la gestión pública. Asumiendo nuevas formas de gobierno más colaborativas, abordando conceptos de responsabilidad y capacidad para generar respuestas adecuadas a las necesidades sociales que desemboquen en una efectiva rendición de cuentas y transparencia en la gestión.

Como tercer elemento se supone que el gobierno local tiene capacidad económica para realizar inversiones o actividades, programas y servicios. Aun así, en muchas ocasiones la consideración de las propuestas ciudadanas dentro del Presupuesto Participativo como inversión, no es tarea sencilla de delimitar. Un Presupuesto Participativo considera los siguientes aspectos:

- ✚ El porcentaje de gasto asignado mediante dicha práctica de decisión popular.
- ✚ El grado de participación ciudadana a lo largo del proceso presupuestario: en la asignación, en la ejecución y en el control de la partida presupuestaria así aprobada.
- ✚ El grado de institucionalización y/o de formalización que establece el marco regulador de los procesos.

La determinación de cuál es la naturaleza de los actores validados para el debate presupuestario. En ese sentido es posible hallar modelos asociativos o corporativos, modelos individuales en los que está reconocido para la participación cualquier ciudadano/a, y finalmente modelos mixtos.

Al margen de que existan varios modelos de Presupuestos Participativos es primordial comprender que se trata de un proceso que demuestra que la democracia participativa es capaz de convivir y complementar a la democracia representativa, y puede colaborar en la gestión pública de la provincia, dentro de un movimiento dialéctico en el que las políticas son frutos de un consenso que nace de los conflictos y la pluralidad de

preferencias, abriendo progresivamente la escena pública a la intervención de toda la ciudadanía.

Se entiende como una concepción ambiciosa de la democracia, definida como el sistema democrático de gobierno que para resolver sus problemas de la vida social, en cada uno de sus niveles, es capaz de integrar de manera efectiva el poder institucional representativo y la mayor participación ciudadana posible.

13.10.4 EL CICLO DEL PRESUPUESTO PARTICIPATIVO(Zambrano, 2007)

Las distintas etapas que integran un Presupuesto Participativo siguen un esquema progresivo de Información - Consulta - Decisión general. En el primer año de implantación, el ciclo del Presupuesto Participativo comienza con la decisión política de llevarlo a cabo. Esta decisión es trascendental para determinar la viabilidad al proceso participativo y supone el inicio de un proceso de trabajo interno de la administración.

Una vez alcanzado el acuerdo político es necesario activar una campaña de difusión pública para dar a conocer a la ciudadanía el proceso de Presupuestos Participativos. Esta campaña debe orientarse a constituir un Grupo Motor, el grupo de ciudadanos que impulsará el proceso y será el responsable de redactar el un Reglamento del Presupuesto Participativo. A la par debe iniciarse un proceso de información dirigido a todas las capas de ciudadanía que sean susceptibles de incorporarse, ya que contribuirán sin duda al impulso del proceso.

Una vez aprobado el Reglamento y el calendario del Presupuesto Participativo, se inicia la fase asamblearia, cuya principal acción previa consiste en el proceso de capacitación de los ciudadanos que coordinarán las asambleas. De las asambleas, surgen las personas elegidas como delegadas o representantes de los y las participantes en cada asamblea.

Las propuestas ciudadanas recogidas en las asambleas, son sometidas a informes de viabilidad técnica y jurídica y en el caso de que sean factibles, se elaborará un estimado de su costo. Las personas elegidas como representantes o delegadas conforman la Mesa o Consejo de Presupuestos Participativos. Dicho órgano es el encargado de llevar a cabo la priorización de propuestas con el fin de determinar cuáles se deben llevar finalmente a cabo de acuerdo a los recursos disponibles.

Una vez aprobado este documento en el pleno y consignadas las partidas presupuestarias correspondientes, comienza la fase de ejecución, evaluación y seguimiento. Esta fase cierra el ciclo del Presupuesto Participativo, puesto que en ella se realiza la evaluación del proceso.

13.10.5 INVERSIONES

Las inversiones son obras, tanto nuevas como de mantenimiento. Además de obras, las inversiones también pueden ser adquisiciones permanentes del gobierno provincial. Pero también es posible destinar parte del Presupuesto Participativo a actividades, programas y servicios de los distintos departamentos que integran el GAD. Todo depende de cada situación, de la voluntad política de la administración y de la capacidad de presión de la ciudadanía.

En el GAD el porcentaje para los Presupuestos Participativos se va incrementándose año tras año, en la medida en que la experiencia se consolida y gana confianza, tanto en el medio político local como entre la población. Es así que el reto del futuro se encuentra en la voluntad política de ir aumentando dicho porcentaje del presupuesto de gastos hasta llegar a una cantidad que fuera satisfactoria para todas las partes. Incluso como signo de maduración política se deberían considerar experiencias de los Presupuestos.

Otro elemento a considerar, es conseguir que la ciudadanía (asociaciones, colectivos, personas a título individual, y en definitiva las redes sociales) se implique desde el inicio en el proceso. Este es uno de los grandes retos del Presupuesto Participativo.

Adicionalmente se anota un elemento fundamental que hace referencia a que debemos estar dispuestos a afrontar cambios en la cultura organizacional. Todos los procedimientos institucionales deben adaptarse a la nueva lógica de participación, para lo cual los funcionarios deben estar conscientes y asumir su papel de mediadores y facilitadores, asegurando el acceso a la información y apoyando la toma de decisiones por parte de los ciudadanos.

Es claro que el desarrollo de una experiencia de Presupuestos Participativos supone, a medio plazo, un cambio cultural y organizacional importante, pues pone en

cuestión las prácticas tradicionales de la administración pública especialmente en la relación entre el personal técnico/funcionario y la ciudadanía. Se trata del cambio desde una administración pública cerrada, de procedimientos y rutinas estandarizadas, a una más activa, de proximidad y dispuesta a colaborar con la población.

Por último, la necesidad de adoptar una visión de medio y largo plazo, ligada a porciones de mucha paciencia. Una relación más democrática entre los ciudadanos y las autoridades públicas, mayor intervención en las decisiones, eficiencia del gasto público y mayor eficacia en la gestión, debe ser una manera habitual de relación entre el gobierno y los ciudadanos.

Paralelamente la elaboración del Presupuesto Participativo debe estar vinculada con una estrategia de mediano y largo plazo, articulando la planificación de corto plazo (anual) con la planificación estratégica local y la implementación de una visión de desarrollo deseable y posible.

13.10.6 DESAFÍOS PARA ELABORAR PRESUPUESTOS PARTICIPATIVOS(GAD, Archivo Secretaría, 2012)

A continuación de la consideración de los actores involucrados en el proceso de Presupuestos Participativos, enfrentando al desarrollo de labores de formación, información y coordinación, es necesario sintetizar los desafíos a los que se enfrentan todos aquellos involucrados al iniciar esta experiencia. A continuación se recogen algunas de las características principales que les afectan.

La Normativa Legal

- ✚ Demandas ciudadanas cada vez más crecientes y heterogéneas.
- ✚ Escasez y restricciones financieras que limitan la capacidad de respuesta a las demandas.
- ✚ Restricciones normativas y legales que reducen el margen de maniobra.
- ✚ Reducido nivel de competencia, que impide afrontar determinadas políticas públicas.
- ✚ Escasez de recursos institucionales infraestructura, conocimiento, talento humano, etc.

- ✚ Problemas de integración entre la lógica de la democracia representativa y las nuevas fórmulas participativas.
- ✚ Incidencia de actores públicos y privados que no son locales.
- ✚ Ausencia de un debate profundo sobre la democracia local.

Administración pública

- ✚ Burocratización de los procedimientos administrativos y participativos.
- ✚ Lentitud en la acción pública.
- ✚ Falta de coordinación y de transversalidad entre áreas de actuación.
- ✚ Consideraciones clientelares hacia la ciudadanía.
- ✚ Incertidumbre ante nuevas lógicas de actuación.
- ✚ Inexistencia de espacios adecuados para la deliberación y la reflexión.
- ✚ El proceso participativo como carga adicional sobre funcionarios/as y empleados/as.

Asociaciones · Clientelismo.

- ✚ Dependencia económica
- ✚ Competitividad por los recursos.
- ✚ Escasa renovación de las juntas directivas.
- ✚ Minifundismo organizacional.
- ✚ Poca capacidad de convocatoria.
- ✚ Dificultad para representar a la ciudadanía.
- ✚ Excesiva burocracia administrativa.
- ✚ Estructura desigual de oportunidades de participación.
- ✚ Resistencias a dejar de ser el principal elemento integrador de la participación ciudadana en el ámbito local.
- ✚

Ciudadanía

- ✚ Estructura desigual de oportunidades de participación.
- ✚ Circulación irregular de la información entre los actores.
- ✚ Exclusión de mayorías inactivas.
- ✚ Monopolización del espacio público .
- ✚ Dificultad en la definición del bien común.
- ✚ Quebrantamiento del interés general.

- ✚ Conflictos entre responsabilidad y receptividad.
- ✚ Inercias negativas en la relación entre ciudadanía y acción pública.
- ✚ Cansancio de la ciudadanía ante continuas llamadas a la participación que generan expectativas incumplidas.
- ✚ Inexistencia de garantías previas sobre los resultados de la participación.
- ✚ Existencia de niveles de participación.
- ✚ Imagen negativa de las administraciones locales.

Finalmente, pueden presentarse algunas condicionamientos relacionados la coordinación, formación e información a los representantes políticos, personal técnico, asociaciones, colectivos y ciudadanía en general.

13.10.7 ACTORES INVOLUCRADOS EN EL PROCESO PARTICIPATIVO

Una vez vistos los requisitos iniciales necesarios a la hora de comenzar un proceso de Presupuestos Participativos, el siguiente paso sería el de información, capacitación y coordinación de los actores involucrados en el mismo.

Podemos distinguir cuatro actores diferenciados que interactúan entre sí a lo largo del proceso del Presupuesto Participativo:

- ✚ Dirigentes y responsables políticos (nivel político y de gobierno).
- ✚ Personal técnico de la administración municipal (nivel técnico).
- ✚ Asociaciones y colectivos (nivel asociativo).
- ✚ Población no asociada (base social).

Con todos estos actores será necesario realizar una ardua labor de sensibilización y motivación acerca de la conveniencia de la puesta en marcha de los Presupuestos Participativos. El objetivo no es otro que buscar su implicación en el proceso, y para ello será necesario que se les informe de lo que va a significar el Presupuesto Participativo en la provincia, se les capacite para su participación en el mismo y se busque la mejor forma de coordinarlos durante el desarrollo de esta nueva experiencia que se busca implementar.

Se debe identificar quiénes van a ser los profesionales encargados de dirigir el proceso. Ello determinará quiénes se van a encargar de estas primeras labores de información y capacitación de los cuatro actores implicados, el asesoramiento para la

elaboración del reglamento, la coordinación de las asambleas y los posteriores órganos de representantes emanados de las mismas, así como la priorización final de las propuestas ciudadanas y posterior evaluación de todo el proceso de Presupuestos Participativos.

Este equipo técnico puede ser de tres tipos:

- ✚ **Interno.** Formado por el propio personal técnico del GAD.
- ✚ **Externo.** Constituido por especialistas en metodologías y Presupuestos participativos que no pertenecen al GAD.
- ✚ **Mixto.** Integrado por un equipo de profesionales del GAD y especialistas externos.

13.10.8 INFORMACIÓN, CAPACITACIÓN Y COORDINACIÓN

Una vez realizadas las consideraciones previas pertinentes en torno a los actores que intervienen en el proceso, cabe empezar a hablar de la labor de información, capacitación y coordinación por parte del Equipo Técnico encargado del proceso de los Presupuestos Participativos. Para ello se deberán realizar las siguientes acciones necesarias:

- ✚ Reunión con el Equipo de Gobierno Provincial para informales de lo que significa la puesta en marcha de un proceso de Presupuesto Participativo. En este sentido, esta primera reunión puede ser positiva para ir viendo la predisposición de cada involucrado y para plantear aquellas dudas, temores o sugerencias que consideren oportunos.
- ✚ Luego se procederá a reunirse con los y las responsables técnicos para darles a conocer que a partir de ahora se va a profundizar en la manera de elaborar el presupuesto provincial. Posteriormente se deben realizar más encuentros para ir concretando cuáles serán sus responsabilidades en el mismo.
- ✚ Reunión con el tejido asociativo de la ciudad para explicarles el proyecto que se pretende iniciar identificando el grado de interés y colaboración de las distintas asociaciones y colectivos que existen en la provincia.
- ✚ Finalmente, se debe plantear una campaña de información continua a la ciudadanía en general.

La difusión del proceso de presupuestos Participativos es clave para intentar conseguir la participación de la ciudadanía. La participación no tiene por qué ser aburrida, sino lograr que la gente disfrute participando.

Se hace necesario, por tanto, realizar esfuerzos en dar a conocer que es, en qué consiste, y lo más importante, animar a la participación de todas y todos para que si lo desean, hagan propuestas para mejorar su entorno o el de la provincia en su conjunto. Se pueden utilizar soportes como vallas publicitarias, carteles, pancartas, folletos informativos, publicidad en radio y televisión e incluso en la internet.

13.10.9 GRUPO MOTOR

Cuando hablamos de constitución del grupo motor nos estamos refiriendo a la necesidad de buscar a un grupo de personas, interesadas en sumarse desde el inicio a esta experiencia del Presupuesto Participativo y que comparta con el equipo de gobierno provincial el poder de decisión.

Este grupo de personas deberá estar constituido por ciudadanos que de forma voluntaria quieran comenzar a trabajar con la administración provincial y con el Equipo Técnico de los Presupuestos Participativos para la elaboración del reglamento que deberá regir en el desarrollo del proceso.

13.10.10 REGLAMENTO DE LOS PRESUPUESTOS PARTICIPATIVOS

La regulación y la reglamentación son fundamentales en el desarrollo del Presupuesto Participativo, ya que este no opera sobre un vacío legal. Además construye de manera colectiva, una regulación que ayude a que los y las participantes se orienten en torno al alcance y la secuencia de los distintos momentos que forman parte de este proceso, permite desplegar en profundidad el debate y la reflexión.

La elaboración de un reglamento para el proceso participativo posee por lo tanto no sólo una finalidad instrumental, sino es un recurso para que la ciudadanía vaya apropiándose del proceso, y lo asuma como propio.

El Reglamento de los Presupuestos Participativos es un documento de referencia y consulta en el cual quedan redactadas las normas que rigen al proceso, en todos sus

pasos y acciones. Además constituyen un espacio de creatividad social muy importante en el que la propia ciudadanía implicada se encarga de acordar y definir sus contenidos y, sobre todo, generan mayor implicación en los y las participantes, una apertura a otras formas de concebir la acción participativa.

Desde el punto de vista organizativo, el diseño y elaboración del Reglamento del Presupuesto Participativo supone uno de los momentos clave del proceso, que permite primero imaginar, y luego delimitar, cómo debe ser el Presupuesto Participativo.

En resumen el Reglamento de los Presupuestos Participativos es el documento auto regulado y dinámico, que sirve para establecer las reglas del proceso del Pre-supuesto Participativo en todos sus pasos y acciones. Es auto regulado, porque lo elaboran los propios ciudadanos. Y, dinámico porque se revisará cada año para realizar las modificaciones necesarias y asegurar su evolución.

13.10.11 PARTICIPACIÓN EN EL PRESUPUESTO PARTICIPATIVO

Pueden participar y realizar propuestas en las asambleas personas que necesariamente estén empadronadas, o que sin estarlo desarrollen aquí algún tipo de actividad (comercial, residencial, empresarial, asociativa, etc.). Así se debe pretender identificar el perfil de los ciudadanos participantes en el proceso del Presupuesto Participativo para valorar qué segmentos de población están participando en mayor medida y qué otros no lo hacen en el nivel esperado.

13.10.12 EL PROCESO PARTICIPATIVO

a) LAS ASAMBLEAS

Las asambleas deben el tiempo suficiente para poder desarrollar todos sus contenidos:

- ✚ Presentación de la asamblea por parte del coordinador/a.
- ✚ Elaboración y redacción de las propuestas.
- ✚ Presentación de las propuestas.
- ✚ Votación de las propuestas.
- ✚ Elección de las tres propuestas que se llevarán a la Mesa de Presupuestos.
- ✚ Elección de los dos representantes que representarán a la asamblea.

b) MESA DE PRESUPUESTOS

Para la asamblea se requieren los siguientes materiales para recoger toda la información:

- ✚ Guía para la coordinación de asambleas ciudadanas.
- ✚ Ejemplares del Reglamento de Presupuestos Participativos
- ✚ Carteles con los puntos más significativos referentes al funcionamiento de la asamblea.
- ✚ Fichas de elaboración de propuestas.
- ✚ Bolígrafos para la redacción de las propuestas.
- ✚ Hojas de registro de asistentes.
- ✚ Hojas de recuento de votaciones.
- ✚ Cajas para votaciones y papeletas.
- ✚ Acta de asamblea.
- ✚ Acta de representantes.

c) LA TOMA DE DECISIONES

Durante la celebración de asambleas, se han de tomar decisiones en el planteamiento y priorización de las propuestas por tanto se debe prever un mecanismo para ésta toma de decisiones, que proporcione transparencia de manera que la ciudadanía perciba la credibilidad en el proceso de participación. Estas decisiones pueden darse por consenso o por votación.

d) LAS PROPUESTAS

Una vez definida la estructura del proceso y los y las participantes, el tercer elemento central que debe definirse las propuestas, para lo cual es necesario realizar un Reglamento donde se establezca qué tipo de propuestas van a poder formar parte del proceso de participación dentro del Presupuesto Participativo, cómo se deben plantear, qué características deben presentar, y cómo serán tratadas a lo largo de las distintas fases que componen el proceso.

Las propuestas constituyen uno de los principales activos que se generan en el Presupuesto Participativo, y al mismo tiempo, uno de los elementos que encierra una mayor complejidad en su consideración. En ocasiones ni siquiera el personal de la administración pública llega a tener claro si una propuesta determinada puede encuadrarse en el capítulo de inversiones o no.

El primer elemento en torno a las propuestas que será necesario definir es la naturaleza de éstas, creando espacios para la presentación de necesidades y demandas por parte de la ciudadanía para que se pueda debatir y decidir.

CAPITULO II

2. METODOLOGÍA

2.1 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación considera un diseño observacional, prospectivo y transversal. Observacional, debido a que se ha observado el efecto de las operaciones que se realizan en el Departamento de Proyectos del GAD de la Provincia de Chimborazo. Prospectivo porque la recolección se ha realizado antes, durante y después del proceso de Auditoría, esto ha facilitado el control de las variables dependientes e independientes, para lo cual se han elaborado una serie de instrumentos de recolección de datos específicos, muchos de los cuales constituyen papeles de trabajo que se encuentran como anexos de auditoría, como se observa en el capítulo siguiente. Finalmente se ha considerado un diseño transversal porque se han analizado los datos obtenidos mediante la aplicación de encuestas al personal que labora en el departamento objeto de estudio, con la finalidad de sustentar la ejecución de la Auditoría de Gestión.

2.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación se caracteriza por ser de tipo:

- ✚ **Documental.** Porque esta se sustenta en bibliografía, para ello se han analizado libros, folletos, revistas, artículos y demás literatura científica relacionada con el tema objeto de estudio, con la finalidad de obtener una base teórica que dirija la investigación.
- ✚ **De Campo.** Debido a que la indagación tuvo lugar en el Departamento de Proyectos del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo, escenario donde se han observado el hecho de estudio. Y además porque se ha realizado una constatación visual de algunas de las obras ejecutadas por la institución, con el propósito de confrontar lo planificado con lo realmente ejecutado.
- ✚ **Descriptiva.** Porque se han utilizado una serie de apoyos que han evidenciado la problemática y que también han dado la pauta para plantear la propuesta alternativa pertinente para solucionarla. Dentro de estos apoyos de investigación podemos mencionar las matrices elaboradas para la auditoría y los formatos diseñados en la propuesta.

2.3 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Los métodos aplicados en la presente investigación son el inductivo y el deductivo, los cuales se aprecian primordialmente en el proceso de auditoría, ya que ella se ha realizado una inducción para conocer y analizar la gestión realizada por el Departamento de Proyectos del GAD de la Provincia de Chimborazo, mediante la valoración de la eficiencia, eficacia y efectividad de los procedimientos administrativos y operativos. Luego mediante la deducción se ha procedido a formular las conclusiones y recomendaciones de dicho análisis, para elaborar los lineamientos pertinentes para la solución de la problemática identificada.

Además se ha empleado el método de la observación directa, específicamente en la identificación de los procesos operativos que desarrolla el Departamento de Proyectos, es decir los procesos de formulación, elaboración y evaluación de proyectos, lo cual nos ha permitido contrastar lo planificado con lo ejecutado.

2.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la presente investigación se han utilizado como técnicas e instrumentos de recolección de datos los siguientes:

- ✚ **Entrevista.** Empleando preguntas claras, precisas y cortas integradas en la guía de entrevista, instrumento de esta técnica, se ha procedido a encuestar a las autoridades institucionales, con el fin de obtener información que sustente la investigación.
- ✚ **Encuesta.** El cuestionario, instrumento de la encuesta, ha sido estructurado con preguntas de fácil contestación, para recabar la información del personal operativo de la entidad.
- ✚ **Cuestionarios de Control Interno, matrices de análisis y demás Papeles de Trabajo,** han sido elaborados con la información recolectada durante el proceso de auditoría.

2.5 POBLACIÓN Y MUESTRA

2.5.1 POBLACIÓN

El universo poblacional está constituido por todo el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo, institución que posee en su planta

administrativa trescientos veinte funcionarios públicos entre autoridades, empleados y trabajadores.

2.5.2 MUESTRA

Al considerar que la población es considerablemente extensa se ha procedido a establecer una muestra estadística, cuyo cálculo se basa en la fórmula científica que se menciona a continuación.

Formula:

$$n = \frac{N * p * q * Z^2}{(N - 1) * e^2 + p * q * Z^2}$$

Datos:

n = Muestra (?)

N = Población (320)

p = probabilidad de que suceda el evento (50%)

q = probabilidad de que no suceda el evento (50%)

z = nivel de confianza (95%)

e = error admisible (5%)

Aplicando la fórmula obtenemos que la muestra sea igual a 83.

2.6 TÉCNICAS DE PROCEDIMIENTO PARA ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Luego de la aplicación de las técnicas para recolección de datos, se ha desprendido a la organización de los datos obtenidos, los cuales han sido tabulados, sintetizados e interpretados, para ser insertos en matrices analíticas, considerando un punto de vista cualitativo y cuantitativo, que puede apreciarse en los indicadores de gestión empleados en el proceso de auditoría y los papeles de trabajo.

La información relevante obtenida durante el proceso de auditoría es el sustento suficiente y contundente de las conclusiones y recomendaciones vertidas en el informe.

A continuación se ha realizado una evaluación de los resultados obtenidos con la aplicación de la propuesta de solución, para lo cual se han efectuado observaciones visuales de algunas de las obras que ha realizado el GAD de la Provincia de Chimborazo, para valorar la pertinencia de las mismas, aplicando los procedimientos de control descritos en la propuesta.

Esta indagación posterior ha permitido ampliar nuestro panorama, para identificar las posibles desviaciones que puedan existir para realizar las correcciones que se requieren, para obtener mejores resultados que permitan que el Departamento de Proyectos del GAD, alcance los objetivos planteados y que la sociedad satisfaga sus necesidades y requerimientos con las obras que recibe.

2.7 HIPÓTESIS

El grado de cumplimiento de las afirmaciones administrativas en el departamento de proyectos del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo, para el año 2013 influye en su gestión.

2.8 RESULTADOS OBTENIDOS MEDIANTE ENCUESTAS

A partir de las encuestas aplicadas al personal del departamento de proyectos del Gobierno Autónomo Descentralizado de Chimborazo se ha podido obtener la siguiente información que permitirá establecer conclusiones y soluciones viables para solventar la problemática identificada.

