

INTRODUCCIÓN

Con la finalidad de dar a conocer el procedimiento metodológico seguido para realizar el presente trabajo de investigación, a continuación se transcriben partes fundamentales del Plan de Investigación aprobado por la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Técnica del Norte.

Antecedentes de la Investigación.- A partir de julio del 2002, con la emisión de la nueva Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado se formuló también la nueva normativa legal obligatoria para que todas las entidades del Sector Público, diseñen sus propios indicadores de gestión, sin embargo las entidades públicas en su mayoría no han logrado diseñar ni implementar estos procedimientos de control de gestión.

Por lo expuesto, es evidente que las entidades del sector público necesitan del apoyo técnico y metodológico para diseñar sus correspondientes indicadores, de acuerdo al tipo de gestión que cada entidad desarrolla, esto es por actividad, áreas, procesos y productos.

La Dirección Provincial de Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca en Imbabura, MAGAP-I, no es la excepción, porque hasta la actualidad no ha logrado diseñar ni implementar los indicadores para la evaluación continua y permanentemente de los procesos de los proyectos productivos, y el desempeño de los técnicos por competencias, para que permita evaluar el cumplimiento de los objetivos institucionales y sus resultados.

Consecuentemente, no se ejerce el control de gestión necesario, en los diferentes procesos operativos como son: la evaluación o control previo, el monitoreo y seguimiento en la implantación de los procesos operativos o de control concurrente, y, de evaluación de resultados e impacto, esto se produce principalmente porque no se ha capacitado al personal para el

diseño e implementación de indicadores, y así asegurar el control de gestión institucional, razón por la cual se hace pertinente y oportuno el apoyo de nuestra propuesta de asistencia técnica y metodológica que mediante el Diseño de una Auditoría de Gestión, a fin de que la entidad cumpla con sus objetivos misionales en el desarrollo de la actividad agropecuaria de la Provincia de Imbabura.

Concomitantemente con lo expuesto, se puede agregar que, la Nueva Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado LOCGE, las disposiciones legales, reglamentarias y normativas del Ministerio, las recomendaciones obligatorias de auditoría vigentes, y, los reglamentos internos de los proyectos productivos determinan la necesidad urgente de establecer procedimientos para evaluar en forma previa, concurrente y posterior a la ejecución de los proyectos productivos, en función de lograr los indicadores de eficiencia, eficacia, efectividad, economía, ética y ecología.

Por lo tanto es urgente, obligatorio y necesario diseñar un modelo de Auditoría de Gestión, la cual, mediante indicadores permitan la evaluación permanente de la ejecución de proyectos productivos y de desempeño profesional de los técnicos, aplicando la metodología establecida por la Contraloría General del Estado, en la realidad del MAGAP en Imbabura, para asegurar el Control de Gestión Institucional en función de alcanzar los objetivos misionales, asegurando un mejor desempeño institucional, especialmente del recurso humano como factor fundamental, en la finalidad última de que la gestión pública genere bienes y servicios de calidad en beneficio de la colectividad, garantizando la seguridad alimentaria que el país requiere para afrontar la crisis global de la producción agropecuaria.

Para realizar control, evaluación, y seguimiento a la gestión institucional dentro del marco conceptual de los objetivos estratégicos, es necesario que las entidades cuenten con un sistema de indicadores de gestión, el cual mantiene el control sobre los principales procesos que se realizan en las organizaciones.

Objetivos.- A continuación exponemos los objetivos general y específicos que guiaron el proceso investigativo y que sirven de base para la respectiva evaluación de cumplimiento de los mismos.

El **objetivo general** formulado fue: diseñar un sistema de auditoría de gestión para evaluar la ejecución de proyectos productivos y el desempeño institucional de la Dirección Provincial del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca en Imbabura.”

Objetivos específicos:

- Realizar un diagnóstico situacional con el propósito de analizar e identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en cada una de las áreas del MAGAP-I, enfocando el análisis a los procesos de evaluación de proyectos productivos.
- Establecer las bases científicas y teóricas, que avalen el presente proyecto de acuerdo a las necesidades y exigencias del mismo.
- Interpretar los resultados obtenidos del trabajo de campo, que proporcionó una variada información sobre los procesos administrativos, de gestión, evaluación y control de las operaciones que diariamente se ejecutan en el MAGAP-I.
- Diseñar un Plan Metodológico para la realización de auditorías de gestión aplicables en la Dirección Provincial de Ministerio de Agricultura, Ganadería Acuacultura y Pesca en Imbabura, determinando el aspecto legal en el cual desarrolla sus actividades.
- Determinar los principales impactos que genere éste proyecto, en los ámbitos, social, económico, ambiental, agrícola, cultural y educativo.

Tipo de Investigación efectuada.- La presente investigación tiene un enfoque cualitativo, se encuentra dentro de un proyecto factible y está apoyado por la Investigación Bibliográfica y de Campo.

A continuación se explica el ámbito de cada uno de estos tipos de investigación, que guiaron todo el proceso de recopilación de datos, tabulación, análisis, interpretación y conclusiones.

a) Investigación Cualitativa

Según Hernández R. y otros (2003): “La mayor parte de las veces éstos se inician como exploratorios y descriptivos; pero se plantean con alcances correlacionales (sin consideración estadística) o de asociación y explicativos. Más que la revisión de la literatura y lo que se encuentre en ella, lo que influye en el alcance de la investigación es el trabajo de campo inicial y posterior”. (Pág 32)

Tiene una Enfoque Cualitativo porque basa su propuesta en la observación y estudio de hechos y situaciones que rodean el problema investigado; es factible porque se plantea una propuesta alternativa de solución con la posibilidad de impulsar un Sistema de Auditoria de gestión para evaluar proyectos productivos.

b) Investigación Bibliográfica y Documental

Según Zorrilla S. (1997): “La investigación bibliográfica puede realizarse de forma independiente o como parte de la investigación de campo y de la de laboratorio. En ambos casos, busca conocer las contribuciones culturales o científicas del pasado. Es el medio de información por excelencia: como trabajo científico original, constituye la investigación propiamente dicha en el área de las ciencias humanas, constituye por lo general el primer paso de cualquier investigación científica”. (Pág 143)

Es una Investigación Bibliográfica porque se recurre al estudio y recolección de información de fuentes bibliográficas, documentales, estudios previos, eventos e Internet, entre otros, a fin de ampliar y profundizar el conocimiento sobre el problema.

c) Investigación de Campo

Según Zorrilla S. (1997): “Es la que se realiza en las áreas de las ciencias sociales y psicológicas. Algunas de sus técnicas son de igual manera utilizadas para la recolección de datos complementarios con otras áreas de la ciencia. Las técnicas

específicas tienen como finalidad recoger y registrar de forma ordenada los datos relativos al tema escogido como objeto de estudio”. (Pág 27)

El proyecto utilizó la investigación de Campo en tanto permitió aplicar los instrumentos seleccionados con el propósito de recolectar información directamente de la realidad institucional.

d) Investigación Descriptiva

Según Hernández y otros (2003): “Con mucha frecuencia, el propósito del investigador consiste en describir situaciones, eventos y hechos. Esto es, decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”. (Pág 181)

Finalmente, es una investigación descriptiva cuando se precisa de este procedimiento para explicar y detallar los diferentes procedimientos seguidos a lo largo del proyecto para su sustentación y comprensión.

Métodos de investigación utilizados.- A continuación se detallan los métodos que se emplearon para la realización de la presente investigación:

a) Inductivo:

IZQUIERDO, Enrique (2002) afirma “Estudia los fenómenos o problemas desde las partes hacia el todo, es decir analiza los elementos del todo para llegar a un concepto o ley. También se puede decir que sigue un proceso analítico-sintético”. (Pág.12)

Nos permitirá analizar científicamente hechos particulares que nos permitan llegar a la generalización; en el marco teórico consentirá sustentar la propuesta sobre la base de una serie de aspectos que descompusieron al fenómeno para su mejor estudio.

b) Deductivo:

ROBBINS (2004), afirma “Estudia un fenómeno o problema desde el todo hacia las partes, es decir analiza el concepto para llegar a los elementos de las partes del todo. Entonces diríamos que su proceso es sintético analítico”. (Pág.21)

Contribuirá a basarnos en teorías, información mundial para poder particularizarla o especificarlos en propuestas, estrategias de la investigación, este método se utiliza al formular las conclusiones.

c) Analítico – Sintético

ROBBINS (2004), afirma “El Método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Este método nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías.” (Pág. 38).

ROBBINS (2004), afirma “El método sintético es un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguidos por el análisis; se trata en consecuencia de hacer una explosión metódica y breve, en resumen. En otras palabras debemos decir que la síntesis es un procedimiento mental que tiene como meta la comprensión cabal de la esencia de lo que ya conocemos en todas sus partes y particularidades.”(Pág. 42).

Los dos métodos definidos anteriormente resultaron esencialmente importantes en el transcurso de la investigación efectuada, nos permitió interpretar la información obtenida, yendo desde las partes al todo y en otros aspectos de lo abstracto a lo concreto; estos análisis nos permitieron emitir juicios de valor sobre los diversos aspectos del problema de investigación.

Planteada la problemática de estudio, objetivos y tipo de investigación, se desarrolló el presente trabajo de grado. Para el mejor diseño de la propuesta se utilizaron también varios instrumentos, técnicas y estrategias

de interpretación y análisis. En base a toda esta metodología trazada se ha logrado cumplir con todos los objetivos de investigación planteados.

Con lo expuesto, se puede mencionar que mediante el diseño metodológico de una Auditoría de Gestión, el MAGAP-I, asegurará el Control de Gestión Institucional en función de alcanzar sus objetivos, pues, con el diseño de indicadores, se podrá medir permanentemente el desempeño institucional, en la finalidad última de que la gestión pública genere bienes y servicios de calidad en beneficio de la colectividad.

Diseñar un plan metodológico para la realización de las auditorías de gestión aplicable en la Dirección Provincial de Ministerio de Agricultura, Ganadería Acuacultura y Pesca en Imbabura (MAGAP-I).

CAPÍTULO I

1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Con el diagnóstico situacional desarrollado, se trata de conocer objetivamente la institución donde se implementará la propuesta, enfocando aspectos como: administrativos, legales, planificación, de gestión y evaluación de desempeño.

1.1. ANTECEDENTES DIAGNOSTICOS

Metodológicamente, iniciaremos planificando el proceso del diagnóstico situacional, determinando los objetivos diagnósticos, variables, indicadores, matriz de relación diagnóstica y determinando las fuentes de información. A continuación detallamos los aspectos señalados.

1.1.1. OBJETIVOS

1.1.1.1. Objetivo general

Realizar un diagnóstico situacional general del Ministerio de Agricultura y Ganadería MAGAP- Ibarra, analizando diversos aspectos como antecedentes históricos, situación administrativa, procesos de gestión de proyectos. Con toda la información preliminar encontrada, se efectuó el diagnóstico institucional interno con el fin de conocer sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

1.1.1.2. Objetivos específicos

- a)** Determinar los antecedentes históricos del MAGAP- Imbabura.
- b)** Analizar la situación administrativa de la Institución, caracterizando aspectos tales como: fines de la institución, empleados, funciones y procedimientos administrativos.

- c) Determinar los principales proyectos y procesos de gestión y evaluación
- d) Realizar el análisis institucional interno, a través de la construcción de la Matriz FODA.

1.1.2. VARIABLES DIAGNÓSTICAS E INDICADORES

De acuerdo a las variables determinadas, detallamos a continuación los correspondientes indicadores para su análisis:

De acuerdo a las variables determinadas, detallamos a continuación los correspondientes indicadores para su análisis:

1.1.2.1. Diagnóstico

- a) Eficiencia
- b) Eficacia
- c) Efectividad
- d) Economía
- e) Ética
- f) Ecología.

1.1.2.2. Identifica y evalúa la FODA

- a) Objetivos Cumplidos
- b) Limitaciones
- c) FODA

1.1.3. FUENTES DE INFORMACIÓN

Para efectuar el presente diagnóstico situacional general, se recurrió a información documental que consta en los archivos de las dependencias del MAGAP-I, observación directa y entrevistas a los directivos de la mencionada Institución.

1.1.4. ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS

El presente capítulo está referido a un diagnóstico técnico, que mediante la utilización de técnicas e instrumentos de investigación, se ha obtenido una variada información sobre los procesos administrativos, de gestión, evaluación y control de las operaciones que diariamente se ejecutan en el Ministerio de Agricultura y Ganadería, Dirección Provincial de Imbabura.

1.1.4.1. Técnicas de investigación

Las técnicas de recolección de información que se utilizaron en el presente trabajo fueron: entrevista al Director Provincial del MAGAP-I encuestas a los funcionarios del MAGAP-I y la observación directa.

1.1.4.2. Instrumentos

Para la recolección de la información observada mediante la entrevista se elaborarán cuestionarios.

Para dejar constancia de la validez del desarrollo del instrumento que se utilizará se empleo la TECNICA DE JUICIO DE EXPERTOS, la cual consiste en la opinión de personas entendidas en la temática.

1.1.4.3. Unidades de Análisis y Población

Las unidades de análisis para la presente investigación está conformada por todos los departamentos y unidades de la Dirección Provincial del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca en Imbabura; y, la población objeto de estudio son los técnicos y empleados que tienen a cargo proyectos productivos. Por ser una población finita, 30 personas, se realizó en un censo.

1.1.5. PRESENTACION E INTERPRETACION DE RESULTADOS

A continuación se exponen los resultados que se obtuvieron en el trabajo de campo realizado para la presente investigación. Aquí se analizan las diferentes dimensiones, categorías y aspectos del problema planteado.

1.1.5.1. Resultados de encuestas aplicadas a los técnicos del MAGAP-I.

1. ¿Se tomó en cuenta su experiencia y conocimientos para la elaboración del Plan Estratégico Institucional 2009-2012.?

CUADRO No. 1.1

Opiniones sobre la elaboración del Presupuesto Anual

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EN SU TOTALIDAD	10	33%
LA MAYOR PARTE	4	13%
POCO	5	17%
NADA	11	37%
TOTAL	30	100%

FUENTE: Encuesta al Personal Técnico del MAGAP-I el 2009-06-20

ELABORACIÓN: La Autora

a) Análisis

Del cuadro anterior se deduce que únicamente un 10% de los servidores se involucraron en su totalidad en la elaboración del Plan Estratégico Institucional, y un 37% de funcionarios no se los toma en cuenta para su elaboración, esto se debe a que la mayoría de los funcionarios no cuentan con una capacitación

adecuada y actualizada respecto a las nuevas políticas de elaboración de planes institucionales.

2. ¿Colaboró en la elaboración del POA 2009?

CUADRO No. 1.2

Colaboración en la elaboración del POA 2009

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EN SU TOTALIDAD	10	33%
LA MAYOR PARTE	4	14%
POCO	6	20%
NADA	10	33%
TOTAL	30	100%

FUENTE: Encuesta al Personal Técnico del MAGAP-I el 2009-06-20

ELABORACIÓN: La Autora

b) Análisis

El resultado refleja que en la elaboración del Plan Operativo únicamente 10 funcionarios participan, así mismo un 20% intervienen poco y un 33% nada, éstos planes anuales son una herramienta importante de planificación, mediante la cual se logra conseguir las metas y objetivos propuestos; y al no elaborarlos, tampoco son divulgados con oportunidad.

3. ¿Cree usted que las políticas implantadas por la Entidad, norman la gestión institucional?

CUADRO No. 1.3

Gestión Institucional

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EN SU TOTALIDAD	2	7%
LA MAYOR PARTE	9	30%
POCO	14	46%
NADA	5	17%
TOTAL	30	100%

FUENTE: Encuesta al Personal Técnico del MAGAP-I el 2009-06-20

ELABORACIÓN: La Autora

c) Análisis

Analizando la información obtenida de las encuestas, se puede observar que en un porcentaje de 46% opinan que las políticas implementadas por el MAGAP-I, norman la gestión institucional, un 30% la mayor parte, el 17% nada y el 7% opina que en su totalidad, esto se debe a que las políticas institucionales no tienen una difusión adecuada y se encuentran desactualizadas, por ende los funcionarios las desconocen.

4. ¿Opina usted que, las políticas y normas vigentes ayudan a un uso eficiente, eficaz, efectivo y económico de los recursos?

CUADRO No. 1.4

Eficacia en el uso de los recursos

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EN SU TOTALIDAD	0	0%
LA MAYOR PARTE	2	7%
POCO	13	43%
NADA	15	50%
TOTAL	30	100%

FUENTE: Encuesta al Personal Técnico del MAGAP-I el 2009-06-20

ELABORACIÓN: La Autora

d) Análisis

Del cuadro se desprende que un 50% opina que las políticas no ayudan a un uso eficiente de los recursos del MAGAP-I, el 43% poco y el 7% la mayor parte. Esto es consecuencia del desconocimiento y sentido de empoderamiento de la entidad.

5. ¿Existe una evaluación permanente de los logros alcanzados a nivel personal?

CUADRO No. 1.5

Evaluación de cumplimiento de objetivos propuestos

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EN SU TOTALIDAD	0	0%
LA MAYOR PARTE	0	0%
POCO	12	40%
NADA	18	60%
TOTAL	30	100%

FUENTE: Encuesta al Personal Técnico del MAGAP-I el 2009-06-20

ELABORACIÓN: La Autora

e) Análisis

El resultado refleja que no existe una evaluación individual y permanente de las metas del personal pues un 60% opina que no se les evalúa y un 40% poco, esto se debe a que la entidad no cuenta con indicadores de desempeño del recurso humano.

6. ¿Conoce usted las debilidades que mantiene el MAGAP-I, como Institución?

CUADRO No. 1.6

Debilidades del MAGAP-I

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EN SU TOTALIDAD	0	0%
LA MAYOR PARTE	0	0%
POCO	25	83%
NADA	5	17%
TOTAL	30	100%

FUENTE: Encuesta al Personal Técnico del MAGAP-I el 2009-06-20

ELABORACIÓN: La Autora

f) Análisis

De acuerdo a lo que se observa un 83% conoce poco las debilidades de la entidad y el 17% nada, esto se debe a que no existe una evaluación permanente y oportuna del desempeño tanto del recurso humano como una evaluación del desempeño institucional, mediante indicadores, los mismos que permitan corregir desviaciones en el transcurso de las actividades para lograr los objetivos y metas propuestas.

7. ¿Opina usted, que se deben mejorar, o dotar de mejores equipos técnicos, para el logro de metas propuestas?

CUADRO No. 1.7

Mejora de Equipos para el cumplimiento de metas

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EN SU TOTALIDAD	30	100%
LA MAYOR PARTE	0	0%
POCO	0	0%
NADA	0	0%
TOTAL	30	100%

FUENTE: Encuesta al Personal Técnico del MAGAP-I el 2009-06-20

ELABORACIÓN: La Autora

g) Análisis

De acuerdo a las encuestas todos los funcionarios, esto es un 100% considera que el desarrollo va de la mano con recurso tecnológico, para poder lograrlo es fundamental que los directivos gestionen ante el Ministerio de Agricultura la adquisición e implementación y capacitación en el uso de aparatos con tecnología acorde a las necesidades institucionales.

8. ¿Considera que la Entidad tiene capacidad para establecer estándares que le permitan evaluar la calidad de los productos y servicios que ofrece?

CUADRO No. 1.8

Estándares de calidad en productos y servicios

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EN SU TOTALIDAD	30	100%
LA MAYOR PARTE	0	0%
POCO	0	0%
NADA	0	0%
TOTAL	30	100%

FUENTE: Encuesta al Personal Técnico del MAGAP-I el 2009-06-20

ELABORACIÓN: La Autora

h) Análisis

Del cuadro anterior se desprende que todos los funcionarios, esto es un 100% considera que el MAGAP-I, puede establecer estándares para evaluar su desempeño. Por que cuentan con toda la información.

9. ¿EL MAGAP-I, cuenta con un Sistema de Evaluación de Desempeño?

CUADRO No. 1.9

Sistema de Evaluación en el MAGAP-I

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EN SU TOTALIDAD	0	0%
LA MAYOR PARTE	0	0%
POCO	0	0%
NADA	30	100%
TOTAL	30	100%

FUENTE: Encuesta al Personal Técnico del MAGAP-I el 2009-06-20

ELABORACIÓN: La Autora

i) Análisis

El 100% de funcionarios del MAGAP-I, opinan que no cuentan con un Sistema de Evaluación de Desempeño. Por cuanto nunca existido el interés de contar con este instrumento.

10.¿Se ha implantado alguna técnica para medir la satisfacción de la población, frente a los proyectos productivos?

CUADRO No. 1.10

Satisfacción de la población frente a proyectos

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EN SU TOTALIDAD	0	0%
LA MAYOR PARTE	0	0%
POCO	5	17%
NADA	25	83%
TOTAL	30	100%

FUENTE: Encuesta al Personal Técnico del MAGAP-I el 2009-06-20

ELABORACIÓN: La Autora

j) Análisis

De acuerdo al cuadro anterior, un 83% opina que no se ha implantado un sistema para medir la satisfacción de los clientes, y un 17%, dice que poco, esto se debe a que existe poca difusión institucional de los servicios que presta el MAGAP-I.

11. ¿En el área donde desempeña sus funciones, se mide el rendimiento promedio mediante un indicador, que mida el desempeño obtenido realmente, comparando un estándar, con lo efectivamente alcanzado?

CUADRO No. 1.11

Indicadores que miden el rendimiento

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EN SU TOTALIDAD	0	0%
LA MAYOR PARTE	0	0%
POCO	0	0%
NADA	30	100%
TOTAL	30	100%

FUENTE: Encuesta al Personal Técnico del MAGAP-I el 2009-06-20

ELABORACIÓN: La Autora

k) Análisis

De la investigación se desprende que no existe un estándar de eficiencia, esta opinión es el 100% de la población encuestada; dificultando el cumplimiento de los objetivos y metas propuestos y por ende el cumplimiento de la misión institucional

12. ¿Conoce usted, para qué sirve una auditoría de gestión?

CUADRO No. 1.12

Utilidad de la Auditoría de Gestión

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EN SU TOTALIDAD	0	0%
LA MAYOR PARTE	0	0%
POCO	25	83%
NADA	5	17%
	30	100%

FUENTE: Encuesta al Personal Técnico del MAGAP-I el 2009-06-20

ELABORACIÓN: La Autora

I) Análisis

Un porcentaje del 83% conoce poco respecto a la auditoría de gestión, un 17% nada. Esto se debe a la falta de capacitación de los funcionarios, debido a que la mayoría de los técnicos opina que no es parte de su desempeño profesional.

13.¿Considera usted que la auditoría de gestión es una herramienta para mejorar el desempeño del MAGAP-I?

CUADRO No. 1.13

Importancia de la Auditoría de Gestión

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EN SU TOTALIDAD	30	100%
LA MAYOR PARTE	0	0%
POCO	0	0%
NADA	0	0%
TOTAL	30	100%

FUENTE: Encuesta al Personal Técnico del MAGAP-I el 2009-06-20

ELABORACIÓN: La Autora

m) Análisis

La mayoría de los funcionarios, esto es un 100%, opina que la auditoría de gestión es una herramienta útil, este porcentaje alcanzó esa frecuencia debido a que en el transcurso de la presente investigación se socializó la propuesta a todos los funcionarios del MAGAP-I.

14. ¿Considera usted que es necesaria la creación de la Unidad de Auditoría Interna?

CUADRO No. 1.14

Necesidad de crear la unidad de Auditoría Interna

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EN SU TOTALIDAD	30	100%
LA MAYOR PARTE	0	0%
POCO	0	0%
NADA	0	0%
TOTAL	30	100%

FUENTE: Encuesta al Personal Técnico del MAGAP-I el 2009-06-20

ELABORACIÓN: La Autora

n) Análisis

El 100% de los funcionarios opina que es útil y necesaria la creación de una Unidad de Auditoría Interna en el MAGAP-I, pues están convencidos que les ayudará a mejorar el desempeño institucional, así como el cumplimiento de la misión y visión.

1.1.5.2. Resultados de la entrevista dirigida al Director Provincial del MAGAP-I.

1. ¿Qué es para usted la gestión pública?

A la sociedad le interesa saber que la producción de bienes y servicios sea producto de la gestión pública, con calidad y a un precio razonable, que refleje la utilización óptima y el uso adecuado de los recursos disponibles, la gestión pública es tarea de todos los funcionarios públicos, su trabajo o gestión debe realizarse con profesionalismo, ética, responsabilidad, para el cumplimiento de las metas y objetivos, para en lo posterior evaluar el desempeño y adoptar las medidas correctivas que garanticen el cumplimiento de la misión y visión institucional.

2. ¿Que opina del control de gestión implantado en la entidad?

Los controles implantados para asegurar y evaluar el cumplimiento de los objetivos, PEA, POA, no son los ideales, pues siempre hay algo en que mejorar. Hasta la actualidad no se han diseñado indicadores de gestión.

La entidad avanza mediante procesos definidos a base de acuerdos, resoluciones encaminadas a optimizar los recursos de la institución.

3. ¿En la Planificación Operativa Anual, interviene todo el personal?

No interviene todo el personal, y creo que si deberíamos intervenir todos para socializarlo y comprometernos a cumplirlo, porque mediante una difusión adecuada, cada servidor o funcionario sabe hacia donde trabajar, con que recursos cuenta, y que metas debe cumplir

4. ¿La institución cuenta con un Departamento de Recursos Humanos?

No, el Director Provincial cumple ese rol.

5. ¿El Reglamento Orgánico Funcional vigente, define claramente la estructura organizativa de la entidad?

No, aún está en reforma, y esta herramienta es esencial para que cada servidor conozca su rol dentro del Ministerio, y así poder evaluar su desempeño y resultados obtenidos, que conozcan que productivos han sido durante cierto período.

6. ¿La Unidad de Recursos Humanos administra en función de los planes y programas que mantiene el MAGAP-I?

Si, porque en el momento de planificar anualmente el trabajo, se asigna el recurso humano disponible y el tiempo estimado para la ejecución de determinado programa o proyecto, y el personal salvo acciones imprevistas debe enmarcarse en esos parámetros.

7. ¿Con que frecuencia se evalúan los proyectos y programas del MAGAP-I?

Si se evalúa, sin embargo no se plasma en un documento los resultados, se evalúan para tomar acciones correctivas y mejorar la gestión institucional

8. ¿Se hace un control de gestión por unidades?

Si, se realiza una verificación y análisis de tiempos, recursos trabajos en general, pero no por unidades administrativas.

9. ¿Existe un plan de acción para corregir desviaciones en objetivos, políticas y procedimientos, se hace seguimiento de éstos planes?

Se van corrigiendo en el transcurso del tiempo, y las acciones tomadas no son planificadas.

10. ¿Que actividades de motivación se encuentran vigentes?

Cada cierto tiempo se dictan cursos de motivación, pero incentivos permanentes institucionalizados.

11. ¿Cuenta la institución con un Sistema de Evaluación de Desempeño?

Sí, sin embargo no son periódicas, las realiza la matriz del Ministerio de Agricultura, y las evaluaciones no han sido actualizadas en base a indicadores de desempeño, son evaluaciones generales, sin destacar aspectos relevantes de la ejecución y eficiencia del trabajo de cada uno de los servidores de la entidad.

12. ¿Cuenta la entidad con un Código de Ética?

No, sin embargo se está trabajando en la elaboración de un manual de convivencia ajustado a la realidad institucional.

13. ¿Existen políticas disciplinarias en la entidad?

Las enmarcadas en la LOSCCA, sin embargo en la entidad no se han dado esos casos; el personal siempre se maneja con responsabilidad y disciplina.

1.2. ANALISIS DE VARIABLES DIAGNÓSTICAS

1.2.1. ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERÍA, ACUACULTURA Y PESCA EN IMBABURA, MAGAP-I

1.2.1.1. Introducción

La Dirección Provincial del Ministerio de Agricultura, Acuacultura y Pesca en Imbabura, tiene como visión facilitar el desarrollo sostenido y altamente competitivo de los sectores: agropecuario, agroindustrial, agroforestal y pesquero del país, por lo que luego de efectuado el diagnóstico mediante la utilización de las diversas técnicas aplicadas se llega a determinar la importancia de contar con la Unidad De Auditoría Interna, misma que garantice y permita el desarrollo del MAGAP-I, y es así que sustentado en las bases teóricas se plantea la propuesta.

Con este objeto se procura conseguir que los distintos niveles de la Dirección asuman plenamente la función de la auditoría interna y participar en la mejora de los métodos de gestión, porque se hace necesario establecer un marco en el que el auditor interno y el área funcional que demanda sus servicios lleven a cabo un trabajo coordinado con el fin de evaluar correctamente y de forma oportuna, y detectar riesgos que debe asumir el área funcional y operacional de la entidad.

1.2.1.2. Misión y Visión del MAGAP-I

a) Misión

Regir las políticas agropecuarias del país a través de la Dirección, Gestión, Normatividad y Capacitación de los Sectores Agropecuario, Agroindustrial y Agroforestal ecuatorianos.

b) Visión

Un Ministerio de Agricultura y Ganadería moderno, eficiente e institucionalmente fortalecido que apoya y facilita el desarrollo sostenido y altamente competitivo de los Sectores Agropecuario Agroindustrial y Agroforestal ecuatorianos.

1.2.2. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

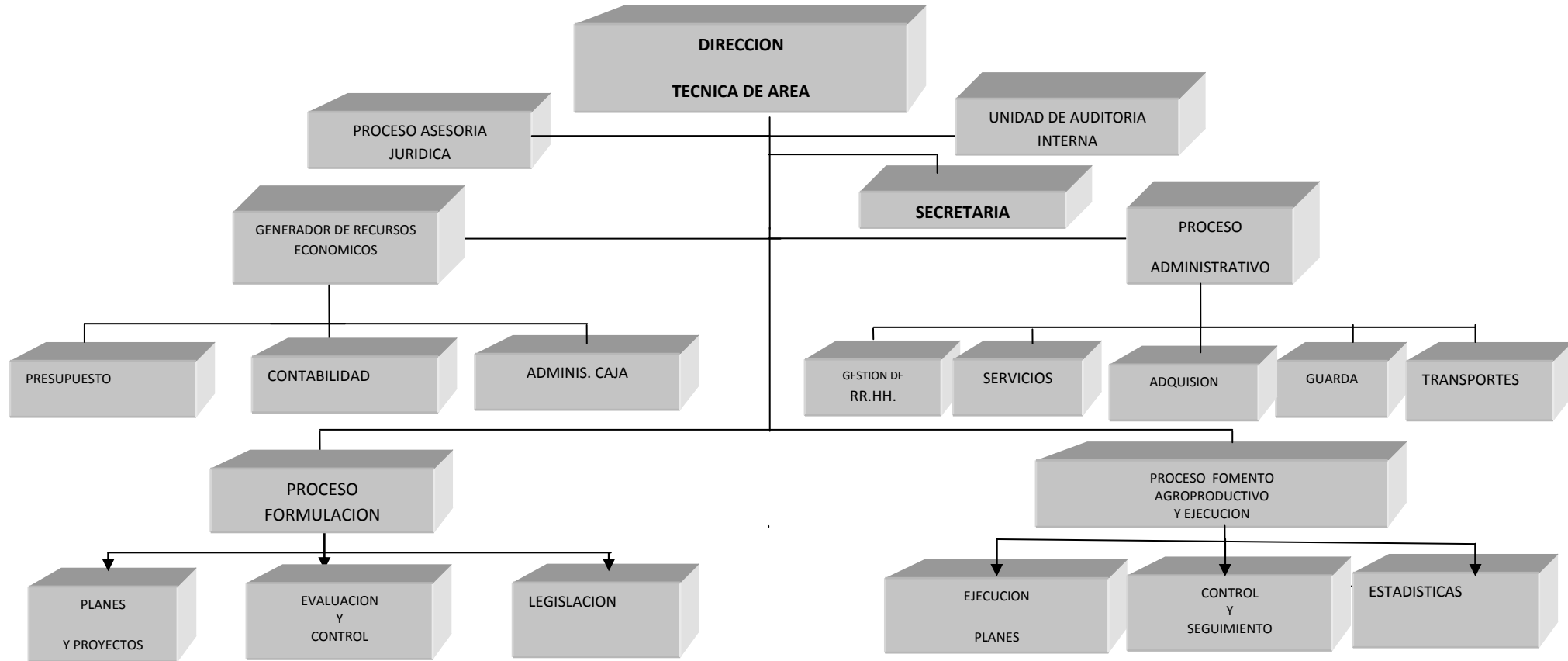
Actualmente la Dirección Provincial del MAGAP-I, cuenta con 47 servidores, desagregados así:

- 23 técnicos
- 7 trabajadores
- 17 administrativos

Adicionalmente, existen 2 funcionarios bajo la modalidad de contrato de trabajo, los mismos que están bajo la supervisión de la matriz del MAGAP-I.

Figura 2.1

1.2.2.1. Organigrama estructural de la Dirección Provincial del MAGAP-I



Fuente: Dirección Provincial del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca en Imbabura
Elaboración: Técnicos del MAGAP-I

1.2.3. PROYECTOS Y PROCESOS DE GESTION Y EVALUACION

Actualmente la Dirección provincial del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca en Imbabura, cuenta con tres proyectos productivos, que se detallan a continuación:

1.2.3.1. Proyecto Productivo de Agricultura

1.2.3.2. Proyecto Productivo Ganadero

1.2.3.3. Proyecto productivo Forestal

CUADRO No. 1.15

Índices e indicadores de animales de la provincia de Imbabura

ESPECIES GANADERAS		Otavalo	Cotacachi	Antonio Ante	Ibarra	Urququi	Pimampiro	Suma Total
ESPECIES MAYORES								C
Bovinos	Machos	5602	10102	596	10000	2600	1238	30138
	Bueyes	1686	628	151	100	256	300	3121
	Hembras	15982	8237	581	16000	10429	1290	52519
Porcinos		12192	4222	1302	1200	2474	1500	22890
Ovinos		3359	1917	100	680	87	450	6593
Caprinos		360	1636	0	60	35	123	2214
Equinos		633	866	106	250	1750	400	4005
Mulares		15	600	12	30	85	10	752
Asnos		93	244	22	70	198	64	691
ESPECIES MENORES								0
Cuyes		76205	32136	15840	57000	20987	10620	212788
Conejos		967	1152	0	680	270	530	3599
Pollos Engorde		30823	150000	147250	28000	365000	300	721373
Gallinas de postura		5103	20000	6645	12000	13800	2000	59548
Pollos de campo		2500	41022	2000	2000	21130	6000	74652
Pastos / has	naturales	12791	10000	162	800	14412	3500	41665
	Atificiales	387	180	167	1700	600	250	3284
	Artif con riego	103	80	167	1200	500	100	2150
	Artif sin riego	10000	100	0	500	100	150	10850

Fuente: Dirección Provincial del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca en Imbabura

Elaboración: La Autora

CUADRO No. 1.16

**Índices e Indicadores de siembras y producción de cultivos de la
provincia de Imbabura**

CULTIVO	RUBRO	Unidad de Medida	Otavallo	Cotacachi	Antonio Ante	Ibarra	Urcuquí	Pimampiro	Total	Total
Arveja	Sembrado	No Ha	205	125,4	48	540	133	346	1397,4	0
	Cosecha	Há/T	184	0	0	0	40,5	0	224,5	265
		Há/S	328,5	0	0	0	43,5	0	372	415,5
	Epoca de siembra	Fecha	May- Jun	0	0	0	0	0		
	Cantidad de semilla	Kg./há	91	0	0	0	91	0		
	Rendimiento por ha	Kg./T/há	1431	0	0	0	363,6	0		
		Kg./S/ha	297,5	0	0	0	136	0		
	Producción	Kg./T	263304	0	0	0	14726	0	278029,8	292755,6
Kg./S		97729	0	0	0	5931	0	103660,0	109591,2	
Cebada	Sembrado	No Ha	572	180,2	136	1210	165	52	2315,2	4058,4
	Cosecha	Há/T							0	0
		Há/S	113	165	27	32	65	60	462	811
	Epoca de siembra	Fecha								
	Cantidad de semilla	Kg./há	182	182	159	159	159	159		
	Rendimiento por ha	Kg./T/há	0	0	0	0	0	0		
		Kg./S/ha	1364	1364	1273	845	1182	1364		
	Producción	Kg./T	0	0	0	0	0	0	0	0
Kg./S		154076	224978	34360	27052	76811	81810	599085,54	1044095,58	
Chocho	Sembrado	No Ha	51	89,5	2	40	3	5	190,5	330
	Cosecha	Há/T	0	0	0	0	0	0	0	0
		Há/S	0	0	0	0	23	0	23	46
	Epoca de siembra	Fecha	-	-	-	-	-	-		
	Cantidad de semilla	Kg./há	0	0	0	0	68	0		
	Rendimiento por ha	Kg./T/há	0	0	0	0	0	0		
		Kg./S/ha	0	0	0	0	579	0		
	Producción	Kg./T	0	0	0	0	0	0	0	0
Kg./S		0	0	0	0	13328	0	13328,2125	26656,425	
Camote	Sembrado	No Ha	1	3,3	0	0	2	3	9,3	17,6
	Cosecha	Há/T	0	0	0	0	0	0	0	0
		Há/S	0	0	0	0	0	0	0	0
	Epoca de siembra	Fecha	0	0	0	0	0	0		
	Cantidad de semilla	Kg./há	0	0	0	0	0	0		
	Rendimiento por ha	Kg./T/há	0	0	0	0	0	0		
		Kg./S/ha	0	0	0	0	0	0		
	Producción	Kg./T	0	0	0	0	0	0	0	0
Kg./S		0	0	0	0	0	0	0	0	
Sutotal Has			829	398,4	186	1790	303	406	3912,4	4406

Fuente: Dirección Provincial del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca en Imbabura

Elaboración: La Autora

CUADRO No. 1.17

Índices e indicadores forestales de Imbabura: superficie sembrada y por reforestar

CULTIVO	Unidad de Medida	Otavalo	Cotacachi	Antinio Ante	Ibarra	Urcuqui	Pimampiro	Suma
Eucalipto	Has	971	132,25	40	731	156	142	2172,25
Pino	Has	103	100	30	447	27	15	722
Cipres	Has	0,5	0	0	1,9	5	13	20,4
Nogal	Has	0	10	3	5	7	10	35
Aliso	Has	0	0	17	0	10	201	228
Pumamaqui	Has	0	0	0	0	2	20	22
Lupino	Has	0	0	0	0	0	0	0
Arrayan	Has	0	0	2	0	37	100	138,5
Acacia	Has	0	0	30	10	76	1	116,5
Laurel	Has	0	0	0	1	0	0	0,9
Fresno	Has	0	0	0	0	0	0	0
Sauce	Has	0	0	1	0	0	0	1
Guarango	Has	0	0	0	0	7	1	8
Limoncillo	Has	0	0	0	0	0	5	5
Capuli	Has	0	0	0	0	0	6	6
Matache	Has	0	0	0	0	0	3	3
Sal Buena	Has	0	0	0	0	0	1	1
Suro	Has	0	0	0	0	57	0	57
Guadua	Has	0	70	0	0	0	0	70
Cedro	Has	0	0	0	0	0	502	502
Total		1075						1075
Reforestacion								
Éxóticas	Has	300	80	25	400	6100	500	7405
Nativas	Has	0	200	0	300	450	500	1450
Agroforesteria	Has	50	150	50	200	45	20	515

Fuente: Dirección Provincial del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca en Imbabura

Elaboración: La Autora

1.3. CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ FODA

Con la información obtenida mediante la observación directa, entrevista y análisis de la información documental, se procedió a realizar el análisis y la construcción de la matriz FODA, de la Dirección Provincial del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca en Imbabura.

1.3.1. Análisis de Variables.-

1.3.1.1. Fortalezas

- a)** Compromiso de las autoridades para apoyar innovaciones en el sector agropecuario.
- b)** Existencia de infraestructura técnico administrativa
- c)** Habilidad para establecer convenios y alianzas estratégicas.
- d)** Transparencia en el manejo de los recursos.