2.9 AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE PROYECTOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE CHIMBORAZO

TABLA N.2.1. Auditoría de Gestión

| | |
|--------------------------------|---|
| ENTE AUDITADO: | DEPARTAMENTO DE PROYECTOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE CHIMBORAZO |
| ÁREA: | DEPARTAMENTO DE PROYECTOS |
| DIRECCIÓN: | 1ra CONSTITUYENTE Y CARABOBO |
| NATURALEZA DEL TRABAJO: | AUDITORÍA DE GESTIÓN |
| PERÍODO: | 2013 |

Elaborado por: Verónica Moreta

DESARROLLO DEL EXAMEN

CARTA COMPROMISO DE AUDITORÍA

Riobamba, 1 septiembre 2014

Ing. Guillermo Terán

**DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE PROYECTOS DEL GOBIERNO
AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE CHIMBORAZO**

Presente

De mi consideración:

En atención a la solicitud que se realiza a su persona para la realización de la Auditoría de Gestión aplicada al Departamento de Proyectos del Gobierno Autónomo Descentralizado de Chimborazo. Por medio de la presente, tengo el agrado de confirmar nuestra aceptación y nuestro entendimiento de este compromiso.

La auditoría de gestión será realizada con el objeto de que pueda asegurar la administración de los recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos, que estos garanticen fundamentalmente la supervivencia y su crecimiento operacional, así como identificar debilidades que los afecten, con el objeto de presentar recomendaciones necesarias para subsanarlas, logrando con ello la optimización de los recursos humanos, financieros, tiempo y tecnológicos disponibles.

Efectuaré la auditoría de gestión en el área de Proyectos de acuerdo a las Normas Internacionales de Auditoría y los Boletines de Auditoría de Gestión. Dichas normas requieren que se planeé y desempeñe la auditoría de gestión para obtener un diagnóstico objetivo sobre las operaciones claves de dicha unidad y especialmente sobre la eficiencia, eficacia y economía del mismo.

Una auditoría de gestión incluye el examen, sobre una base de pruebas selectivas, indagaciones, y observaciones a la forma de operar. También incluye evaluación a los elementos del proceso administrativo como son la planeación, organización, dirección y control practicados por el ejecutivo.

En virtud de la naturaleza comprobatoria y de otras limitaciones inherentes de una auditoría, junto con las limitaciones inherentes de cualquier sistema del proceso administrativo y control interno, hay un riesgo inevitable de que algunas representaciones erróneas importantes puedan permanecer sin ser descubiertas.

Espero una cooperación total con su personal y confiamos en que ellos pondrán a mi disposición todos los registros, documentación, y otra información que se requiera.

Favor de firmar y devolver la copia adjunta de esta carta para indicar su aceptación y acuerdo.

Lcda. Verónica Moreta Moreta

MAESTRANTE UNACH

Acuse de recibo a nombre de:

Gobierno Autónomo Descentralizado de Chimborazo

NOTIFICACIÓN DE INICIO DEL EXAMEN

AP-N 3/4

PARA: Ing. Guillermo Terán
DE: Lcda. Verónica Moreta

FECHA: 1-10-2014

ASUNTO: Notificación inicio de examen.

De conformidad a lo dispuesto en la Carta de compromiso comunico a Usted, que la Licenciada Verónica Moreta se encuentra realizando la Auditoría de Gestión al Departamento de proyectos del Gobierno Autónomo Descentralizado de Chimborazo, por el periodo comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del 2013.

Los Objetivos del examen son:

- a) Diagnosticar el control interno, para conocer la calidad de gestión y el cumplimiento de los objetivos departamentales.
- b) Desarrollar programas y procedimientos para la auditoría de gestión que permita determinar aquellas irregularidades que impiden la buena gestión departamental.
- c) Generar un informe detallado de los hallazgos obtenidos durante el proceso de la auditoría, para establecer el informe final que permita una mejor toma de decisiones administrativas.

Sírvase proporcionar toda la información a ser requerida por el auditor, a fin de obtener elementos de juicio válidos y suficientes que permitan formar un informe acerca de la consecución de los objetivos departamentales, así como la utilización racional de los recursos y dar cumplimiento a los objetivos planteados.

Atentamente

Lcda. Verónica Moreta

MAESTRANTE UNACH

SOLICITUD DE INFORMACIÓN

AP-S 4/4

PARA: Ing. Guillermo Terán
DE: Equipo de trabajo
FECHA: 1-10-2014
ASUNTO: Solicitud de información

Por medio de la presente solicito se sirva facilitar planificación estratégica, plan operativo anual, orgánico estructural, manual de funciones, nómina de funcionarios, plan anual de capacitación, en vista de que me encuentro realizando la auditoría de gestión al Departamento de Proyectos del Gobierno Autónomo Descentralizado de Chimborazo, por el periodo comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del 2013

Atentamente,

Lcda. Verónica Moreta

MAESTRANTE UNACH

DESARROLLO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE PROYECTOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE CHIMBORAZO

| | |
|--------------------------------|---|
| ENTE AUDITADO: | DEPARTAMENTO DE PROYECTOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE CHIMBORAZO |
| ÁREA: | DEPARTAMENTO DE PROYECTOS |
| DIRECCIÓN: | 1ra CONSTITUYENTE Y CARABOBO |
| NATURALEZA DEL TRABAJO: | AUDITORÍA DE GESTIÓN |
| PERÍODO: | 2013 |

ARCHIVO CORRIENTE

TABLA N.2.2. Archivo Corriente

| Siglas | Representación |
|---------------|---|
| PA 1/5 | PROGRAMA DE AUDITORÍA: FAMILIARIZACIÓN Y REVISIÓN DE LA LEGISLACIÓN |
| CN-E | Cédula narrativa de la entidad |
| CN-U | Cédula narrativa de la unidad |
| E | Entrevistas de información general de departamentos |
| MPA | Memorándum de planificación específica de auditoría |
| HM | Hoja de marcas |
| PA 2/5 | PROGRAMA DE AUDITORÍA: EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO |
| CI-EA | Cuestionarios basados en los elementos administrativos |
| CI | Cuestionarios de control interno |
| RCI | Conclusiones y recomendaciones de control interno |
| A-EA | Análisis de elementos administrativos |
| CI-RC | Resumen de niveles de riesgo y confianza del control interno |
| PA 3/5 | PROGRAMA DE AUDITORÍA: DESARROLLO DE HALLAZGOS (EXAMEN PROFUNDO DE ÁREAS CRÍTICAS) |
| PPR | Identificación y ponderación de procesos |
| FG | Flujo gramas |
| APF | Análisis de perfil profesional |
| APP | Análisis de políticas de personal |
| IG | Indicadores de gestión |

| | |
|---------------|--|
| HA | Hoja de hallazgos |
| PA 4/5 | PROGRAMA DE AUDITORÍA: REDACCIÓN DEL INFORME Y COMUNICACIÓN DE RESULTADOS |
| AO 3/5 | Notificación de lectura de borrador de informe |
| AO 4/5 | Acta de conferencia de lectura de borrador de informe |
| AO 5/5 | Informe de auditoría |
| PA 5/5 | PROGRAMA DE AUDITORÍA: MONITOREO ESTRATÉGICO DE LAS RECOMENDACIONES |

Elaborado por: Verónica Moreta

PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE I**PA 1/1****FAMILIARIZACIÓN Y REVISIÓN DE LA LEGISLACIÓN**

ENTE AUDITADO: DEPARTAMENTO DE PROYECTOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE CHIMBORAZO

ÁREA: Departamento de Proyecto

PERÍODO: Año 2013

OBJETIVO: Obtener un conocimiento preliminar del Departamento de Proyectos

TABLA N.2.3. Familiarización y Revisión de la Legislación

| Nº | PROCEDIMIENTO | REF. P/T | RESPONSABLE | FECHA |
|-----------|--|-----------------|--------------------|--------------|
| 1 | Elaboración de notificaciones de inicio de auditoría para el personal involucrado. | AP-N 3/4 | EVMB | 15-09-2014 |
| 2 | Realización de una solicitud de información al Director del Departamento de Proyectos a fin de que se proporcione la información requerida para el trabajo de campo. | AP-S 4/4 | EVMB | 1-10-2014 |
| 3 | Se construyó el archivo permanente que sirvió de base para ejecución de la auditoría. | AP | EVMB | 24-10-2014 |
| 4 | Entrevista al Ing. Guillermo Terán, para obtener información sobre el control interno | E 1/2 | EVMB | 02-10-2014 |
| 5 | Elaboración del memorándum de planificación específica | MP | EVMB | 12-10-2014 |

Elaborado por: Verónica Moreta

Entrevista al Director del Departamento

E 1/2

Nombre del entrevistado: Ing. Guillermo Terán

Cargo: Director del Departamento de Proyectos

Fecha: 02 de Octubre 2014

Hora: 8:30h AM

Objetivo: Obtener información de carácter preliminar que permita determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del Departamento.

1) ¿Considera que es necesario controlar la gestión de la institución en sus diferentes niveles?

Si es necesario un adecuado control de la gestión por sus diferentes niveles ya que de esta manera se puede medir el aprovechamiento eficaz y permanente de los recursos que posee la institución para el logro de los objetivos previamente fijados por la misma.

2) ¿Considera usted que el trabajo desarrollado en el departamento de Proyecto debe realizarse bajo un enfoque de gestión por resultados?

Si ya que de esta manera integraría una visión estratégica centrada en el alcance de objetivos, incorporando un mejor uso de estrategias, personas, recursos, procesos y medidas para mejorar la toma de decisiones, la transparencia y la rendición de cuentas.

3) ¿En términos generales cuál es su opinión sobre la gestión del área administrativa?

Se ha tratado de direccionarlo de manera eficiente y eficaz.

4) ¿Considera que los procesos internos del departamento son los más adecuados?

Considero que a nivel institucional persisten procesos internos inadecuados que no han sido reestructurados.

5) ¿Por qué considera que persisten procesos internos inadecuados?

Porque en el departamento no existe un manual de funciones clasificación, descripción y valoración de puestos que permita designar claramente las funciones y responsabilidades a cada servidor.

¿Existen normas y procedimientos descritos en un manual para las actividades ordinarias de esta institución?

Creemos que sí, pero hace falta más capacitación para desempeñarnos mejor en nuestras funciones.

6) ¿Considera que las capacitaciones que recibe el personal en el departamento son suficientes para el desarrollo de sus actividades?

No, debido a que a pesar que existe un plan de capacitaciones para el personal no se cumple en un 100% debido a que las capacitaciones no cuentan con una asignación presupuestaria.

7) ¿La capacitación del personal se ajusta a las metas y necesidades de la institución?

No, pero a través de la auditoría de gestión el director verá la necesidad de elaborar uno.

8) ¿Considera usted que es necesario establecer indicadores de gestión que permitan monitorear y mejorar las actividades desarrolladas por el departamento?

Si es necesario la aplicación y utilización de indicadores de gestión porque de esta manera se puede predecir y actuar sobre tendencias positivas y negativas observadas en su desempeño.

9) ¿Considera que el Departamento Administrativo mantiene una visión vertical u horizontal de la organización?

Creo que no solo el departamento sino toda la Dirección mantienen una visión organizacional vertical, considero que la mayoría de las instituciones del sector público mantienen esta concepción, todo esto ha generado desarrollar procesos aislados.

| | |
|----------------------------------|------------------------------------|
| REALIZADO: EVMB | FECHA: 2-10-2014 |
| REVISADO: G.F.R | FECHA: 10-10-2014 |

MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN

Riobamba, 12-10-2014

ENTIDAD: Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo

ÁREA: Departamento de Proyectos

NATURALEZA DEL TRABAJO: Auditoría de gestión

PERÍODO: Año 2013

OBJETIVOS DE AUDITORÍA

Objetivo general

Realizar una Auditoría de Gestión al Departamento de Proyectos en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo, para evaluar el grado de eficiencia y eficacia de los procedimientos departamentales.

Objetivos específicos

- Desarrollar un análisis situacional del Departamento de Proyectos en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo mediante la técnica FODA
- Aplicar programas y procedimientos de auditoría de gestión al Departamento de Proyectos en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo
- Elaborar el informe de auditoría de gestión en base a los resultados obtenidos y promover la adecuada toma de decisiones administrativas.

Estrategias de auditoria

- Se iniciará de un contexto general para determinar los factores que intervienen en el proceso productivo y que pudieran tener incidencia en la Gestión.
- Se verificará el cumplimiento oportuno de los planes y programa.
- Se identificarán fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades para descubrir puntos críticos de Gestión.

- Se establecerán parámetros e indicadores de gestión.
- Se adoptará una metodología dinámica capaz de adaptarse a las circunstancias.

Principios fundamentales de auditoría

En nuestro trabajo de auditoría se considerarán los siguientes principios:

- Verificar tendencias y desviaciones, y determinar acciones correctivas con el fin de proporcionar todos los elementos de juicio en forma objetiva, clara y oportuna, para una efectiva toma de decisiones.
- Contribuir a la generación de una mayor eficacia y eficiencia en la utilización de los recursos públicos.
- Verificar el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales preestablecidos.
- Vigilar que las asignaciones del estado se cumplan y lleguen a sus destinatarios.
- Favorecer a que se potencialice la capacidad de generar servicio social.

Base legal

La Auditoría de Gestión, se fundamenta entre otras, en las siguientes disposiciones legales:

- Constitución Política de la República del Ecuador.
- Ley Orgánica de Administración Financiera y Control.
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y su Reglamento.
- Ley Orgánica de Gobiernos Provinciales y Municipalidades
- Codificación del Código Civil.
- Ley de Régimen Tributario Interno.
- Reglamento de Aplicación a la Ley de Régimen Tributario Interno.
- Reglamento General de Bienes del Sector Público.
- Reglamento General Sustitutivo para el Manejo y Administración de Bienes del Sector Público, constante en el Acuerdo de la Contraloría General del Estado 25-CG, publicado en Registro Oficial 378 de 17 de octubre de 2006.
- Normatividad Interna: Resoluciones, Reglamentos, Instructivos y demás normas aplicables.

Alcance de la auditoría

El período a examinar está comprendido del 1 de enero al 31 de Diciembre del 2013, período del cual se examinará los respectivos planes, programas, manuales, para determinar la extensión y oportunidad de la aplicación de las pruebas de auditoría a través de técnicas necesarias para los programas de auditorías planteadas por los auditores.

La auditoría de gestión examina de forma detallada cada uno de los aspectos operativos de la entidad por lo que debe considerarse el logro de los objetivos, la estructura organizacional y la participación de cada colaborador dentro de la organización.

2. PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA EVALUACIÓN DE MIRAS ESTRATÉGICAS Y EL CONTROL INTERNO

MP 1/3

ENTE AUDITADO: Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo

ÁREA: Departamento de Proyectos

PERÍODO: Año 2013

OBJETIVO:

- Evaluar que el establecimiento de la misión y visión institucional sirvan como herramienta para un mejor accionar del personal.
- Evaluar el sistema de control interno mantenido por el ente auditado, con el objeto de que con base al resultado se pueda definir pruebas de auditoría en el área evaluada.

TABLA N.2.4. Evaluación de Miras Estratégicas y el Control Interno

| Nº | PROCEDIMIENTO | REF. P/T | RESPONSABLE | FECHA |
|----|---|---|-------------|------------|
| 1 | Análisis estratégico y cualitativo de: <ul style="list-style-type: none"> • Misión • Visión | AE AC | EVMB | 3-10-2014 |
| 2 | Evaluación del sistema de control interno mediante cuestionarios: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ambiente de control ➤ Evaluación de riesgos ➤ Actividades de control ➤ Información y comunicación ➤ Supervisión y monitoreo | CI-AC CI-ER CI-AC CI-IC CI-SM | EVMB | 6-10-2014 |
| 3 | Elaboración de la matriz de ponderación de los cuestionarios de control interno y determinación del grado de confianza y riesgo. | CI2 | EVMB | 18-10-2014 |
| 4 | Hoja de hallazgos | CI3 | EVMB | 20-10-2014 |

Elaborado por: Verónica Moreta

| | |
|---------------------------|-----------------------------|
| REALIZADO: EVMB | FECHA: 20-10-2014 |
| REVISADO: G.F.R | FECHA: 22-10-2014 |

TABLA N.2.5. Equipo de Trabajo

| Designación | Siglas | Nombre | Categoría |
|-------------------|--------|-----------------|-------------------------|
| Director de tesis | GF | Germán Fiallos | Supervisor de Auditoría |
| Autor de tesis | VM | Verónica Moreta | Encargado de Auditoría |

Elaborado por: Verónica Moreta

a) Cronograma de Actividades

La auditoría se efectuará en un periodo de 31 días laborables iniciando el 01 de octubre y finalizando el 11 de noviembre de 2014, siendo la distribución de tiempo la siguiente:

TABLA N.2.6. Cronograma de Actividades

| No. | Actividades | Personal asignado | | Fechas | |
|-----|---|-------------------|---------------------------|------------|------------|
| | | Nombre | Categoría | Del | Al |
| 1 | Familiarización y revisión de la legislación | Verónica Moreta | Encargado de la auditoría | 01/10/2014 | 05/10/2014 |
| 2 | Evaluación de miras estratégicas y el control interno | Verónica Moreta | Encargado de la auditoría | 06/10/2014 | 17/10/2014 |
| 3 | Examen detallado de áreas críticas | Verónica Moreta | Encargado de la auditoría | 18/10/2014 | 29/10/2014 |
| 4 | Comunicación de resultados | Verónica Moreta | Encargado de la auditoría | 11/11/2014 | 11/11/2014 |
| | | | | | |

Elaborado por: Verónica Moreta

b) Recursos necesarios para la auditoría

| Recursos materiales | \$ | Total |
|---------------------|--------------|---------------|
| 70 P/T | 65,50 | |
| 200 Impresiones | 75,00 | |
| Lápiz bicolor | 1,80 | |
| 2 CD'S | <u>2,50</u> | <u>144,80</u> |
| Otros | | |
| Transporte | 80,00 | |
| Alimentación | <u>60,00</u> | <u>140,00</u> |
| Total | | 284,80 |

c) Metodología a utilizar

- Entrevista
- Cuestionario
- Método para realizar control interno
- Aplicación de técnicas de auditoría para determinar áreas críticas
- Observación de evidencias documentarias que sustenten el informe de auditoría

d) Programas de auditoría (Insertas en cada fase)

Realizado por:

Verónica Moreta

MAESTRANTE UNACH

TABLA N.2.7. Hoja de Marcas de Auditoría

| | | |
|----|---|------------------------------------|
| ✓ | = | Cálculo verificado correcto |
| ✗ | = | Cálculo verificado incorrecto |
| F | = | Fuente |
| Σ | = | Sumatoria |
| ⊙ | = | Confirmación, respuesta afirmativa |
| ⊙/ | = | Confirmación, respuesta negativa |
| ∞ | = | Verificación posterior |
| @ | = | Hallazgo |
| □ | = | Conciliado |
| ↔ | = | Comparado |
| ⇒ | = | Inspección física |
| α | = | No Autorizado |
| ⊛ | = | Evidencia |
| ☑ | = | Cumplimiento |

Elaborado por: Verónica Moreta

PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE II
EVALUACIÓN DE MIRAS ESTRATÉGICAS Y EL CONTROL INTERNO

ENTE AUDITADO:

ÁREA: Departamento de Proyectos

PERÍODO: Año 2013

OBJETIVO:

- Evaluar que el establecimiento de la misión y visión institucional sirvan como

TABLA N.2.8. Programa de Auditoría Fase II

| Nº | PROCEDIMIENTO | REF. P/T | RESPONSABLE | FECHA |
|-----------|---|--|--------------------|-------------------|
| 1 | Análisis estratégico y cualitativo de la: <ul style="list-style-type: none"> • Misión • Visión | AC/M AC/V | EVMB | 3-10-2014 |
| 2 | Evaluación del sistema de control interno mediante cuestionarios (COSO I): <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ambiente de control ➤ Evaluación de riesgos ➤ Actividades de control ➤ Información y comunicación ➤ Supervisión y monitoreo | CI-AC CI-ER CI-AC CI-IC CI-SM | EVMB | 6-10-2014 |
| 3 | Elaboración de la matriz de ponderación de los cuestionarios de control interno y determinación del grado de confianza y riesgo. | CI2 | EVMB | 18-10-2014 |
| 4 | Se realizó la hoja de hallazgos | CI3 | EVMB | 20-10-2014 |

Elaborado por: Verónica Moreta

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE
CHIMBORAZO**

Análisis de la misión del GAD

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2013

Objetivo: Evaluar la misión en términos cualitativos

Misión

Liderar la minga para el desarrollo provincial de acuerdo a su ámbito de acción con capacidad institucional, planificación participativa, mediante actividades productivas competitivas con enfoque intercultural, solidario, promoviendo el manejo y conservación de los recursos naturales de manera equitativa, justa y sustentable para elevar la calidad de vida de la población a fin de lograr el Sumak Kawsay (Buen Vivir).

¿Quiénes somos?

Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo

¿Qué buscamos?

Liderar la minga para el desarrollo provincial de acuerdo a su ámbito de acción con capacidad institucional, planificación participativa, mediante actividades productivas competitivas con enfoque intercultural y solidario.

¿Por qué lo hacemos?

Para elevar la calidad de vida de la población a fin de lograr el Sumak Kawsay (Buen Vivir)

¿Para quienes trabajamos?

Provincia de Chimborazo.

Evaluación de la Misión

AC-M 2/2

TABLA N.2.9. Evaluación de la Misión

| No. | PREGUNTA | SI | NO | COMENTARIO |
|-----|--|----|----|--|
| 1 | ¿La misión de la institución se encuentra claramente difundida en los servidores del departamento? | | ✓ | La Dirección no promueve el conocimiento de la misión. HA |
| 2 | ¿La misión de la institución es medida tanto en el tiempo como en el espacio? | | ✓ | |
| 3 | ¿La misión se encuentra adaptada a todos los cambios políticos que puedan existir en el país? | | ✓ | |
| 4 | ¿La máxima autoridad de la institución es la encargada de que se cumpla la misión del GAD? | ✓ | | Existe ausencia de actividades de motivación para inducir al personal a un objetivo común. @HA |
| 5 | ¿La misión del GAD guía a los servidores a la razón de ser de la institución? | | ✓ | |
| 6 | ¿Todos los planes son documentados y difundidos en todos los niveles de la institución? | | ✓ | |
| 7 | ¿Conoce la misión Institucional? | ✓ | | Conocimiento parcial de la misión por falta de compromiso del personal que forma parte del Departamento. @ HA |

✓ Verificado

Elaborado por: Verónica Moreta

| | |
|----------------------------------|------------------------------------|
| REALIZADO: EVMB | FECHA: 1-10-2014 |
| REVISADO: G.F.R | FECHA: 15-10-2014 |

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE
CHIMBORAZO**

**Análisis de la Visión
Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2013**

Objetivo: Evaluar la Visión en términos cualitativos

Visión

En el 2018, la institución consolidará un modelo de gestión alternativo de desarrollo provincial, que articula los niveles de gobierno de manera participativa, social y eficiente, con talento humano competente y empoderado trabajando por el bienestar de la población, aplicando la complementariedad, equidad, descentralización y transparencia.

¿Quiénes somos?

Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo

¿Qué buscamos?

Consolidar un modelo de gestión alternativo de desarrollo provincial, que articula los niveles de gobierno de manera participativa, social y eficiente, con talento humano competente.

¿Por qué lo hacemos?

Por el bienestar de la población, aplicando la complementariedad, equidad, descentralización y transparencia.

¿Para quienes trabajamos?

Provincia de Chimborazo

Evaluación de la Visión

TABLA N.2.10. Evaluación de la Visión

| No. | PREGUNTA | SI | NO | COMENTARIO |
|-----|---|----|----|--|
| 1 | ¿La visión de la institución se encuentra claramente difundida en los servidores del departamento de proyectos? | | ✓ | La Dirección no promueve el conocimiento de la visión. @HA |
| 2 | ¿Todos los planes, proyectos y estrategias están vinculados alcanzar la visión? | | ✓ | |
| 3 | ¿La visión se encuentra adaptada a todos los cambios políticos que puedan existir en el país? | ✓ | | |
| 4 | ¿Todos los servidores de la institución son los encargados en el cumplimiento de la visión? | ✓ | | Pero existe ausencia de actividades de motivación para inducir al personal a un objetivo común. @HA |
| 5 | ¿Cada año se realiza una evaluación que indique como se va alcanzado la visión institucional? | | ✓ | |
| 6 | ¿La visión institucional está orientada a la política gubernamental “Buen Vivir”? | ✓ | | |
| 7 | ¿Conoce la visión Institucional? | ✓ | | Conocimiento parcial de la visión por falta de compromiso del personal que forma parte del Departamento. @ HA |

✓ Verificado

Elaborado por: Verónica Moreta

| | |
|--------------------|----------------------|
| REALIZADO: EVMB | FECHA: 1-10-2014 |
| REVISADO: G.F.R | FECHA: 15-10-2014 |

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DE LAS MIRAS ESTRATÉGICAS

Observación: Una vez evaluada cualitativamente las miras estratégicas se puede concluir que la Dirección Departamental no promueve el conocimiento de la misión y

visión entre sus servidores, además no se han desarrollado actividades de motivación para inducir al personal a un objetivo común, esto ha conllevado a un conocimiento parcial de las miras institucionales y la falta de compromiso del personal en el accionar de sus actividades. @HA

TABLA N.2.11. Matriz FODA

| GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE CHIMBORAZO | | | |
|--|--|--|---|
| DIAGNÓSTICO FODA | | | |
| COMPONENTE: DEPARTAMENTO DE PROYECTOS | | | |
| FACTORES INTERNOS | | FACTORES EXTERNOS | |
| FORTALEZAS | DEBILIDADES | OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| Decisión Política de la Administración de motivar cambios institucionales orientados a alcanzar el adecuado funcionamiento de todas las áreas que integran la institución. | No existe un manual de funciones que describa para cada funcionario sus obligaciones y responsabilidades | Alto interés de organismos internacionales en materia de proyectos sociales. | Dependencia administrativa para la contratación de personal técnico para la formulación, ejecución y evaluación de proyectos. |
| Preparación académica de nivel superior | No se han definido sistemas de comunicación, evaluación y control. | Interés de empresas externas por los profesionales del departamento. | Falta de conciencia ciudadana en el cuidado de los recursos y bienes públicos. |
| Infraestructura adecuada | No se han determinado parámetros e indicadores para medir la gestión y el impacto del servicio que presta el departamento. | Contar con la predisposición de las autoridades institucionales para dotar de la logística para el cumplimiento de metas y objetivos | La modernización del sector público puede incluir una reducción en el personal del departamento. |
| Tecnología de punta | No existen políticas departamentales. | Interés de capacitar al personal con cursos dictados por el sector público y privado. | Limitación de presupuestos para el desarrollo de proyectos. |
| Técnicos con especialización en el exterior | Falta de capacitación personal. | Reconocimiento Institucional. | Bajo interés de algunos sectores sociales para insertarse en procesos participativos. |
| Alta imagen corporativa | | | Crecimiento demográfico |

Elaborado por: Verónica Moreta

1. AMBIENTE DE CONTROL
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CI-AC 1/5

ENTIDAD: GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE CHIMBORAZO

COMPONENTE: Ambiente de Control

SUBCOMPONENTE: Administración estratégica

OBJETIVO: Verificar si la entidad mantiene establecido direccionamientos de conducta y de planificación de las actividades así como las debidas evaluaciones.

TABLA N.2.12. Cuestionario de Control Interno

| INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS | | | | | | | | |
|------------------------------------|---|-----------|----|-----------|----|-----------|----|---|
| No. | PREGUNTAS | DIRECTIVO | | EJECUTIVO | | OPERATIVO | | OBSERVACIONES |
| | | SI | NO | SI | NO | SI | NO | |
| 1 | ¿La elaboración del Sistema de Control Interno es responsabilidad de la Dirección? | X | | X | | X | | |
| 2 | ¿La Dirección del GAD ha elaborado un código de ética que permita conocer al personal los valores organizacionales? | | X | | X | | X | Inexistencia de un código de ética @HA |
| 3 | ¿Los responsables del Control Interno determinan y fomentan la integridad? | X | | | X | | X | |
| 4 | ¿Se elabora con anticipación el POA a fin de que se ejecuten los planes sistemáticamente? | X | | X | | X | | |
| 5 | ¿La formulación del plan operativo anual se coordina con los procesos y políticas establecidos por el Sistema Nacional de | | X | | X | | X | No se coordina con el Sistema Nacional de Planificación @HA |

| | | | | | | | |
|----------|---|---|--|--|---|--|---|
| | Planificación (SNP)? | | | | | | |
| 6 | ¿Todos los planes son documentados y difundidos en todos los niveles de la Institución? | X | | | X | | X |

Elaborado por: Verónica Moreta

| | |
|----------------------------------|-----------------------------------|
| REALIZADO: EVMB | FECHA: 6-10-2014 |
| REVISADO: G.F.R | FECHA: 7-10-2014 |

SUBCOMPONENTE: Compromiso por la competencia profesional del personal

OBJETIVO: Evaluar si la dirección se interesa por el grado de competencia profesional existente en la unidad y el nivel de habilidad y conocimientos que se requiere.

TABLA N.2.13. Compromiso por la Competencia Profesional del Personal

| COMPROMISO POR LA COMPETENCIA PROFESIONAL DEL PERSONAL | | | | | | | | |
|---|---|-----------|----|-----------|----|-----------|----|---|
| No. | PREGUNTAS | DIRECTIVO | | EJECUTIVO | | OPERATIVO | | OBSERVACIONES |
| | | SI | NO | SI | NO | SI | NO | |
| 7 | ¿Existen descripciones formales o informales sobre las funciones que comprenden trabajos específicos? | | X | | X | | X | |
| 8 | ¿Se han definido los conocimientos y las habilidades requeridas para realizar funciones específicas? | | X | | X | | X | Falta de un manual de perfil de puestos por competencia @HA |
| 9 | ¿Se realizan capacitaciones que favorezcan el mantenimiento y mejora de la competencia para cada puesto particular? | X | | | X | | X | Cumplimiento parcial del plan de capacitación @HA |
| 10 | ¿Se realizan evaluaciones periódicas del desempeño que identifique las necesidades organizacionales y personales? | | X | | X | | X | No se realizan evaluaciones @HA |

Elaborado por: Verónica Moreta

| | |
|------------------------------|----------------------------|
| REALIZADO: E.V.M.B | FECHA: 6-10-2014 |
| REVISADO: G.F.R | FECHA: 7-10-2014 |

SUBCOMPONENTE: Estructura Organizativa

OBJETIVO: Verificar si la estructura organizativa es un medio para controlar eficazmente las actividades y el flujo adecuado de información dentro del departamento.

TABLA N.2.14. Estructura Organizativa

| ESTRUCTURA ORGANIZATIVA | | | | | | | | |
|--------------------------------|---|-----------|----|-----------|----|-----------|----|--|
| No. | PREGUNTAS | DIRECTIVO | | EJECUTIVO | | OPERATIVO | | OBSERVACIONES |
| | | SI | NO | SI | NO | SI | NO | |
| 11 | ¿Existe una estructura organizativa en el GADPCH que: Manifieste claramente las relaciones jerárquicas funcionales de la organización y permita el flujo de información entre las áreas | X | | X | | | X | Orgánico Estructural desactualizado |
| 12 | ¿El GADPCH cuenta con un manual defunciones que delimite las tareas a los servidores de la Institución? | | X | | X | | X | Inexistencia de un manual de perfil de puestos por competencia@ HA |
| 13 | ¿La estructura organizativa del GADCH permite tener la aplicación de controles oportunos? | X | | X | | X | | |
| 14 | ¿La estructura organizativa permite visualizar las responsabilidades de los altos funcionarios del GADPCH? | X | | X | | X | | |

Elaborado por: Verónica Moreta

| | |
|---------------------------|----------------------------|
| REALIZADO: EVMB | FECHA: 6-10-2014 |
| REVISADO: G.F.R | FECHA: 7-10-2014 |

SUBCOMPONENTE: Asignación de autoridad y responsabilidad

OBJETIVO: Verificar si la asignación de autoridad y responsabilidad, así como el establecimiento de políticas están direccionadas al cumplimiento de procesos y actividades departamentales.

TABLA N.2.15. Asignación de Autoridad y Responsabilidad

| ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD | | | | | | | | |
|--|--|------------------|-----------|------------------|-----------|------------------|-----------|---|
| No. | PREGUNTAS | DIRECTIVO | | EJECUTIVO | | OPERATIVO | | OBSERVACIONES |
| | | SI | NO | SI | NO | SI | NO | |
| 15 | ¿Existen políticas que describan las prácticas apropiadas para el tipo de trabajo, el conocimiento y la experiencia del personal clave del departamento? | X | | | X | | X | No se difunden y en otros casos no están definidas @ HA |
| 16 | ¿Se toma en cuenta la experiencia de los empleados para delegar responsabilidad y autoridad? | X | | X | | X | | |
| 17 | ¿El director revisa si se está cumpliendo con la función designada a los servidores? | X | | X | | | X | |
| 18 | ¿Se hace la delegación de autoridad en base al desenvolvimiento de cada individuo? | X | | X | | | X | |

Elaborado por: Verónica Moreta

| | |
|-------------------|------------------|
| REALIZADO: | FECHA: |
| EVMB | 7-10-2014 |
| REVISADO: | FECHA: |
| G.F.R | 8-10-2014 |

SUBCOMPONENTE: Políticas y Prácticas del Talento Humano

OBJETIVO: Evaluar si la unidad mantiene lineamientos dirigidos al desarrollo profesional, eficacia, y vocación de servicio del talento humano de forma tal que se consiga su más elevado rendimiento.

TABLA N.2.16. Políticas y Prácticas del Talento Humano

| POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE TALENTO HUMANO | | | | | | | | |
|--|--|------------------|-----------|------------------|-----------|------------------|-----------|--|
| No. | PREGUNTAS | DIRECTIVO | | EJECUTIVO | | OPERATIVO | | OBSERVACIONES |
| | | SI | NO | SI | NO | SI | NO | |
| 19 | ¿Tienen políticas y procedimientos para contratar al personal? | X | | X | | X | | |
| 20 | ¿Se realiza algún tipo de evaluación al momento de la inducción del personal a una área de la institución? | | X | | X | | X | No existe evaluación técnica de inducción @ HA |
| 21 | ¿Se averigua sobre las referencias personales y profesionales en el reclutamiento del personal? | X | | X | | X | | |
| 22 | ¿Se les incentiva a los empleados a la constante preparación y actualización? | X | | | X | | X | |
| 23 | ¿La institución evalúa constantemente el desempeño de los empleados? | X | | | X | | X | |

Elaborado por: Verónica Moreta

| | |
|----------------------------------|-----------------------------------|
| REALIZADO: EVMB | FECHA: 7-10-2014 |
| REVISADO: G.F.R | FECHA: 8-10-2014 |

MATRIZ DE PONDERACIÓN**ENTIDAD:** GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE CHIMBORAZO**COMPONENTE:** Ambiente de Control**TABLA N.2.17.** Matriz de Ponderación

| No. | COMPONENTE | PONDERACIÓN | CALIFICACIÓN |
|------------|--|--------------------|---------------------|
| 1 | ¿La elaboración del Sistema de Control Interno es responsabilidad de la Dirección? | 10 | 10 |
| 2 | ¿La Dirección del GADPCH ha elaborado un código de ética que permita conocer al personal los valores organizacionales? | 10 | 0 |
| 3 | ¿Los responsables del Control Interno determinan y fomentan la integridad? | 10 | 9 |
| 4 | ¿Se elabora con anticipación el POA a fin de que se ejecuten los planes sistemáticamente? | 10 | 10 |
| 5 | ¿La formulación del plan operativo anual se coordina con los procesos y políticas establecidos por el Sistema Nacional de Planificación (SNP)? | 10 | 0 |
| 6 | ¿Todos los planes son documentados y difundidos en todos los niveles de la Institución? | 10 | 9 |
| 7 | ¿Existen descripciones formales o informales sobre las funciones que comprenden trabajos específicos? | 10 | 0 |
| 8 | ¿Se han definido los conocimientos y las habilidades requeridas para realizar funciones específicas? | 10 | 8 |
| 9 | ¿Se realizan capacitaciones que favorezcan el mantenimiento y mejora de la competencia para cada puesto particular? | 10 | 7 |
| 10 | ¿Se realizan evaluaciones periódicas del desempeño que identifique las necesidades organizacionales y personales? | 10 | 0 |
| 11 | ¿Existe una estructura organizativa en el GADPCH que: Manifieste claramente las relaciones jerárquicas funcionales de la organización y permita el flujo de información entre las áreas | 10 | 9 |

| | | | |
|--------------|--|------------|------------|
| 12 | ¿El GADPCH cuenta con un manual de funciones que delimite las tareas a los servidores de la Institución? | 10 | 0 |
| 13 | ¿La estructura organizativa del GADPCH permite tener la aplicación de controles pertinentes? | 10 | 10 |
| 14 | ¿La estructura organizativa permite visualizar las responsabilidades de los altos funcionarios del GADPCH? | 10 | 10 |
| 15 | ¿Existen políticas que describan las prácticas apropiadas para el tipo de trabajo, el conocimiento y la experiencia del personal clave del departamento? | 10 | 7 |
| 16 | ¿Se toma en cuenta la experiencia de los empleados para delegar responsabilidad y autoridad? | 10 | 10 |
| 17 | ¿El director revisa si se está cumpliendo con la función designada a los servidores? | 10 | 9 |
| 18 | ¿Se hace la delegación de autoridad en base al desenvolvimiento de cada individuo? | 10 | 9 |
| 19 | ¿Tienen políticas y procedimientos para contratar? | 10 | 10 |
| 20 | ¿Se realiza algún tipo de evaluación al momento de la inducción del personal a un área de la institución? | 10 | 0 |
| 21 | ¿Se averigua sobre las referencias personales y profesionales en el reclutamiento del personal? | 10 | 10 |
| 22 | ¿Se les incentiva a los empleados a la constante preparación y actualización? | 10 | 7 |
| 23 | ¿La institución evalúa constantemente el desempeño de los empleados? | 10 | 7 |
| TOTAL | | 230 | 151 |

Elaborado por: Verónica Moreta

Fórmula: $CF = \frac{C T}{P T} * 100$

$$CF = \frac{151}{230} * 100 = 65,65 \%$$

Donde;

CF= Confianza

CT= Calificación total

PT= Ponderación total

CRITERIO:

TABLA N.2.18. Criterio

| Nivel de confianza | | |
|---------------------------|-----------------|-------------|
| Bajo | Moderado | Alto |
| 15% - 50% | 51% - 75% | 76% - 95% |
| 85% - 50% | 49% - 25% | 24% - 5% |
| Alto | Moderado | Bajo |
| Nivel de riesgo | | |

Elaborado por: Verónica Moreta

INTERPRETACIÓN:

Al analizar el ambiente de control del GADPCH, se pudo evidenciar a través de la aplicación de los cuestionarios de control interno a sus colaboradores; y mediante su ponderación y calificación se obtuvo una confianza moderada de (65,65%) y un riesgo moderado de (34,35%), lo cual se considera desfavorable ya que el ambiente de control siendo el componente fundamental de todos los demás componentes no debe tener un índice de riesgo igual al que se tiene.

| | |
|----------------------------------|------------------------------------|
| REALIZADO: EVMB | FECHA: 9-10-2014 |
| REVISADO: G.F.R | FECHA: 10-10-2014 |

2. EVALUACIÓN DEL RIESGO

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CI-E 1/2

ENTIDAD: GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE CHIMBORAZO

COMPONENTE: Evaluación del riesgo

SUBCOMPONENTE: Objetivo

OBJETIVO: Determinar que la entidad tiene definido sus objetivos y que estos hayan sido oportuna y debidamente comunicados en el área de estudio.

TABLA N.2.19. Evaluación del Riesgo

| OBJETIVOS | | | | | | | | |
|------------------|---|-----------|----|-----------|----|-----------|----|---|
| No. | PREGUNTAS | DIRECTIVO | | EJECUTIVO | | OPERATIVO | | OBSERVACIONES |
| | | SI | NO | SI | NO | SI | NO | |
| 1 | ¿Los objetivos son adecuadamente comunicados a todos los niveles? | X | | | X | | X | Los objetivos no son difundidos @HA |
| 2 | ¿Los objetivos de la entidad son claros y conducen al establecimiento de metas? | X | | X | | X | | |
| 3 | ¿Los objetivos se han definido en base a los niveles de la entidad y para cada actividad? | X | | X | | | X | |
| 4 | ¿La dirección evalúa el desempeño de cada área con relación a la meta institucional? | | X | | X | | X | No existen procedimientos definidos de evaluación @HA |
| 5 | ¿Cuándo los objetivos de la entidad no están siendo | X | | X | X | X | X | |

| | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|--|
| | cumplidos las autoridades toman las debidas precauciones? | | | | | | | |
| 6 | ¿Se identifican los riesgos y se discuten abiertamente con la máxima autoridad? | X | | | X | X | | |
| 7 | ¿Se clasifican los riesgos según el nivel de importancia? | | X | | X | X | | |
| 8 | ¿En el proceso de identificación de riesgos se determinan si son por factores internos y externos? | X | | X | | | X | |
| 9 | ¿El departamento ha evaluado la probabilidad de ocurrencia de un evento no deseado que podría perjudicar a la entidad? | | X | | X | | X | Falta de identificación de riesgos@HA |
| 10 | ¿Se analizan los riesgos y se toman acciones para mitigarlos? | X | | X | | X | | |
| 11 | ¿Se valora la probabilidad de ocurrencia del riesgo? | | X | | X | X | | Se actúa frente al evento y no antes |
| 12 | ¿Para la interpretación del efecto de un riesgo existe un proceso de valoración? | | X | | X | | X | Se valoran en base a los daños generados; no hay proceso específico@HA |
| 13 | ¿En caso de cumplirse un determinado riesgo existe medidas de precaución para actuar? | X | | | X | | X | Se actúa de acuerdo a la circunstancia |
| 14 | ¿Se ha determinado sistemas de información que capturen, procesen y reporten información sobre hechos que indiquen cambios? | | X | X | | | X | No se ha establecido procesos formales para informar |
| 15 | ¿Existen controles que aseguren que las acciones de la | | X | X | | X | | |

| | | | | | | | | |
|-----------|---|---|---|---|---|---|---|--|
| | dirección se llevan a cabo correctamente? | | | | | | | |
| 16 | ¿Se controla el cumplimiento de las medidas precautelares tomadas frente a un riesgo? | X | | X | | X | | No existe medidas precautelares |
| 17 | ¿Existe algún mecanismo para anticiparse a los cambios que pueden afectar a la entidad? | | X | | X | | X | Falta de estrategias para anticiparse al cambio@HA 2 |

Elaborado por: Verónica Moreta

| | |
|----------------------------------|------------------------------------|
| REALIZADO: EVMB | FECHA: 13-10-2014 |
| REVISADO: G.F.R | FECHA: 15-10-2014 |

MATRIZ DE PONDERACIÓN

ENTIDAD: GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE CHIMBORAZO

COMPONENTE: Evaluación del Riesgo

TABLA N.2.20. Matriz de Ponderación

| No. | COMPONENTE | PONDERACIÓN | CALIFICACIÓN |
|--------------|---|-------------|--------------|
| 1 | ¿Los objetivos son adecuadamente comunicados todos los niveles? | 10 | 0 |
| 2 | ¿Los objetivos de la entidad son claros y conducen al establecimiento de metas? | 10 | 9 |
| 3 | ¿Los objetivos se han definido en base a los niveles de la entidad y para cada actividad? | 10 | 9 |
| 4 | ¿La dirección evalúa el desempeño de cada área con relación a la meta institucional? | 10 | 0 |
| 5 | ¿Cuándo los objetivos de la entidad no están siendo cumplidos las autoridades toman las debidas precauciones? | 10 | 8 |
| 6 | ¿Se identifican los riesgos y se discuten abiertamente con la máxima autoridad? | 10 | 9 |
| 7 | ¿Se clasifican los riesgos según el nivel de importancia? | 10 | 8 |
| 8 | ¿En el proceso de identificación de riesgos se determinan si son por factores internos y externos? | 10 | 8 |
| 9 | ¿El departamento ha evaluado la probabilidad de ocurrencia de un evento no deseado que podría perjudicar a la entidad? | 10 | 0 |
| 10 | ¿Se analizan los riesgos y se toman acciones para mitigarlos? | 10 | 7 |
| 11 | ¿Se valora la probabilidad de ocurrencia del riesgo? | 10 | 7 |
| 12 | ¿Para la interpretación del efecto de un riesgo existe un proceso de valoración? | 10 | 0 |
| 13 | ¿En caso de cumplirse un determinado riesgo existe medidas de precaución para actuar? | 10 | 0 |
| 14 | ¿Se ha determinado sistemas de información que capturen, procesen y reporten información sobre hechos que indiquen cambios? | 10 | 9 |
| 15 | ¿Existen controles que aseguren que las acciones de la dirección se llevan a cabo correctamente? | 10 | 9 |
| 16 | ¿Se controla el cumplimiento de las medidas precautelares tomadas frente a un riesgo? | 10 | 9 |
| 17 | ¿Existe algún mecanismo para anticiparse a los cambios que pueden afectar a la entidad? | 10 | 0 |
| TOTAL | | 170 | 92 |

Fórmula: $CF = \frac{CT}{PT} * 100$

$$CF = \frac{92}{170} * 100 = 54,12 \%$$

Donde;

CF= Confianza

CT= Calificación total

PT= Ponderación total

CRITERIO:

TABLA N.2.21. Criterio

| Nivel de confianza | | |
|--------------------|-----------|-----------|
| Bajo | Moderado | Alto |
| 15% - 50% | 51% - 75% | 76% - 95% |
| 85% - 50% | 49% - 25% | 24% - 5% |
| Alto | Moderado | Bajo |
| Nivel de riesgo | | |

Elaborado por: Verónica Moreta

INTERPRETACIÓN:

Al analizar el ambiente de control del GADPCH, se pudo evidenciar a través de la aplicación de los cuestionarios de control interno a sus colaboradores; y mediante su ponderación y calificación se obtuvo una confianza moderada de (54,12%) y un riesgo moderado de (45,88%), lo cual se considera desfavorable ya que las actividades de control deben ser continuas.

| | |
|----------------------------------|------------------------------------|
| REALIZADO: EVMB | FECHA: 14-10-2014 |
| REVISADO: G.F.R | FECHA: 16-10-2014 |

3. ACTIVIDADES DE CONTROL

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE CHIMBORAZO

COMPONENTE: Actividades de Control

SUBCOMPONENTE: Tipos de Actividades de Control

OBJETIVO: Identificar controles preventivos existentes encaminados a detectar deficiencias tanto manuales, computarizadas y administrativas.