1.3.1.2. Oportunidades

- a)** Existencia de entidades nacionales y extranjeras que financian proyectos de desarrollo agropecuario.
- b)** Organizaciones de productores/as fortalecidos.
- c)** Existencia de un diagnóstico agroindustrial.
- d)** Tendencia a la producción agroindustrial.
- e)** Acceso a fuentes de información, cada vez más abiertas y especializadas.

1.3.1.3. Debilidades

- a)** Limitados recursos económicos.
- b)** Débil gestión directiva.
- c)** Carencia de un Plan Nacional de Capacitación
- d)** Insuficiente capacitación del recurso humano, particularmente en metodologías

de innovación tecnológica y manejo de recursos naturales.

- e) Deficientes canales de comunicación.
- f) Deficiente gestión para negociar proyectos.
- g) Falta de indicadores de gestión para evaluar el desempeño del recurso humano

1.3.1.4. Amenazas

- a) Inestabilidad política.
- b) Poca coordinación interinstitucional.
- c) Competencia de entidades que ejecutan.
- d) Politización de programas y proyectos.
- e) Desconfianza y baja credibilidad de los agricultores/as en la gestión y ofertas de las entidades del Estado.

1.3.2. CRUCES ESTRATÉGICOS DE VARIABLES FODA

1.3.2.1. Fortalezas vs. Oportunidades (FO)

- a) Seleccionar las tecnologías existentes e incorporar innovaciones tecnológicas y metodologías acondicionadas a las necesidades de las organizaciones y gremios de productores/as.

- b) Formalizar alianzas estratégicas, convenios de cooperación interinstitucional e intercambio de conocimientos y experiencias con organismos agropecuarios, públicos y privados.

1.3.2.2. Fortalezas vs. Amenazas (FA)

- a)** Impulsar la estructura organizativa existente como interlocutor sobre la problemática de desconfianza y baja credibilidad de los agricultores/as en la gestión y ofertas de las entidades del Estado.

- b)** Establecer mecanismos de coordinación interinstitucional con Entidades Adscritas y otras relacionadas con el agro, para planificación, ejecución y evaluación de políticas, planes, programas y proyectos que permitan mejorar la prestación de servicios, fortaleciendo los espacios de diálogo entre el sector público y privado a nivel nacional, zonal y local.

1.3.2.3. Debilidades vs. Oportunidades (DO)

- a)** Aprovechar el régimen de competencias de los Gobiernos provinciales, de entidades nacionales y extranjeras con el fin de buscar el financiamiento de proyectos de desarrollo agropecuario.

- b)** Desarrollar un programa de profesionalización, a fin de especializar a los agricultores/as en técnicas específicas

de producción agropecuaria, riego, manejo de recursos naturales y gestión del riesgo.

1.3.2.4. Debilidades vs. Amenazas (DA)

- a) Difundir información de los servicios que ofrece el MAGAP-I a todo el sector agropecuario del país.

- b) Diseñar un sistema de seguimiento y evaluación para la verificación de resultados en todas las actividades del recurso humano

1.4. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DIAGNÓSTICO.-

El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca en Imbabura, viene trabajando por el desarrollo de la actividad agropecuaria y ganadera de la región, actualmente se requiere un mayor control interno de gestión permanente de las operaciones, sondeos continuos de los proyectos y programas, además de una asesoría directa a las autoridades; que debería ser por parte de una Unidad de Auditoría Interna que actualmente no forma parte del organigrama estructural de la entidad.

Las nuevas tendencias administrativas exigen que las entidades gubernamentales deben contar con herramientas de planificación, evaluación y control; para así conseguir las metas propuestas por lo que la Unidad de Auditoría Interna se convertiría en un apoyo incondicional para el trabajo en la Dirección Provincial del Ministerio, la misma que dependerá directamente de la Contraloría General del Estado, para que exista una total independencia para emitir recomendaciones a la gestión de los funcionarios, y el desempeño institucional, esto ayudará a tener niveles de seguridad y calidad en todas las operaciones, porque se contará con profesionales capaces y probados en su área.

Esta problemática conlleva a “Diseñar una auditoría de gestión, para evaluar la ejecución de los proyectos productivos y el desempeño de institucional, mediante la creación de la unidad de auditoría interna en la Dirección Provincial del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca en Imbabura”, que en base a una fundamentación teórica y un estudio técnico permitirá a la institución mejorar en forma efectiva y eficiente en el desempeño de sus funciones.

CAPÍTULO II

2. BASES TEÓRICAS Y CIENTÍFICAS

Para el desarrollo del Marco Teórico se han respetado las citas bibliográficas de conceptos y opiniones científicas, que sustentan teóricamente a los análisis y la propuesta objeto de la investigación realizada. A continuación se presenta una síntesis de las principales definiciones e interpretaciones de varios aspectos abordados en el presente estudio.

2.1. MODERNIZACIÓN INSTITUCIONAL

Es un proceso mediante el cual se visualiza una transformación profunda de los roles institucionales, estructuras, procesos, tecnología, modalidades de gestión y sobre todo un cambio de mentalidad en los funcionarios y empleados, con el objeto de alcanzar la eficiencia organizacional y darle sostenibilidad a la gestión institucional.

2.1.1. Necesidad de un Liderazgo Efectivo

El elemento que sin duda representa la clave fundamental para impulsar un proceso de modernización, es que al frente del mismo se encuentre un verdadero líder.

2.1.2. El Monitoreo

Se realiza sobre la marcha de los procesos y verifica tiempos y utilización de recursos en las proporciones requeridas, lo cual permite tomar decisiones correctivas a fin de ajustar el resultado a los objetivos de mayor alcance.

2.1.3. La Evaluación

Se puede hacer referencia a los avances, lo cual sería una evaluación concurrente o se puede visualizar una evaluación de resultados.

2.1.4. Necesidad de una Red de Contactos

Es conveniente mantener un intercambio de experiencias con los profesionales y técnicos responsables de procesos similares en otras instituciones u otros países.

2.1.5. Cambio organizacional

Proceso a través del cual una organización llega a ser de modo diferente de lo que es.

Todas las organizaciones cambian pero el reto que se plantean los directivos y, en general, todas las personas es que el cambio se produzca en la dirección que interesa a los objetivos de la organización.

Para que un proceso de cambio pueda implementarse con éxito y sostenerse en el tiempo, es fundamental tener en cuenta el factor humano, mediante la generación de confianza, motivación y capacitación

2.1.6. Etapas del proceso de cambio

En el Curso de Auditoría de Gestión, dictado por la Contraloría General del Estado, Mayo 2009: menciona que existen 3 etapas:

2.1.6.1. Etapa 1

Período de cuestionamiento, de retar el status, de fijar metas, y de diseñar.

2.1.6.2. Etapa 2

Es un período de cambio, de aclarar, de reforzar.

2.1.6.3. Etapa3

Es un período de consolidación, de Institucionalización, y de Evaluación.

2.1.7. Modelo de gestión institucional por resultados

El reto es transformar el proceso de toma de decisiones, como condición necesaria para promover un cambio en la cultura institucional.

Una cultura institucional orientada al usuario, basada en la planeación estratégica, la ejecución con dirección (metas), la evaluación de los resultados, la rendición de cuentas y la participación social.

En los modelos de gestión por resultados, la evaluación y el diseño.

2.1.7.1. El problema

Las teorías contemporáneas de la administración institucional enfatizan en las ventajas que implica el promover una gestión orientada a los resultados, en vez del enfoque tradicional que enfatiza en los procedimientos y en los procesos de gestión.

2.1.7.2. El supuesto básico

Al orientar la gestión hacia la obtención de resultados se genera un cambio en la dinámica interna de la organización que redundará en un mejoramiento del desempeño de la organización.

2.1.7.3. Cómo se logra

Se visualiza lo que se espera de la gestión (metas/objetivos) y se racionaliza esa gestión a partir de un proceso de planeación y el desarrollo de instrumentos de evaluación (condiciones necesarias) para verificar el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos (evaluación de resultados).

2.1.7.4. En qué consiste

En la rendición de cuentas. La gestión por resultados explica, como condición necesaria, el surgimiento de instrumentos y sistemas de evaluación, como base para ejercer la rendición de cuentas, no sólo en lo que respecta al uso de los recursos institucionales (control de la legalidad) sino también por los resultados obtenidos.

2.2. PLANEACIÓN

CERTO, Samuel (2001) expresa: “Es el proceso que sigue para determinar como la organización puede llegar a donde pretende llegar. En términos más formales, la planeación ha sido definida como el desarrollo sistemático de programas encaminados a alcanzar los objetivos organizacionales, convenidos mediante el proceso de analizar, evaluar y seleccionar entre oportunidades que hayan sido previstas.” (Pág. 126).

WESBERRY (2002), Menciona: “Planificación es el establecimiento de los objetivos y metas básicas, formulación de las relaciones estratégicas, políticas, procedimientos y métodos y determinación de las fuentes y usos de los recursos necesarios para conseguir dichos objetivos y metas.” (Pág. 5)

Es el proceso, que determina el curso de las acciones; involucra la determinación de las políticas, objetivos y estrategias que la orientarán; la secuencia en las operaciones a realizar, en términos de tiempo, recursos y medios necesarios para su puesta en marcha.

2.2.1. Planeación Estratégica

Es por sobre todas las cosas un proceso humano, que agita las mentes creativas de la Organización, para identificar metas retadoras que inviten al desarrollo de las personas que trabajan para alcanzarlas y satisfacen a las personas que reciben los productos de ese trabajo.

2.2.2. Planeación a largo plazo

Debe verse como un proceso dinámico y flexible traza su viaje para el éxito futuro. Refuerza los principios adoptados en la misión y visión.

2.2.3. Planeación táctica

Es una fuente vital de información ante la preparación del presupuesto. Su propósito es asegurar que el rendimiento de la institución en la producción de resultados a corto plazo sea consistente con la dirección estratégica, además de lograr el uso más efectivo de los recursos disponibles.

A continuación se detalla la relación entre la planificación estratégica, a largo plazo y táctica.

CUADRO No. 2.1

Planeación táctica

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	PLANEACIÓN A LARGO PLAZO	PLANEACIÓN TÁCTICA
Misión	Análisis de aspectos críticos	Análisis de aspectos críticos
Visión	Objetivos a largo plazo	Indicadores clave de rendimiento
		Objetivos
Valores	Áreas estratégicas críticas	Áreas de resultados críticos
Estrategia	Planes de acción estratégicos	Planes de acción
		Revisión de planes

Fuente: Investigación Directa.

Elaboración: La Autora

2.2.4. Planes anuales

Se deben definir: políticas, objetivos, estrategias, proyectos derivados del PEI, Proyectos de Arrastre, Proyectos Nuevos, Actividades Irreductibles.

2.3. EL CONTROL DE GESTIÓN

2.3.1. Definición de gestión

Manual de Auditoría de Gestión, (2003). Expresa: “Gestión es un proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos. Esto busca fundamentalmente la supervivencia y crecimiento de la entidad, se desarrolla dentro del marco determinado por los objetivos y políticas establecidos por el plan de desarrollo estratégico e involucra a todos los niveles de responsabilidad de la entidad.” (Pág. 16)

La Gestión comprende todas las actividades de una organización que implica el establecimiento de metas y objetivos, así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento; además del desarrollo de una estrategia operativa que garantice la supervivencia.

2.3.2. Definición de control

Control es un conjunto de mecanismos utilizados para lograr objetivos determinados.

Manual de Auditoría de Gestión, Contraloría. (2003). Expresa: “Control es un conjunto de mecanismos utilizados para asegurar y evaluar el cumplimiento de los objetivos y planes diseñados y para que los actos administrativos se ajusten a las normas legales y a los referentes técnicos y científicos establecidos para las diferentes actividades humanas dentro de la organización social.” (Pág. 16).

MALDONADO, M (2009), expresa: “El control existe y debe existir en un estado de derecho, porque de esa manera se

asegura mejor la subordinación de la administración a la norma jurídica, se resguardan los derechos de los administradores frente a la administración y se cautela a la adecuada inversión de los dineros públicos que se recaudan en función de la finalidad del interés público indubitable, de manera que tal inversión sea, en último término, no solo legal, sino que útil y adecuada a la mejora satisfacción de las necesidades colectivas”. (Pág. 33).

2.3.3. Definición de control de gestión

ESTUPIÑÁN, R (2007), Expresa: “El control de gestión es una forma de evaluar la gestión en general, mediante la cual se asegura que las operaciones y toma de decisiones en general realizadas dentro del proceso administrativo, está acordes con los presupuestos, identificando las desviaciones, para que se tomen las medidas correctivas de manera oportuna, asegurando eficiencia de los recursos, eficacia ante los terceros y así lograr la efectividad en el cumplimiento razonable de los objetivos propuestos del ente económico”. (Pág. 247).

Manual de Auditoría de Gestión publicado por la Contraloría General del Estado menciona: “El control de gestión es el examen de eficiencia y eficacia de las entidades de la administración y los recursos públicos, determinada mediante la evaluación de los procesos administrativos, la utilización de indicadores de rentabilidad pública y desempeño y la identidad de la distribución del excedente que éstas producen, así como de los beneficios de su actividad.” (Pág. 17)

El control de gestión es el examen de eficiencia y eficacia de las entidades de la administración y los recursos públicos, determinada mediante la evaluación de los procesos administrativos, la utilización de indicadores de rentabilidad pública y desempeño y la identidad de la distribución del excedente que éstas producen, así como de los beneficios de su actividad.

2.3.4. Propósito del control de gestión

Al Estado le corresponde proveer de obras, servicios y bienes a la colectividad en retribución a los tributos que entrega, es ahí donde nace su derecho de exigir que los mismos sean de buena calidad, y entregados en forma oportuna a su servicio; pero también le interesa a la sociedad saber que la producción sea como consecuencia de una gestión pública gerenciada con una mentalidad empresarial, que procure la máxima productividad a un costo razonable que significa la utilización óptima de los recursos financieros materiales y humanos disponibles, evitando el desperdicio de los mismos o la apropiación indebida para fines particulares sin importar el perjuicio que se cause a la sociedad.

La gestión, comprende todas las actividades de una organización que implica el establecimiento de metas y objetivos, así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento; además del desarrollo de una estrategia operativa que garantice la supervivencia.

Para ello se requiere tener Metas, Misión, Visión, poder medir resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia, eficacia y economía.

2.3.5. Instrumentos para el control de gestión

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

2.3.5.1. Índices

Permiten detectar variaciones con relación a metas o normas.

2.3.5.2. Indicadores

Son los cocientes que permiten analizar rendimientos.

FRANKLIN, B, (2007), expresa “Un indicador es una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema en un contexto de interpretación. Un Indicador pretende caracterizar el éxito o la eficacia de un sistema, programa u organización, pues sirve como una medida aproximada de algún componente o de la relación entre componentes”. (Pág. 147).

NONAKA, Ikujiro, (2003); Explica: “Es un punto en una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación. Establece una relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponden a un mismo proceso o a procesos diferentes. Por sí solos no son relevantes, adquieren importancia cuando se les compara con otros de la misma naturaleza. A través de un indicador se pretende caracterizar el éxito o efectividad de un sistema, programa u organización, sirviendo como una medida aproximada de algún componente o de la relación entre componentes”. (Pág. 94).

Características que debe reunir un indicador:

NONAKA, Ikujiro, (2003); Expone: “Para que los indicadores sean efectivos, deben reunir las siguientes características:

- 1. Ser relevante o útil para la toma de decisiones**
- 2. Factible de medir**
- 3. Conducir fácilmente información de una parte a otra**
- 4. Ser altamente discriminativo**
- 5. Verificable**
- 6. Libre de sesgo estadístico o personal**
- 7. Aceptado por la organización**
- 8. Justificable en su relación costo beneficio**
- 9. Fácil de interpretar**
- 10. Utilizable con otros indicadores**
- 11. Tener precisión matemática en los indicadores cuantitativos**
- 12. Precisión conceptual en los indicadores cualitativos.” (Pág. 95).**

Aspectos a considerar en la formulación de los indicadores:

NONAKA, Ikujiro, (2003); Expone:

- Es necesario definir el objetivo que se pretende alcanzar
- Se deben considerar acciones para llevar a cabo su instrumentación por el personal normativo y operativo, tomando en cuenta los factores que faciliten su empleo
- Deben enfocarse preferentemente hacia la medición de resultados y no hacia la descripción de procesos o actividades intermedias
- Deben ser acordados mediante un proceso participativo en el que las personas que intervienen son tanto sujetos como objetos de evaluación, a fin de mejorar conjuntamente la gestión de la organización.
- Se formulan mediante el método deductivo, se implementan por el método inductivo y se validan a través del establecimiento de estándares del comportamiento de las partes del proceso que se está midiendo
- Se recomienda designar a un responsable, encargado de validarlos, verificarlos y de aplicar acciones inmediatas para evitar una desviación negativa, así como de preparar el concentrado de información de los mismos. (Págs. 95-96)

Cuadros de Mandos: Permiten la dirección y enfoque hacia los objetivos.

ESTUPIÑÁN, R (2007), Señala: “Es una herramienta de ayuda a la gestión, en sí mismo. No es un objetivo, sino un elemento que se orienta hacia la acción, dado que detecta las deficiencias de la gestión ocurridas hasta el momento, o de forma positiva, aquellos aspectos que están gestionando bien y que hay que reforzar.” (Pág. 253).

a) Gráficas

Representación de información
(variaciones y tendencias).

b) Análisis comparativo

Compararse con el mejor, para lograr una mayor superación.

c) Control Integral

Participación sistemática de cada área organizacional en el logro de los objetivos.

Uno de los instrumentos para lograr un buen control de gestión es la utilización de indicadores de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto

2.3.6. Elementos de gestión

Se requiere de la planificación estratégica y de parámetros e indicadores de gestión cuyo diseño e implantación es de responsabilidad de los administradores de las instituciones, para demostrar su gestión y sus resultados, en cuanto a las cinco "E", esto es, ECONOMIA, EFICIENCIA, EFICACIA, ECOLOGIA Y ETICA.

2.3.6.1. Economía

ESTUPIÑÁN, R (2007), Señala: “Es la adecuada adquisición y asignación de recursos de acuerdo con las necesidades identificadas, teniendo en cuenta los recursos humanos, físicos, técnicos y naturales del ente público para que sean utilizados de tal forma que permitan maximizar los resultados, es decir que a mayores recursos utilizados, deben darse los máximos resultados para lograr satisfacer las necesidades y el cumplimiento de objetivos”. (Pág. 248)

MALDONADO, M (2009), expresa: “Por economía se entiende los términos y condiciones bajo las cuales la administración debería adquirir los insumos del proceso productivo. Economía significa obtener la cantidad y calidad justa de los recursos, en el tiempo, lugar y costo justo”. (Pág. 22)

Es el uso oportuno de los recursos idóneos en cantidad y calidad correctas en el momento previsto, en el lugar indicado, y al precio convenido; es decir, adquisición o producción al menor costo posible, con

relación a los programas de la organización y a las condiciones y opciones que presenta el mercado, teniendo en cuenta la adecuada calidad.

2.3.6.2. Eficiencia

Según WESBERRY, J; la eficiencia es el rendimiento efectivo sin desperdicio.

ESTUPIÑÁN, R (2007), Señala: “Se fundamenta en la productividad y se conoce como la relación existente entre los recursos y los insumos utilizados frente a los resultados obtenidos, los que deben tener el menor costo en igualdad de condiciones de cantidad y oportunidad.” (Pág. 250).

MALDONADO, M (2009), expresa: “ Se refiere a la relación entre los insumos consumidos y los productos obtenidos, La medida de eficiencia compara la relación, insumo producto, con un estándar preestablecido. La eficiencia aumenta a medida que se produce un mayor número de unidades de producto para una unidad dada del insumo, la eficiencia de una operación se encuentra influenciada por la calidad y otras características del producto o servicio ofrecido”. (Pág. 23)

Es la relación entre los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios, se expresa como porcentaje comparando la relación insumo-producción con un estándar aceptable o norma; la eficiencia aumenta en la medida en que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad dada de insumo, incluye la relación de los recursos programados con los realmente utilizados para el cumplimiento de las actividades; por tanto, es la relación entre el rendimiento de los bienes, servicios u otros resultados y los recursos utilizados para producirlos, .aprovechando al máximo las capacidades instaladas, garantizando la calidad, su objetivo es incrementar la productividad.