TABLA N.2.22. Actividades de Control

| OBJETIVOS | | | | | | | | |
|------------------|--|-----------|----|-----------|----|-----------|----|--|
| No. | PREGUNTAS | DIRECTIVO | | EJECUTIVO | | OPERATIVO | | OBSERVACIONES |
| | | SI | NO | SI | NO | SI | NO | |
| 1 | ¿Las tareas y responsabilidades relacionadas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las operaciones realizadas las realizan personas diferentes? | X | | X | | X | | |
| 2 | ¿La documentación para los trámites se las recibe únicamente cuando están completas? | X | | X | | | X | Se realizan únicamente controles previos |
| 3 | ¿Para ejecutar los diversos proyectos en la entidad, se tiene primero la autorización de la dirección? | X | | X | | X | | |
| 4 | ¿Cuenta el departamento con indicadores de desempeño para supervisar y evaluar la gestión administrativa? | | X | | X | | X | No existe indicadores de desempeño @HA |
| 5 | ¿Esta apropiadamente controlado el acceso a los sistemas de información, esto es a la carga de datos, modificación de archivos, alteración en los programas (software) utilizados? | X | | X | | X | | |
| 6 | ¿Se realizan periódicamente chequeos de la información incorporada a los registros con la documentación soporte? | | X | | X | X | | Sólo cuando se requiere revisión |

| | | | | | | | | |
|----|---|---|--|---|--|---|---|--------------------------------------|
| 7 | El Departamento de Informática se encarga del mantenimiento técnico de los equipos. | X | | X | | X | | |
| 8 | ¿Se formula el Plan Anual de Contratación con el presupuesto correspondiente mediante el SNCP? | X | | X | | X | | Se encuentran de manera general |
| 9 | ¿Los bienes adquiridos por la entidad ingresan físicamente a través de bodega, antes de ser utilizados? | X | | X | | X | | |
| 10 | ¿Se efectúan constataciones físicas de las existencias y bienes de larga duración por lo menos una vez al año? | X | | X | | | X | |
| 11 | ¿Se planifican las adquisiciones de suministros y materiales de oficina en coordinación con las diferentes áreas? | X | | X | | X | | No existe planificación adecuada @HA |

Elaborado por: Verónica Moreta

| | |
|------------------------------|-----------------------------|
| REALIZADO: E.V.M.B | FECHA: 14-10-2014 |
| REVISADO: G.F.R | FECHA: 16-10-2014 |

MATRIZ DE PONDERACIÓN

ENTIDAD: GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE CHIMBORAZO

COMPONENTE: Actividades de Control

TABLA N.2.23. Matriz de Ponderación

| No. | COMPONENTE | PONDERACIÓN | CALIFICACIÓN |
|--------------|--|-------------|--------------|
| 1 | ¿Las tareas y responsabilidades relacionadas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las operaciones realizadas las realizan personas diferentes? | 10 | 10 |
| 2 | ¿La documentación para los trámites se las recibe únicamente cuando están completas? | 10 | 9 |
| 3 | ¿Para ejecutar los diversos proyectos en la entidad, se tiene primero la autorización de la dirección? | 10 | 10 |
| 4 | ¿Cuenta el departamento con indicadores de desempeño para supervisar y evaluar la gestión administrativa? | 10 | 0 |
| 5 | ¿Esta apropiadamente controlado el acceso a los sistemas de información, esto es a la carga de datos, modificación de archivos, alteración en los programas (software) utilizados? | 10 | 10 |
| 6 | ¿Se realizan periódicamente chequeos de la información incorporada a los registros con la documentación soporte? | 10 | 8 |
| 7 | El Departamento de Informática se encarga del mantenimiento técnico de los equipos. | 10 | 10 |
| 8 | ¿Se formula el Plan Anual de Contratación con el presupuesto correspondiente mediante el SNCP? | 10 | 10 |
| 9 | ¿Los bienes adquiridos por la entidad ingresan físicamente a través de bodega, antes de ser utilizados? | 10 | 10 |
| 10 | ¿Se efectúan constataciones físicas de las existencias y bienes de larga duración por lo menos una vez al año? | 10 | 9 |
| 11 | ¿Se planifican las adquisiciones de suministros y materiales de oficina en coordinación con las diferentes áreas? | 10 | 7 |
| TOTAL | | 110 | 93 |

Elaborado por: Verónica Moreta

Fórmula: $CF = \frac{C T}{P T} * 100$

$$CF = \frac{93}{110} * 100 = 84,55 \%$$

Donde;

CF= Confianza

CT= Calificación total

PT= Ponderación total

CRITERIO:**TABLA N.2.24. Criterio**

| Nivel de confianza | | |
|---------------------------|------------------|------------------|
| Bajo | Moderado | Alto |
| 15% - 50% | 51% - 75% | 76% - 95% |
| 85% - 50% | 49% - 25% | 24% - 5% |
| Alto | Moderado | Bajo |
| Nivel de riesgo | | |

Elaborado por: Verónica Moreta**INTERPRETACIÓN:**

Al analizar el ambiente de control del GADPCH, se pudo evidenciar a través de la aplicación de los cuestionarios de control interno a sus colaboradores; y mediante su ponderación y calificación se obtuvo una confianza alta de (84,55%) y un riesgo bajo de (15,45%), lo cual se considera favorable con el medio externo e interno de la organización.

| | |
|----------------------------------|------------------------------------|
| REALIZADO: EVMB | FECHA: 16-10-2014 |
| REVISADO: G.F.R | FECHA: 17-10-2014 |

4. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE CHIMBORAZO
COMPONENTE: Información y Comunicación
SUBCOMPONENTE: Información
OBJETIVO: Verificar la fluidez oportuna de la información.

TABLA N.2.25. Información y Comunicación

| OBJETIVOS | | | | | | | | |
|------------------|--|------------------|-----------|------------------|-----------|------------------|-----------|-------------------------------------|
| No. | PREGUNTAS | DIRECTIVO | | EJECUTIVO | | OPERATIVO | | OBSERVACIONES |
| | | SI | NO | SI | NO | SI | NO | |
| 1 | ¿En un determinado proceso se identifica, captura, procesa y comunica información pertinente en la forma y el tiempo indicado? | X | | X | | X | | |
| 2 | ¿Se han establecido métodos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones administrativas? | | X | | X | | X | No se han definido políticas @HA |
| 3 | ¿Se utilizan reportes para brindar información en los niveles de la entidad? | | X | | X | | X | Solo cuando se solicita@HA |
| 4 | ¿El flujo informativo circula en sentido horizontal, ascendente y descendente? | X | | X | | | X | De forma ascendente |
| 5 | ¿Los datos que recibe el personal son comunicados con claridad y efectividad? | X | | X | | X | | |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|--|---|---|
| 6 | ¿Existen canales abiertos de comunicación de abajo hacia arriba en la entidad? | X | | X | | | X | Por lo general con el jefe inmediato |
| 7 | ¿Se comunica los aspectos relevantes del control interno de la entidad y sus responsabilidades? | | X | | X | | X | No se comunica por escrito, sólo verbal |
| 8 | ¿La Dirección Administrativa ha comunicado de manera formal o informal la misión, políticas y objetivos tanto departamentales como institucionales? | | X | | X | | X | No se da a conocer @HA |
| 9 | ¿Se han definido políticas de comunicación interna que permita interacción social adecuada? | | X | | X | | X | No existe documento oficial solo verbal @HA |

Elaborado por: Verónica Moreta

| | |
|------------------------------|-----------------------------|
| REALIZADO: E.V.M.B | FECHA: 20-10-2014 |
| REVISADO: G.F.R | FECHA: 22-10-2014 |

MATRIZ DE PONDERACIÓN

MP-IC 1/2

ENTIDAD: GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE CHIMBORAZO

COMPONENTE: Información y comunicación

TABLA N.2.26. Matriz de Ponderación

| No. | COMPONENTE | PONDERACIÓN | CALIFICACIÓN |
|-----|---|-------------|--------------|
| 1 | ¿En un determinado proceso se identifica, captura, procesa y comunica información pertinente en la forma y el tiempo indicado? | 10 | 10 |
| 2 | ¿Se han establecido métodos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones administrativas? | 10 | 0 |
| 3 | ¿Se utilizan reportes para brindar información en los niveles de la entidad? | 10 | 9 |
| 4 | ¿El flujo informativo circula en sentido horizontal, ascendente y descendente? | 10 | 9 |
| 5 | ¿Los datos que recibe el personal son comunicados con claridad y efectividad? | 10 | 10 |
| 6 | ¿Existen canales abiertos de comunicación de abajo hacia arriba en la entidad? | 10 | 9 |
| 7 | ¿Se comunica los aspectos relevantes del control interno de la entidad y sus responsabilidades? | 10 | 0 |
| 8 | ¿La Dirección Administrativa ha comunicado de manera formal o informal la misión, políticas y objetivos tanto departamentales como institucionales? | 10 | 0 |
| 9 | ¿Se han definido políticas de comunicación interna que permita interacción social adecuada? | 10 | 0 |
| | TOTAL | 90 | 47 |

Elaborado por: Verónica Moreta

Fórmula: $CF = \frac{CT}{PT} * 100$

$$CF = \frac{47}{90} * 100 = 52,22 \%$$

Donde;

CF= Confianza

CT= Calificación total

PT= Ponderación total

CRITERIO:

TABLA N.2.27. Criterio

| Nivel de confianza | | |
|--------------------|-----------|-----------|
| Bajo | Moderado | Alto |
| 15% - 50% | 51% - 75% | 76% - 95% |
| 85% - 50% | 49% - 25% | 24% - 5% |
| Alto | Moderado | Bajo |
| Nivel de riesgo | | |

Elaborado por: Verónica Moreta

INTERPRETACIÓN:

Al analizar el ambiente de control del GADPCH, se pudo evidenciar a través de la aplicación de los cuestionarios de control interno a sus colaboradores; y mediante su ponderación y calificación se obtuvo una confianza moderada de (52,22%) y un riesgo moderado de (47,78%), lo cual se considera desfavorable porque la probabilidad de riesgo es muy alta.

| | |
|---------------------------|-----------------------------|
| REALIZADO: EVMB | FECHA: 20-10-2014 |
| REVISADO: G.F.R | FECHA: 22-10-2014 |

5. SUPERVISIÓN Y MONITOREO

CI-SM 1/1

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE CHIMBORAZO

COMPONENTE: Supervisión y Monitoreo

SUBCOMPONENTE: Actividades de Monitoreo

OBJETIVO: Determinar si las actividades de monitoreo sobre la efectividad de control interno son prácticas y seguras sobre las operaciones diarias de la entidad.

TABLA N.2.28. Supervisión y Monitoreo

| ACTIVIDADES DE MONITOREO | | | | | | | | |
|---------------------------------|---|-----------|----|-----------|----|-----------|----|--|
| No. | PREGUNTAS | DIRECTIVO | | EJECUTIVO | | OPERATIVO | | OBSERVACIONES |
| | | SI | NO | SI | NO | SI | NO | |
| 1 | ¿Se supervisa al personal en las actividades regulares que desempeña? | X | | X | | X | | |
| 2 | ¿Se analizan y se ejecutan las recomendaciones de los informes de auditoría? | X | | X | | X | | |
| 3 | ¿Dentro de la propia gestión existe una rutina de permanente seguimiento y evaluación del desempeño del control interno para determinar las mejoras y ajustes requeridos? | | X | | X | | X | No existe métodos de evaluación definidos@HA |
| 4 | En el desarrollo de sus tareas, se compara habitualmente el desempeño real con lo presupuestado y se evalúan las causas de los desvíos. | | X | | X | | X | No se analiza ni se mide la gestión@HA |

Elaborado por: Verónica Moreta

MATRIZ DE PONDERACIÓN

MP-SM 2/2

ENTIDAD: GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE CHIMBORAZO

COMPONENTE: Supervisión y monitoreo

TABLA N.2.29. Matriz de Ponderación

| No. | COMPONENTE | PONDERACIÓN | CALIFICACIÓN |
|-----|---|-------------|--------------|
| 1 | ¿Se supervisa al personal en las actividades regulares que desempeña? | 10 | 10 |
| 2 | ¿Se analizan y se ejecutan las recomendaciones de los informes de auditoría? | 10 | 10 |
| 3 | ¿Dentro de la propia gestión existe una rutina de permanente seguimiento y evaluación del desempeño del control interno para determinar las mejoras y ajustes requeridos? | 10 | 0 |
| 4 | En el desarrollo de sus tareas, se compara habitualmente el desempeño real con lo presupuestado y se evalúan las causas de los desvíos. | 10 | 0 |
| | TOTAL | 40 | 20 |

Elaborado por: Verónica Moreta

Fórmula: $CF = \frac{CT}{PT} * 100$

$$CF = \frac{20}{40} * 100 = 50,00 \%$$

Donde;

CF= Confianza

CT= Calificación total

PT= Ponderación total

CRITERIO:**TABLA N.2.30. Criterio**

| Nivel de confianza | | |
|---------------------------|-----------------|-------------|
| Bajo | Moderado | Alto |
| 15% - 50% | 51% - 75% | 76% - 95% |
| 85% - 50% | 49% - 25% | 24% - 5% |
| Alto | Moderado | Bajo |
| Nivel de riesgo | | |

Elaborado por: Verónica Moreta

| | |
|----------------------------------|------------------------------------|
| REALIZADO: EVMB | FECHA: 20-10-2014 |
| REVISADO: G.F.R | FECHA: 22-10-2014 |

INTERPRETACIÓN:

Al analizar el ambiente de control del GADPCH, se pudo evidenciar a través de la aplicación de los cuestionarios de control interno a sus colaboradores; y mediante su ponderación y calificación se obtuvo una confianza baja de (50,00%) y un riesgo alto de (50,00%), lo cual se considera que se debe mejorar el sistema de supervisión y monitoreo ya que permitiría obtener un alto nivel de efectividad.

RESUMEN DEL NIVEL DE RIESGO – CONFIANZA DEL CONTROL INTERNO

TABLA N.2.31. Resumen del Nivel de Riesgo-Confianza

| COMPONENTE | CONFIANZA (%) | RIESGO (%) |
|----------------------------|-----------------|-----------------|
| Ambiente de control | 58,10 | 41,90 |
| Evaluación de riesgo | 54,12 | 45,88 |
| Actividades de control | 77,50 | 22,50 |
| Información y comunicación | 47,00 | 53,00 |
| Supervisión y monitoreo | 50,00 | 50,00 |
| TOTAL | 286,72/5 | 213,28/5 |
| PROMEDIO | 57,34 | 42,66 |

Elaborado por: Verónica Moreta

CRITERIO:

TABLA N.2.32. Criterio

| Nivel de confianza | | |
|--------------------|-----------|-----------|
| Bajo | Moderado | Alto |
| 15% - 50% | 51% - 75% | 76% - 95% |
| 85% - 50% | 49% - 25% | 24% - 5% |
| Alto | Moderado | Bajo |
| Nivel de riesgo | | |

Elaborado por: Verónica Moreta

INTERPRETACIÓN:

Al analizar el sistema de control interno del GADPCH, se pudo evidenciar a través de la aplicación de los cuestionarios a sus colaboradores; y mediante su ponderación y calificación se obtuvo una confianza moderada de (57,34%) y un riesgo moderado de (42,66%), lo cual se considera desfavorable ya que la ocurrencia de un evento que puede ser negativo para la institución es permanente dándose la necesidad urgente de implantar o mejorar los controles a las actividades existentes.

HOJA DE HALLAZGOS

TABLA N.2.33. Hoja de Hallazgos

| No. | REF. PT | CONDICIÓN | CRITERIO | CAUSA | EFECTO |
|---|---------------|--|---|--|--|
| LIGERO EMPODERAMIENTO DE LAS MIRAS ESTRATÉGICAS | | | | | |
| 1 | M-CI / | El personal desconoce: misión, visión institucional y objetivos del departamento. | Inobservancia: Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público: 200-02 “Administración estratégica”, 500-01 “Controles sobre sistemas de información”; 500-02 “Canales de comunicación” | Falta de actividades de motivación y empoderamiento, ligera coordinación y descargo de responsabilidades; canales de comunicación parcialmente abiertos. | Desarrollo de actividades de manera tradicionalista y sin enfoque en una gestión por resultados. Servidores con ligeros compromisos frente a sus funciones. |
| INEXISTENCIA DE UN CÓDIGO DE ÉTICA INSTITUCIONAL | | | | | |
| 2 | M-CI / | La institución no ha establecido principios y valores éticos como parte de la cultura organizacional | Inobservancia: Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público: 200-01 “Integridad y Valores Éticos” | Falta de coordinación y descargo de responsabilidades | Servidores con un ligero compromiso de actuar con voluntad, disciplina y profesionalismo en el desarrollo de sus actividades. |

| INEXISTENCIA DE UN PLAN DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS | | | | | |
|---|---------------|--|--|---|---|
| 3 | M-CI / | El Departamento de proyectos no ha establecido mecanismos necesarios para identificar, analizar y tratar los posibles riesgos. | Inobservancia: Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público: 300-01 “Identificación de Riesgo”, 300-02 “Plan de mitigación de riesgos” 300-03 “Valoración de los riesgos” | Falta de un diagnóstico situacional | Servidores con trabajo rutinario, faltos de compromiso institucional |
| 4 | M-CI / | El Departamento de Proyectos no ha establecido una apropiada planificación y administración del talento humano. | Inobservancia: Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público: 407-01 “Plan de talento humano” 407-02 Manual de clasificación de puestos 407-06 Capacitación y entrenamiento continuo 407-04 Evaluación del desempeño | Inexistencia de un manual de descripción de funciones, y de perfil de puestos por competencias; ejecución parcial del plan de capacitaciones; falta de evaluación de desempeño del personal | Duplicidad de funciones e inoperatividad en los procesos internos. Trabajos desarrollados bajo técnicas desactualizadas. Dificultad en el desarrollo de conocimientos y habilidades del personal. |

Elaborado por: Verónica Moreta

INDICADORES DE GESTIÓN

Manual de funciones

Aplicación del manual de funciones a nivel operativo

$$\frac{\text{Manual de funciones}}{\text{Ejecutivo, directivo, operativo}}$$

$$\frac{0}{0} = 0\%$$

Análisis: En este indicador se evidencia que no existe un manual de funciones, consecuentemente no existe eficiencia en el nivel administrativo del departamento de proyectos del GADPCH

Administración de bienes

Eficiencia en la administración de bienes

$$\frac{\text{Numero de constataciones físicas ejecutadas}}{\text{Numero de constataciones físicas programadas}}$$

$$\frac{1}{1} = 100\%$$

Análisis: En este indicador se evidencia que se ha ejecutado al 100% el control interno de los activos del GADPCH

Eficacia

Capacitación del Personal

$$\frac{\text{Numero de personal capacitado}}{\text{Número de personal}}$$

$$\frac{8}{8} * 100 = 100\%$$

Análisis: En este indicador se demuestra que se ha capacitado al 100 % del personal, consecuentemente la eficacia es del 100%.El director del departamento debe formular la

necesidad de que se incluya en el presupuesto del año posterior al 2013, un incremento a la partida presupuestaria de capacitación.

Sin embargo se menciona que la capacitación realizada fue no programada

Comunicación e información

$$\frac{\text{Total de niveles informados}}{\text{Total de niveles de información}}$$

$$\frac{2}{3} * 100 = 66.6 \%$$

Análisis: Este indicador demuestra que la información no fluye a los tres niveles; Directivo, Ejecutivo y Operativo, la eficacia es del 66.6 %

TABLA N.2.34. Ficha Técnica de Indicadores de Gestión

| FICHA TÉCNICA DE INDICADORES DE GESTIÓN | | | | | |
|--|---|---------------------|--|---|---|
| Eficiencia | Fórmula de Cálculo | Cumplimiento | Fuente de información | Interpretación | Brecha |
| Aplicación del manual de funciones a nivel operativo | $\frac{\text{Manual de funciones Ejecutivo, directivo, operativo}}{\text{Manual de funciones Ejecutivo, directivo, operativo}}$ | 0 % | Cuestionario de control interno Auditoría de Gestión | No existe manual de funciones | Existe una brecha del 100 % |
| Eficiencia en la administración de bienes | $\frac{\text{Numero de constataciones físicas ejecutadas}}{\text{Numero de constataciones físicas programadas}}$ | 100 % | Cuestionario de control interno Auditoría de Gestión | El reglamento de control interno dispone una constatación física anual. | No existe Brecha se cumplió con lo programado |
| Eficacia | | | | | |
| Capacitación del Personal | $\frac{\text{Numero de personal capacitado}}{\text{Número de personal}}$ | 100 % | Área de recursos humanos delGADPCH | Existe una programación para capacitación. | No existe brecha |
| Comunicación e información | $\frac{\text{Total de niveles informados}}{\text{Total de niveles de información}}$ | 66 % | Cuestionario de control interno Auditoría de Gestión | La comunicación no es a todos los niveles | Existe una brecha del 34 % |

Elaborado por: Verónica Moreta

PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE III

EVALUACIÓN DE ÁREAS CRÍTICAS

PA 3/5

ENTE AUDITADO: GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE CHIMBORAZO

ÁREA: Departamento de Proyectos

PERÍODO: Año 2013

OBJETIVO: Analizar minuciosamente la información obtenida en las fases anteriores mediante la aplicación de técnicas y procedimientos de auditoría que permitan determinar el grado de eficiencia, eficacia y economía de las operaciones.

TABLA N.2.35. Evaluación de Áreas Críticas

| Nº | PROCEDIMIENTO | REF. P/T | RESPONSABLE | FECHA |
|-----------|--|-----------------|--------------------|--------------|
| 1 | Identificación y valorización de los procesos de apoyo del área evaluada en función de la misión y visión institucional Capacitación y formación del personal Plan Operativo Anual | IE | EVMB | 18-10-2014 |
| 2 | Indicadores de eficiencia, eficacia, economía a fin de evaluar el desempeño de la gestión operativa. | IG | EVMB | 19-10-2014 |
| 3 | Elaboración de la hoja de hallazgos | HA | EVMB | 20-10-2014 |

Elaborado por: Verónica Moreta

| | |
|----------------------------------|------------------------------------|
| REALIZADO: EVMB | FECHA: 21-10-2014 |
| REVISADO: G.F.R | FECHA: 30-10-2014 |

REDACCIÓN DE INFORME Y COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

Ingeniero: Guillermo Terán

10 de Noviembre del 2014

Presente.-

De mi consideración:

Se ha revisado la Gestión del GADPCH, correspondiente al período 2013, el trabajo fue realizado en base a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas.

De acuerdo a la naturaleza del informe y del trabajo realizado, los resultados obtenidos de la auditoría de gestión a se presentan en el siguiente informe expresando conclusiones y recomendaciones que de seguro serán en beneficio de la entidad.

Hago propicia la oportunidad para reintegrarle mis agradecimientos.

Atentamente

Verónica Moreta

MAESTRANTE UNACH

| | |
|----------------------------------|------------------------------------|
| REALIZADO: EVMB | FECHA: 10-11-2014 |
| REVISADO: G.F.R | FECHA: 10-11-2014 |

ENTE AUDITADO: GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE CHIMBORAZO

ÁREA: Departamento de Proyectos

PERÍODO: Año 2013

OBJETIVO: Emitir las respectivas conclusiones y recomendaciones en el Informe Final.

La Auditoría de Gestión se llevó a cabo en el GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO, con énfasis en el componente Departamento de Proyectos, a través del mismo se revisaron las actividades realizadas y el Control Interno del departamento de Proyectos durante al año 2013.

Se aplicó el Programa de Auditoría de Gestión de acuerdo a los objetivos trazados. Se verificó el cumplimiento de las legislaciones vigentes, los Principios de control Interno, las Normas de Contabilidad, así como la gestión económica en la planificación control y uso de los recursos.

El trabajo se llevó a cabo a través de pruebas detalladas abarcando el período de Auditoría lo que nos permitió cumplir los objetivos propuestos en el trabajo.

TABLA N.2.36.Resumen Informe Final

| Nº | PROCEDIMIENTO | REF. P/T | RESPONSABLE | FECHA |
|-----------|---|-----------------|--------------------|--------------|
| 1 | Realización del borrador del informe de auditoría. | BI | EVMB | 12-11-2014 |
| 2 | Desarrollo de las convocatorias para la sesión de lectura del borrador del informe a los empleados relacionados con la auditoría. | CL | EVMB | 17-11-2014 |
| 3 | Participación en la sesión de comunicación de resultados y elaboración el acta correspondiente. | CR | EVMB | 21-11-2014 |
| 4 | Elaboración y entrega del informe definitivo al Director del departamento de Proyectos del GADPCH | CF | EVMB | 25-11-2014 |
| 5 | Entrega del informe final | IF | EVMB | 25-11-2014 |

Elaborado por: Verónica Moreta

HALLAZGOS

1. NO PROMUEVE LA MISIÓN Y VISIÓN

Conclusión

El Departamento de Proyectos del GADPCH, no promueve el conocimiento de la misión, visión y objetivos institucionales y departamentales entre sus servidores, además no se han desarrollado actividades de motivación para inducir al personal a un objetivo común, esto ha conllevado a un conocimiento parcial de las miras institucionales y la falta de compromiso del personal en el accionar de sus actividades.

Recomendación

Al Director Departamento de Proyectos del GADPCH, difundir la Misión y Visión y los objetivos del departamento entre los trabajadores para que se empoderen de los objetivos institucionales y se comprometan con el desarrollo del departamento y el desarrollo administrativo-financiero de la Institución.

2. FALTA DE MANUAL DE FUNCIONES

Conclusión

El Manual de Funciones no existe. No se elaboró el Reglamento Orgánico Funcional Departamental, en concordancia con las necesidades del departamento, lo que no permitió disponer de información precisa sobre las funciones y responsabilidades departamentales para el cumplimiento de la misión y de los objetivos institucionales.

Recomendación

Al Director del Departamento de Proyectos del GADPCH, solicitar la implementación del manual de funciones para cada puesto de trabajo y por área de servicio, para que cada funcionario tenga claro cuáles son sus obligaciones y derechos, donde terminan los suyos y empiezan los de otros, mejorando los niveles de eficiencia, eficacia y economía del GADPCH.

3. FALTA DE EJECUCIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

Conclusión

No se cumplió con el plan de capacitación previsto para el año 2013, sin embargo, ocho servidores asistieron a cuatro eventos no programados. En secciones anteriores se manifestó que se realizó una capacitación, que no fue programada por el departamento

Para la designación a la participación en los cursos no se realizó una adecuada rotación, se observó que los mismos funcionarios asistieron a dos cursos.

Un servidor reprobó el curso de Relaciones Humanas y Atención al Cliente, dictado por la Escuela Politécnica de Chimborazo, a un costo de US\$20,00 por participante.

Recomendación

Implementar un programa de capacitación continua, aprovechando la gran fortaleza de contar un presupuesto de capacitación anual, el mismo que ayudará a mejorar las actividades realizadas por los servidores en cuanto a la consecución de metas y objetivos

CAPITULO III

3. LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS

3.1 TEMA DE LA PROPUESTA

IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA EL DEPARTAMENTO DE PROYECTOS DEL GADPCH

3.2 PRESENTACIÓN

El Manual de funciones, es un instrumento normativo y operativo de Gestión empresarial, que determina en forma real y objetiva las funciones que cada trabajador debe desempeñar para lograr las metas con eficiencia enmarcadas en la Misión y Visión Institucional y obedece a criterios normativos, describe en forma sistemática la Estructura Orgánica, objetivos, Funciones, Líneas de Mando y Niveles de Coordinación de las actividades a desarrollarse. El presente documento está sujeto a revisión y actualización por el GADPCH, cuando sea necesario hacerlo, por disposición de los órganos de Alta Dirección.

3.3 OBJETIVOS

3.3.1 OBJETIVO GENERAL

Proporcionar un instrumento técnico que permita determinar y asignar las funciones de cada uno de los funcionarios del departamento de proyectos del GADPCH.

3.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

-  Identificar claramente las áreas del departamento
-  Elaborar el manual de funciones.
-  Presentar el manual de funciones al Director del Departamento de Proyectos para su aprobación

3.4 FUNDAMENTACIÓN

La finalidad de la propuesta es proporcionar a cada funcionario, las actividades, funciones, procedimientos y procesos que le permitan conocer su ámbito de acción, a fin de puedan desempeñar sus actividades con eficacia

La elaboración de este documento, se justifica por la necesidad de los trabajadores de conocer que es lo que debe o no debe hacer, en aras de cumplir los objetivos institucionales.

Al mismo tiempo se pretende una vinculación laboral entre el empleado y los directivos, interrelacionando tanto el aspecto intelectual como el aspecto humano, fomentando valores éticos y morales.

3.5 CONTENIDO

El contenido de la propuesta es el siguiente:

Tema

Presentación

Objetivos

Fundamentación

Operatividad

3.6 OPERATIVIDAD

TABLA N.3.1. Operatividad

| ACTIVIDADES | ESTRATEGIA METODOLÓGICA | FECHA | RESPONSABLES | BENEFICIARIOS |
|-----------------------------------|---|---------------------------|----------------------|------------------------|
| Estudio de las necesidades | Estudio de los puestos y áreas de trabajo | 2 de Febrero 2015 | Lic. Verónica Moreta | Directivos y empleados |
| Elaboración de la propuesta | Establecimiento de funciones | 09-13 febrero 2015 | Lic. Verónica Moreta | Directivos y empleados |
| Entrega para corrección al GADPCH | | 16 de Febrero 2015 | Lic. Verónica Moreta | Directivos y empleados |
| Difusión de la Propuesta. | Estudio y aprobación por el GADPCH | 16-27 de Febrero del 2015 | Lic. Verónica Moreta | Directivos y empleados |

Fuente: Planificación de Tesis

Elaborado por: Verónica Moreta

CAPITULO IV

4. EXPOSICIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

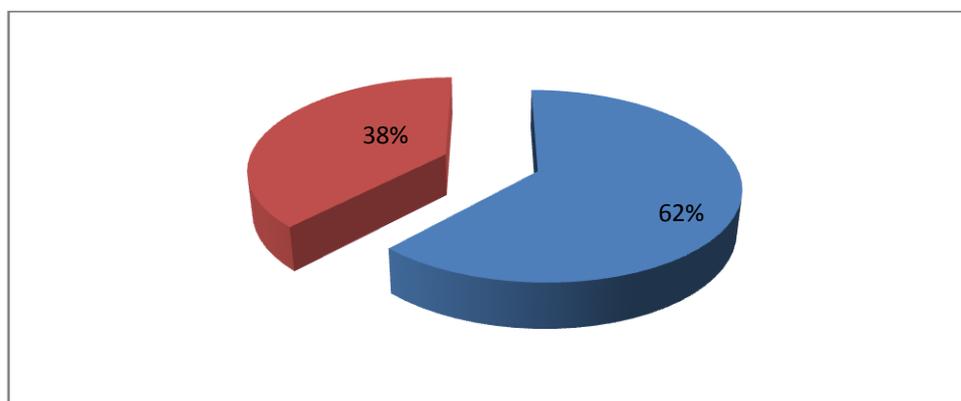
4.1 ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Pregunta 1. ¿Conoce usted si se aplican procedimientos de control y evaluación en el Departamento de Proyectos del Gobierno Autónomo Descentralizado de Chimborazo?

TABLA N.4.1. ¿Conoce usted si se aplican procedimientos de control y evaluación en el Departamento de Proyectos del Gobierno Autónomo Descentralizado de Chimborazo?

| INDICADORES | f | % |
|---------------------------------------|-----------|-------------|
| Si | 8 | 62% |
| No | 5 | 38% |
| Total | 13 | 100% |
| Fuente: Investigación de campo | | |
| Realizado por: Verónica Moreta | | |

GRÁFICO N.4.1. ¿Conoce usted si se aplican procedimientos de control y evaluación en el Departamento de Proyectos del Gobierno Autónomo Descentralizado de Chimborazo?



Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Verónica Moreta

ANÁLISIS

De los encuestados en total, un 62% expresa que si se aplican procedimientos de control para evaluar las actividades que se realizan en el Departamento de Proyectos del GAD de Chimborazo, mientras que porcentaje restante manifiesta lo contrario.

INTERPRETACIÓN

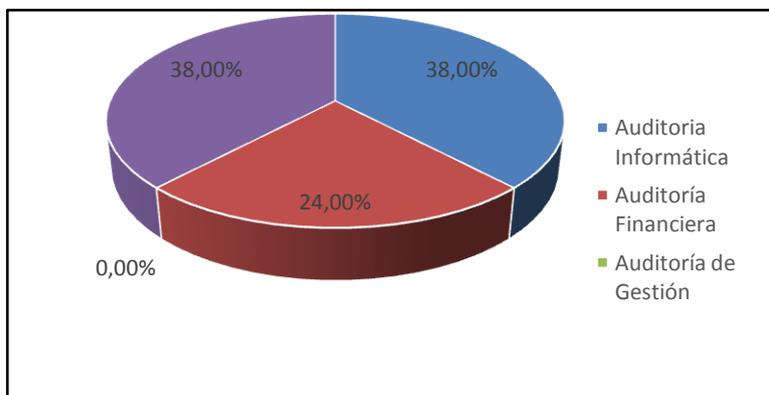
De lo expuesto anteriormente, podemos concluir que si se realizan procedimientos de evaluación y control en el Departamento de Proyectos del GAD de Chimborazo. Es necesario que los encargados de realizar las actividades de control, conforme a la ley, ejecuten procedimientos constantes para verificar si se realizan los procesos establecidos y programados.

Pregunta 2. ¿De haber contestado afirmativamente el enunciado anterior, Seleccione el o los procedimientos de control que se hayan realizado en su departamento?

TABLA N.4.2. De haber contestado afirmativamente el enunciado anterior, Seleccione el o los procedimientos de control que se hayan realizado en su departamento.

| INDICADORES | f | % |
|--|-----------|-------------|
| Auditoría Informática | 5 | 38% |
| Auditoría Financiera | 3 | 24% |
| Auditoría de Gestión | 0 | 0% |
| No contesta | 5 | 38% |
| Total | 13 | 100% |
| Fuente: Investigación de campo Realizado por: Verónica Moreta | | |

GRÁFICO N.4.2. De haber contestado afirmativamente el enunciado anterior, Seleccione el o los procedimientos de control que se hayan realizado en su departamento.



Fuente: Investigación de campo
Realizado por: Verónica Moreta

ANÁLISIS

De los trece encuestados, el 38% contesta que se han realizado Auditorías Informáticas, otro 24% contesta que se han realizado Auditorías Financieras y el 38% restante de encuestados no contesta nada a la pregunta.

INTERPRETACIÓN

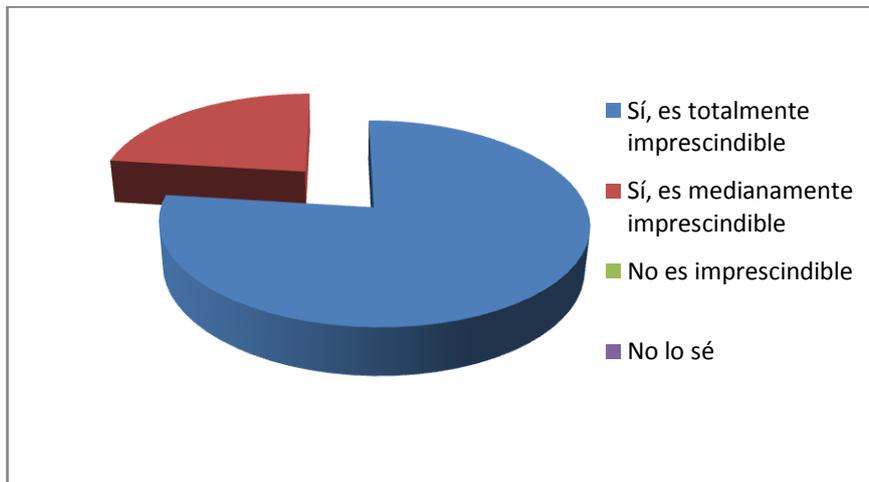
De lo anterior podemos concluir que no se han realizado Auditorías de Gestión en el Departamento de Proyectos del GAD de Chimborazo por lo que es necesario que se realice dicho examen para establecer el cumplimiento de las funciones de cada participante, para implementarlas si no existen.

Pregunta 3. ¿Considera que es importante la realización de Auditorías de Gestión, en el Departamento de Proyectos del Gobierno Autónomo Descentralizado de Chimborazo?

TABLA N.4.3. ¿Considera que es importante la realización de Auditorías de Gestión, en el Departamento de Proyectos del Gobierno Autónomo Descentralizado de Chimborazo?

| INDICADORES | f | % |
|--|-----------|-------------|
| Sí, es totalmente imprescindible | 10 | 77% |
| Sí, es medianamente imprescindible | 3 | 23% |
| No es imprescindible | 0 | 0% |
| No lo sé | 0 | 0% |
| Total | 13 | 100% |
| Fuente: Investigación de campo Realizado por: Verónica Moreta | | |

GRÁFICO N.4.3. Considera que es importante la realización de Auditorías de Gestión, en el Departamento de Proyectos del Gobierno Autónomo Descentralizado de Chimborazo



Fuente: Investigación de campo
Realizado por: Verónica Moreta

ANÁLISIS

Del total de encuestados, el 77% manifiesta que es imprescindible realizar Auditorías de Gestión en su departamento, y el porcentaje restante expresa un menor grado de importancia.

INTERPRETACIÓN

La totalidad de funcionarios destacan la importancia de realizar Auditorías de Gestión en el Departamento de Proyectos del GAD de Chimborazo ya que mediante ésta se detectan los errores cometidos, para corregirlos y de esa forma optimizar el correcto desenvolvimiento de sus funcionarios.

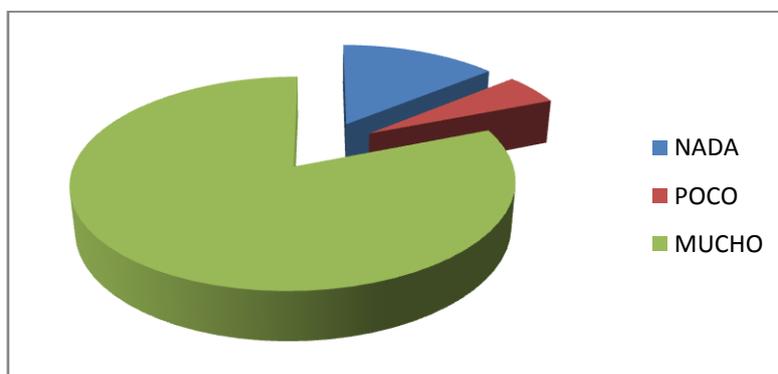
Pregunta 4. ¿La Auditoría de Gestión beneficia al departamento de proyectos del GAD de Chimborazo?

TABLA N.4.4.¿La Auditoría de Gestión beneficia al departamento de proyectos del GAD de Chimborazo?

| ASPECTO | NÚMERO | PORCENTAJE |
|--------------|--------|------------|
| NADA | 3 | 23 % |
| POCO | 2 | 15 % |
| MUCHO | 8 | 62 % |
| TOTAL | 13 | 100 % |

Fuente: Investigación de campo
Realizado por: Verónica Moreta

GRÁFICO N.4.4.¿La Auditoría de Gestión beneficia al departamento de proyectos del GAD de Chimborazo?



Fuente: Investigación de campo
Realizado por: Verónica Moreta

ANÁLISIS

De todos los investigados el 62% expresa que la Auditoría de Gestión beneficia MUCHO al Departamento de Proyectos, el 15 % manifiesta que beneficia POCO, y el 23% dice que no beneficia.

INTERPRETACIÓN:

La mayor parte de los funcionarios creen que el Departamento de Proyectos del GAD de Chimborazo, se beneficiará con la realización de la Auditoría de Gestión ya que en el mismo no existe un manual de funciones, de esta manera es necesaria una Auditoría de Gestión para establecer las funciones y los procesos a realizar para cada funcionario.

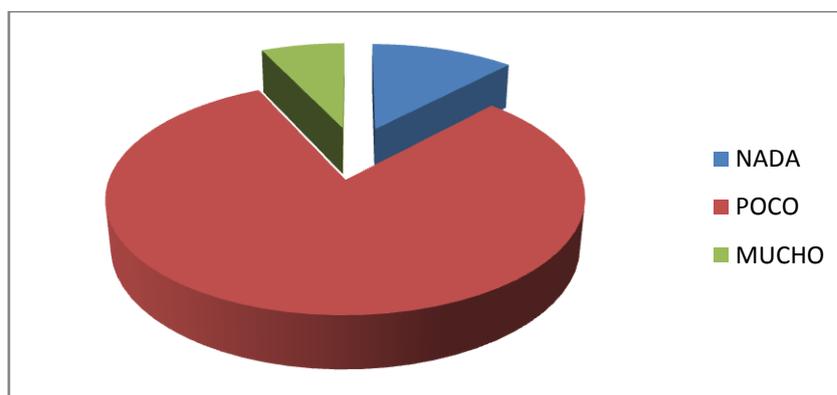
Pregunta 5.¿Los proyectos que desarrolla el Departamento, ¿se realizan considerando los planes y programas institucionales?

TABLA N.4.5.¿Los proyectos que desarrolla el Departamento, ¿se realizan considerando los planes y programas institucionales?

| ASPECTO | NÚMERO | PORCENTAJE |
|---------|--------|------------|
| NADA | 5 | 38 % |
| POCO | 7 | 54 % |
| MUCHO | 1 | 8 % |
| TOTAL | 13 | 100 % |

Fuente: Investigación de campo
Realizado por: Verónica Moreta

GRÁFICO N.4.5.¿Los proyectos que desarrolla el Departamento, ¿se realizan considerando los planes y programas institucionales?



Fuente: Investigación de campo
Realizado por: Verónica Moreta

ANÁLISIS

Los encuestados respondieron a la pregunta: 5 personas que corresponde al 38% afirma que NADA, 7 correspondiente al 54 % manifiesta que POCO, 1 equivalente al 8 %, responden que MUCHO.

INTERPRETACIÓN

La mayor parte de los funcionarios creen que para realizar los proyectos, el departamento observa poco los objetivos y políticas institucionales. Los procesos que realiza el departamento de Proyectos se deben ejecutar acorde a las políticas institucionales, establecidas en la misión y visión empresarial, para el cumplimiento de los objetivos de la misma.

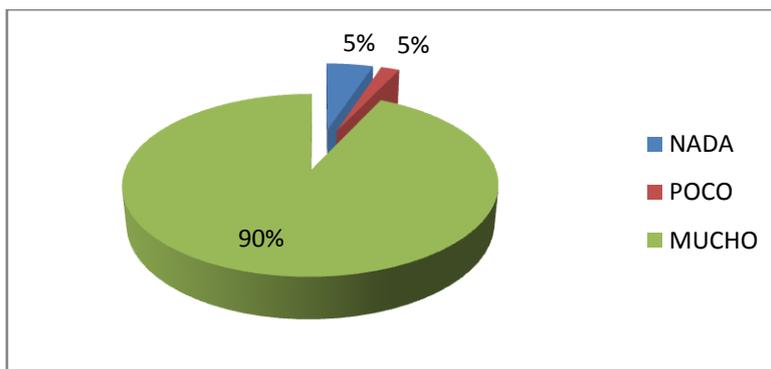
Pregunta 6. ¿Con la ejecución de la Auditoría de Gestión ha mejorado el nivel de cumplimiento en el departamento?

TABLAN.4.6. ¿Con la ejecución de la Auditoría de Gestión ha mejorado el nivel de cumplimiento en el departamento?

| ASPECTO | NÚMERO | PORCENTAJE |
|--------------|-----------|--------------|
| NADA | 1 | 5 % |
| POCO | 1 | 5 % |
| MUCHO | 10 | 90 % |
| TOTAL | 13 | 100 % |

Fuente: Investigación de campo
Realizado por: Verónica Moreta

GRÁFICO N.4.6. ¿Con la ejecución de la Auditoría de Gestión ha mejorado el nivel de cumplimiento en el departamento?



Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Verónica Moreta

ANÁLISIS

A los encuestados se les preguntó; Con la ejecución de la Auditoría de Gestión ha mejorado el nivel de cumplimiento en el departamento, el 5 % afirma que NADA, otro 5 % manifiesta que POCO, y el 93 %, responden que MUCHO.

INTERPRETACIÓN

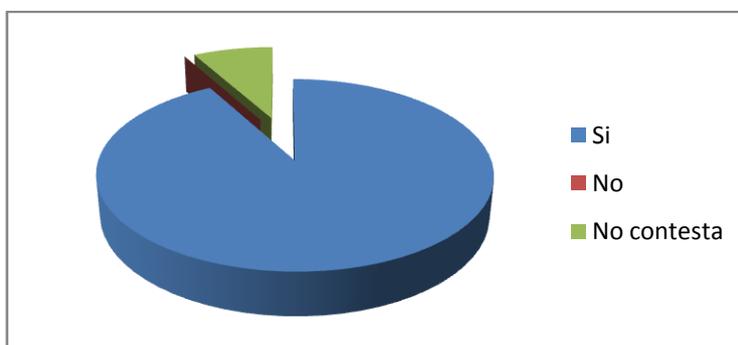
La mayor parte de los encuestados creen que con la ejecución de la Auditoría de Gestión, si han incrementado sus responsabilidades ya que para la elaboración de proyectos se necesita que los trabajadores cumplan a cabalidad sus funciones.

Pregunta 7. Los proyectos que se elaboran en su departamento, ¿están acorde a los objetivos y metas institucionales preestablecidos?

TABLA N.4.7. Los proyectos que se elaboran en su departamento, ¿están acorde a los objetivos y metas institucionales preestablecidos?

| INDICADORES | f | % |
|---------------------------------------|-----------|-------------|
| Si | 12 | 92% |
| No | 0 | 0% |
| No contesta | 1 | 8% |
| Total | 13 | 100% |
| Fuente: Investigación de campo | | |
| Realizado por: Verónica Moreta | | |

GRÁFICO N.4.7. Los proyectos que se elaboran en su departamento, ¿están acorde a los objetivos y metas institucionales preestablecidos?



Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Verónica Moreta

ANÁLISIS

De todos los investigados, el 92% expresa que para la elaboración de proyectos si se consideran las metas y objetivos institucionales y el resto no da contestación a este enunciado.

INTERPRETACIÓN

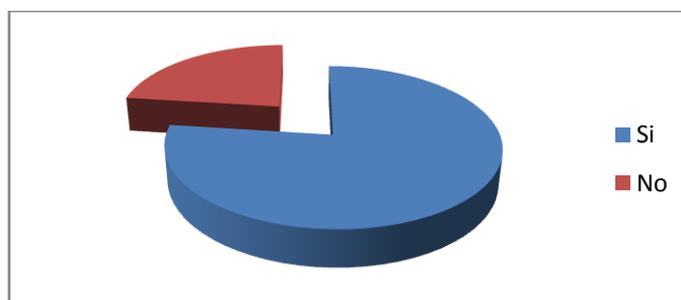
La mayoría de los proyectos que son realizados consideran las metas y objetivos institucionales. Se debe socializar la política en todos los integrantes de la institución, a fin de que se empoderen de los objetivos que se alcanzarán con el esfuerzo y compromiso de todos.

Pregunta 8. En su departamento, ¿se dispone de un manual de funciones que determine con claridad el accionar de cada uno de los miembros del departamento?

TABLA N.4.8. En su departamento, ¿se dispone de un manual de funciones que determine con claridad el accionar de cada uno de los miembros del departamento?

| INDICADORES | f | % |
|---------------------------------------|-----------|-------------|
| Si | 10 | 77% |
| No | 3 | 23% |
| Total | 13 | 100% |
| Fuente: Investigación de campo | | |
| Realizado por: Verónica Moreta | | |

GRÁFICO N.4.8. En su departamento, ¿se dispone de un manual de funciones que determine con claridad el accionar de cada uno de los miembros del departamento?



Fuente: Investigación de campo
Realizado por: Verónica Moreta

ANÁLISIS

Del total de investigados, el 77% expresa contar con un Manual de Funciones que determine con claridad las funciones de cada uno de los miembros del Departamento de Proyectos.