2.3.6.3. Eficacia

ESTUPIÑÁN, R (2007), Manifiesta: “Es el logro de un resultado de manera oportuna y que guarde

relación con los objetivos y metas planteadas. Una gestión se considera eficaz cuando al evaluarla se comprueba que:

- Se hayan cumplido las metas, planes y programas preestablecidos por el ente económico, las que deben estar fundamentadas en las políticas empresariales determinadas en los objetivos básicos y complementarios en la misión de la organización.
- Se haya determinado el grado de cumplimiento de los resultados alcanzados frente a lo programado.
- Se determinó si el servicio prestado se entregó oportunamente, si se terminó en el tiempo estipulado, en la cantidad determinada, el volumen ejecutado por unidad de tiempo, y con la calidad requerida, lo mismo que con la satisfacción del usuario.” (Pág. 250).

MALDONADO, M (2009), expresa: “La eficacia es el grado en que son alcanzados, en forma continua, los objetivos de los programas y los efectos esperados de una entidad. La eficacia organizacional, es un concepto aún más amplio y se refiere a la capacidad total de la entidad y las interacciones dentro de la planificación estratégica, estructuras y procesos administrativos y los recursos humanos y financieros, todos en relación con las metas de la organización y el ambiente externo. (Pág. 23)

Es la relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programados; es decir, entre los resultados esperados y los resultados reales de los proyectos, programas u otras actividades; por lo que la eficacia es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas u otros efectos que se había propuesto.

2.3.6.4. Ecología

Manual de Auditoría de Gestión, Contraloría. (2003), Señala: “Es el examen y evaluación del medio ambiente, el impacto al entorno y la propuesta de soluciones reales y potenciales. Hay entidades que no tienen que auditar este componente porque sus servicios no tienen conflictos de intereses con las leyes ambientales, pero se puede contribuir a la preservación del medio ambiente”. (Pág. 21)

MALDONADO, M (2009), expresa: “La tendencia a proteger el ambiente es un asunto que esta en la agenda de todos los días. Fenómenos como la

globalización, la han puesto sobre el tapete. De hecho, en la mayoría de los países sus gobiernos promulgan cada vez más leyes y reglamentos con medidas estrictas en disciplinarias en busca de la protección y preservación de los ecosistemas. De esta forma especialmente en aquellas entidades que desarrollan proyectos de inversión que potencialmente afectan al medio ambiente, los auditores deben tener en cuenta éste factor; lo cual en muchas ocasiones se vuelve un fin en sí mismo dentro de la auditoría e incluso merecen un tratamiento metodológico especializado”. (Pág. 25)

Son las condiciones, operaciones y prácticas relativas a los requisitos ambientales y su impacto, que deben ser reconocidos y evaluados en una gestión institucional, de un proyecto, programa o actividad.

2.3.6.5. Ética

Manual de Auditoría de Gestión, Contraloría. (2003), Indica: "Es un elemento básico de la gestión institucional, expresada en la moral y conducta individual y grupal, de los funcionarios y empleados de una entidad, basada en sus deberes, en su código de ética, en las leyes, en las normas constitucionales, legales y consuetudinarias vigentes en una sociedad".

MALDONADO, M (2009), expresa: "Etimológicamente hablando ética es un conjunto de principios y normas morales que regulan las actividades humanas." (Pág. 24)

Es un elemento básico de la gestión institucional, expresada en la moral y conducta individual y grupal, de los funcionarios y empleados de una entidad.

2.4. AUDITORIA DE GESTIÓN

Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, (2010). Expresa: "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 los 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.”(Artículo 21).

MALDONADO E. Milton K. (2009) afirma: “Una Auditoría operativa es un examen objetivo y sistemático de evidencias con el fin de proporcionar una evaluación independiente del desempeño de una organización, programa, actividad o función gubernamental que tenga por objetivo mejorar la responsabilidad ante el público y facilitar el proceso de toma de decisiones por parte de los responsables de supervisar o iniciar acciones correctivas.” (Pág. 18)

La Auditoría de Gestión consiste en el examen y evaluación que se realiza en una entidad, para establecer el grado de Economía, Eficiencia y Eficacia en la planificación, control y uso de sus recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades o materias examinadas.

Esta auditoría tiende, entre otros propósitos, a determinar:

- Si la entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente y si se realizan con eficiencia sus actividades o funciones;
- Si la entidad alcanzó los objetivos y metas previstos de manera eficaz y si son eficaces los procedimientos de operación y de controles internos; y
- Las causas de ineficiencias o prácticas antieconómicas.

Este tipo de auditoría se dirigirá, en forma selectiva, a actividades y materias que, desde el punto de vista económico o por sus características, se considere conveniente, para lo cual se tomarán como base, los siguientes elementos:

La auditoría de gestión, es el examen sistemático profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la eficacia de

la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; y, de medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos, y, el impacto socioeconómico derivado de sus actividades.

2.4.1. Objetivos de la auditoría de gestión

Los principales objetivos son:

- 2.4.1.1. Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de la gestión institucional.
- 2.4.1.2. Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas.
- 2.4.1.3. Verificar el manejo eficiente de los recursos.
- 2.4.1.4. Promover el aumento de la productividad, procurando la correcta administración.
- 2.4.1.5. Satisfacer las necesidades de la población.

2.4.2. Herramientas de la auditoría de gestión

2.4.2.1. Equipo multidisciplinario

Para la ejecución de una auditoría de gestión es necesario la conformación de un equipo multidisciplinario, que dependiendo de la naturaleza de la entidad y de las áreas a examinarse, a más de los auditores profesionales, podría estar integrado por especialistas en otras disciplinas, tales como: ingenieros, abogados, economistas, psicólogos, médicos, entre otros.

2.5. Control interno

Se obtendrá una comprensión suficiente de la estructura de control interno, para planear la auditoría y determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de las pruebas a efectuarse.

El informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) sobre Control Interno, publicación editada en los Estados Unidos en 1992, de la versión en inglés, cuya relación del informe fue encomendada a Coopers & Lybrand, presenta la siguiente definición: “El Control Interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos, respecto a: eficacia y eficiencia de las operaciones, fiabilidad de la información financiera, cumplimiento de las leyes y normas aplicables. Por lo tanto el control interno es un proceso y un medio utilizado para el logro de un fin, por tanto no es un fin; el control interno se lleva a cabo por personas en cada nivel de la organización, que son quienes establecen los objetivos de la entidad e implantan los mecanismos de control, por lo que .no se trata únicamente de manuales, políticas y otra normativa, además el control interno solamente puede aportar un grado de seguridad razonable a la dirección y a la administración de una Entidad, por ende no brinda seguridad total”.

MALDONADO, M (2009), expresa: “El control interno es un proceso. No debe considerarse como un sistema aislado, temporal y ajeno a las demás fases de la administración.” (Pág. 52)

La estructura de control interno de una entidad consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad, relevantes y de interés para la auditoría de gestión, como son: salvaguardar los bienes, valores, propiedades y demás activos de la entidad, promover la eficiencia del personal, minimizar los errores humanos y detectar rápidamente los que se produzcan, dificultar la comisión de hechos irregulares y facilitar su descubrimiento si se produjeran, y garantizar la razonabilidad de la información contable y administrativa en general.

El concepto moderno del control interno discurre por componentes y diversos elementos los que se integran en el proceso de gestión y operan en distintos niveles de efectividad y eficiencia.

El control interno es parte del proceso de gestión, por tanto sus componentes deben analizarse en el contexto de las acciones que la dirección desarrolla en el momento de gestionar su actividad institucional.

2.5.1. Riesgos de 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:

2.5.1.1. Criterio profesional del auditor

2.5.1.2. Regulaciones legales y profesionales

2.5.1.3. Identificar errores con efectos significativos

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

a) Riesgo Inherente

De que ocurran errores importantes generados por las características de la entidad u organismo

MALDONADO, M (2009), expresa: “Esta totalmente fuera de control por parte del auditor. Difícilmente se pueden tomar acciones que tiendan a eliminarlo, porque es propio de la operación del ente”. (pág. 57)

b) Riesgo de Control

De que el Sistema de Control Interno prevenga o corrija tales errores

MALDONADO, M (2009), expresa: “Es el riesgo de que los sistemas de control estén incapacitados para detectar o evitar errores o irregularidades significativas en forma oportuna.” (Pág. 58)

c) Riesgo de Detección

De que los errores no identificados por los errores de Control Interno tampoco sean reconocidos por el auditor

MALDONADO, M (2009), expresa: " Es el riesgo de que los procedimientos de auditoría seleccionados no detecten errores o irregularidades existentes en los estados contables". (Pág.59)

Sería necesario para evaluar la existencia o no de riesgos de auditoría de gestión:

- 2.5.1.4.** Conocer los riesgos propios de la actividad, del entorno y la naturaleza propia de la información
- 2.5.1.5.** Considerar lo adecuado del diseño del Sistema de Control Interno y probar la eficacia de sus procedimientos
- 2.5.1.6.** Determinar procedimientos sustantivos contenidos en el programa a aplicar, luego de haber evaluado el Sistema de Control Interno
- 2.5.1.7.** Extensión de las pruebas sustantivas aplicables a la Empresa hacia los terceros vinculados.

Además sería importante considerar algunos factores generalizados del riesgo de auditoría siendo los que a continuación detallamos:

- 2.5.1.8.** Determinar la confianza que tiene la dirección respecto al funcionamiento del sistema de control interno suponiendo que no se den:
 - a)** Incumplimientos en los procedimientos normalizados
 - b)** Detección tardía o no detección de los errores o desvíos

- c) Poca experiencia en el personal
- d) Sistemas de información no confiables

2.5.1.9. Evaluar los riesgos inherentes a la protección de los bienes activos o imagen pública adversa considerando:

- a) Probabilidad de ocurrencia de fraudes
- b) Quejas del público
- c) Errores de los criterios que se aplican para tomar decisiones
- d) Barreras externas que afectan al accionar de la Empresa

2.5.1.10. Identificar la existencia o no de cambios reiterativos en el nivel organizacional y los sistemas, atendiendo principalmente:

- a) Rotación del personal
- b) Reorganizaciones en el funcionamiento del personal
- c) Crecimiento o reducción del personal
- d) Implantación de nuevos sistemas
- e) Alteraciones de tipo cultural

2.5.1.11. Evaluar la posibilidad de la existencia de errores que pueden pasar inadvertidos debido a un ambiente de complejidad, originado fundamentalmente por:

- a) La naturaleza de las actividades
- b) El alcance de la automatización
- c) La dispersión geográfica

2.5.1.12. Medir la importancia del tamaño de la auditoría haciendo referencia al número de personas, tanto de la Empresa auditada como de los auditores, volumen físico de la documentación e impacto social reconociendo que a mayor tamaño mayores riesgos.

2.5.1.13. Determinar la importancia de la alta dirección le asigna a la auditoría otorgándoles por tanto todas las facilidades en el desarrollo de las tareas a los auditores y su equipo.

2.5.1.14. Considerar la posibilidad de incurrir en errores, o no detectarlos, según el tiempo de preparación y ejecución de la auditoría que se haya planificado y utilizado verdaderamente.

2.6. Muestreo en la Auditoría

Consiste en la aplicación de un procedimiento de cumplimiento o sustantivo a menos de la totalidad de las partidas que forman el saldo de una cuenta o clase de cuentas de transacción, que permita al auditor obtener y evaluar la evidencia de alguna característica del saldo o de las transacciones y permitir llegar a una conclusión. www.gestiopolis.com, (10-01-2010).

Durante su examen el auditor obtiene evidencia confiable y pertinente, suficiente para darle una base razonable sobre lo cual emitir un informe. Los procedimientos de auditoría que brindan esa evidencia no pueden aplicarse a la totalidad de las operaciones de la entidad, sino que se restringen a algunos de ellos; este conjunto de operaciones constituye una “muestra”.

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

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

La aplicación del muestreo en auditoría tiene los siguientes objetivos:

2.6.1. Obtener evidencia del cumplimiento de los procedimientos de control establecidos.

2.6.2. Obtener evidencia directa sobre la veracidad de las operaciones que se incluye en los registros y controles.

El auditor al efectuar la auditoría de gestión y considerar los factores de riesgos (en cualquiera de los tipos de riesgos), tendrá que decidirse o no, por el método para seleccionar la muestra y el tamaño de ésta, debido a que es imposible abarcar en su totalidad todas las operaciones vinculadas con la gestión del área a utilizar.

Los riesgos inherentes y de control existen con independencia del procedimiento de muestreo. El auditor debe considerar los riesgos de detección surgidos de las incertidumbres debidas al muestreo (riesgo muestral) así como las surgidas de otros factores sin relación con el mismo (riesgo no muestral)

En la auditoría de gestión, el auditor en la fase de conocimiento Preliminar y en la fase de Planificación requiere de investigaciones lo más exhaustivas posibles para determinar las causas de los problemas, que le

permitan determinar en la ejecución del trabajo las pruebas a realizar y la aplicación o no de muestreos.

El tamaño de la muestra está condicionado por el grado de seguridad que el auditor planea obtener de los resultados del muestreo.

En la verificación de la gestión el auditor tiene que practicar pruebas de cumplimiento para determinar si el control interno contable - administrativo, cumplen con los requisitos esperados que permitan en el primer caso, la confiabilidad razonable desde el punto de vista financiero, y en el segundo caso, una administración eficiente.

Para este propósito se deben considerar las posibilidades o no de errores, teniendo en cuenta la planeación del error tolerable considerando a su vez el criterio de materialidad, que pueden incluir los siguientes pasos:

- 2.6.3.** Estudiar los niveles de errores identificados en otras auditorías
- 2.6.4.** Reconocer los cambios en las políticas y procedimientos seguidos por la entidad auditada
- 2.6.5.** Obtener evidencias suficientes.

2.7. Evidencias Suficientes y Competentes

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

El auditor dedica la mayor parte de su trabajo a la obtención o elaboración de las evidencias, lo que logra mediante la aplicación de las técnicas de auditoría.

2.7.1. Elementos

Para que sea una evidencia de auditoría, se requiere la unión de dos elementos:

Evidencia suficiente (característica cuantitativa) y Evidencia competente (característica cualitativa), proporcionan a la auditor la convicción necesaria para tener una base objetiva en su examen.

2.7.1.1. Evidencias Suficientes

Cuando éstas son en la cantidad y en los tipos de evidencia, que sean útiles y obtenidas en los límites de tiempo y costos razonables.

2.7.1.2. Evidencias Competentes

Cuando, de acuerdo a su calidad, son válidas y relevantes.

2.7.1.3. Técnicas más Utilizadas

En la auditoría de gestión es fundamental el criterio profesional del auditor para la determinación de la utilización y combinación de las técnicas y prácticas más adecuadas, que le permitan la obtención de la evidencia suficiente, competente y pertinente, que le den una base objetiva y profesional, que fundamenten y sustenten sus comentarios, conclusiones y recomendaciones. Se considera importante a continuación definir las técnicas y las prácticas que pueden ser más utilizadas en este tipo de auditorías.

a) Verificación Técnicas

1) Ocular

- ❖ Comparación
- ❖ Observación
- ❖ Rastreo

2) Verbal

- ❖ Indagación
- ❖ Entrevista
- ❖ Encuesta

3) Escrita

- ❖ Análisis

- ❖ Conciliación
- ❖ Confirmación
- ❖ Tabulación

4) Documental

- ❖ Comprobación
- ❖ Cálculo
- ❖ Revisión Selectiva

5) Física

- ❖ Inspección

b) Comparación

Es la determinación de la similitud o diferencias existentes en dos o más hechos u operaciones; mediante esta técnica se compara las operaciones realizadas por la entidad auditada, o los resultados de la auditoría con criterios normativos, técnicos y prácticas establecidas, mediante lo cual se puede evaluar y emitir un informe al respecto. Fases: 3 Ejecución y 4 Comunicación de Resultados.

c) Observación

Presencia física de cómo se realizan ciertas operaciones o hechos. El auditor se cerciora de la forma como se realizan ciertas operaciones, dándose cuenta ocularmente de la forma como el personal de la empresa las realiza. Por ejemplo, el auditor puede obtener la convicción de que los inventarios físicos fueron practicados de manera satisfactoria, observando cómo se desarrolla la labor de preparación y realización de los mismos. www.gestiopolis.com, (20-02-2010).

Es la verificación visual que realiza el auditor durante la ejecución de una actividad o proceso para examinar aspectos físicos, incluyendo desde la observación del flujo de trabajo, documentos, materiales, etc. Fases: 1 Conocimiento preliminar, 2 Planificación y 3 Ejecución.

d) Rastreo

Es el seguimiento y control de una operación, dentro de un proceso o de un proceso a otro, a fin de conocer y evaluar su ejecución. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.

e) Indagación

Es la obtención de información verbal mediante averiguaciones o conversaciones directas con funcionarios de la entidad auditada o terceros sobre las operaciones que se encuentran relacionadas, especialmente de hechos o aspectos no documentados. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.

f) Entrevista

Entrevistas a funcionarios de la entidad auditada y terceros con la finalidad de obtener información, que requiere después ser confirmada y documentada. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.

g) Encuesta

Encuestas realizadas directamente o por correo, con el propósito de recibir de los funcionarios de la entidad auditada o de terceros, una información de un universo, mediante el uso de cuestionarios cuyos resultados deben ser posteriormente tabulados. Fase: 3 Ejecución.

h) Análisis

Clasificación y agrupación de los distintos elementos individuales que forman una cuenta o una partida determinada, de tal manera que los grupos constituyan unidades homogéneas y significativas. www.gestiopolis.com, (20-02-2010).

Consiste en la separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción

o proceso, con el propósito de establecer su propiedad y conformidad con criterios normativos y técnicos; como por ejemplo, el análisis de la documentación interna y externa de la entidad hasta llegar a una deducción lógica; involucra la separación de las diversas partes y determina el efecto inmediato o potencial. Fases: 1 Conocimiento Preliminar, 2 Planificación, 3 Ejecución y 5 Seguimiento.

i) Conciliación

Consiste en hacer que concuerden dos conjuntos de datos relacionados, separados e independientes; por ejemplo, analizar la información producida por las diferentes unidades operativas o administrativas, con el objeto de hacerles concordantes entre sí y a la vez determinar la validez y veracidad de los registros, informes y resultados bajo examen. Fase: 3 Ejecución.

j) Confirmación

Obtención de una comunicación escrita de una persona independiente de la empresa examinada y que se encuentre en posibilidad de conocer la naturaleza y condiciones de la operación y, por lo tanto, confirmar de una manera válida. www.gestiopolis.com, (20-02-2010).

Comunicación independiente y por escrito, de parte de los funcionarios que participan o ejecutan las operaciones, y/o de fuente ajena a la entidad auditada, para comprobar la autenticidad de los registros y documentos sujetos al examen, así como para determinar la exactitud o validez de una cifra, hecho u operación. Fase: 3 Ejecución.

k) Tabulación

Consiste en agrupar resultados importantes obtenidos en área, segmentos o elementos examinados que permitan llegar a conclusiones. Fase: 3 Ejecución.

l) Comprobación

Consiste en verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones realizadas por una entidad, a través de el examen de la documentación justificatoria o de respaldo. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.

m) Calculo

Se efectúa manual o computarizadamente y no tiene porque ser hecha en la forma original, puede hacerse a partir de las cifras totales al final del año para llegar a las semanales por ejemplo. www.gestiopolis.com, (20-02-2010).

Consiste en la verificación de la exactitud y corrección aritmética de una operación o resultado, presentados en informes, contratos, comprobantes y otros. Fase: 3 Ejecución.

n) Revisión Selectiva

Consiste en una breve o rápida revisión o examen de una parte del universo de datos u operaciones, con el propósito de separar y analizar los aspectos que no son normales y que requieren de una atención especial y evaluación durante la ejecución de la auditoría. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.

o) Inspección

Se observa un documento para saber si es genuino, sin alteraciones, auténtico, con aprobaciones y que fueron asentados correctamente en los libros registros e informe. Se usan las técnicas de punteo para señalar las actividades revisadas en los documentos. www.gestiopolis.com, (20-02-2010).

Esta técnica involucra el examen físico y ocular de activos, obras, documentos, valores y otros, con el objeto de establecer su existencia y autenticidad; requiere en el momento de la aplicación la combinación de

otras técnicas, tales como: indagación, observación, comparación, rastreo, análisis, tabulación y comprobación. Fase. 3 Ejecución.