INTERPRETACIÓN

El Departamento de Proyectos del GAD de Chimborazo no cuenta con un Manual de Funciones, el existente es el manual general de la Institución, este no determina con claridad las funciones de cada uno de sus miembros.

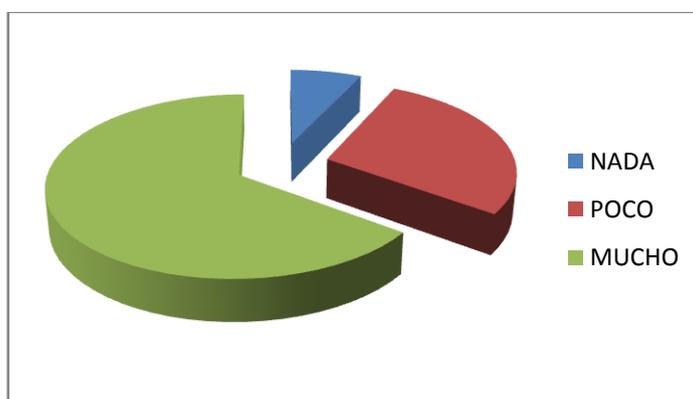
Pregunta 9. ¿Existen planes de acción para corregir las posibles desviaciones en los procedimientos que ejecuta el Departamento de Proyectos?

TABLA N.4.9. ¿Existen planes de acción para corregir las posibles desviaciones en los procedimientos que ejecuta el Departamento de Proyectos?

| ASPECTO | NÚMERO | PORCENTAJE |
|--------------|-----------|--------------|
| NADA | 1 | 7 % |
| POCO | 4 | 28 % |
| MUCHO | 8 | 65 % |
| TOTAL | 13 | 100 % |

Fuente: Investigación de campo
Realizado por: Verónica Moreta

GRÁFICO N.4.9. ¿Existen planes de acción para corregir las posibles desviaciones en los procedimientos que ejecuta el Departamento de Proyectos?



Fuente: Investigación de campo
Realizado por: Verónica Moreta

ANÁLISIS

De todos los entrevistados, el 65 % expresa que existen MUCHO planes de acción para corregir las desviaciones en los procedimientos que realiza el Departamento, el 28 %, POCO, y el 7 % NADA

INTERPRETACIÓN

No existen planes de acción para corregir las desviaciones en los procedimientos que realiza el Departamento de Proyectos del GAD de Chimborazo. Es necesario que en la Planificación Estratégica Institucional se incluya un plan emergente para el Departamento de Proyectos.

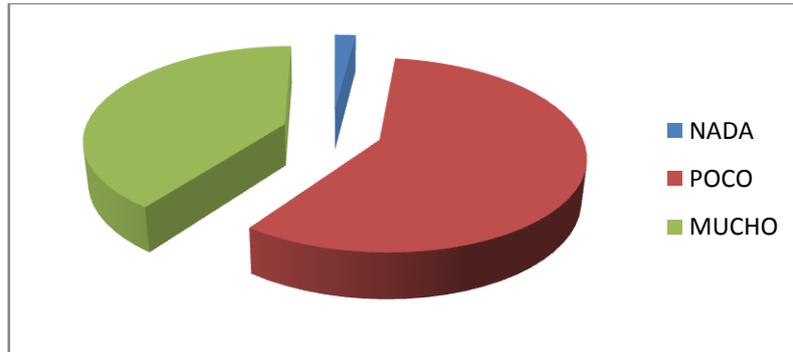
Pregunta 10. Finalmente exprese si le interesaría que en su departamento se realice una Auditoría de Gestión, que permita valorar la eficiencia, eficacia y oportunidad de las operaciones, que oriente la gestión departamental y por ende la gestión y el desarrollo organizacional.

TABLA N.4.10. ¿Le interesaría que en su departamento se realice una Auditoría de Gestión?

| ASPECTO | NÚMERO | PORCENTAJE |
|--------------|-----------|--------------|
| NADA | 1 | 2 % |
| POCO | 7 | 58 % |
| MUCHO | 5 | 40 % |
| TOTAL | 13 | 100 % |

Fuente: Investigación de campo
Realizado por: Verónica Moreta

GRÁFICO N.4.10.¿Le interesaría que en su departamento se realice una Auditoría de Gestión?



Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Verónica Moreta

ANÁLISIS

Del total, el 2 % de los encuestados NO le interesaría que en su departamento se realice una Auditoría de Gestión, que permita valorar la eficiencia, eficacia y oportunidad de las operaciones, que oriente la gestión departamental y por ende la gestión y el desarrollo organizacional, el 58 % POCO y el 40 % MUCHO.

INTERPRETACIÓN

Se pudo evidenciar que existe interés por la realización de una Auditoría de Gestión en el Departamento de Proyectos del GAD de Chimborazo la misma que nos permitirá valorar la eficiencia, eficacia y oportunidad de las operaciones, que oriente la gestión departamental y por ende la gestión y el desarrollo organizacional

4.2 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

4.2.1 Comprobación de la hipótesis específica 1

Modelo Lógico

Hi: La Auditoría de Gestión beneficia al departamento de proyectos del GAD de Chimborazo.

Ho: La Auditoría de Gestión no beneficia al departamento de proyectos del GAD de Chimborazo.

Modelo Matemático

Hi: $\chi^2_c > \chi^2_t$

Ho: $\chi^2_c = \chi^2_t$

Modelo Estadístico

$$\chi^2_c = \sum \frac{f_o - f_e}{f_e}$$

Simbología

En el empleo de las diversas fórmulas se utilizó la siguiente simbología:

χ^2_c = “Chi” cuadrado calculado f_o = frecuencia observada

χ^2_t = “Chi” cuadrado teórico f_e = frecuencia esperada

Σ = Sumatoria α = nivel de significación

IC = intervalo de confianza GL=grados de libertad

Nivel de significación

$\alpha = 0.05$

IC= 95%

Grados de Libertad

GL= (Columnas-1) (Filas-1)

GL= (3-1) (2)

GL= (2-1) (1)

GL= 5,99

$\chi^2_t = 5.99$

Regla de decisión

Rechace la Ho, si $\chi^2_c > \chi^2_t = 56.28$

Cálculo de Chi cuadrado

Tabla general de la hipótesis específica 1

La hipótesis se comprueba con la pregunta N ° 4 y 5 de la encuesta

TABLA N.4.11. Tabla general de la hipótesis específica 1

| | NADA | POCO | MUCHO | TOTAL |
|-------------------|-------------|-------------|--------------|--------------|
| Pregunta 4 | 6 | 2 | 35 | 43 |
| Pregunta 5 | 5 | 35 | 3 | 43 |
| TOTAL | 11 | 37 | 38 | 86 |

Elaborado por: Verónica Moreta

Tabla de contingencia

Tabla de contingencia de la hipótesis específica 1

TABLA N.4.12. Tabla de contingencia de la hipótesis específica 1

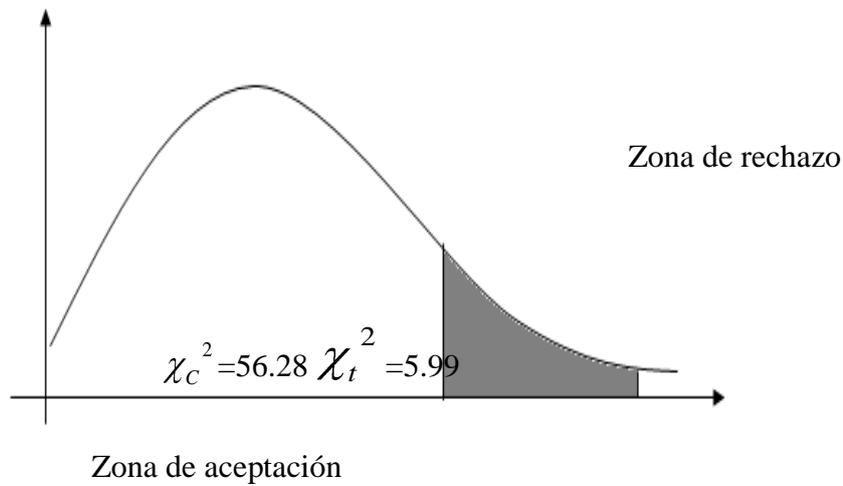
| | | Fo | Fe | Fo-fe | $\frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$ |
|-------------------|--------------|-----------|-----------|--------------|-----------------------------|
| Pregunta 4 | NADA | 6 | 5.5 | 0.5 | 0.04 |
| | POCO | 2 | 18.5 | -16.5 | 14.7 |
| | MUCHO | 35 | 19 | 16 | 13.4 |
| Pregunta 5 | NADA | 5 | 5.5 | -0.5 | 0.04 |
| | POCO | 35 | 18.5 | 16.5 | 14.7 |
| | MUCHO | 3 | 19 | 16 | 13.4 |
| | | | | | 56.28 |

Elaborado por: Verónica Moreta

Verificación

Como $\chi_c^2 = 56.28$ es mayor que $\chi_i^2 = 5.99$; entonces se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis específica 1 (Hi) es decir: La Auditoría de Gestión beneficia al departamento de proyectos del GAD de Chimborazo.

GRÁFICO N.4.11. Verificación Hipótesis específica 1



Elaborado por: Verónica Moreta

4.2.2 Comprobación de la hipótesis específica 2

Modelo Lógico

Hi: El departamento de proyectos del GAD de Chimborazo tiene un alto grado de cumplimiento.

Ho: El departamento de proyectos del GAD de Chimborazo no tiene un alto grado de cumplimiento.

Modelo Matemático

Hi: $\chi^2_c > \chi^2_t$

Ho: $\chi^2_c = \chi^2_t$

Modelo Estadístico

$$\chi_c^2 = \sum \frac{f_o - f_e}{f_e}$$

Simbología

En el empleo de las diversas fórmulas se utilizó la siguiente simbología:

χ_c^2 = “Chi” cuadrado calculado f_o = frecuencia observada

χ^2_t = "Chi" cuadrado teórico

f_e = frecuencia esperada

Σ = Sumatoria

α = nivel de significación

IC = intervalo de confianza

GL=grados de libertad

Nivel de significación

$\alpha = 0.05$

IC= 95%

Grados de Libertad

GL= (Columnas-1) (Filas-1)

GL= (3-1) (2)

GL= (2-1) (1)

GL=

$\chi^2_t = 5.99$

Regla de decisión

Rechace la H_0 , si $\chi^2_c > \chi^2_t = 38.6$

Cálculo de Chi cuadrado

Tabla general de la hipótesis específica 2

La hipótesis se comprueba con la pregunta N ° 6 y 8 de la encuesta

TABLA N.4.13. Tabla general de la hipótesis específica 2

| | NADA | POCO | MUCHO | TOTAL |
|-------------------|-------------|-------------|--------------|--------------|
| Pregunta 6 | 2 | 1 | 40 | 43 |
| Pregunta 9 | 2 | 28 | 13 | 43 |
| TOTAL | 4 | 29 | 53 | 86 |

Elaborado por: Verónica Moreta

Tabla de contingencia

Tabla de contingencia de la hipótesis específica 2

TABLA N.4.14. Tabla de Contingencia de la Hipótesis Específica 2

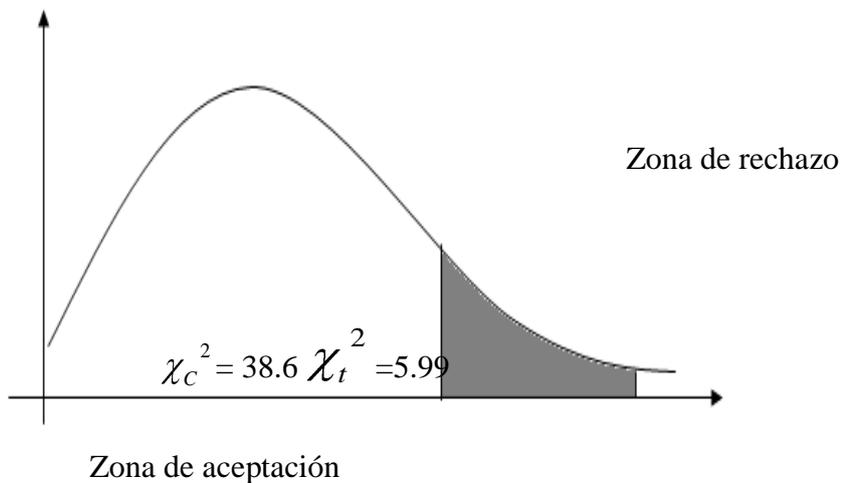
| | | Fo | Fe | Fo-fe | $\frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$ |
|-------------------|--------------|----|------|-------|-----------------------------|
| Pregunta 6 | NADA | 2 | 2 | 0 | 0 |
| | POCO | 1 | 14.5 | 13.5 | 12.5 |
| | MUCHO | 40 | 26.5 | 13.5 | 6.8 |
| Pregunta 9 | NADA | 2 | 2 | 0 | 0 |
| | POCO | 28 | 14.5 | 13.5 | 12.5 |
| | MUCHO | 13 | 26.5 | 13.5 | 6.8 |
| | | | | | 38.6 |

Elaborado por: Verónica Moreta

Verificación

Como $\chi_c^2 = 38.6$ es mayor que $\chi_t^2 = 5.99$; entonces se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis específica 1 (Hi) es decir: El departamento de proyectos del GAD de Chimborazo tiene un alto grado de cumplimiento.

GRÁFICO N.4.12. Verificación de la hipótesis específica 2



Elaborado por: Verónica Moreta

4.2.3 Comprobación de la hipótesis específica 3

Modelo Lógico

Hi: Los planes de acción para el departamento de proyectos son de beneficio para el cumplimiento de los objetivos institucionales

Ho: Los planes de acción para el departamento de proyectos no son de beneficio para el cumplimiento de los objetivos institucionales

Modelo Matemático

Hi: $\chi^2_c > \chi^2_t$

Ho: $\chi^2_c = \chi^2_t$

Modelo Estadístico

$$\chi^2_c = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

Simbología

En el empleo de las diversas fórmulas se utilizó la siguiente simbología:

| | |
|---------------------------------------|-----------------------------------|
| χ^2_c = “Chi” cuadrado calculado | f_o = frecuencia observada |
| χ^2_t = “Chi” cuadrado teórico | f_e = frecuencia esperada |
| Σ = Sumatoria | α = nivel de significación |
| IC = intervalo de confianza | GL=grados de libertad |

Nivel de significación

$\alpha = 0.05$

IC= 95%

Grados de Libertad

GL= (Columnas-1) (Filas-1)

GL= (3-1) (2)

$$GL = (2-1) (1)$$

$$GL = 2$$

$$\chi^2_i = 5.99$$

Regla de decisión

Rechace la H_0 , si $\chi^2_c > \chi^2_i = 27.3$

Cálculo de Chi cuadrado

Tabla general de la hipótesis específica 3

La hipótesis se comprueba con la pregunta N ° 9 y 10 de la encuesta

TABLA N.4.15. Tabla general de la hipótesis específica 3

| | NADA | POCO | MUCHO | TOTAL |
|--------------------|-------------|-------------|--------------|--------------|
| Pregunta 7 | 3 | 2 | 38 | 43 |
| Pregunta 10 | 1 | 25 | 17 | 43 |
| TOTAL | 4 | 27 | 55 | 86 |

Elaborado por: Verónica Moreta

Tabla de contingencia

Tabla de contingencia de la hipótesis específica 3

TABLA N.4.16. Tabla de Contingencia de la Hipótesis específica 3

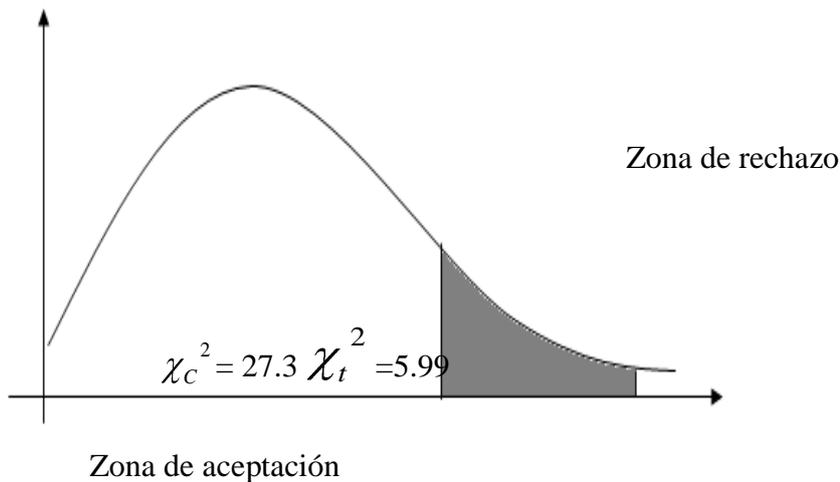
| | | Fo | Fe | Fo-fe | $\frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$ |
|--------------------|--------------|-----------|-----------|--------------|-----------------------------|
| Pregunta 7 | NADA | 3 | 2 | 1 | 0.5 |
| | POCO | 2 | 13.5 | -11.5 | 9.7 |
| | MUCHO | 38 | 27.5 | 9.5 | 3.2 |
| Pregunta 10 | NADA | 1 | 2 | -1 | 1 |
| | POCO | 25 | 13.5 | 11.5 | 9.7 |
| | MUCHO | 17 | 27.5 | 9.5 | 3.2 |
| | | | | | 27.3 |

Elaborado por: Verónica Moreta

Verificación

Como $\chi_c^2 = 27.3$ es mayor que $\chi_t^2 = 5.99$; entonces se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis específica 1 (Hi) es decir: Los planes de acción para el departamento de proyectos son de beneficio para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

GRÁFICO N.4.13. Verificación de la hipótesis específica 3



Elaborado por: Verónica Moreta

4.3 COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS GENERAL

Realizada la comprobación de las 3 hipótesis específicas se procede a verificar la hipótesis general que dice: El grado de cumplimiento de las afirmaciones administrativas en el departamento de proyectos del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo, para el año 2013 influye en su gestión.

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES:

- ❖ No se realizan procesos de control en el Departamento de Proyectos del Gobierno Autónomo Descentralizado de Chimborazo, que permitan evaluar la gestión departamental.
- ❖ No se establecen parámetros e indicadores que permitan evaluar la gestión departamental y el impacto que tienen los proyectos que desarrolla Departamento de Proyectos del GAD de la provincia de Chimborazo.
- ❖ No se han revisado ni actualizado los planes, programas, metas y objetivos institucionales así como también los manuales de procedimientos y normativas vigentes.
- ❖ No se dispone de un Manual de Funciones que viabilice el normal desempeño laboral del personal que labora en el Departamento de Proyectos, por lo que no se logran con eficiencia los objetivos y metas institucionales.
- ❖ No se emplean planes de monitoreo que permitan identificar desviaciones para que puedan ser corregidas de manera oportuna y no se espere a que los planes y proyectos concluyan para determinar su eficiencia y eficacia, cuando los errores pueden corregirse en el proceso mismo.

5.2 RECOMENDACIONES:

- ❖ Se recomienda realizar procesos de control como una herramienta para evaluar la gestión del Departamento de Proyectos del Gobierno Autónomo Descentralizado de Chimborazo.
- ❖ Es recomendable hacer uso de los parámetros e indicadores propuestos dentro del Sistema de Evaluación propuesto con el propósito de valorar la eficiencia, eficacia, efectividad y el impacto de los proyectos sociales del GAD.
- ❖ Revisar y actualizar siempre los planes, programas, metas y objetivos institucionales y la revisión de manuales de procedimientos y normativas vigentes, especialmente en la elaboración de proyectos sociales.
- ❖ Elaborar un Manual de Funciones que describa con claridad las funciones de todos y cada uno de los miembros del Departamento y que sobre todo se cumplan con las disposiciones que se estipulen en el Manual.
- ❖ Finalmente se recomienda emplear los lineamientos alternativos que se proponen en este trabajo de investigación y que se realicen Auditorías de Gestión (internas) por lo menos una vez por año, para mejorar la gestión institucional.

BIBLIOGRAFÍA

- Arens, A. (1996). *Auditoría un Enfoque Integral*; Prentice Hall. P . México D.F.: Prentice Hall.
- Bennefoy, J. y. (2005). *Indicadores de desempeño en el sector público. Serie de Manuales* . Santiago: ILPES.
- Casanova, E. (1991). *La Pedagogía y las Ciencias de la Educación: estudio analítico y etimológico*. Madrid: Trillas.
- Cohen, E. y. (2005). *Manual de formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales*. . División de Desarrollo Social de CEPAL.
- Constituyente, A. N. (25 de julio de 2008). Constitución Política del Estado. *Ley*. Montecristi, Manabí, Ecuador.
- Cubero, T. (2009). *Manual específico de Auditoría de Gestión*. Cuenca: Municipio de Cuenca.
- Fowler Newton, E. (2004). *Tratado de Auditoría*. Buenos Aires: La Ley.
- Franklin, E. (2000). *Auditoría Administrativa*. México: McGraw Hill.
- GAD, C. (2012). *Archivo Secretaría*. Riobamba.
- GAD, C. (2012). *Estructura Orgánica y Operativa*. Riobamba.
- Graig Cooper, M. (1994). *Auditoría de Gestión*. Madrid: Folio.
- Guinart, J. (2003). *Indicadores de gestión para las entidades públicas. Ponencia presentada en el VIII Congreso Internacional del CLAD sobre Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá*. Panamá.
- Gurvitch, G. (2001). *Elementos de sociología jurídica, edición y estudio preliminar, Pluralismo jurídico y Derecho social*. Granada: Comares.
- Guzmán, M. (2005). *Sistema de control de gestión y presupuesto por resultado: La experiencia chilena. Documento presentado en el X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*. Santiago.
- Kell Zeigler, W. (1998). *Auditoría Moderna, Segunda Edición, CECSA, México, 1998*. México, 1998.: CECSA, México.
- Maldonado, M. (2006). *Auditoría de Gestión*. Quito.
- Mantilla, S. (2008). *Auditoría Financiera de PYMES*. Bogotá: ECOE.

- Marín, R. (2006). *Monitoreo y evaluación: Desarrollo de Indicadores. Documento Técnico para la iniciativa de formación en gerencia social para la protección social*. Bogota: Universidad ICESI.
- Mora, L. &. (2005). *Un enfoque económico sobre las experiencias de los presupuestos participativos*. Quito.
- Nicolas, S. (1993). *Para comprender la Filosofía*. Madrid: Estella.
- Ospina, B. (2000). *Evaluación de la gestión pública: Conceptos y aplicaciones en el caso latinoamericano. Documento presentados en el V Congreso Internacional del CLAD sobre Reforma del Estado y la Administración Pública*.
- Quintana, G. &. (2008). Los indicadores de gestión y el cuadro de mando en las entidades no lucrativas. . *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* , 227-252.
- Zambrano, A. (2007). *Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

ANEXOS

ANEXO 1 PROYECTO APROBADO

1. TÍTULO:

AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE PROYECTOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO, AÑO 2013. PROPUESTA ALTERNATIVA

2. PROBLEMATIZACIÓN:

2.1.Ubicación del sector donde va a realizar la investigación.

La investigación se va a realizar en el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) de la Provincia de Chimborazo, específicamente en el Departamento de Proyectos. El GAD de Chimborazo está ubicado en las calles Primera Constituyente y Carabobo, en tanto que el Departamento de Proyectos está en el cuarto piso del edificio mencionado.

2.2.Situación de la problemática.

La auditoría de gestión juega un rol fundamental, por cuanto permite medir las actuaciones de la administración, en el pasado y en el presente, para mejorar el futuro. Esto implica que se debe evaluar el logro de los objetivos en un periodo determinado también debe evaluarse la gestión actual y su impacto hacia el futuro de forma tal que estas entidades puedan corregir sus errores y elevar el grado de economía, eficiencia y eficacia en sus operaciones y actividades.

El Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo en el cotidiano desarrollo de sus actividades genera inversiones las mismas que obtienen rentabilidad que no se ve reflejada en la mayoría de sus actividades, es importante visualizar que

gran parte de su inversión es en gasto corriente al igual que muchas entidades públicas, ya que no cuenta con un plan de manejo para la inversiones.

Se plantea la Auditoría de Gestión al componente administrativo que labora en el área de ejecución de proyectos mediante presupuesto participativo, ya que es un componente fundamental e importante para la entidad puesto que mediante esta investigación se recogerá criterios para determinar el cumplimiento de las herramientas administrativas.

La Auditoría de gestión orientada hacia la planificación estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones acerca del que hacer actual y el camino que buscan recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, no solo para responder a los cambios y demandas del entorno, logrando eficiencia y calidad en sus intervenciones, sino también para proponer y concretar cambios en este. El propósito principal de la auditoría no es detectar fraudes o irregularidades, sino más bien prevenirlos, porque esa es la responsabilidad propia de la administración de la entidad pública.

Frente a este cúmulo de dificultades se abre la posibilidad de que la profesión contable entre a participar activamente, desempeñando una auditoría especializada, como es la auditoría de gestión, para medir la eficiencia, eficacia en el logro de los objetivos alcanzados por la gestión de los funcionarios.

Dentro de la propuesta de cambio Organizacional, Auditoría de Gestión se usa como una herramienta complementaria a las otras etapas cumplidas, para visualizar la totalidad de la organización, partiendo de la premisa de que la evaluación oportuna permitirá dar solución de la mayoría de los problemas administrativos, requieren de una visión integral como un sistema y sus interacciones.

Los gobiernos locales: el **GADPCH**, los 10 Municipios y las 45 Juntas Parroquiales Rurales deben avanzar en los procesos de coordinación interinstitucional e involucrar en este proceso a todos los actores de desarrollo. Es necesario mencionar que la participación y comprometimiento de estos organismos gubernamentales fue

relativamente débil en años anteriores, cuestión que demanda una poderosa acción crítica y persuasiva para involucrarlos y pedirles mayor transparencia en sus presupuestos y logros, pero se verá reflejado en el accionar del Gobierno de la Provincia, si se convierte en el coordinador entre todas las Instituciones del Estado y los actores sociales.

Mediante un análisis se ha determinado que una de las debilidades que enfrenta Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo es la inexistencia de un plan de mejoramiento el mismo que tiene como base los resultados de la evaluación realizada, dentro del marco de referencia del organismo encargado de la elaboración de los mismos. Su meta u objetivo es orientar las acciones requeridas para eliminar las debilidades determinadas y sus causas, sin alterar las fortalezas conseguidas.

Cabe recalcar que en el Gobierno Autónomo de la Provincia de Chimborazo y específicamente en el Departamento de Proyectos solo se han dado Auditorías o Exámenes Financieros, al margen de lo que representaría un control de incalculables beneficios empresariales, la evaluación de los sistemas de gestión o administrativos.

Sin pretender disminuir la importancia que tiene la Auditoria mencionada, debemos rescatar la idea principal de que el control, como fase del proceso administrativo, busca evaluar resultados, corregir errores y aplicar mejoras a la gestión empresarial.

Para el presupuesto participativo del 2013¹, se han planteado 66 proyectos en las diferentes competencias que tiene el Gobierno Provincial, el cuadro siguiente muestra el seguimiento a la ejecución presupuestaria con corte al 7 de diciembre del 2013, en donde podemos observar que un poco más de la mitad se ha ejecutado mientras que un gran porcentaje todavía se mantiene en trámite, y un porcentaje mínimo se identifica como no viable.

¹ GADCCH. PRESUPUESTO PARTICIPATIVO 2013

| PROGRAMA | TOTAL PROYECTOS | PRESUP. PROGRAMADO | EN EJECUCION (*) | | | EN TRAMITE (**) | | | PENDIENTES (***) | | | NO VIABLE | | |
|---------------------|-----------------|---------------------|------------------|---------------------|---------------|-----------------|---------------------|---------------|------------------|-------------|--------------|-----------|------------------|--------------|
| | | | No. | MONTO | % | No. | MONTO | % | No. | MONTO | % | No. | MONTO | % |
| CADENAS PRODUCTIVAS | 19 | 809,629.85 | 13 | 576,192.84 | 71.17% | 4 | 158,437.01 | 19.57% | 0 | 0.00 | 0.00% | 2 | 75,000.00 | 9.26% |
| VIALIDAD | 17 | 1,824,594.54 | 20 | 891,885.59 | 48.88% | 17 | 918,708.95 | 50.35% | 0 | 0.00 | 0.77% | 1 | 14,000.00 | 0.77% |
| GRUPOS VULNERABLES | 20 | 580,000.00 | 19 | 573,160.00 | 98.82% | 1 | 6,840.00 | 1.18% | 0 | 0.00 | 0.00% | 0 | 0.00 | 0.00% |
| AMBIENTE | 10 | 370,641.09 | 10 | 370,641.09 | 100.00% | 0 | 0.00 | 0.00% | 0 | 0.00 | 0.00% | 0 | 0.00 | 0.00% |
| TOTAL | 66 | 3,584,865.48 | 62 | 2,411,879.52 | 67.28% | 22 | 1,083,985.96 | 30.24% | 0 | 0.00 | 0.00% | 3 | 89,000.00 | 2.48% |

Estas son condiciones que nos llevan a proponer la evaluación del sistema de gestión, para que sus administradores puedan mantener a la entidad en niveles que brinden la consecución de la misión y la visión planteada.

2.3. Formulación del problema.

¿De qué manera beneficiaría una Auditoría de Gestión al departamento de proyectos del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo, en el año 2013?

2.4. Problemas derivados.

1. ¿Cómo benefician las auditorías al departamento de proyectos del GAD de Chimborazo?
2. ¿Cuál es el grado de cumplimiento del departamento de proyectos del GAD de la Provincia de Chimborazo?
3. ¿Cuáles son los planes de acción estratégica para el departamento de proyectos?
4. ¿Cómo mejorar las acciones para reflejar la debida planeación de las actividades y recursos?

3. JUSTIFICACIÓN

En la medida en que la actividad productiva del hombre se desarrolla la Auditoría se enriquece, asume mayores retos al mismo tiempo que sus métodos cambian y comienza su vinculación con otras ramas del saber. Los auditores han tenido que ir rompiendo paradigmas que le ponían freno a su desarrollo. En etapas muy recientes, en la medida en que los cambios tecnológicos han producido cambios en los aspectos organizativos empresariales y viceversa, la Auditoría ha penetrado en la gerencia y hoy se interrelaciona fuertemente con la administración. La Auditoría amplía su objeto de estudio y motivado por las exigencias sociales y de la tecnología en su concepción más amplia pasa a ser un elemento vital para la gerencia a través de la cual puede medir la economía, eficiencia y eficacia con lo que se proyectan los ejecutivos.

La Auditoría de Gestión es de gran importancia, pues sus efectos tienen consecuencias que mejoran en forma apreciable el desempeño de la organización. La denominación auditoría de gestión funde en una, dos clasificaciones que tradicionalmente se tenían: auditoría administrativa y auditoría operacional. Sin embargo, se debe tomar en cuenta que el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia no cuenta con un óptimo sistema de evaluación de eficiencia y eficacia de los procesos, por lo cual se ha visto en la necesidad de resolver y proveer de una herramienta que facilite el normal desenvolvimiento de las actividades de la institución de forma normada y técnica, para evitar el recorte de recursos económicos, materiales con el cual se logre alcanzar los objetivos planteados.

Esta investigación está muy participada de la realidad y necesidad presente en la institución antes mencionada por lo que se presenta la alternativa: “Auditoría de Gestión al departamento de proyectos del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo” como una acción factible a las necesidades y existencias presentes en el GAD.

4. OBJETIVOS.

4.1.Objetivo General.

Realizar una Auditoría de Gestión al departamento de proyectos en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo, año 2013 para determinar el grado de cumplimiento de las afirmaciones administrativas.

4.2.Objetivos Específicos

- Formular y presentar opiniones sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, que permitan el mejoramiento del departamento de proyectos del GAD de Chimborazo.
- Conocer el grado de cumplimiento del departamento de proyectos del GAD de la Provincia de Chimborazo.
- Determinar si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva
- Diseñar una guía de acción que refleje la debida planeación de las actividades y recursos.

5. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.

5.1 Auditoría de Gestión²

Es el examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión de una entidad, en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; y, de medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos, y, el impacto socio-económico derivado de sus actividades.

²COOK, John & WINKLE, Gary; Auditoría de Gestión, 2002, 69 – 76 pp

Objetivos de la Auditoría de Gestión:

- ✓ Determinar lo adecuado de la organización de la entidad; la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas; la existencia y cumplimiento de políticas adecuadas; la existencia y eficiencia de métodos y procedimientos apropiados; y, la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
- ✓ Comprobar si la entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente y si se realizan con eficiencia sus actividades y funciones.
- ✓ Cerciorarse si la entidad alcanzó los objetivos y metas previstas de manera eficaz y si son eficaces los procedimientos de operación y de controles internos; y,
- ✓ Conocer las causas de ineficiencias o prácticas antieconómicas.

Alcance:

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

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

- e. Atención a la existencia de procedimientos ineficaces o más costosos; duplicación de esfuerzos de empleados u organizaciones; oportunidades de mejorar la productividad con mayor tecnificación; exceso de personal con relación al trabajo a efectuar; deficiencias importantes, en especial que ocasionen desperdicio de recursos o perjuicios económicos.

- f. Sobre el alcance de la auditoría, debe existir acuerdo entre los administradores y auditados; el mismo debe quedar bien definido en la fase de Conocimiento Preliminar, porque permite delimitar el tamaño de las pruebas o sea la selección de la muestra y el método aplicable, además medir el riesgo que tiene el auditor en su trabajo.

Fases de la Auditoria de Gestión³.

Las fases de la auditoría de gestión son:

Exploración y Examen Preliminar.- Comprende el estudio que, previsto a la ejecución de la auditoría, se debe realizar de la entidad, para la conocer los siguientes aspectos.

- ✓ Estructura organizativa y funciones
- ✓ Flujo del proceso productivo o del servicio que presta, para lo cual debe valerse de los correspondientes diagramas.
- ✓ Características de la producción o del servicio.
- ✓ Capacidad de producción o servicio instalada
- ✓ Plan de producción
- ✓ Verificaciones de fuentes de financiamiento, etc.

Planeamiento.- Una vez realizada la exploración, estarán creadas las condiciones para efectuar el planeamiento de la auditoría, que deberá incluir primordialmente:

³WHITTINGTON, Ray; Auditoria un Enfoque Integral,88-93 pp

- a. el análisis de los elementos obtenidos en la exploración; definir los aspectos que deben ser objetos de comprobación, por las expectativas que dio la exploración, así como determinar las áreas, funciones y materias críticas; Analizar la reiteración de deficiencias y sus causas; y Definir las formas o medios de comprobación que se van a utilizar;

- b. Definición de los objetivos específicos de la auditoría.; y determinación de los auditores y otros especialistas que se requieran. Atendiendo a los objetivos propuestos, la magnitud del trabajo y su complejidad, se determinará:
 - Cuántos auditores son necesarios; y
 - Qué otros técnicos son precisos y de qué nivel de dirección.
 - Programas flexibles confeccionados específicamente, de acuerdo con los objetivos trazados, que den respuesta a la comprobación de las 3 “E” Economía, Eficiencia y Eficacia, y determinación del tiempo que se empleará en desarrollar la auditoría, así como el presupuesto.

Ejecución.- En esta etapa, se ejecuta propiamente la auditoría, por lo que se deberá:

- ✓ Verificar toda la información obtenida verbalmente; y
- ✓ Obtener evidencias suficientes, competentes y relevantes.

Por la importancia que tienen estos aspectos para sustentar el trabajo realizado por los auditores y especialistas deberán tener en cuenta:

- ✓ Que las pruebas determinen las causas y condiciones que originan los incumplimientos y las desviaciones;
- ✓ Que las pruebas pueden ser externas, si se considera necesarias.
- ✓ Cuantificar todo lo que sea posible, para determinar el precio del incumplimiento.
- ✓ Presentar especial atención para que la auditoría resulte económica, eficiente y eficaz, que se cumpla dentro del marco presupuestado, así como

que sirva de instrumentos para coadyuvar a la toma de decisiones inteligentes y oportunas, y;

- ✓ Determinar en detalle el grado de cumplimiento de las tres “E”, teniendo en cuenta: Condición, criterio, efecto y causa.

Informe.- El contenido del Informe de Auditoría de Gestión debe expresar de forma clara, concreta, y sencilla los problemas, sus causas como una herramientas de dirección. Primordialmente se conforma bajo el siguiente esquema:

-
- **Introducción:** Los objetivos que se expondrán en este segmento, serán los específicos que fueron definidos en la etapa “Planeamiento”.
 - **Conclusiones:** Se deberá exponer, de forma resumida, el precio del incumplimiento, es decir el efecto económico de las ineficiencias prácticas antieconómicas, ineficacias y deficiencias en general.
 - **Recomendaciones:** Estas deben ser generales y constructivas, no comprometiéndose la auditoría con situaciones futuras que puedan producir en la entidad.
 - **Anexos:** Se puede mostrar de forma resumida las partidas que componen el precio del incumplimiento (daños materiales y perjuicios económicos), así como un resumen de responsabilidades. También puede utilizarse gráficos para garantizar una mejor asimilación por parte del destinatario.
 - **Síntesis:** En ocasiones es necesario confeccionar un resumen, el cual debe reflejar los hallazgos más relevantes de forma amena, diáfana, precisa y concisa que motive su lectura.
-

5.2 El Gobierno Autónomo Descentralizado GAD de la Provincia de Chimborazo⁴

Es una Institución pública, autónoma y descentralizada, su administración se sustenta en la Constitución Política de la República del Ecuador, el Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización, el Código de Planificación y

⁴Manual Presupuesto Participativo Gobierno de la Provincia de Chimborazo, 2008.

Finanzas Públicas, la Ley Orgánica de Participación Ciudadana, y como valor agregado, es un deber trabajar de manera articulada y coordinada con todos los Gobiernos Autónomos Descentralizados de Chimborazo (10 Municipios y 45 Juntas Parroquiales) y las Entidades Desconcentradas (Direcciones, Subdirecciones, Delegaciones del Gobierno Central) para lograr el Sumak Kawsay (Buen Vivir).

La Constitución establece la articulación entre las entidades desconcentradas y los gobiernos autónomos descentralizados, Art. 280, para el impulso de las prioridades del desarrollo de los territorios se definen la coordinación de las entidades desconcentradas a través del Gobernador Provincial como representante que controla en cumplimiento de las políticas de ejecutivo, en base al artículo Nro. 155, y los arts. 226, 227, de la administración pública; así como el establecimiento de un Consejo Provincial integrado por representantes de los gobiernos autónomos descentralizados, según los artículos 252 y 259.

6. HIPÓTESIS.

6.1.General.

El grado de cumplimiento de las afirmaciones administrativas en el departamento de proyectos del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo, para el año 2013 influye en su gestión.

6.2.Hipótesis específica.

1. La Auditoría de Gestión beneficia al departamento de proyectos del GAD de Chimborazo.
2. El departamento de proyectos del GAD de Chimborazo tiene un alto grado de cumplimiento.

3. Los planes de acción para el departamento de proyectos son de beneficio para el cumplimiento de los objetivos institucionales.
4. Para mejorar la eficiencia en las acciones de planeación se requiere de una guía de actividades tiempos y recursos.

7. OPERACIONALIZACION DE LA HIPÓTESIS.

7.1 Operacionalización de las hipótesis específicas.

| TIPO | IDENTIFICACION | DEFINICION | CATEGORIAS | INDICADORES | TECNICAS |
|------------------------|--|---|--|--|--|
| Variable Independiente | Auditoría de Gestión | Proceso de análisis de la planificación de las actividades en función de los resultados obtenidos por los funcionarios legalmente reconocidos. | Eficiencia Eficacia Efectividad | Indicadores de Eficiencia Indicadores de Eficacia Indicadores de Efectividad | Guías o Formatos de Control Interno Encuestas |
| Variable Dependiente | Proyectos ejecutados en el 2013 por el departamento de proyectos del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo | Un proyecto es la fuente de costos y beneficios que ocurren en distintos períodos de tiempo. El desafío que enfrenta es identificar los costos y beneficios atribuibles al proyecto, y medirlos (mejor dicho Valorarlos) con el fin de emitir un juicio sobre la conveniencia de ejecutar ese proyecto. | Recomendaciones de Auditoría. Directivos Técnicos Empleados | Registros Informes Metas | Guías o formatos de Control Interno. Entrevista |

8. METODOLOGIA.

8.1.Tipo de investigación.

La presente investigación se caracteriza por ser de tipo:

Descriptiva, para lo cual utilizaremos Guías, Formatos de Control Interno que nos permita evaluar la gestión y procesos desarrollados en la entidad,

Investigación bibliográfica, hemerográfica y documental ya q se analizan libros, folletos, revistas, artículos y demás literatura científica relacionados con el tema objeto de estudio para sustentar teóricamente la investigación, y;

Investigación de Campo, ya que se realizara en el departamento de proyectos del Gobierno Descentralizado de la Provincia de Chimborazo.

8.2.Población.

El universo es el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo posee en su planta administrativa 320 funcionarios públicos.

8.3.Muestra.

$$n = 83 \quad \boxed{n = \frac{N * p * q * Z^2}{(N - 1) * e^2 + p * q * Z^2}}$$

8.4.Métodos de investigación.

La metodología a aplicarse será el método inductivo-deductivo, ya que analizarán cada uno de los recursos organizacionales de la institución en términos de eficiencia, eficacia y efectividad, y poder establecer el grado de cumplimiento de los mismos.

Procedimiento.- El análisis de Inducción (paso de los hechos a las leyes); y, posterior a esto formular los comentarios, conclusiones y recomendaciones. Partiendo sobre los resultados anteriormente descritos se emplea el análisis deductivo (extraer los resultados, para pronosticar las tendencias presentes).

Método de observación directa.- Para la investigación el método de la observación es esencial ya que se identificara los procesos desarrollados para la formulación de proyectos además nos permitirá comparar los diferentes efectos logrados con determinadas inversiones, por lo que se construye una ficha de observación del comportamiento de los proyectos.

8.5. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.

Para la presente investigación se utilizara como técnicas e instrumentos:

- Entrevistas, esta técnica puede ser de mucha utilidad si se lo aplica correctamente, utilizando preguntas claras, precisas y cortas con el fin de obtener información que sustente la investigación.
- Encuestas a los funcionarios de la institución con el fin de recabar la información.
- Cuestionarios de control interno.
- Papeles de trabajo elaborados con la información recolectada.

8.6. Técnicas de procedimiento para análisis de los resultados.

El presente trabajo investigativo se apunta en el modelo cualitativo y cuantitativo, a razón del empleo de indicadores de gestión, puesto que su empleo es necesario para demostrar los resultados de la aplicación de la investigación.

9. RECURSOS HUMANOS Y FINANCIEROS.

La presente investigación utilizará recursos humanos, económicos y tecnológicos:

| PRESUPUESTO | |
|---------------------------|-----------------|
| DETALLE | GASTOS |
| Impresión del proyecto | \$ 50,00 |
| Reproducción de Encuestas | \$25,00 |
| Impresión del Informe | \$100,00 |
| Papelería | \$30,00 |
| Anillados | \$35,00 |
| Empastados | \$60,00 |
| Internet y Copias | \$50,00 |
| Movilización | \$60,00 |
| Imprevistos | \$41,00 |
| TOTAL | \$451,00 |

10. CRONOGRAMA.

| MESES | MAYO | | | | JUNIO | | | | JULIO | | | | AGOSTO | | | | SEPTIEMBRE | | | | OCTUBRE | | | | | | | |
|---|------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|--------|---|---|---|------------|---|---|---|---------|---|---|---|--|--|--|--|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | | | | |
| ACTIVIDAD | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Presentación del tema | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Aprobación de anteproyecto | | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Aprobación del Director de Tesis | | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Recolección de información bibliográfica | | X | X | X | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elaboración del Marco Teórico | | | | | | X | X | X | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Aplicación de instrumentos de investigación | | | | | | | | | | X | X | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Tabulación de resultados | | | | | | | | | | | X | X | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Análisis e interpretación | | | | | | | | | | | | X | X | | | | | | | | | | | | | | | |
| Validación de la hipótesis | | | | | | | | | | | | | | X | X | | | | | | | | | | | | | |
| Elaboración del informe | | | | | | | | | | | X | X | X | X | X | X | | | | | | | | | | | | |
| Presentación del Informe | | | | | | | | | | | | | | | | | X | X | X | X | | | | | | | | |

11. BIBLIOGRAFIA.

MEIGS, Walter B; Principios de Auditoria; Editorial Diana; México; Segunda Edición; 119.122 pp.

WHITTINGTON, Ray; Auditoria un Enfoque Integral; Editorial Quebecor World Bogotá S.A.; Colombia; 12ª. Edición; 88-93 pp.

CATACORA, Fernando; Auditoria de Gestión, Editorial McGraw-Hill Interamericana, Caracas, 2001, 189 p.

CEPEDA ALONSO, Gustavo; Auditoría y Control Interno, Editorial Prentice Hill Hispanoamericana, 2000, 167 p.

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO; Auditoría de Gestión para Municipalidades, 2004, 211 p.

COOK, John & WINKLE, Gary; Auditoría de Gestión, 3ra. Edición, Editorial McGraw – Hill, Buenos Aires, 2002, 69 – 76 pp.

FERNANDEZ ARENA, J. A.; La Auditoría Administrativa, Editorial Diana, México D.F., 2003, 89 p.

GUAJARDO CANTÚ, Gerardo; Contabilidad Financiera, Cuarta Edición, Editorial McGraw-Hill Interamericana, México, D. F., 2004, 245 p.

OCÉANO CENTRUM; Enciclopedia de la Auditoría, 2004, 210 p.

STONER. James; Administración, Teoría y Práctica. Editorial Prentice-Hill Interamericana S. A., San Diego, California, 2000, 165 p.

ROSEMBERG, J. M.; Diccionario de Administración y Finanzas, Editorial Océano Centrum, Barcelona, 2004, Varias páginas.

THIERAUF, James; Auditoría Administrativa con Cuestionarios de Trabajo, Editorial Ministerio Educación Superior, Caracas, 2006, 132 p.

MARCO LOGICO

| PROBLEMAS | OBJETIVOS | HIPOTESIS |
|--|--|--|
| <p>¿De qué manera beneficiaría una Auditoría de Gestión al departamento de proyectos del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo, en el año 2013?</p> | <p>Realizar una Auditoría de Gestión al departamento de proyectos en el Gobierno Autónomo descentralizado de la Provincia de Chimborazo, para el año 2013.</p> | <p>El grado de cumplimiento de las afirmaciones administrativas en el departamento de proyectos del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo, para el año 2013 influye en su gestión.</p> |
| <p>¿Cómo benefician las auditorías a los departamentos de proyectos del GAD de Chimborazo?</p> <p>¿Cuál es el grado de cumplimiento del departamento de proyectos del GAD de la provincia de Chimborazo.</p> | <p>Valorar la realización de auditorías que permitan el mejoramiento del departamento de proyectos del GAD de Chimborazo.</p> <p>Conocer el grado de cumplimiento del departamento de proyectos del GAD de la provincia de Chimborazo.</p> | <p>La Auditoría de Gestión beneficia al departamento de proyectos del GAD de Chimborazo.</p> <p>El departamento de proyectos del GAD de Chimborazo tiene un alto</p> |

| | | |
|---|---|---|
| <p>¿Cuáles son los planes de acción estratégica para el departamento de proyectos?</p> | <p>Delinear planes de acción estratégica para el departamento de proyectos.</p> | <p>grado de cumplimiento.</p> |
| <p>¿Cómo mejorar las acciones para reflejar la debida planeación de las actividades y recursos?</p> | <p>Diseñar una guía de acción que refleje la debida planeación de las actividades y recursos.</p> | <p>Los planes de acción para el departamento de proyectos son de beneficio comunitario.</p> <p>Para mejorar las acciones de planeación se requiere de una guía de actividades y recursos.</p> |

12. ESQUEMA DE TESIS

CAPITULO I

- 1.1. Antecedentes de la Institución
- 1.2. Normativa Legal de la Institución
- 1.3. Organización Administrativa
 - 1.3.1. Misión
 - 1.3.2. Visión
 - 1.3.3. Objetivos
 - 1.3.4. Filosofía
 - 1.3.5. Análisis F.O.D.A
- 1.4. Estructura Orgánica-Funcional de la Institución
- 1.5. Composición Patrimonial

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Procedimientos y Elementos comunes aplicables en el ejercicio de las auditorías

- 1.1. Definición de Auditoría
- 1.2. Clasificación de la Auditoría
- 1.3. Proceso de Auditoría
 - 1.3.1. Planificación
 - 1.3.2. Ejecución
 - 1.3.3. Comunicación de Resultados
 - 1.3.4. Seguimiento
- 1.4. Auditoría de Gestión
 - 1.4.1. Definición
 - 1.4.2. Fases de la Auditoría de Gestión
 - 1.4.2.1. Planeamiento
 - 1.4.2.2. Fase de Ejecución
 - 1.4.2.3. Elaboración del Informe

CAPITULO III

Procesos y procedimientos aplicables en el proceso de Auditoría de Gestión del Departamento de Proyectos del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo, año 2013. Bosquejo de trabajo.

3.1. Planeación

- 3.1.1. Comprensión del área a ser examinada
- 3.1.2. Definición de criterios de la auditoria
- 3.1.3. Evaluación del control interno y de riesgos
- 3.1.4. Elaboración del memorándum de programación
- 3.1.5. Elaboración del plan de Auditoria

3.2. Ejecución

- 3.2.1. Aplicación de Pruebas de Cumplimiento
- 3.2.2. Aplicación de Pruebas Analíticas
- 3.2.3. Aplicación de Pruebas Sustantivas
- 3.2.4. Revisión de información documentaria sustentadora
- 3.2.5. Análisis sobre el grado de cumplimiento de las afirmaciones de Gestión
- 3.2.6. Desarrollo de Hallazgos
- 3.2.7. Identificación y evaluación de Irregularidades
- 3.2.8. Asuntos referidos a responsabilidades
- 3.2.9. Evaluación de Resultados

3.3. Del Informe

- 3.3.1. Síntesis Gerencial
- 3.3.2. Conclusiones
- 3.3.3. Observaciones y Recomendaciones
- 3.3.4. Anexos

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

Anexos

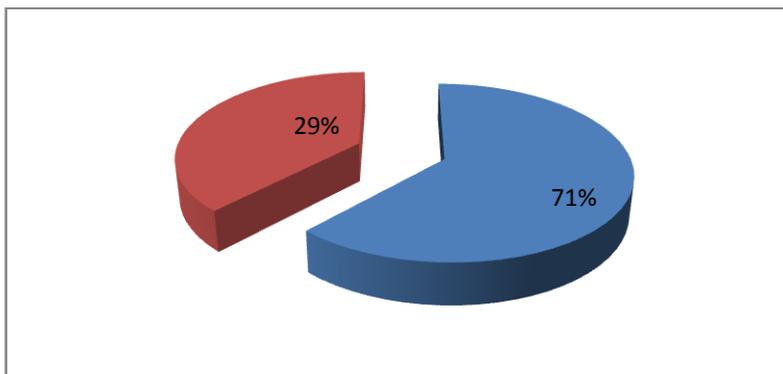
ANEXO 2 ENCUESTAS A FUNCIONARIOS EN GENERAL

Pregunta 1. ¿Conoce usted si se aplican procedimientos de control y evaluación en el Departamento de Proyectos del Gobierno Autónomo Descentralizado de Chimborazo?

TABLA N2. ¿Conoce usted si se aplican procedimientos de control y evaluación en el Departamento de Proyectos del Gobierno Autónomo Descentralizado de Chimborazo?

| INDICADORES | f | % |
|--|-----------|-------------|
| Si | 50 | 71% |
| No | 20 | 29% |
| Total | 70 | 100% |
| Fuente: Investigación de campo Realizado por: Verónica Moreta | | |

GRÁFICO N2. ¿Conoce usted si se aplican procedimientos de control y evaluación en el Departamento de Proyectos del Gobierno Autónomo Descentralizado de Chimborazo?



Fuente: Investigación de campo
Realizado por: Verónica Moreta

ANÁLISIS

De los encuestados en total, un 71% expresa que si se aplican procedimientos de control para evaluar las actividades que se realizan en el Departamento de Proyectos del GAD de Chimborazo, mientras que el 29% restante manifiesta lo contrario.

INTERPRETACIÓN

De lo expuesto anteriormente, podemos concluir que si se realizan procedimientos de evaluación y control en el Departamento de Proyectos del GAD de Chimborazo. Es

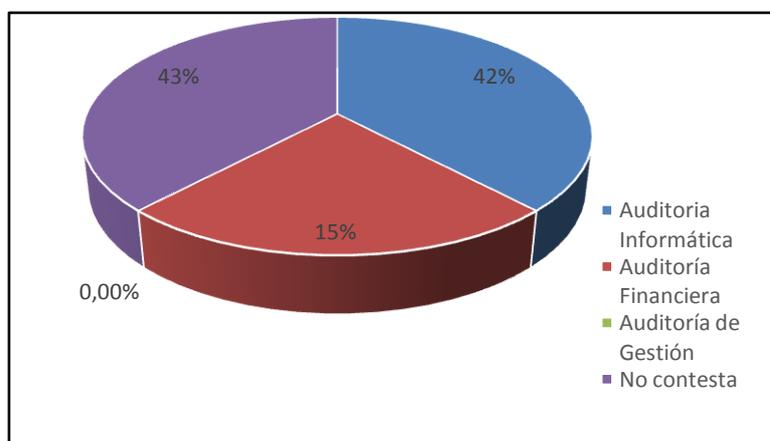
necesario que los encargados de realizar las actividades de control, conforme a la ley, ejecuten procedimientos constantes para verificar si se realizan los procesos establecidos y programados.

Pregunta 2.¿De haber contestado afirmativamente el enunciado anterior, Seleccione el o los procedimientos de control que se hayan realizado en su departamento?

TABLA N 2.De haber contestado afirmativamente el enunciado anterior, Seleccione el o los procedimientos de control que se hayan realizado en su departamento.

| INDICADORES | f | % |
|--|-----------|-------------|
| Auditoría Informática | 30 | 43% |
| Auditoría Financiera | 10 | 15% |
| Auditoría de Gestión | 0 | 0% |
| No contesta | 29 | 42% |
| Total | 70 | 100% |
| Fuente: Investigación de campo Realizado por: Verónica Moreta | | |

GRÁFICO N 2 De haber contestado afirmativamente el enunciado anterior, Seleccione el o los procedimientos de control que se hayan realizado en su departamento.



Fuente: Investigación de campo
Realizado por: Verónica Moreta

ANÁLISIS

De todos los encuestados, el 43% contesta que se han realizado Auditorías Informáticas, otro 42% contesta que se han realizado Auditorías Financieras y el 15% restante de encuestados no contesta nada a la pregunta.

INTERPRETACIÓN

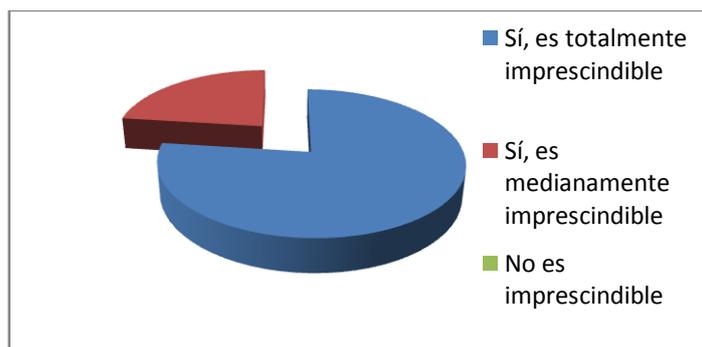
De lo anterior podemos concluir que no se han realizado Auditorías de Gestión en el Departamento de Proyectos del GAD de Chimborazo por lo que es necesario que se realice dicho examen para establecer el cumplimiento de las funciones de cada participante, para implementarlas si no existen.

Pregunta 3. ¿Considera que es importante la realización de Auditorías de Gestión, en el Departamento de Proyectos del Gobierno Autónomo Descentralizado de Chimborazo?

TABLA N 3 ¿Considera que es importante la realización de Auditorías de Gestión, en el Departamento de Proyectos del Gobierno Autónomo Descentralizado de Chimborazo?

| INDICADORES | f | % |
|--|-----------|-------------|
| Sí, es totalmente imprescindible | 55 | 78% |
| Sí, es medianamente imprescindible | 15 | 22% |
| No es imprescindible | 0 | 0% |
| No lo sé | 0 | 0% |
| Total | 70 | 100% |
| Fuente: Investigación de campo Realizado por: Verónica Moreta | | |

GRÁFICO N 3 Considera que es importante la realización de Auditorías de Gestión, en el Departamento de Proyectos del Gobierno Autónomo Descentralizado de Chimborazo



Fuente: Investigación de campo
Realizado por: Verónica Moreta

ANÁLISIS

Del total de encuestados, el 78% manifiesta que es imprescindible realizar Auditorías de Gestión en su departamento, y un 22% restante expresa un menor grado de importancia.

INTERPRETACIÓN

La totalidad de funcionarios destacan la importancia de realizar Auditorías de Gestión en el Departamento de Proyectos del GAD de Chimborazo ya que mediante ésta se detectan los errores cometidos, para corregirlos y de esa forma optimizar el correcto desenvolvimiento de sus funcionarios.

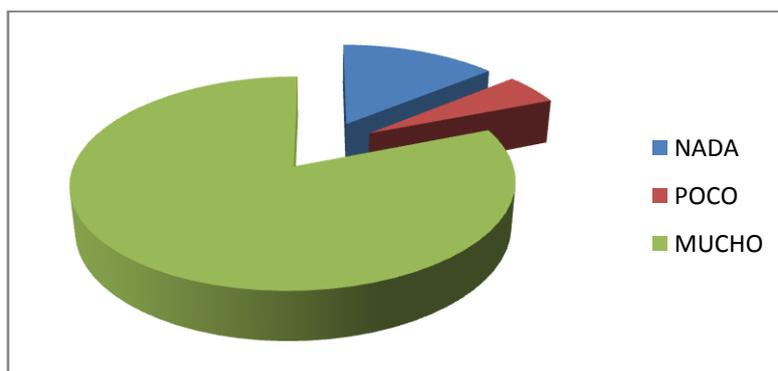
Pregunta 4. ¿La Auditoría de Gestión beneficia al departamento de proyectos del GAD de Chimborazo?

TABLA N 4 ¿La Auditoría de Gestión beneficia al departamento de proyectos del GAD de Chimborazo?

| ASPECTO | NÚMERO | PORCENTAJE |
|--------------|-----------|--------------|
| NADA | 10 | 14 % |
| POCO | 8 | 11 % |
| MUCHO | 52 | 74 % |
| TOTAL | 70 | 100 % |

Fuente: Investigación de campo
Realizado por: Verónica Moreta

GRÁFICO N.4.4.¿La Auditoría de Gestión beneficia al departamento de proyectos del GAD de Chimborazo?



Fuente: Investigación de campo
Realizado por: Verónica Moreta

ANÁLISIS

De todos los investigados el 74% expresa que la Auditoría de Gestión beneficia MUCHO al Departamento de Proyectos, el 11 % manifiesta que beneficia POCO, y el 14% dice que no beneficia en NADA.

INTERPRETACIÓN:

La mayor parte de los funcionarios creen que el Departamento de Proyectos del GAD de Chimborazo, se beneficiará con la realización de la Auditoría de Gestión ya que en el mismo no existe un manual de funciones, de esta manera es necesaria una Auditoría de Gestión para establecer las funciones y los procesos a realizar para cada funcionario.

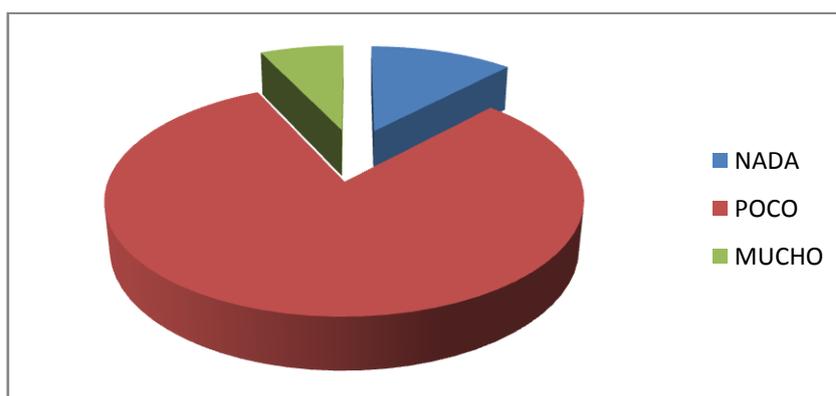
Pregunta 5. ¿Los proyectos que desarrolla el Departamento, ¿se realizan considerando los planes y programas institucionales?

TABLA N 5. ¿Los proyectos que desarrolla el Departamento, ¿se realizan considerando los planes y programas institucionales?

| ASPECTO | NÚMERO | PORCENTAJE |
|---------|--------|------------|
| NADA | 18 | 25 % |
| POCO | 42 | 61 % |
| MUCHO | 10 | 14 % |
| TOTAL | 70 | 100 % |

Fuente: Investigación de campo
Realizado por: Verónica Moreta

GRÁFICO N 5. ¿Los proyectos que desarrolla el Departamento, ¿se realizan considerando los planes y programas institucionales?



Fuente: Investigación de campo
Realizado por: Verónica Moreta

ANÁLISIS

Los encuestados respondieron a la pregunta: 18 personas que corresponde al 25 % afirma que NADA, 42 correspondiente al 61 % manifiesta que POCO, 10 equivalente al 14 %, responden que MUCHO.

INTERPRETACIÓN

La mayor parte de los funcionarios creen que para realizar los proyectos, el departamento observa poco los objetivos y políticas institucionales. Los procesos que realiza el departamento de Proyectos se deben ejecutar acorde a las políticas institucionales, establecidas en la misión y visión empresarial, para el cumplimiento de los objetivos de la misma.

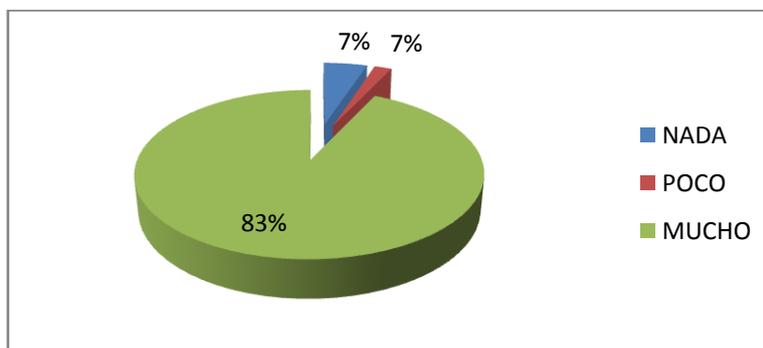
Pregunta 6. ¿Con la ejecución de la Auditoría de Gestión ha mejorado el nivel de cumplimiento en el departamento?

TABLA N 6. ¿Con la ejecución de la Auditoría de Gestión ha mejorado el nivel de cumplimiento en el departamento?

| ASPECTO | NÚMERO | PORCENTAJE |
|---------|--------|------------|
| NADA | 5 | 7 % |
| POCO | 5 | 7 % |
| MUCHO | 60 | 86 % |
| TOTAL | 70 | 100 % |

Fuente: Investigación de campo
Realizado por: Verónica Moreta

GRÁFICO N 6. ¿Con la ejecución de la Auditoría de Gestión ha mejorado el nivel de cumplimiento en el departamento?



Fuente: Investigación de campo
Realizado por: Verónica Moreta

ANÁLISIS

A los encuestados se les preguntó; Con la ejecución de la Auditoría de Gestión ha mejorado el nivel de cumplimiento en el departamento, el 7 % afirma que NADA, otro 7% manifiesta que POCO, y el 83 %, responden que MUCHO.

INTERPRETACIÓN

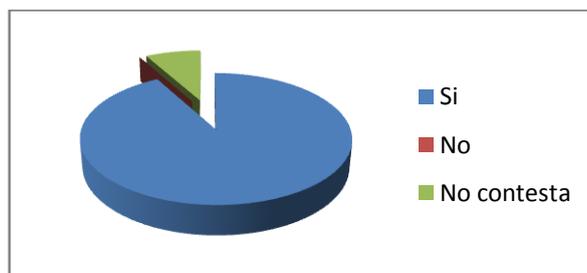
La mayor parte de los encuestados creen que con la ejecución de la Auditoría de Gestión, si han incrementado sus responsabilidades ya que para la elaboración de proyectos se necesita que los trabajadores cumplan a cabalidad sus funciones.

Pregunta 7. Los proyectos que se elaboran en su departamento, ¿están acorde a los objetivos y metas institucionales preestablecidos?

TABLA N 7. Los proyectos que se elaboran en su departamento, ¿están acorde a los objetivos y metas institucionales preestablecidos?

| INDICADORES | f | % |
|--|-----------|-------------|
| Si | 65 | 92% |
| No | 0 | 0% |
| No contesta | 5 | 8% |
| Total | 70 | 100% |
| Fuente: Investigación de campo Realizado por: Verónica Moreta | | |

GRÁFICO N 7. Los proyectos que se elaboran en su departamento, ¿están acorde a los objetivos y metas institucionales preestablecidos?



Fuente: Investigación de campo
Realizado por: Verónica Moreta

ANÁLISIS

De todos los investigados, el 92% expresa que para la elaboración de proyectos si se consideran las metas y objetivos institucionales y el resto no da contestación.

INTERPRETACIÓN

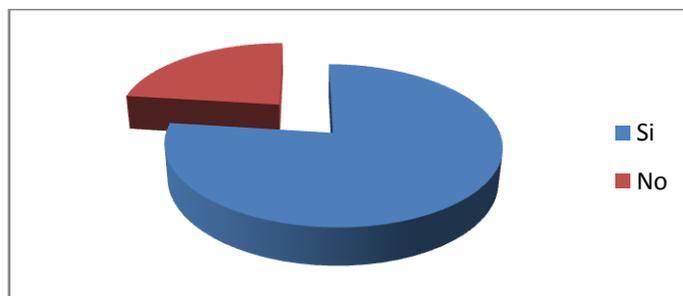
La mayoría de los proyectos que son realizados consideran las metas y objetivos institucionales. Se debe socializar la política en todos los integrantes de la institución, a fin de que se empoderen de los objetivos que se alcanzarán con el esfuerzo y compromiso de todos.

Pregunta 8. En su departamento, ¿se dispone de un manual de funciones que determine con claridad el accionar de cada uno de los miembros del departamento?

TABLA N 8. En su departamento, ¿se dispone de un manual de funciones que determine con claridad el accionar de cada uno de los miembros del departamento?

| INDICADORES | f | % |
|--|-----------|-------------|
| Si | 54 | 77% |
| No | 16 | 23% |
| Total | 70 | 100% |
| Fuente: Investigación de campo Realizado por: Verónica Moreta | | |

GRÁFICO N.4.8. En su departamento, ¿se dispone de un manual de funciones que determine con claridad el accionar de cada uno de los miembros del departamento?



Fuente: Investigación de campo
Realizado por: Verónica Moreta

ANÁLISIS

Del total de investigados, el 77% expresa contar con un Manual de Funciones que determine con claridad las funciones de cada uno de los miembros del Departamento de Proyectos.

INTERPRETACIÓN

El Departamento de Proyectos del GAD de Chimborazo no cuenta con un Manual de Funciones, el existente es el manual general de la Institución, este no determina con claridad las funciones de cada uno de sus miembros.

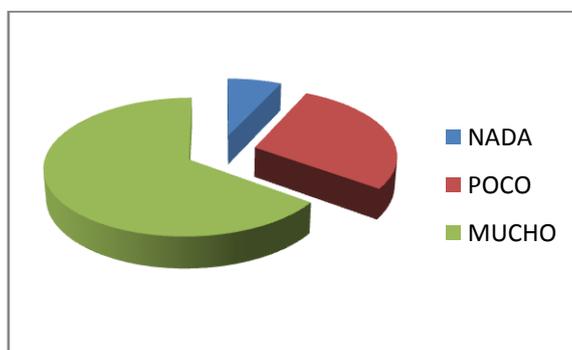
Pregunta 9. ¿Existen planes de acción para corregir las posibles desviaciones en los procedimientos que ejecuta el Departamento de Proyectos?

TABLA N 9. ¿Existen planes de acción para corregir las posibles desviaciones en los procedimientos que ejecuta el Departamento de Proyectos?

| ASPECTO | NÚMERO | PORCENTAJE |
|---------|--------|------------|
| NADA | 5 | 7 % |
| POCO | 15 | 22 % |
| MUCHO | 50 | 71 % |
| TOTAL | 70 | 100 % |

Fuente: Investigación de campo
Realizado por: Verónica Moreta

GRÁFICO N.4.9. ¿Existen planes de acción para corregir las posibles desviaciones en los procedimientos que ejecuta el Departamento de Proyectos?



Fuente: Investigación de campo
Realizado por: Verónica Moreta

ANÁLISIS

De todos los entrevistados, el 71 % expresa que existen MUCHO planes de acción para corregir las desviaciones en los procedimientos que realiza el Departamento, el 22 %, POCO, y el 7 % NADA

INTERPRETACIÓN

No existen planes de acción para corregir las desviaciones en los procedimientos que realiza el Departamento de Proyectos del GAD de Chimborazo. Es necesario que en la Planificación Estratégica Institucional se incluya un plan emergente para el Departamento de Proyectos.

Pregunta 10. Finalmente exprese si le interesaría que en su departamento se realice una Auditoría de Gestión, que permita valorar la eficiencia, eficacia y oportunidad de las operaciones, que oriente la gestión departamental y por ende la gestión y el desarrollo organizacional.

TABLA N 10. ¿Le interesaría que en su departamento se realice una Auditoría de Gestión?

| ASPECTO | NÚMERO | PORCENTAJE |
|--------------|-----------|--------------|
| NADA | 3 | 4 % |
| POCO | 37 | 53 % |
| MUCHO | 30 | 43 % |
| TOTAL | 70 | 100 % |

Fuente: Investigación de campo
Realizado por: Verónica Moreta

GRÁFICO N 10. ¿Le interesaría que en su departamento se realice una Auditoría de Gestión?



Fuente: Investigación de campo
Realizado por: Verónica Moreta

ANÁLISIS

Del total, el 4 % de los encuestados NO le interesaría que en su departamento se realice una Auditoría de Gestión, que permita valorar la eficiencia, eficacia y oportunidad de las operaciones, que oriente la gestión departamental y por ende la gestión y el desarrollo organizacional, el 53 % POCO y el 43 % MUCHO.

INTERPRETACIÓN

Se pudo evidenciar que existe interés por la realización de una Auditoría de Gestión en el Departamento de Proyectos del GAD de Chimborazo la misma que nos permitirá valorar la eficiencia, eficacia y oportunidad de las operaciones, que oriente la gestión departamental y por ende la gestión y el desarrollo organizacional