2.8. Papeles de Trabajo

WESBERRY (2002), Menciona:” Son todas las hojas elaboradas y acumuladas por el auditor durante el transcurso del examen e incluye el conjunto de documentos en que el auditor registra los datos e información obtenida durante sus labores. Sirven para respaldar el contenido del informe de auditoría. La diferencia principal entre los papeles de trabajo de la auditoría operacional de la auditoría financiera es que no existe un esquema lógico tal como el orden de las cuentas del mayor general para proveer el método de índice de los papeles de trabajo Obviamente las secciones para las áreas no críticas consistirían de pocas hojas, mientras que las secciones para áreas críticas consistirían de bastantes hojas según la evidencia reunida”. (Pág. 50).

FRANKLIN, E. B. (2007), expresa: “Los papeles de trabajo son minutas, donde el auditor del equipo llevará un resumen de lo ocurrido durante el proceso para obtener la información necesaria para la auditoría”. (Pág. 131)

Los papeles de trabajo, se definen como el conjunto de cédulas y documentos elaborados u obtenidos por el auditor gubernamental, producto de la aplicación de las técnicas, procedimientos y más prácticas de auditoría, que sirven de evidencia del trabajo realizado y de los resultados de auditoría revelados en el informe.

Por tanto, constituyen los registros y documentos mantenidos por el auditor de los procedimientos por él seguidos, de las comprobaciones parciales que realizó, de la obtenida y de las conclusiones a las que arribó en relación con su examen; pueden incluir: programas de trabajo, análisis, anotaciones, documentos de la entidad o de terceros, cartas de confirmación y manifestaciones del cliente, extractos de documentos de la institución y planillas o comentarios preparados u obtenidos por el auditor.

2.8.1. Los propósitos principales de los papeles de trabajo son:

2.8.1.1. Constituir el fundamento que dispone el auditor para preparar el informe de la auditoría.

- 2.8.1.2.** Servir de fuente para comprobar y explicar en detalle los comentarios, conclusiones y recomendaciones que se exponen en el informe de auditoría.
- 2.8.1.3.** Constituir la evidencia documental del trabajo realizado y de las decisiones tomadas, todo esto de conformidad con las NAGAS.
- 2.8.2.** Todo papel de trabajo debe reunir ciertas características, como las siguientes:
 - 2.8.2.1.** Prepararse en forma clara y precisa, utilizando referencias lógicas y un mínimo número de marcas.
 - 2.8.2.2.** Su contenido incluirá tan sólo los datos exigidos a juicio profesional del auditor.
 - 2.8.2.3.** Deben elaborarse sin enmendaduras, asegurando la permanencia de la información.
 - 2.8.2.4.** Se adoptarán las medidas oportunas para garantizar su custodia y confidencialidad, divulgándose las responsabilidades que podrían dar lugar por las desviaciones presentadas.
- 2.8.3.** Los objetivos de los papeles de trabajo son los siguientes:
 - 2.8.3.1.** Respalda el contenido del informe preparado por el auditor
 - 2.8.3.2.** Cumplir con las normas de auditoría emitidas por la Contraloría General

2.9. El informe de auditoría

Al finalizar el examen de la organización, de acuerdo con el procedimiento correspondiente, y una vez que se han seleccionado los enfoques del análisis organizacional y cuantitativos y formulado el diagnóstico administrativo, es necesario preparar un informe en el cual se consignent los resultados de la auditoría e identifique claramente el área,

sistema o programa, proyecto auditado, el objeto de la revisión, la duración, el alcance, recursos y métodos empleados. En virtud de que en éste documento se señalan los hallazgos así como las conclusiones y recomendaciones, es indispensable que brinde suficiente información respecto de la magnitud de los hallazgos y de la frecuencia con que se presentan en relación con el número de casos o transacciones revisadas en función de las operaciones que realiza la organización. Así mismo es importante que tanto los hallazgos como las recomendaciones estén sustentados por evidencia competente y relevante, debidamente documentada en los papeles de trabajo del auditor.

FRANKLIN, E. B, los cometarios del informe deben reunir los siguientes atributos:

- 1. Objetividad: Visión imparcial de los hechos**
- 2. Oportunidad: Disponibilidad de la información en tiempo y lugar.**
- 3. Claridad: Fácil comprensión del contenido.**
- 4. Utilidad: provecho que puede obtenerse de la información**
- 5. Calidad: Apego a las normas de administración de calidad y elementos del sistema de gestión de calidad**
- 6. Lógica: Secuencia acorde con el objeto y prioridades establecidas (Pág. 116)**

El informe constituye un factor invaluable debido a que posibilita conocer si los instrumentos y criterios aplicados contemplaban las necesidades reales, y deja abierta la alternativa de su presentación previa al titular de la entidad, para determinar los logros obtenidos, particularmente cuando se requieren elementos probatorios o de juicio que no fueren captados en la aplicación de la auditoría. En caso de una modificación significativa, derivada de la evidencia relevante, el informe tendrá que ajustarse.

CAPITULO III

3. PROPUESTA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA EVALUAR LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS PRODUCTIVOS Y EL DESEMPEÑO INSTITUCIONAL DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERÍA, ACUACULTURA Y PESCA EN IMBABURA, MEDIANTE LA CREACIÓN DE LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

3.1. Creación de la Unidad de Auditoría Interna.

Previo a la creación de la Unidad de Auditoría Interna, el señor Contralor General del Estado, designa a la Dirección Regional en su ámbito de competencia para que realice un estudio técnico que permita ver la viabilidad de la creación de una Unidad de Auditoría Interna, analizando: estructura orgánica, financiamiento, volumen de operaciones, entre otros; previo el informe favorable del señor Contralor General del Estado, la entidad debe establecer los recursos presupuestarios, financieros, materiales y físicos necesarios que permita el adecuado funcionamiento de esta unidad de acuerdo a la estructura sugerida.

3.1.1. Objetivo y Alcance

3.1.1.1. Objetivo

Mejorar el control interno en la Dirección del Ministerio de Agricultura, Acuacultura y Pesca en Imbabura, que permita mejorar la gestión, velar por la probidad y legalidad de la gestión administrativa y fiscalizar el uso efectivo y eficiente de los recursos que posee.

3.1.1.2. Alcance

Definir, delimitar y establecer las disposiciones organizativas básicas necesarias para normar y aplicar al desarrollo organizacional y estratégico, objetivos, funciones y estructura de la Unidad de Auditoría Interna de la Dirección Provincial del Ministerio de Agricultura, Acuacultura y Pesca en Imbabura.

3.1.1.3. Base Legal

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

- a)** La Normativa legal que regula y orienta la ejecución de la auditoría de gestión es:
- 1.** Constitución de la República del Ecuador
 - 2.** Ley de Presupuesto del Sector Público.-
Art. 2
 - 3.** Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
 - 4.** Normas de Control Interno Para el Sector Público
 - 5.** Manual de Auditoria Gubernamental
 - 6.** Manual de Auditoría de Gestión

3.2. Unidad de Auditoría del MAGAP-I

3.2.1. Objetivo General de la Unidad de Auditoría Interna

Ejercer el control previo y concurrente de las actividades, operaciones y procesos de la Dirección Provincial del Ministerio de Agricultura, Acuacultura y Pesca en Imbabura, promoviendo la correcta utilización de los recursos.

3.2.2. Estructura de la Unidad de Auditoría Interna

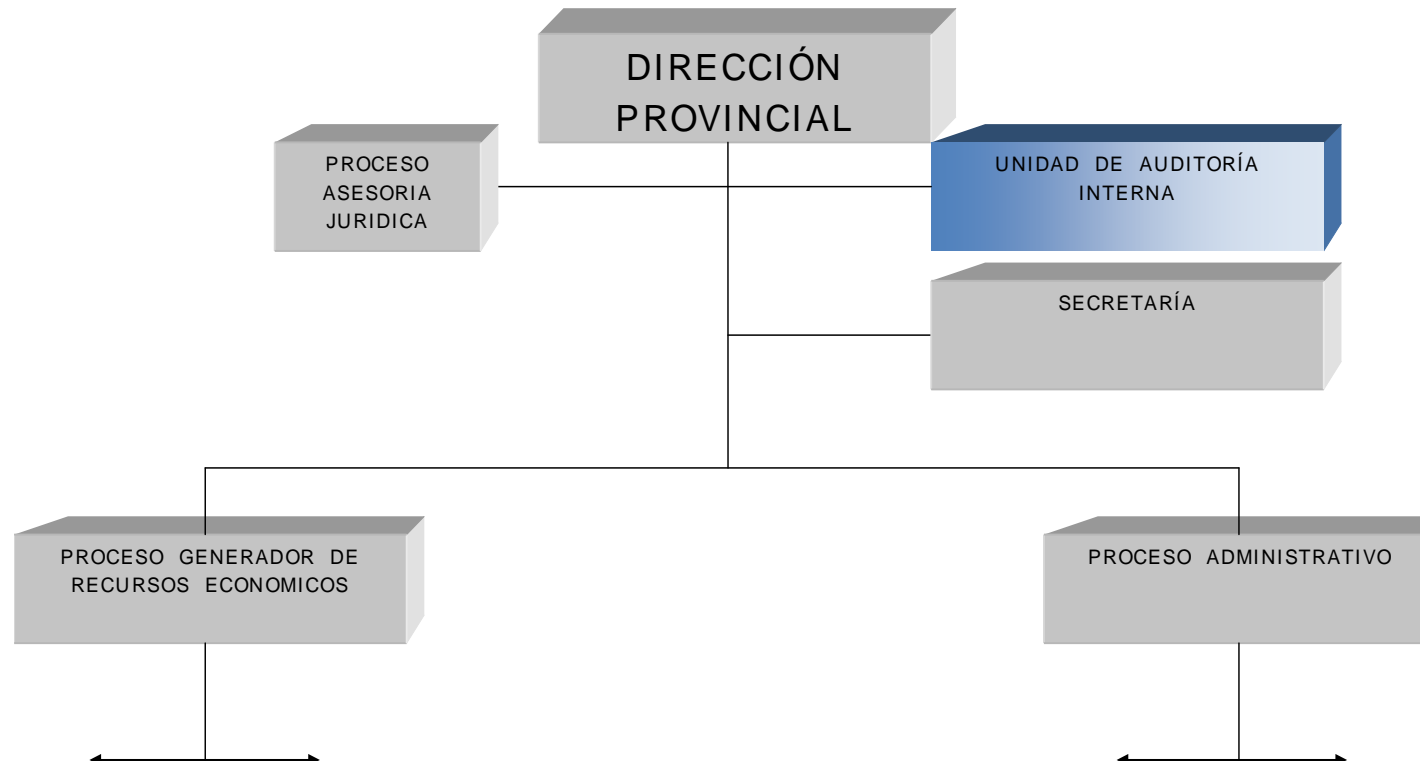
La Unidad de Auditoría Interna del MAGAP-I, ejercerá sus funciones de conformidad con la ley y responderá por éstas ante la máxima autoridad, manteniendo su independencia profesional. Su estructura administrativa se constituye en un proceso y realizará su gestión sobre la base de equipos de trabajo multidisciplinario, comprometido con el cumplimiento de la misión, visión y objetivos institucionales. La misma que estará conformada por:

3.2.2.1. Un auditor interno jefe

3.2.2.2. Un asistente de auditoría

Figura 3.1

Organigrama Estructural propuesto con la Unidad de Auditoría Interna



Fuente: Investigación Propia

Elaboración: La Autora

3.2.3 Misión de la Unidad de Auditoría Interna

Realizar el examen y evaluación posterior de las operaciones y actividades de la Dirección Provincial, a través de auditorías y exámenes especiales, con sujeción a las disposiciones legales, normas internacionales, generar informes de calidad con recomendaciones tendientes a mejorar la gestión institucional, proporcionar asesoría técnica-administrativa a las autoridades, niveles directivos y servidores de la Dirección, exclusivamente a las áreas de control.

3.2.4. Visión de la Unidad de Auditoría Interna

Contribuir en la prevención y corrección oportuna de las desviaciones y en la optimización de la gestión técnica-administrativa de la Dirección, contribuyendo al logro de la eficiencia del servicio público.

3.2.5. Objetivo General de la Unidad de Auditoría Interna

Ejercer el control posterior de las actividades, operaciones y procesos de la Dirección Provincial, promoviendo la correcta utilización de los recursos.

3.2.6. Descripción de las Funciones de la Unidad de Auditoría y Catalogo de puestos

3.2.6.1. Funciones

Los servidores o servidoras de la unidad de auditoría interna están obligados a cumplir las siguientes funciones dentro del nivel de asesoramiento institucional:

a) Auditor Interno Jefe:

El Auditor Interno Jefe, responde por su trabajo a la Contraloría General del Estado, y le corresponde:

- 1) Evaluar** la pertinencia, suficiencia, eficacia, y cumplimiento del Sistema de

Control Interno y formular propuestas para mejorar su organización y funcionamiento

- 2)** Asesorar a las autoridades sobre la vigencia de la normativa legal referente a las actividades de control interno, control de gestión, así como velar por su correcta aplicación.
- 3)** Dictaminar la razonabilidad de las cifras que constan en los Estados Financieros, de conformidad con los principio de contabilidad generalmente aceptados, las normas ecuatorianas de contabilidad y, en general de la normativa vigente.
- 4)** Examinar el beneficio, eficacia, y cumplimiento de los Sistemas de Control de Gestión de las diferentes unidades de la institución, planes y programas del MAGAP-I, y formular propuestas para mejorar su organización y funcionamiento.
- 5)** Realizar Investigaciones y formular las recomendaciones pertinentes a la salvaguarda de la legalidad de la gestión del MAGAP-I.
- 6)** Coordinar y realizar Auditorías y demás actuaciones de Control con la finalidad de verificar que el funcionamiento de las unidades o departamentos de la empresa sea acorde con las disposiciones de control interno que las rigen

- 7)** Realizar seguimientos a la aplicación de las decisiones de las Autoridades de la entidad respecto al mejoramiento de los Sistemas de Control, Interno y de Gestión.
- 8)** En el ámbito de su competencia, realizar estudios, auditorías, análisis de investigaciones respecto a las actividades de los organismos y dependencias del MAGAP-I, para evaluar la ejecución de planes y programas.
- 9)** Vigilar la aplicación de las normas dictadas por los órganos superiores de control interno y externo.
- 10)** Elaborar el Plan Anual de Control y los requerimientos de las necesidades de la Unidad de Auditoría Interna.
- 11)** Cumplir las disposiciones de los Organismos Públicos Externos.
- 12)** Ejercer la potestad sancionadora que le corresponde en su ámbito de competencias de acuerdo a la Ley Orgánica de la Contraloría general del Estado.
- 13)** Planificar y realizar eventos orientados a promover, la probidad y legalidad de la gestión empresarial y el fortalecimiento de los Sistemas de Control Interno y de Gestión de la Administración.

- 14)** Promover la oportuna rendición de cuentas por parte de los funcionarios encargados de la administración, custodia y manejo de bienes, de acuerdo con las normativas vigentes.
- 15)** Informar a la Contraloría General del Estado y a la máxima autoridad de la entidad, para su debido conocimiento, los resultados y conclusiones y recomendaciones de los informes practicados.
- 16)** Velar por el fortalecimiento de los Sistemas de Control Interno y de Gestión de la Unidad de Auditoría Interna, así como atender consultas formuladas en el ámbito de su competencia.

b) Asistente de Auditoría

Al Asistente de auditoría, debe rendir cuentas al Jefe de Auditoría de la Unidad y le corresponde:

- 1)** Participar en la ejecución de exámenes especiales o auditorías a fin de determinar anomalías y establecer responsabilidades.
- 2)** Efectuar la revisión, estudio, análisis y verificación de las cuentas, áreas, sistemas o subsistemas que les hayan asignado.

- 3)** Preparar comunicaciones para las dependencias o funcionarios sujetos a examen y elaborar papeles de trabajo.
- 4)** Revisar y evaluar la solidez, razonabilidad y aplicación de los controles internos financieros y administrativos.
- 5)** Obtener evidencia suficiente, competente y pertinente en las áreas examinadas que respalden los correspondientes papeles de trabajo.
- 6)** Colaborar en la preparación y redacción de borradores de informes.
- 7)** Efectuar el seguimiento de las acciones correctivas y recomendaciones emitidas en los exámenes anteriores.
- 8)** Verificar la exactitud de la información proveniente de los documentos fuente, libros contables y estados financieros.
- 9)** Aplicar y observar las disposiciones legales, normas técnicas, políticas de la auditoría y demás legislación vigente.

3.2.7. Catálogo de los puestos de auditoría

Cuadro 3.1

Catálogo de los puestos de auditoría

UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA		
NOMBRE DEL ELEMENTO		
DE ORGANIZACIÓN:	Auditor Interno Jefe	
RELACIÓN DE AUTORIDAD:	Dirección Regional 7.- Supervisor de Auditorías Internas	
OBJETIVO:	Asegurar a la máxima autoridad del MAGAP-I, el cumplimiento de todo el marco legal interno y externo aplicable, adicionalmente brindar asesoramiento profesional en materia de control, a todos los departamentos institucionales, para que tomen decisiones que ayuden a mejorar con eficiencia, eficacia y economía la utilización de los recursos asignados a la entidad.	
REQUISITOS DEL PUESTO:	FORMACIÓN: Superior EXPERIENCIA: Mínimo 3 años ADICIONALES: Informática, Relaciones Humanas	
UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA		
NOMBRE DEL ELEMENTO		
DE ORGANIZACIÓN:	Asistente de Auditoría	
RELACIÓN DE AUTORIDAD:	Auditor Interno Jefe	
OBJETIVO:	Ser un elemento de apoyo en la realización de los exámenes especiales del MAGAP-I, colaborar en el cumplimiento de todo el marco legal interno y externo aplicable; mediante su apoyo en los trabajos asegurar que la entidad tome decisiones que optimicen la eficiencia, eficacia y economía y recursos asignados a la entidad.	
REQUISITOS DEL PUESTO:	FORMACIÓN: Superior EXPERIENCIA: Mínimo 1 años ADICIONALES: Informática, Relaciones Humanas	

Fuente: Investigación Directa.

Elaboración: La Autora

3.2.8. Designación del Auditor Interno

De conformidad al artículo 2 de la Ley Orgánica Reformatoria a la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, en su inciso tercero menciona: “Las máximas autoridades de las Unidades de Auditoría Interna, serán de libre designación y remoción por parte del Contralor General del Estado”. Además respecto a las remuneraciones de los auditores internos añade: “Las remuneraciones que corresponden a las máximas autoridades de las Unidades de Auditoría Interna de los Gobiernos Autónomos descentralizados serán cubiertas por la Contraloría General del Estado”.

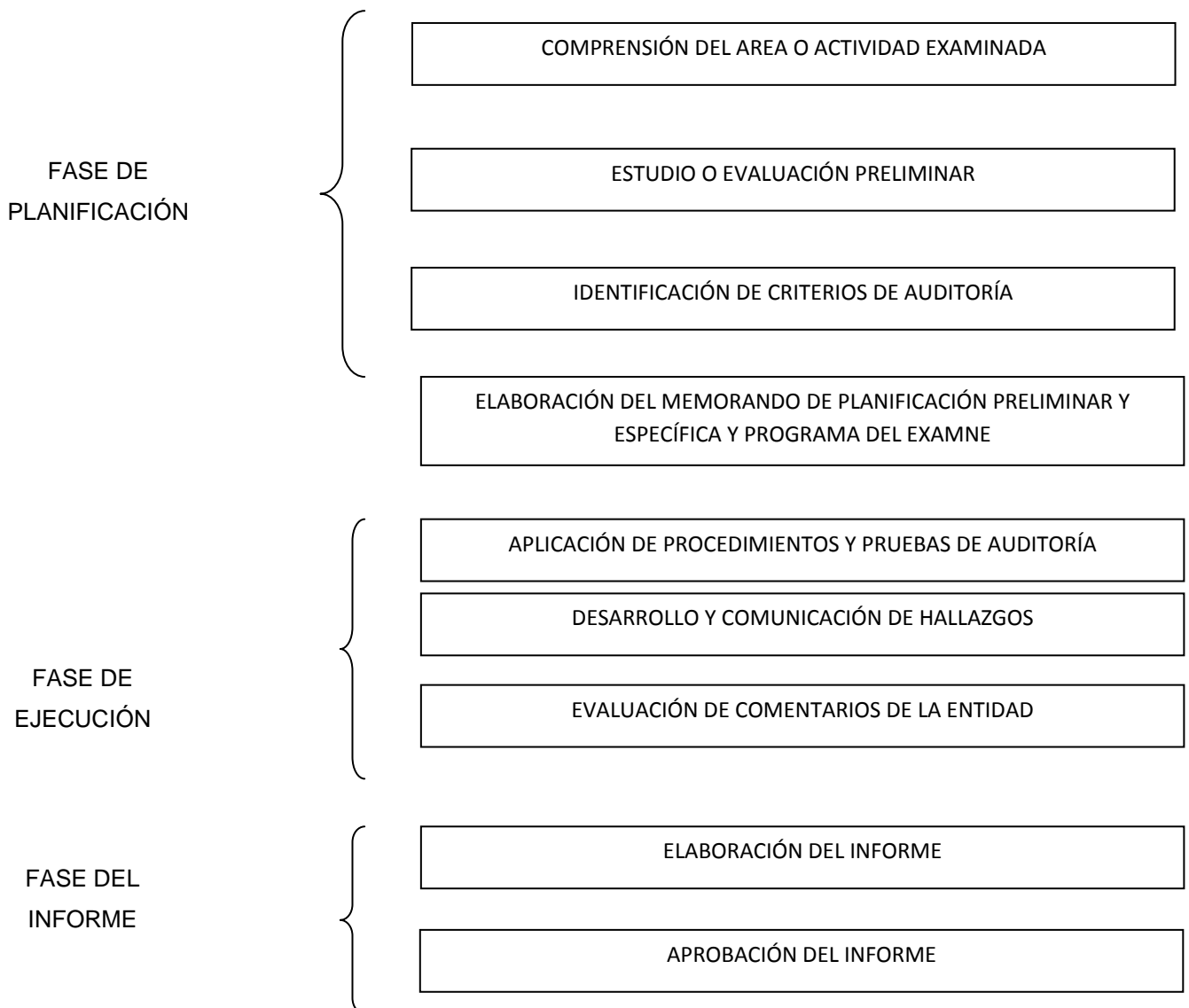
Para el reclutamiento y selección del personal de la Unidades de Auditoría Interna del Sector Público, se debe considerar el Reglamento expedido para el efecto, en el Acuerdo No. 005-CG de 5 de febrero de 2009 y publicado en el Registro Oficial 535 de 26 de febrero de 2009. **ANEXO A.**

3.3. TRABAJOS DE LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

Dentro de las actividades que deberá desarrollar la Unidad de Auditoría Interna del MAGAP-I, se encuentran los exámenes especiales como uno de los trabajos más importantes que desempeñará.

Figura 3.2.

Proceso del Examen Especial



Fuente: Investigación Propia

Elaboración: La Autora

3.3.1. Examen especial

Como parte de la auditoría gubernamental el examen especial verificará, estudiará y evaluará aspectos limitados o de una parte

de las actividades relativas a la gestión financiera, administrativa, operativa y medio ambiental, con posterioridad a su ejecución, aplicará las técnicas y procedimientos de auditoría, de ingeniería o afines, o de las disciplinas específicas, de acuerdo con la materia de examen y formulará el correspondiente informe que deberá contener comentarios, conclusiones y recomendaciones.

3.3.2. Auditoría financiera

La auditoría financiera informará respecto a un período determinado, sobre la razonabilidad de las cifras presentadas en los estados financieros de una institución pública, ente contable, programa o proyecto; concluirá con la elaboración de un informe profesional de auditoría, en el que se incluirán las opiniones correspondientes.

En este tipo de fiscalización, se incluirán el examen del cumplimiento de las normas legales, y la evaluación del control interno de la parte auditada.

3.3.3. Auditoría de gestión

La Auditoría de Gestión es la acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una institución, ente contable, o la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución, se está realizando, o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia del MAGAP-I.

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

Constituirán objeto de la auditoría de gestión: el proceso administrativo, las actividades de apoyo, financieras y operativas; la eficiencia, efectividad y

economía en el empleo de los recursos humanos, materiales, financieros, ambientales, tecnológicos y de tiempo; y, el cumplimiento de las atribuciones, objetivos y metas institucionales.

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

3.3.4. Auditoría de aspectos ambientales

Audita los procedimientos de realización y aprobación de los estudios y evaluaciones de impacto ambiental en los términos establecidos en la Ley de Gestión Ambiental.

3.3.5. Auditoría de obras públicas o de ingeniería

Evaluará la administración de las obras en construcción, la gestión de los contratistas, el manejo de la contratación pública, la eficacia de los sistemas de mantenimiento, el cumplimiento de las cláusulas contractuales y los resultados físicos que se obtengan en el programa o proyecto específico sometido a examen.

3.4. PLANIFICACIÓN DE LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

3.4.1. Plan Anual de Control

La Unidad de Auditoría Interna del MAGAP-I, preparará el Plan Anual de Control para cada año, y se fundamentará en el marco de la planificación estratégica y servirá para establecer cronológicamente sus actividades, será un elemento fundamental para evaluar posteriormente el desempeño de la unidad; incluirá las actividades necesarias para alcanzar los objetivos de gestión de la unidad.

El Contralor General del Estado, emite políticas que deben ser observadas por todas las entidades sujetas al control de la Contraloría

General del Estado en la estructuración del Plan Anual de Control, el mismo que deberá ser presentado hasta el 30 de septiembre de cada año, suscrito por el auditor interno nombrado o encargado por el Contralor General. A continuación se detallan las políticas que deben tomarse en cuenta para la elaboración del Plan Anual de Control:

Políticas Generales

Políticas Relativas a la Formulación

Políticas Relativas a la Ejecución

Políticas Relativas a la Evaluación

Políticas Relativas a la Coordinación de labores

Formularios que deben ser presentados

ANEXO B

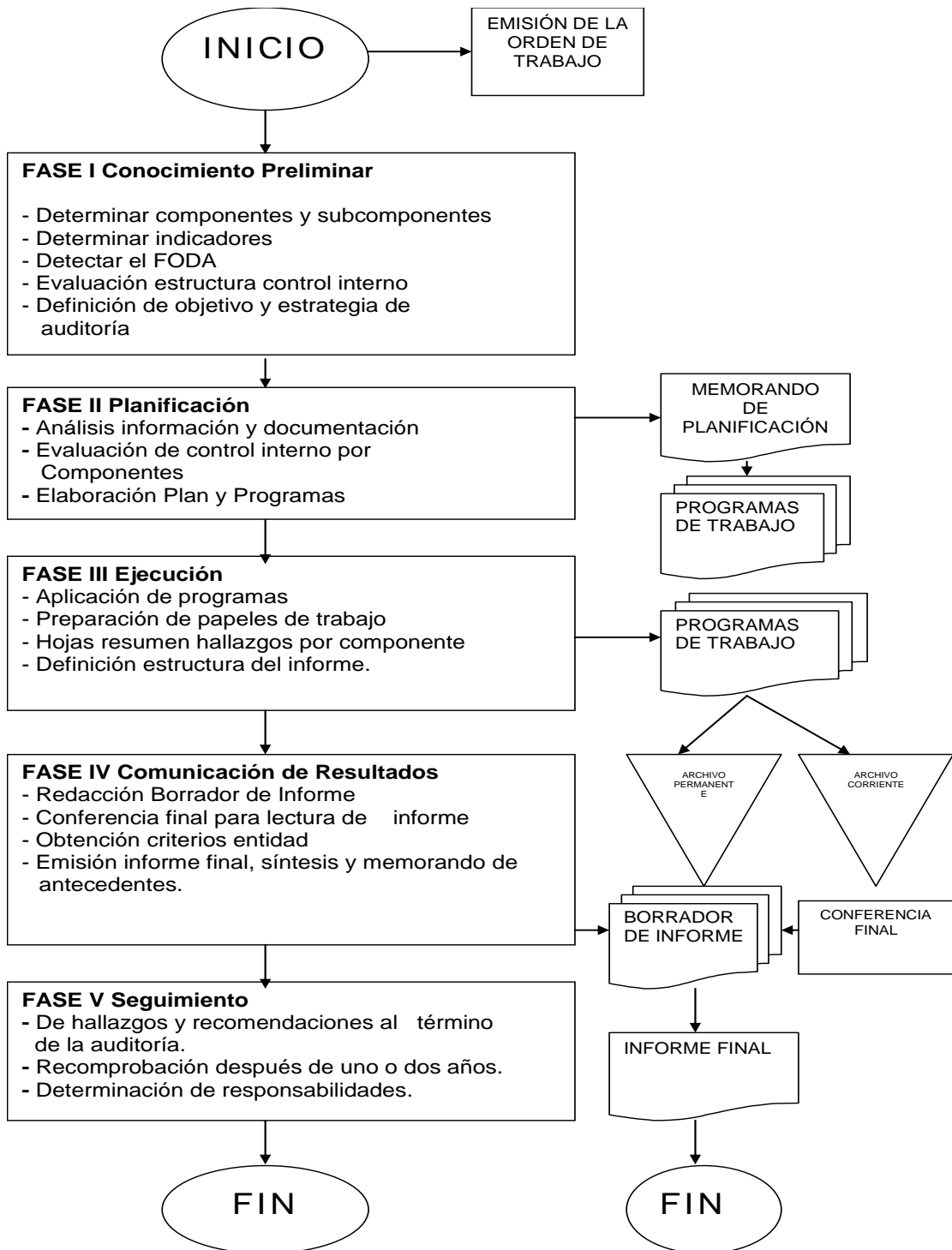
3.5. AUDITORÍA DE GESTIÓN

3.5.1. Metodología de ejecución de la Auditoría de Gestión

Una vez emitida la orden de trabajo, se procede a planificar el trabajo, a continuación se detalla las fases de éste tipo de auditoría para el MAGAP-I:

Figura 3.3

Metodología de ejecución de la Auditoría de Gestión



Fuente: Manual de Auditoría de Gestión de la CGE

Elaboración: La Autora

3.5.2. Emisión de la orden de trabajo

Para iniciar el trabajo, el Auditor Interno Jefe emitirá la orden de trabajo para realizar un determinado examen que conste en el Plan Anual de Control aprobado para ese año por el Contralor General del Estado, la orden de trabajo debe contener:

3.5.2.1. Objetivo general de la auditoría

- a) Alcance de la Auditoría
- b) Profesionales que conformarán el equipo de trabajo
- c) Tiempo estimado para la ejecución
- d) Instrucciones específicas para la ejecución

Para la elaboración de la orden de trabajo se deben seguir estrictamente los lineamientos del Acuerdo No. 029-CG-2009 del 9 de septiembre de 2009, publicado en el Registro Oficial 37 de 30 de septiembre de 2009. Ver **ANEXO C**.

3.6. DESARROLLO DEL PROCESO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL MAGAP-I

3.6.1. FASE 1.- CONOCIMIENTO PRELIMINAR

Consiste en tener un conocimiento integral de la parte de la entidad que va a ser sujeta de análisis, en este caso la ejecución de proyectos productivos del MAGAP-I, esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados y en el tiempo planificado, para ello se debe determinar:

3.6.1.1. Revisión de informes de auditorías anteriores

Se debe tener un conocimiento de las conclusiones y recomendaciones, emitidas en informes anteriores, evaluando su aplicación, para ello se debe utilizar una matriz de cumplimiento de recomendaciones. Ver **ANEXO D**.

3.6.1.2. Evaluar el Control Interno, para poder identificar los componentes o áreas relevantes de la auditoría

Se debe realizar una evaluación preliminar de la estructura de control interno, para poder determinar los componentes o áreas relevantes a evaluar.

Cuadro 3.2

EVALUACIÓN PRELIMINAR

EVALUACIÓN PRELIMINAR					
ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO					
CUESTIONARIO					
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	N/A	
	GESTIÓN INSTITUCIONAL				
1	<p>En el MAGAP-I se han implantado y se encuentra en ejecución la Planificación Estratégica:</p> <p>En caso afirmativo indique:</p> <p>-Fecha de aprobación:</p> <p>-Período de vigencia:</p> <p>-A quienes se divulgó:</p>				
2	<p>Se encuentra definido claramente y divulgado:</p> <p>-Las Metas</p> <p>-La Misión</p> <p>-La Visión</p> <p>-Los Objetivos</p>				



3	<p>El MAGAP-I cuenta con parámetros e indicadores de gestión para medir los resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia, eficacia y economía?</p>				
4	<p>Para evaluar la gestión institucional se prepara:</p> <ul style="list-style-type: none"> -POA -Informe periódicos de actividades para constancia del cumplimiento de metas -Planes direccionales y estratégicos -Otros, Cuales? 				
5	<p>El MAGAP-I, mantiene un departamento encargado de medir el impacto o repercusión a mediano y largo plazo en el entorno social o ambiental de los productos y servicios prestados?</p>				
6	<p>En el MAGAP-I se encuentran bien identificadas las Fortalezas, oportunidades, debilidades y Amenazas.</p> <p>En caso afirmativo, que se</p>				

	hizo para aprovechar las primeras y contrarrestar las segundas.				
7	Existe una supervisión permanente de planes, programas y proyectos				

Fuente: Investigación Propia

Elaboración: La Autora

3.6.1.3. Determinar el FODA por componentes

Cuadro 3.3

Determinar el FODA por componentes

Se establecerán 2 componentes o áreas relevantes, que son el tema del presente trabajo de grado.

DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA, ACUACULTURA Y PESCA EN IMBABURA			
DIAGNÓSTICO FODA			
COMPONENTE: PROYECTOS PRODUCTIVOS			
FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Plan de reactivación productiva del sector agropecuario 2007-2011	Escasa difusión de la información	Fortalecimiento de la institucionalidad del sector público y privado por parte del gobierno	Asignación inoportuna de los recursos
Zonificación agraria	Bajo incremento en el nivel de ingresos y la calidad de vida de los pequeños y medianos productores	Financiamiento e inversión para el sector agropecuario	Clima



Fomento de la producción a través del crédito, la asistencia técnica y otros servicios de apoyo.	No existe un abastecimiento oportuno a la población de los productos de la canasta básica familiar	Reforma del Marco Jurídico	No se apoye al sector agropecuario en el futuro
	No se genera empleo	Cooperación Internacional para el desarrollo del sector agropecuario	No existe una asignación anual para investigación
	No existe un mejoramiento en la tecnología agropecuaria		

DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA, ACUACULTURA Y PESCA EN IMBABURA



DIAGNÓSTICO FODA

COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS-DESEMPEÑO INSTITUCIONAL-TÉCNICOS

FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Decisión política para estimular cambios institucionales, para alcanzar objetivos	No existen políticas definidas para la selección de personal	Mejorar y actualizar la capacitación con cursos dictados por personal tanto del sector público como privado	Dependencia económica del gobierno central
Experiencia de los Técnicos	Inadecuados sistemas de registro y control de asistencia del personal	Cuenta con la predisposición del gobierno para dotar de logística necesaria para el cumplimiento de metas y objetivos	No se realiza una evaluación externa periódica del desempeño
Preparación de los Funcionarios a nivel superior	Ausencia de Planificación en el Área de Recursos Humanos		

Profesionales brindan asesoría técnica de calidad	No se presentan informes periódicos de avances de trabajo		
	No existe una supervisión permanente de los proyectos		

Nota: Esta propuesta de FODA, tiene que elaborarse cada vez que se realice una auditoría, debido a que esta se propone como modelo

Fuente: Investigación Propia

Elaboración: La Autora

3.6.1.4. Matriz de ponderación del riesgo por componentes y subcomponentes

Cuadro 3.4

Matriz de ponderación del riesgo por componentes y subcomponentes

COMPONENTE: PROYECTOS PRODUCTIVOS DEL MAGAP-I		
SUBCOMPONENTES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1.Difusión de la información, respecto a proyectos y programas	10	6
2.Mejoramiento de los ingresos y calidad de vida de los campesinos	10	5
3.Disminución de los costos de producción	10	6
4.Abastecimiento eficiente y oportuno de la canasta básica familiar	10	5
5.No se genera empleo	10	5
6.Avances en tecnología agropecuaria	10	6
TOTAL	60	33

Fuente: Investigación Propia

Elaboración: La Autora

Calificación de Ponderación= $\frac{\text{Calificación Total} * 100}{33 * 100} = 55\%$

Ponderación Total 60

Cuadro 3.5

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO

CONFIANZA	DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO			RIESGO
	BAJO	MODERADO	ALTO	
	15% A 50%	51% A 75%	76% A 95%	

Fuente: Investigación Propia

Elaboración: La Autora

52%= Riesgo y confianza moderada

Cuadro 3.6

RECURSOS HUMANOS – DESEMPEÑO DE LOS TÉCNICOS DEL MAGAP-I

COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS – DESEMPEÑO DE LOS TÉCNICOS DEL MAGAP-I		
SUBCOMPONENTES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1.Funciones establecidas claramente en el reglamento Orgánico Funcional	10	5

2.Análisis técnico de reclutamiento y selección de personal de conformidad a la Ley	10	6
3.Sistema de control de asistencia y permanencia del personal adecuado y confiable	10	5
4.Cumplimiento de actividades en las funciones de planificación, organización, ejecución y control del recurso humano	10	5
5.Presentación de informes periódicos de avance de trabajo	10	5
6.Supervisión permanente de la actuación de los técnicos	10	5
TOTAL	60	31

Fuente: Investigación Propia

Elaboración: La Autora

Calificación de Ponderación= $\frac{\text{Calificación Total} * 100}{\text{Ponderación Total}} = \frac{31 * 100}{60} = 52\%$

Ponderación Total 60

Cuadro 3.7

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO

CONFIANZA	DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO			
	BAJO	MODERADO	ALTO	
	15% A 50%	51% A 75%	76% A 95%	RIESGO

Fuente: Investigación Propia

Elaboración: La Autora

52%= Riesgo y confianza moderada

3.6.1.5. Parámetros e indicadores de gestión

Un indicador es una referencia numérica generada a partir de una o varias variables, que comparada con un valor estándar que puede ser interno o externo a la organización, puede indicar posibles desviaciones con respecto a las cuales la dirección del MAGAP-I, deberá tomar acciones.

Al evaluar o elaborar un indicador se debe determinar si se dispone de información confiable y oportuna, que permita una comparación entre lo real y lo planificado.

El MAGAP-I, no cuenta con indicadores que nos permitan evaluar los proyectos productivos, así como la actuación de los técnicos en el desempeño institucional, por tal razón a continuación se plantea ejemplos de indicadores que el MAGAP-I, debe adoptar para una evaluación permanente del desempeño institucional. Los indicadores deben ser medidos considerando su relación con la misión, objetivos y metas planteadas por la organización

Es importante señalar que la elaboración de indicadores no es tarea del auditor, sino de la entidad, sin embargo si el auditor estima que los indicadores diseñados por la entidad no son aplicables, deberá tratar de resolver las diferencias de criterios con el ente, desarrollar sus propios indicadores o considerar medidas alternativas de evaluación.

Los indicadores pueden ser utilizados para evaluar a la entidad de forma integral y también respecto a actividades específicas que se ejecutan: función, área, rubro, programa, componente, que se desea medir. Para ello se debe seguir la siguiente metodología:

- a)** Definir el área, función, rubro o componente que se quiere medir
- b)** Definir lo que se persigue con el indicador
- c)** Determinación de la fuente de datos
- d)** Análisis de la información
- e)** Determinar la periodicidad de la evaluación
- f)** Identificar los usuarios del informe de gestión
- g)** Revisión de los indicadores
- h)** Usuarios de la información fuente

En el caso del MAGAP-I, se diseñarán indicadores para 2 componentes: PROYECTOS PRODUCTIVOS Y EL DESEMPEÑO INSTITUCIONAL (ACTUACIÓN DE LOS TÉCNICOS), y los elementos de gestión serán las 5 es: ECONOMÍA, EFICIENCIA, EFICACIA, ECOLOGÍA Y ETICA.

Cuadro 3.8
INDICADORES DE GESTIÓN POR COMPONENTES

COMPONENTE	ELEMENTO DE GESTIÓN	SE QUIERE MEDIR	FUENTE DE DATOS	PERIODICIDAD DE LA EVALUACIÓN	INDICADOR	FUNCIONARIO RESPONSABLE	INDICE	INTERPRETACIÓN
PROYECTOS PRODUCTIVOS								
	Economía	Uso oportuno de los recursos en cantidad y calidad adecuadas	Presupuesto 2009 POA 2009	Trimestral	<u>Número de Proyectos al año</u> Presupuesto Anual 2009 aprobado	Gestión del Director Provincial		Eficacia en la ejecución del presupuesto
	Eficiencia	Uso racional de los recursos disponibles	Presupuesto de Gastos, POA 2009	Trimestral	<u>Valor de Insumos Utilizados</u> Valor de Insumos Adquiridos	Jefe Financiera y Director Provincial		Uso racional de los insumos a un mínimo costo con calidad y oportunidad.
			Presupuesto de Gastos, POA 2009	Trimestral	<u>Valor de insumos adquiridos</u> Número de proyectos ejecutados en el año	Jefe Financiera y Director Provincial		Costo unitario de los insumos en cada proyecto

		Eficiencia en el servicio		Trimestral	<u>Tiempo programado en cada proyecto</u> <hr/> Tiempo utilizado para la ejecución del proyecto	Técnicos Supervisores		Grado de oportunidad en el cumplimiento del proyecto
		Indicador Social		Anual	Encuestas a los beneficiarios sociales	Técnicos		Satisfacción de la sociedad
	Eficacia	Grado de cumplimiento de objetivos previstos	Plan Estratégico POA	Trimestral	<u>Unidades de Metas Logradas</u> <hr/> Unidades de Metas Programadas	Director Provincial, Técnicos		Cumplimiento de la Misión institucional
	Ecología	Describir la calidad ambiental	Plan estratégico	Anual	<u>Cantidad de denuncias por inconformidad de la población en la ejecución de proyectos</u> <hr/> Denuncias Totales	Director Provincial		Inconformidad del impacto de los proyectos ejecutados.
	Ética	No existe						

RECURSOS HUMANOS	ELEMENTO DE GESTIÓN	SE QUIERE MEDIR	FUENTE DE DATOS	PERIODICIDAD DE LA EVALUACIÓN	INDICADOR	FUNCIONARIO RESPONSABLE	INDICE	INTERPRETACIÓN
	Economía	Costo promedio de capacitación	Presupuesto	Semestral	<u>Gastos de capacitación</u> Número total de personal capacitado	Director Provincial, Encargado de la Gestión de Recursos Humanos		Muestra el costo promedio del personal capacitado durante el período
	Eficiencia	Gestión operativa	Registros de campo	Trimestral	Inspecciones físicas promedio por técnico	Supervisores		Grado de oportunidad en la supervisión para determinar errores y corregir
		Cumplimiento	POA	Semestral	<u>Tiempo Programado proyecto o Programa</u> ----- Tiempo Utilizado Proyecto o Programa	Técnicos / Supervisores		Muestra el grado de cumplimiento de un proyecto, programa o actividad

	Eficacia	Cumplimiento de POA	POA Evaluación del desempeño semestral	Semestral	<u>Proyectos ejecutados</u> Proyectos Programados	Director Provincial		Cumplimiento de metas y objetivos del período
	Ecología							
	Ética	No existe						

Fuente: Investigación Propia

Elaboración: La Autora

3.6.2. FASE 2.- PLANIFICACIÓN

Consiste en orientar el examen hacia las áreas críticas ya establecidas en la Fase Preliminar, se procede a elaborar programas de auditoría específicos por componentes, donde consten los objetivos y procedimientos de la auditoría a seguir en todas las fases restantes.

Las actividades de ésta fase son:


3.6.2.1. Revisión y análisis de la información recopilada en la Fase de Conocimiento Preliminar.

El equipo de auditoría revisa y analiza la información y documentación recopilada en la primera fase.

3.6.2.2. Evaluación del Control Interno por componente o área crítica, cuyo resultado nos ayuda a Planificar la Auditoría de Gestión.

Cuadro 3.9

EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO – POYECTOS PRODUCTIVOS

		<p>EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO</p>			
<p>UNIDAD ADMINISTRATIVA: Dirección Provincial Agropecuaria de Imbabura</p> <p>TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión</p> <p>COMPONENTE: Proyectos Productivos</p>					
<p>El MAGAP-I, actualmente cuenta con 7 proyectos detallados a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proyectos: Proyecto de Maquinaria Agrícola - Proyecto de Agroforesteía - Proyecto de Precios y Noticias de Mercado - Proyecto Banco de Semillas - Proyecto Tomate de Árbol - Proyecto Pecuario - Proyecto de Quinoa 					
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	N/A	
1	Se ha difundido adecuadamente el Plan				

	Estratégico y el POA 2009, a todos los funcionarios del MAGAP-I?				
2	Existe una programación de avance de metas de los proyectos?				
3	Se lleva un registro detallado de la ejecución de proyectos?				
4	Existe un responsable de cada proyecto?				
5	Se estructuran planes técnicos o tácticos de trabajo para cumplir el Plan Operativo Anual?				
6	Organiza coordinadamente la asignación de vehículos y equipos necesarios para las visitas de los proyectos en el campo?				
8	Se programan estrategias alternativas para casos de emergencia en la producción de cada proyecto?				
9	Existe una difusión adecuada de los proyectos que mantiene el MAGAP-I				


	a la población?				
10	Mantiene el MAGAP-I un plan de capacitación a los pobladores de zonas beneficiarias de los proyectos?				
11	Se ha realizado alguna técnica para medir la satisfacción de la población, frente a los proyectos productivos?				

Fuente: Investigación Propia

Elaboración: La Autora

Cuadro 3.10

EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO – RECURSO HUMANO

 <p>Ministerio de Agricultura, Ganadería Acuicultura y Pesca</p>		<p>EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO</p>			
<p>UNIDAD ADMINISTRATIVA: Dirección Provincial Agropecuaria de Imbabura</p> <p>TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión</p> <p>COMPONENTE: Recursos Humanos</p>					
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	N/A	
1	El Reglamento Orgánico Funcional vigente define claramente la estructura organizativa de la entidad?				
2	<p>La Unidad de Recursos Humanos administra el personal en función de los proyectos y programas?</p> <p>-Ha establecido objetivos de corto y largo plazo?</p> <p>-Los objetivos son difundidos para el personal?</p>				

	-Se controla permanentemente el desarrollo de recursos humanos y se confronta con las metas, objetivos?				
3	Se han definido políticas de: -Contratación de personal -Selección y reclutamiento -Capacitación -Evaluación del desempeño -Asignación de funciones según formación y experiencia -Rotación del personal				
4	Se ha determinado parámetros e indicadores que le permitan evaluar su gestión y el impacto en el servicio que presta? -Se cuenta con datos estadísticos -Encuestas para medir la satisfacción de la comunidad				

5	Se han definido sistemas de control y evaluación permanente?				
6	Existe control de gestión en el MAGAP-I?				
7	Existe un plan de acción para corregir desviaciones en los procedimientos, políticas y objetivos? Si existe, se hace un seguimiento a estos planes?				
8	Cuenta el MAGAP-I con un Manual de Procedimientos, actualizado?				
9	Se examina con regularidad los manuales, reglamentos, procedimientos, políticas, y demás normas relativas a la administración de personal?				
10	Se dispone de un Manual Ocupacional en donde conste las funciones de cada uno de los servidores, los niveles de autoridad y				

	responsabilidad?				
11	Se aplica un proceso de selección de personal				
12	Que actividades de motivación se encuentran en vigencia?				
13	La entidad mantiene algún sistema de incentivos?				
14	EL MAGAP-I, cuenta con un Sistema de Evaluación de Desempeño?				
15	EL MAGAP-I cuenta con un Código de Ética?				
16	Son adecuadas las condiciones físicas de trabajo?				
17	Existen medidas de disciplina en el MAGAP-I?				

Fuente: Investigación Propia

Elaboración: La Autora

3.6.2.3. Preparar un Memorando de Planificación

Cuadro 3.11

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

 <p>Ministerio de Agricultura, Ganadería Acuacultura y Pesca</p>		MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN	
DIRECCIÓN PROVINCIAL AGROPECUARIA DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA, ACUACULTURA Y PESCA EN IMBABURA MAGAP-I.			
Auditoría de Gestión: Para evaluar la ejecución de proyectos productivos y el desempeño institucional			
Período:			
Preparado por: (Jefe de Equipo)		Fecha:	
Revisado por: (Supervisor)		Fecha:	
1. REQUERIMIENTO DE LA AUDITORIA		FECHA ESTIMADA	
Informe de Auditoría, Memorando de Antecedentes para la determinación de responsabilidades y Síntesis del Informe			
2. FECHA ESTIMADA DE INTERVENCION			
- Orden de Trabajo			
- Inicio del trabajo en el campo			
- Finalización del trabajo en el campo			
- Lectura del borrador del informe			
- Presentación del informe a la Dirección			
- Emisión del informe final de auditoría			

<p>3. EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO (Nombres)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Supervisor - Jefe de Equipo - Auditor Operativo - Auditor Operativo - Técnico Informático - Abogado (Jurídico) - Ingeniero o Arquitecto - Sicólogo Educativo - Médico - Trabajadora Social - Especialista Recursos Humanos <p>4. DIAS PRESUPUESTADOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - 60 Días laborables, distribuidos en las siguientes fases: - FASE I, Conocimiento Preliminar - FASE II, Planificación - FASE III, Ejecución - FASE IV, Comunicación de Resultados <p>5.RECURSOS FINANCIEROS Y MATERIALES</p> <p>5.1 Materiales</p> <p>5.2 Viáticos y pasajes</p> <p>6. ENFOQUE DE LA AUDITORIA</p> <p>6.1 Información General del área de la entidad</p> <ul style="list-style-type: none"> - Objetivos 	
---	--

<ul style="list-style-type: none"> - Actividades principales - Principales fuerzas y debilidades - Principales oportunidades y amenazas - Componentes escogidos para la fase de ejecución <p>6.2 Enfoque a:</p> <p>(Auditoría Gerencial-Operativa y de Resultados)</p> <p>(Auditoría orientada hacia la eficacia en el logro de los objetivos y actividades)</p> <p>(Auditoría orientada hacia la eficiencia y economía en el uso de recursos)</p> <p>(Auditoría orientada hacia el grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios)</p> <p>6.3 Objetivo:</p> <p>6.3.1 Objetivo General</p> <p>6.3.2 Objetivos Específicos por cada uno de los Componentes</p> <p>6.4 Alcance:</p> <p>(Identificación de los componentes con su correspondiente período a examinarse)</p> <p>6.5 Indicadores de Gestión:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Indicadores de rendimiento - Indicadores de productividad - Indicadores de cantidad - Indicadores de efectividad 	
---	--

- Indicadores de eficiencia

- Indicadores de impacto

- Indicadores financieros

NOTA: Aquí deberá señalar si existen o no en la entidad auditada los indicadores mencionados, en caso de no existir, es necesario esboce los indicadores con sus lineamientos generales que espera proponer el equipo multidisciplinario a la institución.

6.6 Resumen de los Resultados de la Evaluación del Control Interno.

NOTA: Sobre la estructura y por cada componente a examinarse, tanto de los auditores como obtenidos por cada uno de los especialistas.

6.7 Calificación de los Factores de Riesgo de Auditoría

NOTA: Por cada componente a examinarse.

6.8 Grado de Confianza Programado y Controles Claves de Efectividad y

Eficiencia

NOTA: Por cada componente a examinarse.

6.9 TRABAJO A REALIZAR POR LOS AUDITORES EN LA FASE DE

EJECUCION

NOTA: Por cada componente a examinarse.

6.10 TRABAJO DE LOS OTROS PROFESIONALES A REALIZAR EN LA

FASE DE EJECUCION

NOTA: Por cada componente a examinar y por cada uno de los especialistas.

7. COLABORACION DE LA ENTIDAD:

(Se puede ampliar sobre limitación al alcance)

8. OTROS ASPECTOS

- Se anexa programas de trabajo y cuestionarios de control interno por cada componente (Preparados en forma conjunta por auditores y otros profesionales)
- El archivo permanente fue creado y organizado en la presente auditoría de gestión.
- El presente plan de trabajo fue elaborado a base del conocimiento de la entidad y de la información obtenida en la Fase de "Conocimiento Preliminar".

9. FIRMAS DE RESPONSABILIDAD DE LA PLANIFICACION

NOTA: Suscriben el Supervisor y Jefe de Equipo por parte de los Auditores y los otros Profesionales que integran el equipo multidisciplinario, precisando fechas.

10. FIRMAS DE APROBACION DE LA PLANIFICACION


Fuente: Investigación Propia

Elaboración: La Autora

3.6.2.4. Elaboración de programas detallados y flexibles, que den respuesta a la comprobación de las 5 “E” por cada componente

Cuadro 3.12

PROGRAMA DE TRABAJO – PROYECTOS PRODUCTIVOS

 <p style="text-align: center;">PROGRAMA DE TRABAJO DIRECCIÓN PROVINCIAL AGROPECUARIA DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA, ACUACULTURA Y PESCA EN IMBABURA MAGAP-I.</p>				
TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión				
COMPONENTE: Proyectos Productivos				
No.	DESCRIPCIÓN	REF. P/T	ELABORADO POR:	REVISADO POR:
1.	OBJETIVOS: Determinar el grado de cumplimiento de los proyectos y programas			
2.	Establecer si los proyectos productivos están logrando los objetivos y metas deseadas			
3.	Elaborar los indicadores para este componente			
4.	Redactar informe			


	PROCEDIMIENTOS:			
1.	Evalúe el control interno del componente			
2.	Verificar si los proyectos productivos están logrando las metas y los objetivos, analizar el POA y el PEI.			
3.	Aplicar los indicadores diseñados para este componente			
4.	Redactar comentarios, conclusiones y recomendaciones para el informe			
5.	Aplicar otros procedimientos necesarios para obtener evidencia suficiente, pertinente y competente, que permita medir las Es.			

Fuente: Investigación Propia

Elaboración: La Autora

Cuadro 3.13

PROGRAMA DE TRABAJO – RECURSOS HUMANOS

 <p>Ministerio de Agricultura, Ganadería Acuacultura y Pesca</p> <p style="text-align: center;">PROGRAMA DE TRABAJO</p> <p style="text-align: center;">DIRECCIÓN PROVINCIAL AGROPECUARIA DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA, ACUACULTURA Y PESCA EN IMBABURA MAGAP-I.</p>				
<p>TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión</p> <p>COMPONENTE: Recursos Humanos</p>				
No.	DESCRIPCIÓN	REF. P/T	ELABORADO POR:	REVISADO POR:
	<p>OBJETIVOS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer el grado en que la entidad y los funcionarios han cumplido adecuadamente sus funciones 2. Evaluar el rendimiento y productividad 3. Medir la eficiencia, efectividad, economía, calidad e impacto, mediante el uso de indicadores desarrollados <p>PROCEDIMIENTOS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Evalúe el control interno específico de cada componente 			

<p>2.</p> <p>3.</p>	<p>Aplique los indicadores elaborados para cada componente</p> <p>Realice los procedimientos necesarios para obtener evidencia sobre la eficiencia, eficacia, economía</p>			
---------------------	--	--	--	--

Fuente: Investigación Propia

Elaboración: La Autora

3.6.3. FASE 3.- EJECUCIÓN

En esta etapa se ejecuta la auditoría, se obtiene información suficiente, para desarrollar los hallazgos. Además aquí se aplican los programas de auditoría específicos por componente, aplicando las técnicas de auditoría tales como: inspección física, observación, encuesta, entrevista, entre otros, de ésta fase se obtienen:

- 3.6.3.1.** Papeles de Trabajo.- Los mismos que contienen la evidencia documentada de los hallazgos.
- 3.6.3.2.** Hojas resumen de hallazgos.- El jefe de equipo elabora hojas resumen de hallazgo de cada componente.
- 3.6.3.3.** Define la estructura del informe.- Redactar los comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Además en esta etapa se realiza la aplicación práctica de los indicadores.

De acuerdo a la información proporcionada por la Dirección Provincial del MAGAP-I, para el caso de la evaluación y aplicación de indicadores, se consideró 10 causas de incumplimiento al POA, conviene destacar que el enfoque moderno de la auditoría de gestión no se limita al cumplimiento rígido de los indicadores o estándares, sino mas bien al mejoramiento permanente de la calidad de los servicios y los resultados en los proyectos productivos ejecutados.

Si los resultados de los indicadores cambian durante el tiempo es posible asumir que la entidad esta brindando un servicio de mejor calidad que el inicial, esto se puede comprobar analizando los indicadores, si el resultado es adverso para la calidad, se puede aplicar medidas correctivas

3.6.4. Estructura del informe de auditoría de gestión

Cuadro 3.14

Estructura del informe de auditoría de gestión

ESTRUCTURA DEL INFORME
CARÁTULA
ÍNDICE DE SIGLAS Y ABREVIATURAS
CARTA DE PRESENTACIÓN
CAPITULO I.- ENFOQUE DE LA AUDITORÍA
Motivo
Objetivo
Alcance
Enfoque
Componentes Auditados
Indicadores Utilizados
CAPÍTULO II.- Información de la Entidad
Misión
Visión FODA
Base Legal
Estructura Orgánica
Objetivo
Financiamiento
Funcionarios Principales
CAPÍTULO III.- RESULTADOS GENERALES
CAPÍTULO IV.- RESULTADOS ESPECÍFICOS POR COMPONENTE
CAPÍTULO V.- ANEXOS Y APÉNDICE

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión CGE

Elaboración: La Autora

3.6.5. FASE 4.- COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

En esta fase se prepara el informe final, revelando las deficiencias encontradas y los hallazgos positivos, así como también se detallará las conclusiones en forma resumida con el precio del incumplimiento y su impacto económico, y las causas y efectos del incumplimiento de los objetivos de la entidad.

A continuación se detalla el flujo de actividades de ésta fase:

3.6.5.1. Auditor jefe redacta el borrador del informe

- a) Presenta éste borrador a al supervisor de la unidad de auditoría interna del MAGAP-I.
- b) Con las respectivas correcciones se obtiene el borrador del informe definitivo
- c) Se prepara una convocatoria a conferencia final de resultados con los servidores involucrados. **ANEXO E.**
- d) Se realiza la lectura del informe con los funcionarios relacionados con el examen
- e) En la lectura se firma un acta de conferencia final de comunicación de resultados del informe de auditoria de gestión, además se expone a los funcionarios que tienen 5 días hábiles posteriores a la lectura, para la presentación de los justificativos, según los comentarios, conclusiones y recomendaciones del borrador del informe leídas. **ANEXO F**
- f) Recapta los justificativos, se analiza los mismos y se procede a efectuar las modificaciones en el borrador de informe, en

el caso que procede, pero debe ser pruebas documentadas

- g)** Se elabora el informe definitivo, así como la síntesis de informe, según **ANEXO G** y el memorando de antecedentes para la determinación de responsabilidades.

ANEXO H.

- h)** El Jefe de equipo, presenta al supervisor y éste a su vez a la Contraloría General del Estado para su revisión y corrección
- i)** Una vez corregidas las observaciones efectuadas por la CGE al informe, se procede a aprobar el informe final.

3.6.6. FASE 5.- SEGUIMIENTO

Con posterioridad y como consecuencia de la auditoría efectuada, los auditores internos deben realizar el seguimiento a las recomendaciones contenidas en el informe final. Para ello se utiliza un Cronograma de Aplicación de Recomendaciones, **ANEXO I.**

3.6.6.1. Determinación de Responsabilidades

Al igual que en la auditoría gubernamental, en la auditoría de gestión se debe preparar el memorando de antecedentes, mediante el cual las unidades de auditoría comunican a la Dirección de Responsabilidades de la Contraloría General del Estado, los hechos que podrían dar lugar al establecimiento de responsabilidades.

En la auditoría de gestión se debe cuantificar los daños materiales y perjuicios económicos causados, para el establecimiento de

responsabilidades que permita al Estado, y sus instituciones a resarcirse mediante la reparación o recuperación de los activos.

En la quinta fase de la auditoría de gestión, se realiza el seguimiento desde el inicio hasta el establecimiento de responsabilidades administrativas, civiles, o indicios de responsabilidad penal, tanto en la propia entidad, como en las Direcciones de Responsabilidades y de Recaudaciones y Coactivas de la Contraloría, en la Fiscalía.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS DE IMPACTOS

Es necesario realizar un análisis técnico de los impactos que la investigación genera, en los ámbitos: económico, social, ambiental, educativo e institucional, para lo cual se ha utilizado la siguiente metodología:

Para cada área o ámbito se utiliza una matriz de impactos, en la cual en su eje horizontal, ubicamos los niveles de impactos sobre la base de la siguiente tabla:

Cuadro 3.15

Ponderación de los impactos

PUNTAJE	SIGNIFICADO
-3	Negativo en el nivel alto
-2	Negativo en el nivel medio
-1	Negativo en el nivel bajo
0	Ni negativo, ni positivo
1	Positivo en el nivel bajo
2	Positivo en el nivel medio
3	Positivo en el nivel alto

Fuente:

Elaboración: La Autora

En el eje vertical determinamos una serie de indicadores relevantes, los cuales nos permitirán luego realizar el análisis.

Posteriormente se asigna un nivel de impacto de acuerdo a la tabla anterior y realizamos la sumatoria de los valores asignados. Para determinar el nivel de impacto del área, se divide la sumatoria para el número de indicadores, a continuación se realiza un análisis del porque se asignó determinado nivel de impacto a cada indicador o matriz.

4.1. Impacto Económico

Cuadro 3.16

Impacto Económico

INDICADOR	NIVEL DE IMPACTO						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
Efectiva y eficiente ejecución del presupuesto							X
Optimización en el uso de recursos.- mejorando los costos de producción						X	
Mejorar la productividad del recurso humano						X	
TOTAL						4	3

Fuente:

Elaboración: La Autora

Σ

----- = Grado de Impacto

Indicador

7

----- = 2,33 => Impacto medio positivo

3

Con el diseño de indicadores que permitan evaluar el desempeño institucional y la actuación de los técnicos, se podrá tener un control en la ejecución eficiente de los proyectos. Se trabajará mediante indicadores que optimicen los recursos económicos y generen una mayor productividad del recurso humano, de ésta forma se invertirán en mas proyectos productivos, logrando los objetivos y metas con eficiencia, eficacia, economía y ética.

4.2. Impacto Social

Cuadro 3.17

Impacto Social

INDICADOR	NIVEL DE IMPACTO						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
Mejorar la calidad de vida de los pequeños y medianos productores							x
Capacitación oportuna a los agricultores							x
Incrementar el empleo						x	
TOTAL						2	6

Fuente:

Elaboración: La Autora

$$\frac{\sum \text{Indicador}}{\text{Indicador}} = \text{Grado de Impacto}$$

$$\frac{8}{3} = 2,67 \Rightarrow \text{Impacto positivo en el nivel alto}$$

Los impactos sociales analizados han sido calificados como positivos en el nivel medio, por lo tanto se brindaría la oportunidad a profesionales de formar parte de la Unidad de Auditoría Interna. Se mejorará la calidad de vida de los pequeños y medianos productores, debido a que ellos participarán en ferias de productos que forman parte de la canasta básica familiar a precios accesibles de forma directa, eficiente y oportunamente. Los mismos que serán de calidad gracias a la capacitación de los agricultores en técnicas de cultivo.

4.3. Impacto Ambiental

Cuadro 3.18

Impacto Ambiental

INDICADOR	NIVEL DE IMPACTO						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
Convenios con INAR, respecto al mejor tratamiento del agua							X
Capacitación oportuna a los agricultores, mejora el efecto en la explotación del suelo							X
Utilización adecuada de abonos orgánicos en la producción							X
TOTAL							

Fuente:

Elaboración: La Autora

Σ

----- = Grado de Impacto

Indicador

9

----- = 3,00 => Impacto positivo en el nivel alto

3

Al indicador ambiental, se lo ha calificado como positivo en alto nivel, debido a que de conformidad a las políticas establecidas por el gobierno de turno, las normas que regulan la actividad agropecuaria, ganadera, hídrica, está empeñada en salvaguardar los recursos naturales, dando un mejor tratamiento al momento de su explotación, esto será posible capacitando de forma oportuna a los agricultores mediante la actuación eficiente de los técnicos, cuyo desempeño será evaluado mediante indicadores de gestión.

4.4. Impacto Educativo

Cuadro 3.19

Impacto Educativo

INDICADOR	NIVEL DE IMPACTO						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
Evaluar el desempeño permanentemente.- Satisfacción personal							x
Capacitación						x	
Fuente de información.- guía de trabajo						x	
TOTAL						4	3

Fuente:

Elaboración: La Autora

Σ

----- = Grado de Impacto

Indicador

7

----- = 2,33 => Impacto positivo nivel medio

3

Con toda la información recopilada para la elaboración de éste trabajo, se pretende aportar al MAGAP-I, con una fuente de capacitación que brinde conocimientos al personal en el desarrollo de sus actividades, en todas las áreas de trabajo. Se logrará mantener talento humano con conocimientos sólidos que aporten con su experiencia en la ejecución de su trabajo, y mejor aún que tengan bien delimitadas sus funciones, y diseñados indicadores para poder realizar evaluaciones constantes de rendimiento que ayuden a lograr la satisfacción personal y profesional.

4.5. Impacto Institucional

Cuadro 3.20

Impacto Institucional

INDICADOR	NIVEL DE IMPACTO						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
Cumplimiento de metas y objetivos							x
Eficiencia en las operaciones						x	
Clima laborar						x	
TOTAL						4	3

Fuente:

Elaboración: La Autora

Σ

----- = Grado de Impacto

Indicador

7

----- = 2,33 => Impacto positivo nivel medio

3

Al crear la Unidad de Auditoría Interna, se producirá un impacto positivo en el nivel medio, porque se fortalecerá el control interno institucional, mejorará el nivel de desempeño por funcionarios, y se incrementa la productividad en el desarrollo de las operaciones, especialmente en los proyectos productivos, lo cual constituye el principal interés del MAGAP-I.

4.6. Matriz de Impactos

Cuadro 3.21

Matriz de Impactos

INDICADOR	NIVEL DE IMPACTO						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
Impacto económico						X	
Impacto social							X
Impacto ambiental							X
Impacto educativo						X	
Impacto Institucional						X	
TOTAL						6	6

Fuente:

Elaboración: La Autora

$$\sum \text{Indicador} = \text{Grado de Impacto}$$

$$\frac{12}{5} = 2,40 \Rightarrow \text{Impacto positivo nivel medio}$$

En forma general, se concluye que el diseño de una auditoría de gestión para evaluar los proyectos productivos y el desempeño institucional, mediante la creación de la Unidad de Auditoría Interna en el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca en Imbabura, generará un impacto positivo en el nivel medio, lo que lo determina como viable para su ejecución.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

En relación al presente estudio, se concluyen los siguientes aspectos:

- a)** Existen programas productivos, tales como: Proyecto Productivo de Agricultura, Ganadero, y Forestal.
- b)** Existe compromiso por parte de las autoridades para mejorar la gestión en el sector agropecuario.
- c)** Se mantiene una aceptable infraestructura para el logro de los objetivos.
- d)** Capacidad para formar alianzas y suscribir convenios, nacionales e internacionales.
- e)** No existe la suficiente asignación de recursos por parte del estado.
- f)** Existe interés, sin embargo poca gestión para mejorar los procesos administrativos y operativos de la entidad.
- g)** Insuficiente capacitación del recurso humano.
- h)** Existencia de canales de comunicación deficientes.
- i)** Deficiencia en la gestión de negociación de proyectos.
- j)** Ausencia de indicadores de gestión para evaluar el desempeño institucional y la ejecución de proyectos productivos.
- k)** Ausencia de un control concurrente en la ejecución de operaciones productivas y de desempeño del recurso humano

5.2. RECOMENDACIONES

Se plantean las siguientes recomendaciones:

- a) Fomentar una cultura de cumplimiento de objetivos en la ejecución de proyectos productivos, contrarrestando las debilidades y amenazas y aprovechando las fortalezas y oportunidades.
- b) Elaborar planes y programas que se puedan retomar y concluir, por parte de los nuevos directivos.
- c) Optimizar los recursos existentes y gestionar ante autoridad competente la asignación de recursos para mejorar la infraestructura y logística.
- d) Continuar promoviendo la mancomunidad con otras entidades públicas y privadas, nacionales e internacionales, con el fin de alcanzar la visión y la misión institucional.
- e) Preparar y presentar a la SENPLADES proyectos de desarrollo y productividad, para incrementar las asignaciones por parte del gobierno.
- f) Proponer ante la matriz proyectos para justificar el incremento incrementos en los presupuestos anuales.
- g) Establecer un sistema de evaluación de desempeño permanente al personal, respecto al cumplimiento de metas y objetivos.
- h) Producto de la evaluación, determinar medidas correctivas y hacer un seguimiento, referente a su cumplimiento.
- i) Plantear un sistema de incentivos por cumplimiento de resultados planteados.
- j) Elaborar anualmente un Plan de Capacitación, que se ajuste a las necesidades institucionales, estableciendo cronogramas y dar seguimiento a su cumplimiento.

- k)** Diseñar e implantar canales de comunicación eficientes, fomentando una estructura organizativa horizontal.
- l)** Mantener un compromiso institucional para establecer, mantener y concluir proyectos de desarrollo.
- m)** Diseñar e implementar indicadores de eficiencia, eficacia, efectividad, economía, ética, para evaluar el recurso humano y los proyectos productivos.
- n)** Analizar la conveniencia institucional de crear la Unidad de Auditoría Interna, a fin de mantener controles concurrentes en el desarrollo de todas las actividades y consecuentemente el logro de los objetivos misionales de la entidad, en beneficio de la población Imbabureña.

BIBLIOGRAFÍA

- a) **CERTO, Samuel** (2001); Administración Moderna; Segunda Edición; Bogotá Colombia.
- b) Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (1992);
- c) **El informe, COSO**. editada en los Estados Unidos.
- d) Contraloría, (2010), Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
- e) **Contraloría** (2003), Manual de Auditoría de Gestión, Segunda Edición, Quito.
- f) **ZORRILLA, Arena** (1992), Guía para la Elaboración de Tesis, Segunda Edición, México.
- g) **LEIVA, Francisco** (1979); Investigación Científica; Segunda Edición; Quito.
- h) **NONAKA, Ikujiro** (xxx); Indicadores para el proceso administrativo
- i) **BENALCÁZAR, Marco**. Guía para realizar Monografías, Tesinas y Tesis de Grado, Editorial Universitaria, Ibarra, Ecuador, 2004.
- j) **ROBBINS**, Metodología de la Investigación Científica, Editorial UTPL, Loja, Ecuador, 2004.
- k) **WESBERRY, Jim**, Auditoría Operacional – Instrumento de Gerencia Dinámica, México, 2002.
- l) **ESTUPIÑÁN, Rodrigo**, Análisis Financiero y de Gestión, Segunda Edición, Bogotá, DC, abril de 2007.
- m) **Contadores Públicos A.C. Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría**; Normas y procedimientos de auditoría, 21^a. Edición Instituto Mexicano
- n) **MALDONADO, Milton**, Auditoría de Gestión, Tercera Edición. Quito, 2009.
- o) **FRANKLIN, Enrique. B**, Auditoría Administrativa.- Gestión estratégica del cambio, Segunda Edición, México ,2007.
- p) www.gestiopolis.com (2010-10-01; 2010-02-20).

- q) Contraloría General del Estado, Acuerdo No. 005-CG de 5 de febrero de 2009, **Reglamento para el reclutamiento y Selección del Personal de las Unidades de Auditoría Interna del Sector Público.**
- r) Contraloría General del Estado, Acuerdo no. 029-CG de 9 de septiembre de 2009, **Instructivo para la Emisión de Órdenes de Trabajo para la Ejecución de la Auditoría Gubernamental, que realizan las Unidades Administrativas de Control de la Contraloría General del Estado, Unidades de Auditoría Interna y Compañías de Auditoría Externa Contratadas.**

ANEXOS

ANEXO A

ACUERDO No. 005-CG DE 5 DE FEBRERO DE 2009
REGLAMENTO PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL
PERSONAL DE LAS UNIDADES DE AUDITORÍA INTERNA DEL
SECTOR PÚBLICO

ANEXO B

POLÍTICAS PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ANUAL DE CONTROL 2010

ANEXO C

ACUERDO No. 029-CG DE 9 DE SEPTIEMBRE DE 2009

**INSTRUCTIVO PARA LA EMISIÓN DE ÓRDENES DE TRABAJO PARA
LA EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA GUBERNAMENTAL, QUE
REALIZAN LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS DE CONTROL DE LA
CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO UNIDADES DE AUDITORÍA
INTERNA Y COMPAÑÍAS DE AUDITORÍA EXTERNA CONTRATADAS**

ANEXO D

MODELO DE MATRIZ DE SEGUIMIENTO DE LA APLICACIÓN DE RECOMENDACIONES SEGUIMIENTO DE RECOMENDACIONES

EXAMEN ESPECIAL DE GESTIÓN A (Nombre las cuentas o componentes auditados
PERIODO (alcance que consta en la orden de trabajo)

				CUMPLIMIENTO			
No.	DIRIGIDA	TITULO COMENTARIO	RECOMENDACIÓN	TOTAL	PARCIAL	NO CUMPL.	OBSERVACIONES

De la evaluación al cumplimiento de las recomendaciones emitidas por la Unidad de Auditoría Interna en Informe No.xxx, se determinó que se han implementado (escribir el número); (escribir el número) se han cumplido parcialmente y (Escribir el número) no se han dado cumplimiento.

Conclusión

El incumplimiento de recomendaciones formuladas en el informe anterior, ha permitido que subsistan las deficiencias, incumpliendo así lo dispuesto en el artículo 92 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.

Recomendación

A la máxima autoridad

1. Vigilará que las recomendaciones del anterior y del presente informe, sean implantadas en forma inmediata por los funcionarios y empleados responsables de su aplicación, conforme lo dispone el artículo 92 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, a fin de mejorar el control de las operaciones administrativas y financieras del MGAP-I.

Preparado por: (Nombre del Jefe de equipo)

Fecha:

Revisado por: (Nombre del supervisor)

Fecha:

**ACUERDO No. 025-CG DE 26 DE AGOSTO DE 2009,
PUBLICADO EN EL REGISTRO OFICIAL 23 DE 10 DE
SEPTIEMBRE DE 2009**

**REGLAMENTO SUSTITUTIVO PARA LA ELABORACIÓN Y
TRÁMITE DE INFORMES DE EXAMEN ESPECIAL E
INFORMES CON INDICIOS DE RESPONSABILIDAD PENAL,
REALIZADOS POR LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS DE
CONTROL DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO
Y LAS UNIDADES DE AUDITORÍA INTERNA**

ANEXO E

MODELO DE CONVOCATORIA A CONFERENCIA FINAL PARA LA COMUNICACIÓN DE RESULTADOS (PÁGINA 29 DEL ACUERDO 025-CG DE 26 DE AGOSTO DE 2009, PUBLICADO EN EL R.O 23 DE 10 DE SEPTIEMBRE DE 2009)

ANEXO F

MODELO DE ACTA DE CONFERENCIA FINAL DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS DEL INFORME (PÁGINA 30 DEL ACUERDO 025-CG DE 26 DE AGOSTO DE 2009, PUBLICADO EN EL R.O 23 DE 10 DE SEPTIEMBRE DE 2009)

ANEXO G

MODELO DE SÍNTESIS DE INFORME (PÁGINA 12 DEL ACUERDO 025-CG DE 26 DE AGOSTO DE 2009, PUBLICADO EN EL R.O 23 DE 10 DE SEPTIEMBRE DE 2009)

ANEXO H

MEMORANDO DE ANTECEDENTES (PÁGINA 16 DEL ACUERDO 025-CG DE 26 DE AGOSTO DE 2009, PUBLICADO EN EL R.O 23 DE 10 DE SEPTIEMBRE DE 2009)

ANEXO I

CRONOGRAMA DE APLICACIÓN DE RECOMENDACIONES (PÁGINA 30 DEL ACUERDO 025-CG DE 26 DE AGOSTO DE 2009, PUBLICADO EN EL R.O 23 DE 10 DE SEPTIEMBRE DE 2009)

ANEXO J: Encuesta dirigida a los técnicos del “MAGAP-I”.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

Escuela de Contabilidad Superior y Auditoría

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TÉCNICOS, DEL MAGAP-I

- 1. OBJETIVO:** La presente encuesta tiene como objetivo conocer como se lleva el manejo del control de gestión de los proyectos productivos, y el desempeño institucional, para ello es indispensable la colaboración de todos los técnicos que laboran en el MAGAP-I.

Fecha:.....

INSTRUCCIONES

4. Solicitamos leer detenidamente y contestar con su propio criterio
5. Las respuestas deben ser contestadas con una x en el casillero que crea conveniente

PREGUNTAS

No.	ITEMS	EN SU TOTALIDAD	LA MAYOR PARTE	POCO	NADA
1.	Se tomo en consideración su experiencia y conocimientos para la elaboración del Plan Estratégico Institucional 2009-2012				
2.	Colaboró en la elaboración del POA 2009				

3.	Cree usted que las políticas implantadas por la entidad, norman la gestión institucional				
4.	Opina usted que, las políticas y normas vigentes ayudan a un uso eficiente, eficaz, efectivo y económico de los recursos				
5.	Existe una evaluación permanente de los logros alcanzados a nivel personal				
6.	Conoce usted las debilidades que mantiene el MAGAP-I, como institución				
7.	Opina usted, que se deben mejorar, o dotar de mejores equipos técnicos, para el logro de metas propuestas				
8.	Considera que la entidad tiene capacidad para establecer estándares que le permitan evaluar la calidad de los productos y servicios que ofrece				
9.	EL MAGAP-I, cuenta con un Sistema de Evaluación de Desempeño				
10.	Se ha implantado alguna técnica para medir la satisfacción de la población, frente a los proyectos productivos?				
11.	En el área donde desempeña sus funciones, se mide el rendimiento promedio mediante un indicador, que mida el desempeño obtenido realmente, comparando un estándar, con lo				

	efectivamente alcanzado				
12.	Conoce usted, para que sirve una auditoría de gestión				
13.	Considera usted que la auditoría de gestión es una herramienta para mejorar el desempeño del MAGAP-I				
14.	Considera usted que es necesaria la creación de la Unidad de Auditoría Interna				

OBSERVACIONES Y/O SUGERENCIAS

.....
.....

.....

.....

Firma Encuestado

Firma Encuestador

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO K: Entrevista dirigida al Director Provincial del “MAGAP-I”.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

Escuela de Contabilidad Superior y Auditoría

ENTREVISTA DIRIGIDA AL DIRECTOR PROVINCIAL DEL MAGAP-I

OBJETIVO: La presente entrevista, tiene como objetivo conocer el desempeño institucional, así como el control de gestión implantado para controlar los proyectos productivos del MAGAP-I.

Nombre.....

Fecha:.....

1. ¿Qué es para usted la gestión pública?
2. ¿Que opina del control de gestión implantado en la entidad?
3. ¿En la Planificación Operativa Anual, interviene todo el personal?
4. ¿La institución cuenta con un Departamento de Recursos Humanos?
5. ¿El Reglamento Orgánico Funcional vigente, define claramente la estructura organizativa de la entidad?

6. ¿La Unidad de Recursos Humanos administra en función de los planes y programas que mantiene el MAGAP-I?
7. ¿Con que frecuencia se evalúan los proyectos y programas del MAGAP-I?
8. ¿Se hace un control de gestión por unidades?
9. ¿Existe un plan de acción para corregir desviaciones en objetivos, políticas y procedimientos, se hace seguimiento de éstos planes?
10. ¿Que actividades de motivación se encuentran vigentes?
11. ¿Cuenta la institución con un Sistema de Evaluación de Desempeño?
12. ¿Cuenta la entidad con un Código de Ética?
13. ¿Existen políticas disciplinarias en la entidad?

.....

Firma Entrevistado

.....

Firma Entrevistador

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN