



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

### **CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

#### **INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO**

**TEMA:**

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL GOBIERNO PROVINCIAL DE IMBABURA PARA  
EVALUAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS, METAS Y ESTRATEGIAS  
ESTABLECIDAS EN EL PLAN ESTRATÉGICO DEL AÑO 2015”**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN CONTABILIDAD Y  
AUDITORÍA, CPA**

**AUTORA: FERNANDA ELIZABETH INSUASTI PAUCAR**

**DIRECTOR: ING. CARLOS MERIZALDE LEITON**

**Ibarra, 2016**

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de grado tiene como finalidad la realización de una Auditoría de Gestión que es necesaria para evaluar el cumplimiento de los objetivos, metas y estrategias establecidos en el Plan Estratégico del Gobierno Provincial de Imbabura. Esta auditoría permitirá medir el grado de eficiencia, eficacia, economía, ecología y ética a través de los indicadores de gestión, permitiendo de esta manera obtener una visión sistemática y estratégica de la situación de la institución.

En el primer capítulo se detalla el diagnóstico situacional del estado de la Dirección Financiera del Gobierno Provincial de Imbabura; en el cual se determinará la eficiencia de las actividades de control interno, y determinar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades existentes en dicho departamento

En el segundo capítulo se presentan todas las bases conceptuales de los temas relacionados con los GADs provinciales y temas de Auditoría de Gestión, que son necesarios para comprender de mejor manera los conceptos que se utilizaron en el presente trabajo de tesis, y que se aplicó a la auditoría.

En el tercer capítulo se presenta la ejecución de la Auditoría de Gestión realizada al Área de Presupuestos del GAD provincial de Imbabura. La auditoría se realizó por fases iniciando por el Conocimiento preliminar de las actividades ejecutadas en el área a evaluarse, siguiendo con la planificación donde se detallan los procesos a utilizar en toda la auditoría. Es importante mencionar que en la ejecución se aplicaron los programas de auditoría y métodos para la obtención de los papeles de trabajo y obtener los hallazgos, estos hallazgos se comunican a las autoridades máximas para su conocimiento. La última fase consiste en el seguimiento de recomendaciones. Finalizado esto se emite el informe de auditoría que contendrá hallazgos, conclusiones y recomendaciones.

Finalmente en el cuarto capítulo se explican los impactos que va a tener la aplicación de la Auditoría de Gestión para el Gobierno Provincial, considerando que estos impactos serán a futuro

## EXECUTIVE SUMMARY

The present work of degree has as its purpose the conduct of an audit of management that is needed to assess the fulfilment of the goals and strategies set out in the Strategic Plan of the Provincial Government of Imbabura, this audit will enable us to measure the degree of efficiency, effectiveness, economy, ecology and ethics through the indicators of management, allowing in this way to obtain a systematic and strategic vision of the situation of the institution.

In the first chapter will detail the situational diagnosis of the state of the financial management of the Provincial Government of Imbabura; in which will determine the efficiency of the internal control activities, and determine the strengths, weaknesses, opportunities and threats existing in that department

in the second chapter presents all the conceptual bases of the topics related with the GADs provincial and with the Management Audit, which are necessary to understand the best way the topics that were used in the present work of thesis and that was applied to the audit.

In the third chapter presents the implementation of the management audit the budget area of GAD provincial of Imbabura, the audit was carried out by stages starting by the preliminary knowledge of the activities that are made in the area to be assessed, in accordance with the planning where detailing the processes to use throughout the audit. In implementation were applied the audit programs and methods for obtaining the working papers and obtain the findings. Once this is done are communicated to the highest authorities what was found, this is done in all stages and the latter consists in the follow-up to recommendations. So as to issue the audit report containing findings, conclusions and recommendations.

Finally in the fourth chapter explains the impacts that is going to have the application of the Management Audit for the Provincial Government, considering that these impacts will be in the future

## AUTORÍA

Yo, FERNANDA ELIZABETH INSUASTI PAUCAR, portadora de la cédula de ciudadanía N° 100364087-5, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de total responsabilidad de la autora "AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL GOBIERNO PROVINCIAL DE IMBABURA PARA EVALUAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS, METAS Y ESTRATEGIAS ESTABLECIDAS EN EL PLAN ESTRATÉGICO DEL AÑO 2015", que no ha sido presentado previo para ningún grado, ni calificación profesional; y, se ha respetado las diferentes fuentes de información realizando las citas correspondientes dentro de este documento.



Fernanda Elizabeth Insuasti Paucar

C.C. 100364087-5

## CERTIFICACIÓN

En mi calidad de Director de Trabajo de Grado presentado por Fernanda Elizabeth Insuasti Paucar para optar por el título de Ing. en Contabilidad y Auditoría, cuyo tema es **"AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL GOBIERNO PROVINCIAL DE IMBABURA PARA EVALUAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS, METAS Y ESTRATEGIAS ESTABLECIDAS EN EL PLAN ESTRATÉGICO DEL AÑO 2015"**. Considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometidos en la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra a los 24 días del mes de noviembre de 2016.



Ing. Carlos Merizalde Leiton

**DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO**

**CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO  
A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

Yo, FERNANDA ELIZABETH INSUASTI PAUCAR, portadora de la cédula de ciudadanía N° 100364087-5, manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autora del trabajo de grado denominado **"AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL GOBIERNO PROVINCIAL DE IMBABURA PARA EVALUAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS, METAS Y ESTRATEGIAS ESTABLECIDAS EN EL PLAN ESTRATÉGICO DEL AÑO 2015"**, que ha sido desarrollado para optar por el título de INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA en la Universidad Técnica del Norte facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.



Fernanda Elizabeth Insuasti Paucar

C.C. 100364087-5

Ibarra, a los 24 días del mes de noviembre de 2016

# AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

## 1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar a los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo la siguiente información:

<b>DATOS DE CONTACTOS</b>			
<b>CÉDULA DE CIUDADANÍA:</b>	100364087-5		
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	Insuasti Paucar Fernanda Elizabeth		
<b>DIRECCIÓN:</b>	Hernán González de Saa y Marco Tulio Hidrobo		
<b>EMAIL:</b>	fer_insuasti@hotmailcom		
<b>TELÉFONO FIJO:</b>	(06)2653-589	<b>TELÉFONO MOVIL:</b>	0997240897
<b>DATOS DE LA OBRA</b>			
<b>TÍTULO:</b>	AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL GOBIERNO PROVINCIAL DE IMBABURA PARA EVALUAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS, METAS Y ESTRATEGIAS ESTABLECIDAS EN EL PLAN ESTRATÉGICO DEL AÑO 2015		
<b>AUTOR:</b>	Fernanda Elizabeth Insuasti Paucar		
<b>FECHA:</b>			
<b>SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO</b>			
<b>PROGRAMA:</b>	Pregrado <input checked="" type="checkbox"/>	Postgrado <input type="checkbox"/>	
<b>TÍTULO POR EL QUE OPTA:</b>	Ingeniería en Contabilidad y Auditoría		
<b>AESOR/DIRECTOR:</b>	Ing. Carlos Merizalde Leiton		

## **2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

Yo, FERNANDA ELIZABETH INSUASTI PAUCAR, portadora de la cédula de ciudadanía N° 100364087-5, en calidad de autor (a) y titular de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión, en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

## **3. CONSTANCIA**

La autora manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es la titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 24 días del mes de noviembre de 2016

Fernanda Elizabeth Insuasti Paucar

C.C. 100364087-5

Facultado por resolución de Consejo Universitario

## **DEDICATORIA**

*Nunca consideres el estudio como una obligación, sino como una oportunidad para penetrar en el bello y maravilloso mundo del saber. (Albert Einstein)*

*Esta tesis está dedicada a Dios, quien supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los momentos difíciles que se presentaban, a mi hijo quien es mi orgullo y mi gran motivación para cada día superarme y ofrecerte lo mejor.*

*A mis padres por ser parte fundamental de mi vida, por su apoyo incondicional, por guiarme y darme mis estudios e impulsarme a culminar una de mis metas, a mis familiares y amigos por confiar en mí.*

Fernanda Insuasti

## **AGRADECIMIENTO**

*Agradezco a Dios y a mis padres por el apoyo recibido, a mi Director de Tesis por el tiempo, dedicación y paciencia en la elaboración de este documento.*

*Un agradecimiento especial al Dr. Fausto Lima y al Dr. Eduardo Lara, quienes me brindaron su confianza y conocimientos, así como a todos los docentes que formaron parte de este proceso al impartir sus conocimientos.*

*También quiero agradecer a mis amigas y a todas las personas que siempre estuvieron pendientes de mí, de mis estudios, de mis cosas, apoyándome y aconsejándome.*

Fernanda Insuasti

## ÍNDICE DE CONTENIDO

PORTADA.....	i
RESUMEN EJECUTIVO.....	ii
EXECUTIVE SUMMARY.....	iii
AUTORIA.....	iv
CERTIFICACIÓN.....	v
CESIÓN DE DERECHO DE TRABAJO DE GRADO DEL AUTOR.....	vi
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD..	vii
DEDICATORIA.....	ix
GRADECIMIENTO.....	x
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>11</b>
<b>DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....</b>	<b>11</b>
ANTECEDENTES .....	11
OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO .....	12
OBJETIVO GENERAL .....	12
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
VARIABLES E INDICADORES DIAGNÓSTICOS .....	12
VARIABLES E INDICADORES INTERNOS .....	12
VARIABLES E INDICADORES EXTERNOS .....	14
MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA .....	14
IDENTIFICACION DE LA POBLACIÓN.....	16
MECÁNICA OPERATIVA.....	16
Población o universo .....	16
INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN .....	17
Información primaria.....	17
Información secundaria.....	17
Fases de la Auditoría.....	17
TABULACIÓN, ANÁLISIS, EVALUACIÓN DE INFORMACIÓN .....	18
Encuesta aplicada a los empleados de la Dirección Financiera del Gobierno Provincial de Imbabura.....	18
ENTREVISTAS.....	30

Entrevista aplicada al Director Financiero del Gobierno Provincial de Imbabura .....	30
Entrevista aplicada al Tesorero del Gobierno Provincial de Imbabura.....	34
Entrevista a la Jefe de Presupuestos del Gobierno Provincial de Imbabura .....	36
Entrevista A La Contadora General .....	37
Entrevista a la Directora Administrativa.....	37
Entrevista al Director de Planificación.....	37
DESARROLLO DE LA MATRIZ DE ANÁLISIS EXTERNO .....	42
ASPECTO POLÍTICO-LEGAL .....	42
Matriz FODA del Departamento Financiero del Gobierno Provincial de Imbabura.....	43
DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA DIAGNÓSTICO .....	44
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>46</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>46</b>
INTRODUCCIÓN .....	46
OBJETIVO .....	46
TÉRMINOS RELACIONADOS CON EL GOBIERNO AUTÓNOMO PROVINCIAL ....	46
Gobiernos Autónomos Descentralizados Provinciales .....	46
Funciones .....	47
Competencias .....	47
Competencias exclusivas.....	47
Competencias concurrentes.....	48
Planificación estratégica.....	48
TÉRMINOS RELACIONADOS CON AUDITORÍA .....	48
Auditoría.....	48
Clases de Auditoría.....	49
Auditoría financiera.....	49
Auditoría de obras públicas o de ingeniería .....	49
Auditoría de aspectos ambientales .....	49
Auditoría administrativa:.....	49
Auditoría Gubernamental.....	50
Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas .....	50
Plan general de auditoría.....	50
Programa de auditoría .....	51
El Informe de Auditoría .....	51

La evidencia de auditoría .....	52
Riesgo.....	52
Tipos de riesgo.....	52
Riesgo de control.....	52
Riesgo de detección.....	53
Riesgo inherente .....	53
Atributos del Hallazgo .....	53
Condición .....	53
Criterio .....	54
Efectos .....	54
Causa .....	54
TÉRMINOS RELACIONADOS CON AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	54
Auditoría de gestión .....	55
Definiciones de las 5 E´s .....	55
Eficiencia.....	55
Economía.....	55
Eficacia.....	56
Indicadores de gestión.....	57
TÉRMINOS RELACIONADOS CON CONTROL INTERNO .....	57
Control Interno .....	57
Componentes de control interno .....	57
Ambiente de control:.....	57
Establecimiento de objetivos.....	58
Identificación de eventos.....	58
Evaluación de Riesgos .....	59
Respuesta a los riesgos .....	59
Actividades de Control.....	59
Información y Comunicación.....	60
Supervisión.....	60
TÉRMINOS RELACIONADOS CON RESPONSABILIDADES DE AUDITORÍA .....	61
Responsabilidad administrativa: .....	61
Responsabilidad Civil Culposa .....	61
Indicios De Responsabilidad Penal .....	61

<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>62</b>
<b>AUDITORÍA DE GESTION AL ÁREA DE PRESUPUESTOS DE LA DIRECCION FINANCIERA DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE IMBABURA .....</b>	<b>62</b>
INTRODUCCIÓN .....	62
FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR .....	65
OBJETIVOS DE LA FASE.....	70
PLAN DE AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA DE PRESUPUESTOS DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE IMBABURA.....	71
CARTA DE COMPROMISO.....	79
NARRATIVA: VISITA PRELIMINAR .....	80
<b>INDICADORES DE GESTIÓN .....</b>	<b>89</b>
<input type="checkbox"/> AUTOSUFICIENCIA FINANCIERA .....	89
<input type="checkbox"/> AUTONOMÍA.....	89
<input type="checkbox"/> CAPACIDAD DE AHORRO .....	89
<input type="checkbox"/> DEPENDENCIA .....	90
<input type="checkbox"/> EFICIENCIA EN LA RECAUDACIÓN .....	90
<input type="checkbox"/> EFICIENCIA EN INGRESOS .....	90
<input type="checkbox"/> EFICIENCIA EN INGRESOS CORRIENTES.....	91
<input type="checkbox"/> EFICIENCIA EN INGRESOS DE CAPITAL .....	91
<input type="checkbox"/> EFICACIA DE GASTOS .....	91
<input type="checkbox"/> EFICACIA EN GASTOS CORRIENTES .....	92
<input type="checkbox"/> EFICACIA EN GASTOS DE INVERSIÓN .....	92
<input type="checkbox"/> EFICACIA EN GASTOS DE CAPITAL.....	92
<input type="checkbox"/> EFICACIA EN GASTOS DE FINANCIAMIENTO .....	93
FASE II: PLANIFICACIÓN .....	94
INTRODUCCIÓN .....	94
COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO.....	95
1. Ambiente interno .....	95
2. Establecimiento de objetivos .....	95
3. Identificación de eventos .....	95
4. Evaluación de riesgos .....	95
5. Respuesta a los riesgos .....	95
6. Actividades de control .....	96

7. Información y comunicación .....	96
8. Supervisión .....	96
OBJETIVOS DE LA PLANIFICACIÓN .....	100
MÉTODOS APLICADOS PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO.....	103
MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN DE AUDITORIA DE GESTIÓN GOBIERNO PROVINCIAL DE IMBABURA .....	104
FASE III: EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA .....	145
INTRODUCCIÓN .....	146
OBJETIVOS .....	150
PUNTOS A EVALUAR.....	152
<b>EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA.....</b>	<b>153</b>
APLICACIÓN DE INDICADORES DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE IMBABURA .....	156
MODIFICACIONES PRESUPUESTARIAS.....	160
NARRATIVA DE MODIFICACIONES PRESUPUESTARIAS.....	163
CUMPLIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS.....	164
NARRATIVA: CUMPLIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS .....	166
FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS .....	168
INTRODUCCIÓN .....	168
OBJETIVOS .....	171
INFORME GENERAL.....	174
RESPONSABILIDADES.....	210
RESPONSABILIDAD ADMINISTRATIVA .....	211
RESPONSABILIDAD CIVIL CULPOSA.....	211
INDICIOS DE RESPONSABILIDAD PENAL.....	212
APÉNDICES .....	213
Acta de Conferencia Final .....	218
FASE V: SEGUIMIENTO .....	219
INTRODUCCIÓN .....	219
OBJETIVO .....	221
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>227</b>
<b>IMPACTOS ESPERADOS .....</b>	<b>227</b>
INTRODUCCIÓN .....	227

OBJETIVO .....	227
ESCALA DE VALORACIÓN .....	227
IMPACTO INSTITUCIONAL.....	228
Análisis del Impacto Institucional.....	229
IMPACTO SOCIAL .....	230
Análisis del Impacto Social.....	230
IMPACTO ECONÓMICO .....	231
Análisis del Impacto Económico.....	232
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>233</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>234</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>235</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>236</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Análisis Interno.....	15
Cuadro 2. Análisis Externo.....	16
Cuadro 3. Conocimiento de existencia del manual de funciones .....	18
Cuadro 4. Descripción de funciones por niveles jerárquicos .....	19
Cuadro 5. Existencia del Código de Ética Institucional .....	20
Cuadro 6. Conocimiento sobre la Difusión del Código de Ética .....	21
Cuadro 7. Conocimiento de lo establecido en el Plan Estratégico Institucional .....	22
Cuadro 8. Conocimiento de los resultados obtenidos en el Plan Estratégico de la Institución .....	23
Cuadro 9. Conocimiento de los empleados sobre el cumplimiento de los objetivos institucionales .....	24
Cuadro 10. Conocimiento sobre el cumplimiento de las metas institucionales .....	25
Cuadro 11. Efectividad de las estrategias de la Institución .....	26
Cuadro 12. Capacitación profesional.....	27
Cuadro 13. Evaluaciones para determinar el desempeño laboral de los empleados .....	28
Cuadro 14. Frecuencia en la evaluación por parte de las autoridades para medir el desempeño laboral de los empleados .....	29
Cuadro 15. Inclusión para personas con capacidades especiales .....	30
Cuadro 16. Matriz FODA.....	44
Cuadro 17. Calificación Control Interno .....	68
Cuadro 18. Programa De Auditoria De Gestión Fase I.....	71
Cuadro 19: Cronograma De Actividades Para La Auditoría De Gestión.....	78
Cuadro 20: Cuestionario de Control Interno .....	81
Cuadro 21: Valoración Control Interno.....	84
Cuadro 22: Novedades aplicación de Cuestionario Control Interno .....	85
Cuadro 23: Matriz FODA Del Área De Presupuestos Del GPI .....	86
Cuadro 24: Calificación Control Interno .....	97
Cuadro 25: Programa De Auditoria De Gestión Fase II.....	101

Cuadro 26: Estructura Orgánica .....	107
Cuadro 27: Cuestionario Ambiente De Control .....	115
Cuadro 28: Cuestionario Establecimiento de Objetivos.....	119
Cuadro 29: Cuestionario Identificación de Eventos .....	123
Cuadro 30: Cuestionario Evaluación de Riesgos .....	126
Cuadro 31: Cuestionario Respuesta a los Riesgos.....	128
Cuadro 32: Cuestionario Actividades de Control.....	130
Cuadro 33: Cuestionario Información y Comunicación.....	133
Cuadro 34: Cuestionario Supervisión y Monitoreo .....	140
Cuadro 35: Resumen de la Evaluación Componentes Control interno .....	144
Cuadro 36: Marcas de auditoría.....	147
Cuadro 37: Programa De Auditoria Fase III .....	151
Cuadro 38: Programa De Auditoria Ejecución Presupuestaria .....	155
Cuadro 39: Programa De Auditoria Modificaciones Presupuestarias .....	162
Cuadro 40: Programa De Auditoria Cumplimiento de Objetivos y Metas .....	166
Cuadro 41: Estructura del Informe .....	168
Cuadro 42: Programa De Auditoria Fase IV .....	172
Cuadro 43: Fuentes de Financiamiento .....	188
Cuadro 44: Programa De Auditoria De Gestión Fase V .....	222
Cuadro 45: Cronograma de Recomendaciones .....	223
Cuadro 46: Tabla De Valoración De Impactos .....	228
Cuadro 47: Impacto Institucional .....	229
Cuadro 48: Impacto Social .....	230
Cuadro 49: Impacto Económico .....	231

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Valoración porcentual de la existencia de un manual de funciones.....	17
Gráfico 2. Representación porcentual de la descripción de funciones .....	18
Gráfico 3. Representación porcentual de la existencia del Código de Ética Institucional ...	19
Gráfico 4. Valoración porcentual sobre la difusión a los empleados sobre el Código de Ética Institucional .....	20
Gráfico 5. Valoración porcentual de lo estipulado en el Plan Estratégico .....	21
Gráfico 6. Representación porcentual del conocimiento de los resultados del Plan Estratégico .....	22
Gráfico 7. Representación porcentual del cumplimiento de los objetivos institucionales ...	23
Gráfico 8. Valoración porcentual sobre las metas trazadas institucionalmente y su cumplimiento .....	24
Gráfico 9. Representación porcentual de la efectividad de las estrategias implantadas por la institución .....	25
Gráfico 10. Representación porcentual de la frecuencia de capacitación a los empleados ..	26
Gráfico 11. Valoración porcentual sobre evaluaciones para medir el desempeño laboral de los empleados.....	27
Gráfico 12. Representación porcentual sobre la frecuencia de las evaluaciones al personal	28
Gráfico 13. Representación porcentual sobre la Inclusión para las personas con capacidades especiales.....	29
Gráfico 14: Flujo De Actividades Fase I: Conocimiento Preliminar .....	67
Gráfico 15: Actividades Fase I.....	68
Gráfico 16: Flujo De Actividades Fase II Planificación De La Auditoría .....	97
Gráfico 17: Actividades Fase II.....	98
Gráfico 18: Flujo De Actividades Fase III Ejecución De La Auditoría .....	147

Gráfico 19: Actividades Fase III .....	148
Gráfico 20: Puntos a evaluar .....	150
Gráfico 21: Flujo De Actividades Ejecución Presupuestaria .....	152
Gráfico 22: Flujo De Actividades Modificaciones Presupuestarias .....	159
Gráfico 23: Flujo De Actividades Cumplimiento De Metas Y Objetivos .....	163
Gráfico 24: Flujo De Actividades Fase IV Comunicación De Resultados.....	169
Gráfico 25: Actividades Fase IV .....	170
Gráfico 26: Flujo De Actividades Fase V Seguimiento .....	219
Gráfico 27: Actividades Fase V .....	220

## CAPÍTULO I

### DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

#### 1.1 ANTECEDENTES

El Plan Estratégico del Gobierno Provincial de Imbabura (GPI) menciona que:

“El Gobierno Provincial de Imbabura es una Institución de derecho público descentralizada con autonomía política, administrativa y financiera; integrada por las competencias de participación ciudadana; legislación fiscalización y ejecutiva. El rol fundamental de la Institución radica en la promoción del desarrollo sustentable del territorio provincial para la realización del buen vivir a través de la implementación de políticas públicas provinciales.”

El Gobierno Provincial debe cumplir con los derechos y funciones establecidos en la Constitución y en las Leyes que le rigen, entre las funciones se encuentra: debe promover la participación ciudadana, fomentar el deporte, la cultura y el arte, además de velar por la seguridad ciudadana.

El Gobierno Provincial cuenta con Misión, Visión, Objetivos estratégicos, además de principios y valores corporativos que están alineados con el Plan Nacional del Buen Vivir y con el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial Provincial.

En la Institución se está implementando la Gestión por Resultados (GPR), con la finalidad de evaluar la gestión del GPI y el cumplimiento de los objetivos institucionales, con el fin de cumplir con la planificación estratégica, pero todavía no se encuentra aprobada la "NORMA TÉCNICA INSTITUCIONAL DE GESTIÓN POR RESULTADOS"<sup>1</sup>

Para determinar las dificultades y amenazas con las que cuenta la institución, se procederá a tomar como fundamento el análisis del área de presupuestos de la Dirección Financiera del Gobierno Provincial de Imbabura

Para la presente investigación se realizaron tres visitas a las instalaciones del Gobierno Provincial de Imbabura, en donde se aplicaron encuestas al personal que forma parte de la

---

<sup>1</sup> La "NORMA TÉCNICA INSTITUCIONAL DE GESTIÓN POR RESULTADOS" se aprobó el 15 de agosto del 2016, fuera del periodo de la auditoría realizada

Dirección Financiera y se realizaron entrevistas a los Jefes de Área y también al Director Financiero.

Los empleados brindaron las facilidades necesarias, a su vez contribuyeron con la información útil y suficiente para realizar la presente investigación, lo que facilitara determinar las debilidades en dicho departamento.

## **1.2 OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO**

### **1.2.1 OBJETIVO GENERAL**

Conocer la situación actual del Modelo de Gestión de la Dirección Financiera del Gobierno Provincial de Imbabura, con la finalidad de verificar que se estén efectuando las funciones establecidas de acuerdo a la normativa legal vigente y que se pueda identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

### **1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Verificar la normativa aplicable dentro del Departamento Financiero
- Identificar la estructura organizacional del Departamento Financiero
- Verificar las competencias e idoneidad de los servidores públicos para asegurar el cumplimiento de los objetivos de la Dirección Financiera
- Determinar el nivel de eficiencia y eficacia de los procesos realizados por el Área de Presupuestos que se han efectuado durante el periodo

## **1.3 VARIABLES E INDICADORES DIAGNÓSTICOS**

### **1.3.1 VARIABLES E INDICADORES INTERNOS**

#### **ADMINISTRACIÓN DE LA DIRECCIÓN FINANCIERA**

##### **Perspectiva política**

- ❖ Organigrama
- ❖ Reglamento interno
- ❖ Código de Ética

- ❖ Manual de funciones

## CONTABILIDAD

### **Perspectiva Económica**

- ❖ POA
- ❖ Financiamiento
- ❖ Presupuestos
- ❖ Declaraciones
- ❖ Multas e intereses

## PRESUPUESTOS

### **Perspectiva Económica**

- ❖ Partidas Presupuestarias
- ❖ Presupuestos
- ❖ Contratos

## TESORERÍA

### **Perspectiva Económica**

- ❖ Contratos
- ❖ Garantías
- ❖ Transferencias

## ADMINISTRACIÓN DE LA DIRECCIÓN FINANCIERA

### **Perspectiva Social**

- ❖ Inclusión personas con capacidades especiales
- ❖ Capacitación
- ❖ Anticipos

- ❖ Evaluación del desempeño

### **Perspectiva Tecnológica**

- ❖ Seguridad de equipos
- ❖ Uso de contraseñas
- ❖ Software Contable

## **1.3.2 VARIABLES E INDICADORES EXTERNOS**

### **Política**

- ❖ Base legal
- ❖ Entes de Control

### **Económica**

- ❖ Empleo
- ❖ Inflación
- ❖ Presupuesto del Estado

### **Socio-Cultural**

- ❖ Cultura
- ❖ Costumbres

### **Tecnológica**

- ❖ Páginas Web
- ❖ Redes sociales
- ❖ Avances tecnológicos

## **1.4 MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA**

**CUADRO 1. ANÁLISIS INTERNO**

OBJETIVO	VARIABLES	ANÁLISIS PEST	INDICADORES	TÉCNICA	FUENTE
Conocer la situación actual del Gobierno Provincial de Imbabura	Administración de la Dirección Financiera	Perspectiva Política	Organigrama	Entrevista	Director Financiero
				Encuestas	Personal de Dirección Financiera
			Reglamento interno	Entrevista	Director Financiero
				Encuestas	Personal de Dirección Financiera
			Código de ética	Entrevista	Director Financiero
				Encuestas	Personal de Dirección Financiera
	Manual de funciones	Entrevista	Director Financiero		
		Encuestas	Personal de Dirección Financiera		
	Contabilidad	Perspectiva Económica	POA	Entrevista	Director Financiero
			Financiamiento	Entrevista	
			Presupuestos	Entrevista	Jefe de Contabilidad
			Declaraciones	Entrevista	
			Multas e intereses	Entrevista	
	Presupuestos	Perspectiva Económica	Partidas presupuestarias	Entrevista	Jefe de Presupuestos
			Presupuestos	Entrevista	
			Contratos	Entrevista	
	Tesorería	Perspectiva Económica	Contratos	Entrevista	Tesorero
			Garantías	Entrevista	
			Transferencias	Entrevista	
	Administración de la Dirección Financiera	Perspectiva Social	Inclusión personas con capacidades especiales	Encuestas	Personal de Dirección Financiera
			Capacitación	Encuestas	
			Anticipos	Entrevista	Jefe de Contabilidad
			Evaluación del desempeño	Encuestas	Personal de Dirección Financiera
Administración de la Dirección Financiera	Perspectiva Tecnológica	Software Contable	Entrevista	Director Financiero	
		Uso de contraseñas	Entrevista		
		Seguridad de equipos	Entrevista		

**Fuente:** Análisis Interno

**Elaborado por:** La autora

## CUADRO 2. ANÁLISIS EXTERNO

Analizar el entorno externo en el que se desenvuelve el Gobierno Provincial de Imbabura	Entorno externo	Político Legal	Base legal	Investigación documental	Sitios de Internet
			Entes de Control	Entrevista	Experto
		Económico	Empleo	Investigación documental	Sitios de Internet, revistas
			Inflación	Investigación documental	Sitios de Internet, revistas
			Presupuesto del Estado	Investigación documental	Sitios de Internet
		Socio-cultural	Cultura	Entrevistas	Informantes claves
			Costumbres	Investigación documental	Sitios de Internet, revistas
		Tecnológico	Páginas Web	Entrevistas	Informantes claves
				Investigación documental	Sitios de Internet, revistas
			Redes sociales	Entrevistas	Informantes claves
			Avances tecnológicos	Investigación documental	Sitios de Internet, revistas

**Fuente:** Análisis Interno

**Elaborado por:** La autora

### 1.5. IDENTIFICACION DE LA POBLACIÓN

#### 1.5.1. MECÁNICA OPERATIVA

#### 1.5.2. Población o universo

La Dirección Financiera está conformada por tres Área que son: Contabilidad, Tesorería y Presupuestos. En el Área de Contabilidad trabajan 6 funcionarios, en la que constan la Contadora General y cinco asistentes contables, el Área de Tesorería está conformado 3 funcionarios; el Tesorero, la Recaudadora y una asistente, y el Área de Presupuestos está conformado por 3 funcionarios, la Jefe de Presupuestos y dos asistentes contables. Además forman el Director Financiero y la Secretaria del departamento.

Se ha considerado aplicar un censo a toda la población de estudio, debido a que es pequeña la población y se considera suficiente cantidad de personas para recoger la información necesaria para la presente investigación.

## **1.6 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

Para realizar el diagnóstico situacional, se verificará la información existente dentro de la normativa legal vigente, además de la aplicación de las técnicas de investigación.

### **1.6.1. Información primaria**

#### **1.6.1.1. Encuesta**

Se aplicó la encuesta a los funcionarios de la Dirección Financiera con el objetivo de determinar el grado de conocimiento que tienen acerca de las funciones y normativa vigente al momento de realizar sus labores.

#### **1.6.1.2. Entrevista**

Fue aplicada al Director Financiero, y a los Jefes de Área como son: el Tesorero, La Contadora General y la Jefe de Prepuestos, con la finalidad de determinar aspectos relevantes sobre la estructura, capacidad e idoneidad del personal que integra el departamento.

### **1.6.2. Información secundaria**

#### **1.6.2.1 Investigación documental**

La información secundaria se obtendrá de la normativa legal vigente sea por medio de internet a través de documentos técnicos referentes al tema de investigación como: Leyes, reglamentos normas, revistas, libros y folletos.

### **1.6.3 Fases de la Auditoría**

La Auditoría de Gestión está conformada por fases que son las que nos permiten detectar los hallazgos para luego poder hacer el informe. Las fases son:

- Fase I. Conocimiento Preliminar
- Fase II. Planificación
- Fase III. Ejecución
- Fase IV. Comunicación de resultados
- Fase V. Seguimiento

## 1.7 TABULACIÓN, ANÁLISIS, EVALUACIÓN DE INFORMACIÓN

### 1.7.1 Encuesta aplicada a los empleados de la Dirección Financiera del Gobierno Provincial de Imbabura

**Pregunta 1.** ¿Sabe Ud. Si existe un manual de funciones en la institución?

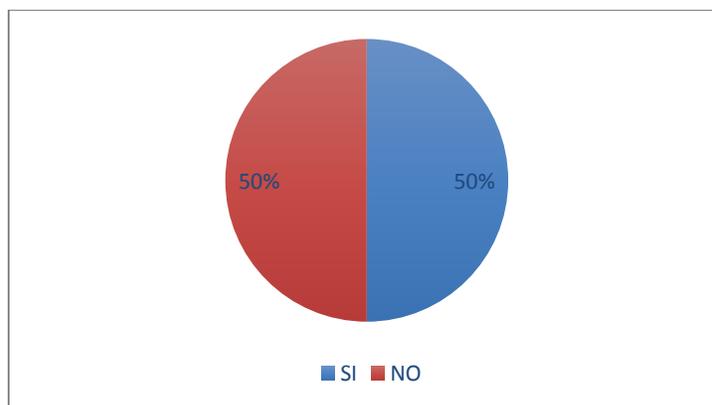
**Cuadro 3.** Conocimiento de existencia del manual de funciones

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJES	PORCENTAJES ACUMULADOS
SI	5	50%	50%
NO	5	50%	100%
TOTAL	10	100%	

**Fuente:** Empleados de la Dirección Financiera del GPI

**Elaborado por:** La autora

**Gráfico 1.** Valoración porcentual de la existencia de un manual de funciones



**Fuente:** Empleados de la Dirección Financiera del GPI

**Elaborado por:** La autora

De la encuesta aplicada a los empleados de la Dirección Financiera nos pudieron manifestar que la mitad de ellos conoce la existencia de un manual de funciones de la institución y la otra mitad manifestaron que no saben la existencia de dicho manual

**Pregunta 2.** ¿El manual de funciones describe las funciones de todas las áreas y unidades organizacionales de los niveles jerárquico superior y otras unidades?

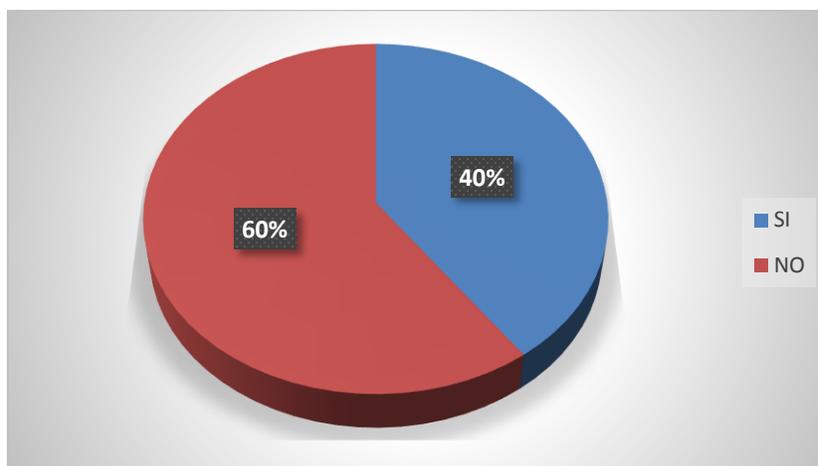
**Cuadro 4.** Descripción de funciones por niveles jerárquicos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJES	PORCENTAJES ACUMULADOS
SI	4	40%	40%
NO	6	60%	100%
TOTAL	10	100%	

**Fuente:** Empleados de la Dirección Financiera del GPI

**Elaborado por:** La autora

**Gráfico 2.** Representación porcentual de la descripción de funciones



**Fuente:** Empleados de la Dirección Financiera del GPI

**Elaborado por:** La autora

Más de la mitad de los empleados expresa que el manual de funciones describe las funciones de todas las áreas y unidades organizacionales de acuerdo a su orden jerárquico, los demás desconocen el tema.

**Pregunta 3.** ¿Existe un Código de Ética en la institución?

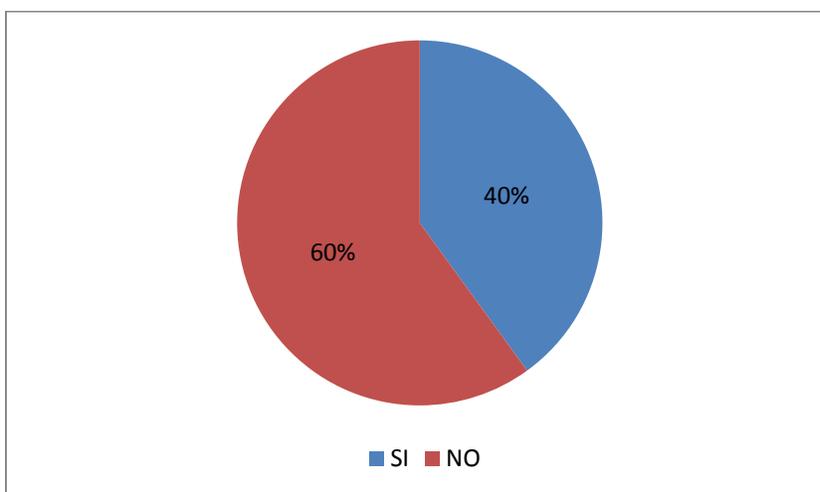
**Cuadro 5.** Existencia del Código de Ética Institucional

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJES	PORCENTAJES ACUMULADOS
SI	4	40%	40%
NO	6	60%	100%
TOTAL	10	100%	

**Fuente:** Empleados de la Dirección Financiera del GPI

**Elaborado por:** La autora

**Gráfico 3.** Representación porcentual de la existencia del Código de Ética Institucional



**Fuente:** Empleados de la Dirección Financiera del GPI

**Elaborado por:** La autora

Con respecto a la existencia de un Código de Ética Institucional más de la mitad de los empleados manifestaron que desconocen si existe dicho Código y el resto de empleados contestó que sí tienen conocimiento de este.

**Pregunta 4.** ¿Cada qué tiempo se difunde el Código de Ética?

**Cuadro 6.** Conocimiento sobre la Difusión del Código de Ética

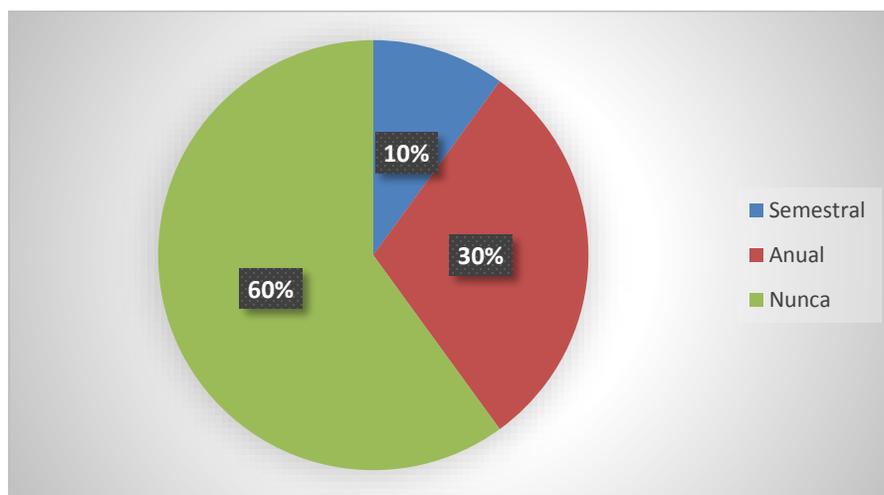
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJES ACUMULADOS
Semestral	1	10%	10%
Anual	3	30%	40%
Nunca	6	60%	100%
TOTAL	10	100%	

**Fuente:** Empleados de la Dirección Financiera del GPI

**Elaborado por:** La autora

**Gráfico 4.** Valoración porcentual sobre la difusión a los empleados sobre el Código de Ética

Institucional



**Fuente:** Empleados de la Dirección Financiera del GPI

**Elaborado por:** La autora

Más de la mitad de los empleados expresan que nunca se difunde el Código de Ética en la institución, el resto dice que se lo difunde en forma anual o semestral.

**Pregunta 5.** Conoce Ud. lo estipulado en el Plan Estratégico de la Institución?

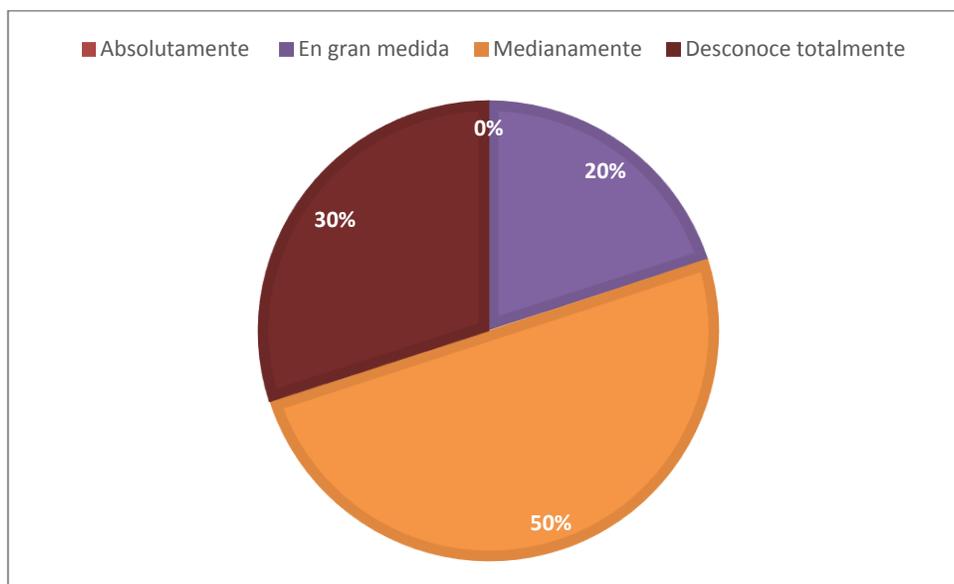
**Cuadro 7.** Conocimiento de lo establecido en el Plan Estratégico Institucional

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJES	PORCENTAJES ACUMULADOS
Absolutamente	0	0%	0%
En gran medida	2	20%	20%
Medianamente	5	50%	70%
Desconoce totalmente	3	30%	100%
TOTAL	10	100%	

**Fuente:** Empleados de la Dirección Financiera del GPI

**Elaborado por:** La autora

**Gráfico 5.** Valoración porcentual de lo estipulado en el Plan Estratégico



**Fuente:** Empleados de la Dirección Financiera del GPI

**Elaborado por:** La autora

La mitad de los empleados manifiesta que conoce medianamente lo estipulado en el Plan Estratégico Institucional, otra parte de los empleados dicen que desconocen totalmente o que conocen en gran medida, pero nadie conoce totalmente el Plan Estratégico

**Pregunta 6.** ¿Se da a conocer los resultados obtenidos en el Plan Estratégico?

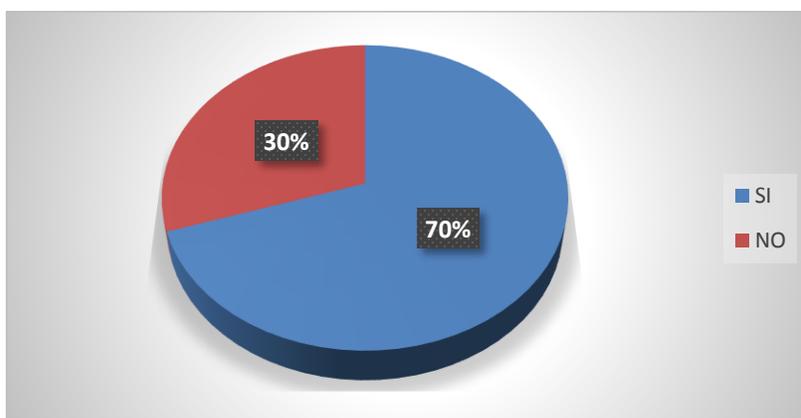
**Cuadro 8.** Conocimiento de los resultados obtenidos en el Plan Estratégico de la Institución

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJES	PORCENTAJES ACUMULADOS
SI	7	70%	70%
NO	3	30%	100%
TOTAL	10	100%	

**Fuente:** Empleados de la Dirección Financiera del GPI

**Elaborado por:** La autora

**Gráfico 6.** Representación porcentual del conocimiento de los resultados del Plan Estratégico



**Fuente:** Empleados de la Dirección Financiera del GPI

**Elaborado por:** La autora

Más de la mitad de los empleados manifestaron que en la institución si se dan a conocer los resultados obtenidos de la consecución del Plan Estratégico el resto dice que no tiene conocimiento de dichos resultados

**Pregunta 7.** ¿En qué medida considera que los objetivos institucionales se están cumpliendo?

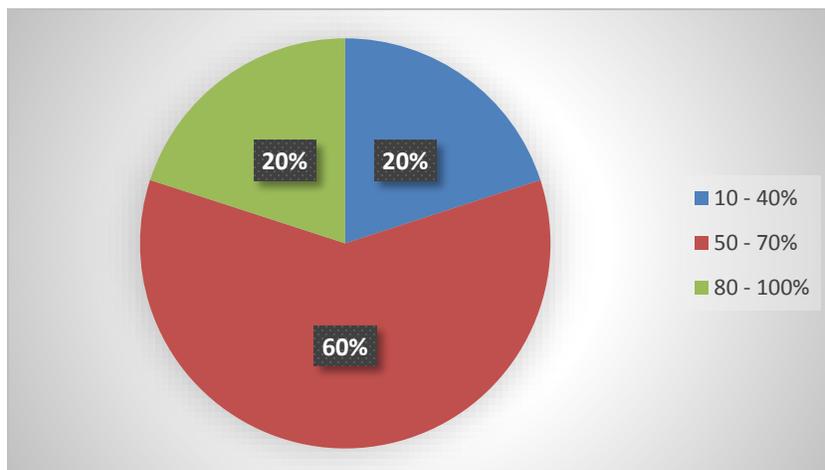
**Cuadro 9.** Conocimiento de los empleados sobre el cumplimiento de los objetivos institucionales

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJES	PORCENTAJES ACUMULADOS
10 - 40	2	20%	20%
5 - 7	6	60%	80%
8 - 10	2	20%	100%
TOTAL	10	100%	

**Fuente:** Empleados de la Dirección Financiera del GPI

**Elaborado por:** La autora

**Gráfico 7.** Representación porcentual del cumplimiento de los objetivos institucionales



**Fuente:** Empleados de la Dirección Financiera del GPI

**Elaborado por:** La autora

En cuanto al cumplimiento de los objetivos institucionales, más de la mitad de los empleados expresan que se cumplen entre un 50 a 70%, mientras que los demás empleados dicen que se cumplen en distintos porcentajes

**Pregunta 8.** ¿Considera Ud. Que se están cumpliendo las metas trazadas institucionalmente?

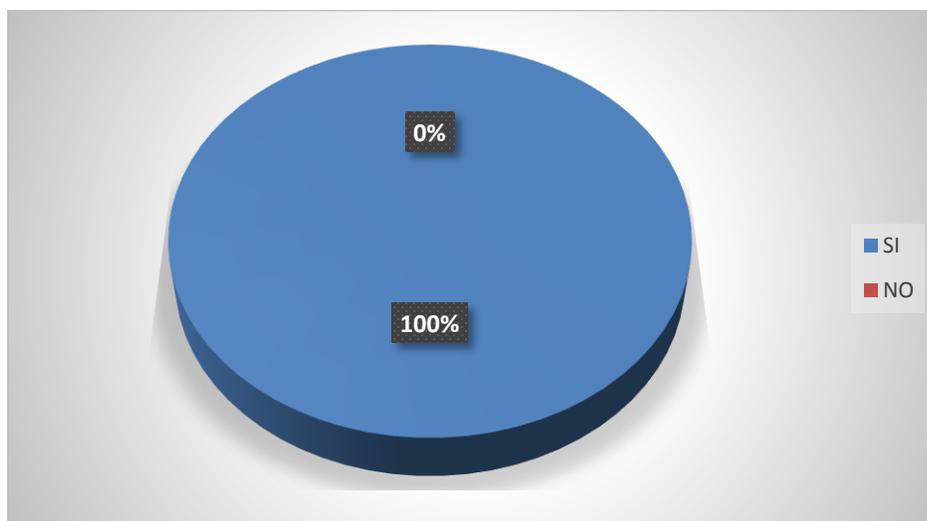
**Cuadro 10.** Conocimiento sobre el cumplimiento de las metas institucionales

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJES	PORCENTAJES ACUMULADOS
SI	10	100%	100%
NO	0	0%	100%
TOTAL	10	100%	

**Fuente:** Empleados de la Dirección Financiera del GPI

**Elaborado por:** La autora

**Gráfico 8.** Valoración porcentual sobre las metas trazadas institucionalmente y su cumplimiento



**Fuente:** Empleados de la Dirección Financiera del GPI

**Elaborado por:** La autora

Todos los empleados de la Dirección Financiera consideran que se cumple en su totalidad las metas trazadas por la Institución.

**Pregunta 9.** ¿En qué porcentajes cree que las estrategias implantadas dentro de la institución han sido efectivas?

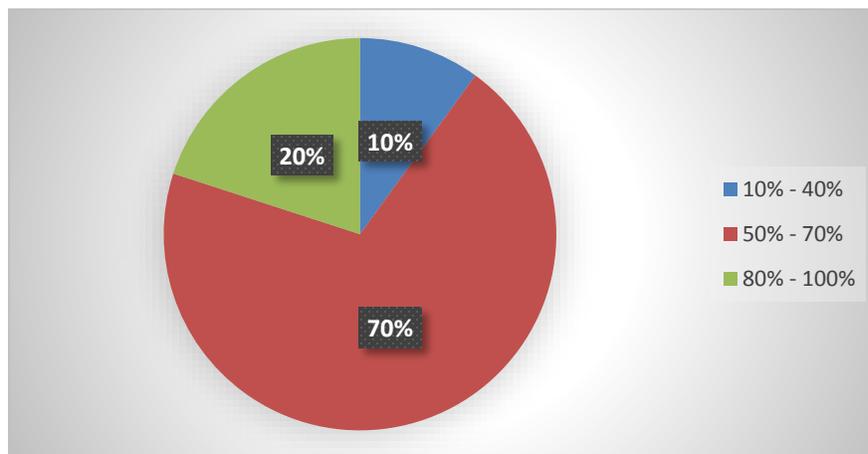
**Cuadro 11.** Efectividad de las estrategias de la Institución

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJES	PORCENTAJES ACUMULADOS
10% - 40%	1	10%	10%
50% - 70%	7	70%	80%
80% - 100%	2	20%	100%
TOTAL	10	100%	

**Fuente:** Empleados de la Dirección Financiera del GPI

**Elaborado por:** La autora

**Gráfico 9.** Representación porcentual de la efectividad de las estrategias implantadas por la institución



**Fuente:** Empleados de la Dirección Financiera del GPI

**Elaborado por:** La autora

Más de la mitad de los empleados consideran que las estrategias que se emplean en la institución son entre el 50 al 70% efectivas, mientras que unos pocos empleados consideran que son efectivas casi en su totalidad.

**Pregunta 10.** ¿Cada qué tiempo reciben capacitación profesional?

**Cuadro 12.** Capacitación profesional

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJES	PORCENTAJES ACUMULADOS
1 vez al año	1	10%	10%
2 veces al año	7	70%	80%
3 veces o más	2	20%	100%
TOTAL	10	100%	

**Fuente:** Empleados de la Dirección Financiera del GPI

**Elaborado por:** La autora

**Gráfico 10.** Representación porcentual de la frecuencia de capacitación a los empleados



**Fuente:** Empleados de la Dirección Financiera del GPI

**Elaborado por:** La autora

La mayor parte de los empleados manifestaron que reciben capacitación dos veces al año, mientras que el resto de empleados dijeron que reciben capacitación una vez o tres veces o más.

**Pregunta 11.** ¿Se realizan evaluaciones para determinar el desempeño laboral de los empleados de la institución?

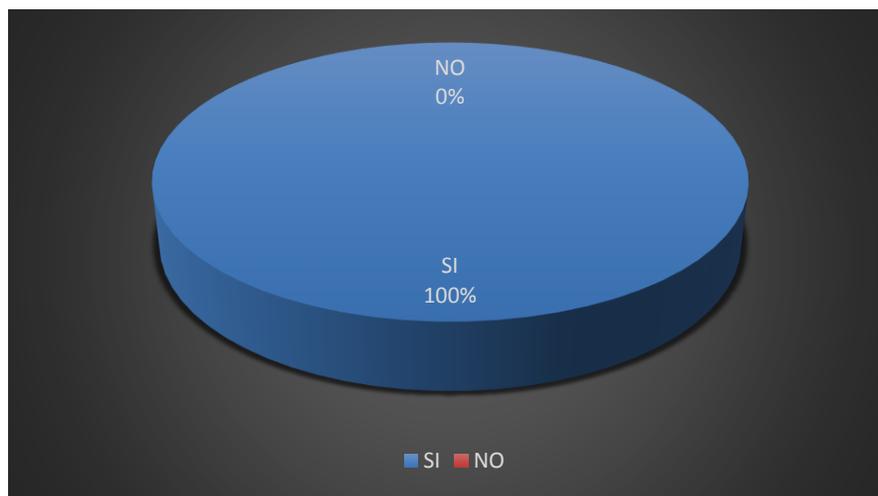
**Cuadro 13.** Evaluaciones para determinar el desempeño laboral de los empleados

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJES	PORCENTAJES ACUMULADOS
SI	10	100%	100%
NO	0	0%	100%
TOTAL	10	100%	

**Fuente:** Empleados de la Dirección Financiera del GPI

**Elaborado por:** La autora

**Gráfico 11.** Valoración porcentual sobre evaluaciones para medir el desempeño laboral de los empleados



**Fuente:** Empleados de la Dirección Financiera del GPI

**Elaborado por:** La autora

Todos los empleados expresaron que si se realizan evaluaciones a los empleados para conocer sobre el desempeño laboral que ellos tienen en el Gobierno Provincial de Imbabura.

**Pregunta 12.** ¿Cada qué tiempo las autoridades realizan evaluaciones a los empleados para determinar el desempeño laboral?

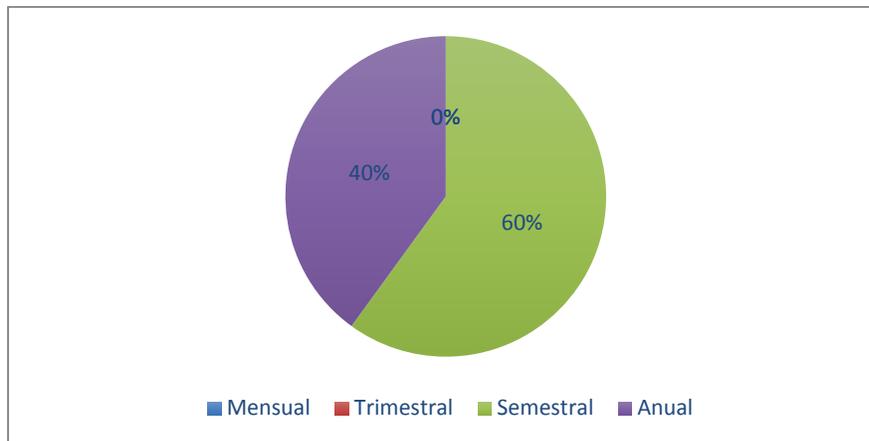
**Cuadro 14.** Frecuencia en la evaluación por parte de las autoridades para medir el desempeño laboral de los empleados

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJES	PORCENTAJES ACUMULADOS
Mensual	0	0%	0%
Trimestral	0	0%	0%
Semestral	6	60%	60%
Anual	4	40%	100%
TOTAL	10	100%	

**Fuente:** Empleados de la Dirección Financiera del GPI

**Elaborado por:** La autora

**Gráfico 12.** Representación porcentual sobre la frecuencia de las evaluaciones al personal



**Fuente:** Empleados de la Dirección Financiera del GPI

**Elaborado por:** La autora

Más de la mitad de los empleados manifiestan que las autoridades realizan evaluaciones para determinar el desempeño laboral en forma semestral, mientras que el resto de empleados dicen que lo hacen anualmente.

**Pregunta 13.** ¿En el departamento financiero existe Inclusión para personas con capacidades especiales?

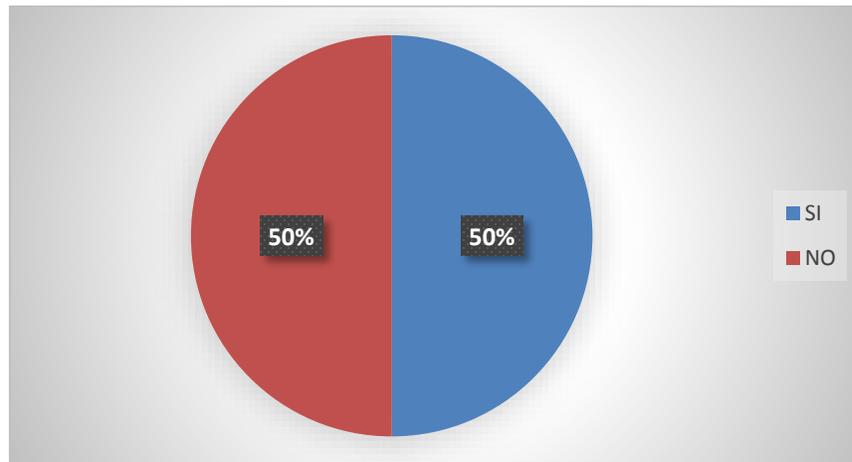
**Cuadro 15.** Inclusión para personas con capacidades especiales

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJES</b>	<b>PORCENTAJES ACUMULADOS</b>
SI	5	50%	50%
NO	5	50%	100%
TOTAL	10	100%	

**Fuente:** Empleados de la Dirección Financiera del GPI

**Elaborado por:** La autora

**Gráfico 13.** Representación porcentual sobre la Inclusión para las personas con capacidades especiales.



**Fuente:** Empleados de la Dirección Financiera del GPI

**Elaborado por:** La autora

La mitad de los empleados considera que en el Departamento Financiero si se incluye a las personas con capacidades especiales, mientras que la otra mitad manifiestan que no existe inclusión para dichas personas.

## **1.8 ENTREVISTAS**

### **1.8.1 Entrevista aplicada al Director Financiero del Gobierno Provincial de Imbabura (Dr. Fausto Lima Soto)**

### **1. ¿Quiénes son las personas encargadas de realizar las transferencias de pagos?**

*“De acuerdo a la ley existen dos personas responsables del uso de las transferencias, una es el Sr. Prefecto quien ordena el gasto, y dos solo el Director Financiero ordena el pago, esa es la premisa legal. El señor Tesorero antes era el que pagaba pero ahora con el tema de control de los recursos públicos es el Director Financiero. El Tesorero se convierte en el registrador del pago y el Director Financiero lo ejecuta, lo aprueba.*

*Anteriormente cuando nos regíamos por la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control, el tesorero era el pagador y el Director Financiero no, pero ahora utilizan equipos biométricos y el q paga es el Director Financiero en el caso de esta Institución, y cambian en otras instituciones de acuerdo a su organigrama estructural y funcional.”*

### **2. ¿El Plan Operativo Anual (POA) cada que tiempo se realiza?**

*“El POA se realiza obligatoriamente por mandato legal cada año, cada dirección elabora su POA departamental y la Dirección de Planificación lo que hace es consolidar ese POA y hacerlo uno solo, obviamente debidamente financiado de acuerdo al presupuesto que se tiene, el Presupuesto es el que contiene al POA”*

### **3. ¿Cómo se maneja el tema de los contratos y los convenios?**

*“Si bien es cierto para iniciar un proceso de contratación se emite la disponibilidad en base a un presupuesto ya aprobado para hacer una obra determinada de acuerdo a las directrices internas, este contrato se lo elabora en base a los términos de referencia enviados por la unidad requerente a la Dirección Jurídica, el Departamento Jurídico elabora los contratos, con todos los insumo, me refiero: términos de referencia emitidos por loa unidad requerente, certificación presupuestaria emitida por la Dirección Financiera, el proceso es subido al portal de Compras Públicas que está a cargo de la Dirección Administrativa, una vez que se elabora este contrato entonces nosotros previo a la entrega del anticipo, y/o pago, y/o liquidación de planillas se ejerce el control a esos contratos o convenios. Los contratos pueden adolecer de algún error y nosotros somos quienes revisamos que todo se haya cumplido, que no se haya incumplido ninguna solemnidad de carácter administrativo, error de fondo o de forma y/o alguna carencia legal para que se justifique el pago”.*

#### **4. ¿Cómo está financiado el Gobierno Provincial de Imbabura?**

*“El Gobierno Provincial la mayor parte, yo diría en su totalidad es financiado por las transferencias del Gobierno Central tal como lo establece el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, yo diría que el 99% es financiado por el Gobierno Central y escasamente el 1% por recursos propios nuestros que provienen de las tasas que cobramos por la vialidad, la matriculación vehicular y las tasas ambientales ahora con la nueva competencia que tenemos, entonces básicamente nuestro presupuesto es financiado por el Gobierno Central”*

#### **5. ¿Cómo se maneja el tema de claves y seguridad?**

*“Todos los computadores de uso personal, empezando por el Director hasta el último colaborador de la Dirección Financiera tienen claves de acceso para el equipo y todos los software que utilizamos para manejar el sistema contable denominado Olympo, para la plataforma del SRI, para la plataforma de Gestión por Resultados, todo tiene clave tanto de autenticación de clave, códigos alfanuméricos, inclusive en el caso del Tesorero y del Director Financiero tenemos a más de claves, tarjetas de coordenadas, tenemos lectores de huellas biométricas, es decir nada se puede hacer la menos en lo que es los pagos sino esta las huellas biométricas confirmadas a través de los dispositivos electrónicos.”*

#### **6. ¿Las huellas biométricas son registradas en el Banco Central del Ecuador?**

*“Previamente cuando uno ingresa a ser Director Financiero, por ejemplo, previamente tiene que ser registradas las huellas en el Banco Central del Ecuador, en donde nosotros firmamos un compromiso de responsabilidad porque las huellas reemplazan a la firma, entonces con esa huella yo estoy avalando como decir firmando todas las transacciones que yo estoy haciendo a través del Banco Central del Ecuador y también otros organismos como el Ministerio de Finanzas, el Banco del Estado, entre otros.”*

#### **7. ¿Cada qué tiempo se capacitan a los empleados?**

*“Hay un plan de capacitación anual establecido por la Dirección General de Talento Humano en la que la capacitación es medianamente permanente, no siempre por cuestión de tiempo,*

*pero si enviamos como prioridad de esta dirección es que la gente se capacite pues existe un alto grado de actualización de normas, de leyes, especialmente lo que es Administración Tributaria, el tema de las Normas de Contabilidad, el tema de Información Financiera, entonces nosotros hacemos todo el esfuerzo, inclusive ha habido ocasiones en que a todo el Departamento de Contabilidad les hemos enviado a cursos a la ciudad de Quito, no importa que el trabajo se suspenda momentáneamente, pero en cambio viene el personal bien capacitado y entonces tenemos mejores resultados”*

**8. ¿Se realizan evaluaciones del desempeño laboral a los empleados?**

*“La ley nos obliga a realizar dos evaluaciones, en el año dos evaluaciones semestralmente, entonces en el primero se fijan las metas en el mes de enero, se evalúa a junio y también se evalúa a diciembre.”*

**9. ¿Existe rotación de funciones en el Departamento Financiero?**

*“Así es, nosotros de acuerdo a las Normas de Control Interno emitidas por la Contraloría General del Estado, establece la rotación de funciones y el ánimo es optimizar al máximo el talento humano y mantener personal indispensable, es decir todos deben conocer en efecto ese es una de mis prioridades para que cuando el personal toma vacaciones, sale por permisos de enfermedad, maternidad u otros, no se convierta en persona indispensable sino que cualquiera le pueda reemplazar en sus puestos de trabajo”.*

**10. ¿Existe inclusión de personas con capacidades especiales?**

*“De acuerdo a la ley, si tenemos hasta el 5% del total de empleados con capacidades diferentes y también con enfermedades catastróficas, de hecho en esta dirección existen personas con enfermedades catastróficas que obviamente no se las puede mencionar, pero confirmarle que si tenemos”*

Es importante conocer acerca de las actividades que se realizan en la Dirección Financiera en general y como se capacita al personal para que puedan desempeñar sus labores, conocer acerca de las seguridades que existen para guardar la información y conocer acerca de la panificación anual.

## **1.8.2 Entrevista aplicada al Tesorero del Gobierno Provincial de Imbabura (Lic. Patricio González)**

### **1. ¿Cuáles son las principales funciones que se realizan en el Área de Tesorería?**

*“Entre las principales funciones que se realizan en el Área de Tesorería del Gobierno Provincial de Imbabura se encuentran:*

- *Pago oportuno a todas las obligaciones que la institución mantiene con proveedores, contratistas, fondos de terceros, Supa, nómina, entre otros, realizando su debido control previo.*
- *Recaudación de todos los valores que la institución recibe por venta de especies y servicios.*
- *Recepción de valores vía transferencia de fondos por concepto de convenios nacionales, internacionales y asignaciones del Estado.*
- *Entrega de documentación oportuna para registro contable de ingresos a caja por las recaudaciones, transferencias de cuenta a cuenta y notas de débito para conciliación bancaria.*
- *Entrega de comprobantes de pago debidamente legalizados, es decir, sellados, follados, fechar todos los documentos, numerar las páginas, que van al archivo general.*
- *Validación de retenciones en la fuente electrónicas, facturación y validación de facturas electrónicas de todos los cobros.*
- *Ejercer la función coactiva, es decir, recuperar los valores a cobrar, emitir títulos de crédito.”*

### **2. ¿En la institución se cobran tasas?**

*“En la institución se cobran tasas, tasas son las especies valoradas para mantenimiento vial, impuestos no se cobran pero sí tasas, especies, entre otros servicios. Estos valores se reciben en efectivo.”*

### **3. ¿Cómo se manejan los contratos y los convenios?**

*“El Gobierno Provincial de Imbabura mantiene muchos contratos y convenios con diferentes entidades, lo que se hace es la revisión, pagos y registro de garantías de los respectivos contratos, nosotros cada pago que hacemos vamos alimentando con la firma del fiscalizador, administrador, le entregamos el acreditado y vamos poniendo en una carpetita, en esta carpeta están los pagos debidamente registrados, también están en un sistema donde se alimentan los pagos, las fechas y estar pendiente de la vigencia de las garantías.”*

### **4. ¿Cómo se manejan las Garantías de los contratos?**

*“Lo que hago es el control y custodia de garantías entregadas por contratistas, yo tengo que mantener en vigencia las garantías, velar que no se caduquen y que los contratistas cumplan con lo establecido. En las garantías 5 días antes del vencimiento debo pedir la renovación de todos los contratos sean garantías de anticipo, de fiel cumplimiento, por la responsabilidad que existe en el asunto de control y vigencia de las garantías. Los contratos vienen de Fiscalización, elaboran la planilla de los rubros ejecutados, firma el responsable que es el Fiscalizador y solicita el pago el Administrador, acá debe venir con toda la documentación correspondiente para efectuar el pago reviso las garantías, los aportes al seguro de los contratistas, entre otros.”*

### **5. ¿Qué tipo de Garantías se manejan?**

*“Existen diferentes tipos de garantías como:*

- Garantías de anticipo: se da de baja cuando existe el acta provisional o se ha descontado en planilla el anticipo*
- Garantías de fiel cumplimiento de contrato: se da de baja con el acta definitiva*
- Garantía de estudio*
- Garantías bancarias: emitidas por el Sistema Financiero*
- Garantías prendarias*
- Garantías hipotecarias*
- Garantías de pólizas de seguro: que son emitidas por las Compañías de Seguros”*

Una de las principales actividades que se realizan en el Área de Tesorería es controlar y pagar los contratos, por eso es importante conocer cómo se maneja este tema debido a que uno de los mayores gastos que se realizan es en inversiones en obras públicas y esto se realiza a través de contratos.

### **1.8.3 Entrevista a la Jefe de Presupuestos del Gobierno Provincial de Imbabura (Ing. María de Lourdes Morales)**

#### **1. ¿Cuáles son las principales funciones que se realizan en el Área de Presupuestos?**

*“En el Área de Presupuestos se realizan diversas labores como son:*

- *Elaboración de la Proforma Presupuestaria y su reforma*
- *Emisión de disponibilidades de fondos previo a los proceso de contratación de bienes, servicios u obras.*
- *Emisión de compromisos presupuestarios previo al pago*
- *Control previo al compromiso, revisión de documentación sustentatoria*
- *Registro y control actualizado de contratos de obra de adquisiciones y convenios manteniendo un expediente de cada uno*
- *Análisis, evaluación y seguimiento de la ejecución presupuestaria”*

#### **2. ¿Cómo se manejan las Partidas Presupuestarias?**

*“Se crean las partidas presupuestarias acorde a las necesidades institucionales de acuerdo al clasificador presupuestario emitido por el Ministerio de Finanzas”*

#### **3. ¿En qué casos se realizan las modificaciones presupuestarias?**

*“Las modificaciones presupuestarias se realizan cuando existen nuevas asignaciones o nuevos ingresos para el Gobierno Provincial de Imbabura, cuando existen reducciones de las asignaciones, cuando la planificación cambia en donde no hay modificación del presupuesto pero se hace un traspaso de recursos de una partida donde le sobran recursos a otra donde le faltan.”*

#### **4. ¿Al final de cada periodo se ejecutan todos los gastos presupuestados?**

*“No, depende de los ingresos que se reciban para la ejecución de presupuesto del gasto pero en los últimos años, a partir del 2010 a raíz de la nueva normativa y de la aplicación de la ley de Compras Públicas los procesos se demoran mucho para la contratación, entonces es imposible ejecutar en un 100% el presupuesto.”*

**5. ¿En qué porcentaje se ejecutó el presupuesto para el año 2015?**

*“El año pasado me parece que se llegó a ejecutar como el 55% el de gastos, es porque el proceso de compras públicas se demora bastante hay veces que los contratos se demoran algunos meses en todo el sector público ocurre eso.”*

**6. ¿Se reciben todos los recursos que les fueron asignados en el presupuesto?**

*“Hasta el año pasado se recibían todos los recursos a tiempo, los primeros días del mes llegaban los recursos. A partir más o menos de mediados del año pasado ya no se reciben a tiempo. La recuperación del IVA no nos han devuelto desde el 2014.”*

**7. ¿Cuáles son los errores más frecuentes que llegan al Área de Presupuestos?**

*“Existen mayores problemas con los departamentos de Fiscalización y de Comunicación ya que tienen mayor número de contratos, existe falta de cumplimiento de los requisitos previos al pago.”*

Es de vital importancia conocer acerca del manejo de los recursos y sobre todo la planificación y ejecución del presupuesto que se maneja en el Gobierno Provincial de Imbabura, por eso es relevante conocer un poco lo que se realiza en el Área de Presupuestos, a través de una entrevista realizada a la Jefe de esta área.

#### **1.8.4 Entrevista a la Jefe De Contabilidad**

**1. ¿Cuáles son las principales funciones que se desempeñan en el Área de Contabilidad?**

*“En el Área de Contabilidad las principales actividades que se desarrollan son:*

- *Registro, control y pagos*
- *Control de documentos previos al pago*
- *Registro contable de las transacciones*
- *Se realizan los anticipos de sueldos”*

**2. ¿Cómo se manejan los de pago de préstamos e intereses?**

*“Los débitos son automáticos de las cuentas, solo en las declaraciones se tiene cuidado para no pagar multas e intereses.”*

**3. ¿Cómo se maneja el tema del personal?**

*“Cada analista tienes sus funciones definidas, pero se capacitan constantemente para que todas sepan todas las labores a realizar.”*

**4. ¿Qué sistema utilizan para realizar sus labores?**

*“El sistema que se utiliza es el Olympo”*

**5. ¿Cómo se realizan los anticipos de sueldos?**

*“Para el caso de anticipo de sueldos se procese a realizar el pago previo al análisis que realizan en el Departamento de Talento Humano”*

Una de las áreas que existen el en Departamento Financiero es la de Contabilidad aquí se registran todas las transacciones que se realizan en el Gobierno Provincial de Imbabura por eso es importante conocer sobre las actividades que se realizan.

**1.8.5 Entrevista a la Directora General Administrativa (Econ. Amparito Posso)**

A continuación se redactará textualmente lo mencionado por los entrevistados:

**1. ¿Cuál es el procedimiento para realizar las Compras?**

*“El procedimiento se realiza de acuerdo al tipo de contratación, de acuerdo a lo que establece la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, de acuerdo a la ley el Director Administrativo es el regulador del gasto y responsable de las adquisiciones menores con las de íntima cuantía. Todo lo que tienen que ver con adquisiciones de bienes, servicios, de obras y consultorías, se lo hace de acuerdo a lo establecido en la ley, siguiendo los procesos dinámicos de contratación pública como son regímenes especiales, subastas inversas y lo que es procesos de contratación de menor cuantía tanto de bienes como de servicios, eso es de acuerdo al tipo de contratación, y nosotros tenemos una Sub dirección de Contratación Pública quien se encarga de hacer los procesos de acuerdo a lo que establece la ley.”*

**2. ¿Se ha tenido algún tipo de retraso con los proveedores?**

*“Si, pero es un porcentaje bastante mínimo, no es un porcentaje alto porque la ley es clara y estipula los plazos y de no cumplir lo que está dentro del contrato vienen las penalizaciones y de acuerdo a los montos tiene las garantías de fiel cumplimiento, esto está estipulado dentro de la normativa vigente, tanto en la ley como en el Reglamento de Contratación Pública.”*

**3. ¿Se tiene algún tipo de inconveniente con el Portal de Compras Públicas?**

*“Siempre existen problemas con el portal, hay temporadas en las cuales se satura dependiendo los meses del año, por ejemplo: el último trimestre del año, como se entiende que todas las instituciones públicas estamos prácticamente cerrando el ejercicio fiscal, si se generan saturaciones dentro del portal.”*

**4. ¿En qué porcentaje se cumplió lo establecido en el POA?**

*“Se cumplió alrededor de un 80% de cumplimiento en relación de la Dirección Administrativa, es un poco difícil cumplir el 100% porque en nuestras actividades tenemos un gran porcentaje por no decir todo de consumo corriente como: luz, agua, teléfono, viáticos, horas extras, pago de dietas a los consejeros, por ello no se puede tener especialmente en servicios básicos un rubro exacto para decir cumplí el 100%, siempre la planificación se entiende que es flexible, lo*

*ideal sería cumplir el 100% pero no es mejor planificador el que se gasta todo sino el que optimiza el recurso público.”*

**5. ¿Qué procesos comparte la Dirección Administrativa con la Dirección Financiera?**

*“Bueno nosotros tenemos una relación directa porque todo lo que tiene que ver con pagos se canaliza a través de la Dirección Administrativa al financiero, excepto los pagos que realizan o solicitan los administradores de contrato, por eso tenemos una relación directamente proporcional con el financiero. Tenemos también la Unidad de Bodega en donde tenemos todo el control de bienes de larga duración, bienes sujetos de control y las existencias, todos los meses generamos los reportes para que se contabilice y se pueda cuadrar contablemente.”*

**6. ¿Dentro de las funciones compartidas existen inconvenientes o retraso en las direcciones?**

*“No, yo diría que no, si hemos tenido la coordinación suficiente para poder realizar las actividades correspondiente, un poco hubo falta de sincronización cuando se empezó con la facturación electrónica, cuando hubo el cambio de la facturación manual a la facturación electrónica hasta poder coordinar y definir el sitio web al cual se iba a recibir, ahí se generó un poquito de desfase, pero ahora está prácticamente eso superado y normalizado, no hemos tenido mayor inconveniente, solo esta etapa de transición de ahí no.”*

La Dirección Administrativa realiza sus funciones en relación con la Dirección Financiera debido a que se maneja muchos pagos, tanto en bienes como en servicios, además de las adquisiciones a través del portal de compras públicas.

**1.8.6 Entrevista al Director de Planificación (Wilson Reyes)**

**1. ¿Cómo es el proceso para realizar el Plan Operativo Anual?**

*“Hasta el 30 de julio la Dirección Financiera realiza la estimación de los ingresos anuales de la Prefectura para el próximo año, el 14 de agosto la Dirección de Planificación elabora los techos presupuestarios en las competencias de la Prefectura cuánto va a gastar en vías, cuanto en gestión ambiental, cuanto en desarrollo productivo, y cuanto en riego, además de ello se incluye a las direcciones administrativas, de tecnologías de la información, de comunicación, los presupuestos que ellos tienen cada año para ejecutar, luego estas direcciones que tienen*

*bajo su responsabilidad ejecutar las competencias de la Prefectura, definen los proyectos y actividades en los que van a gastar los techos presupuestarios, posteriormente se reúnen los foros de recursos hídricos de ambiente, el foro de productividad y el foro de realidad, con el objeto de validar la propuesta del Plan Operativo que ha hecho cada dirección de la Prefectura, posteriormente se reúne el Parlamento de Imbabura que es la máxima instancia de participación ciudadana para emitir la certificación de conformidad del presupuesto de la Prefectura, luego se reúne el Consejo Provincial que está conformado por los alcaldes de la provincia más los representantes de los gobiernos parroquiales que son en total 15 y aprueban el presupuesto. El plazo para la aprobación del presupuesto es del 10 de diciembre de cada año por ley.”*

## **2. ¿Cómo se realizan las modificaciones al POA?**

*“La Unidad requirente solicita al Prefecto los cambios al POA, el Prefecto sumilla a la Dirección Financiera para que emita un informe presupuestario y la Dirección de Planificación emite un informe técnico, con esos dos informes el Prefecto autoriza o no autoriza esa reforma, esa autorización pasa a la Dirección Financiera para que registren en el presupuesto del GPI los cambios solicitados.”*

## **3. ¿Cuál es el departamento que más modificaciones presupuestarias realiza?**

*“Todos los departamentos realizan reformas y especialmente por los escasos presupuestos que hay de las transferencias del Gobierno Nacional, esas reducciones al presupuesto que hay cada cuatrimestre que es vía decreto del Ministerio de Finanzas, están obligados a hacer cambios, a reformar los proyectos, se hacen reformas continuamente por los cambios y reformas presupuestarias del Gobierno Nacional al Gobierno Provincial”*

## **4. ¿En qué porcentaje se cumplió la ejecución presupuestaria en el año 2015?**

*“Se alcanzó un 62% de ejecución presupuestaria y aproximadamente el comprometido fue el 90%”*

## **5. ¿Qué procesos comparte la Dirección de Planificación con la Dirección Financiera?**

*“Se comparte el proceso de las reformas presupuestarias, el proceso de la elaboración del presupuesto y del Plan Operativo, y también el proceso que dice la ley de seguimiento, evaluación y liquidación del presupuesto.”*

## **6. ¿Cómo es la relación con la Dirección Financiera?**

*“Es fluida, hay una buena relación, tiene sincronización con las actividades”*

La Dirección de Planificación es un eje fundamental dentro del Gobierno Provincial debido a que es ahí donde se realiza el POA institucional con las solicitudes de cada dirección, además es aquí donde se emiten los informes técnicos con los que se puede tomar decisiones en relación a las modificaciones presupuestarias.

## **1.9 DESARROLLO DE LA MATRIZ DE ANÁLISIS EXTERNO**

### **1.9.1 ASPECTO POLÍTICO-LEGAL**

#### **BASE LEGAL**

El Gobierno Provincial de Imbabura se rige por las siguientes disposiciones legales.

- ✓ Constitución de la República
- ✓ Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.
- ✓ Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas
- ✓ Ley Orgánica de Servicio Público
- ✓ Ley Orgánica de Participación Ciudadana.
- ✓ Ley de Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública
- ✓ Código de Ética Institucional
- ✓ Normas Técnicas de Control Interno
- ✓ Ley Orgánica del Consejo de Participación Ciudadana y Control Social

El Gobierno Provincial de Imbabura al ser una institución de carácter público está amparado por diversa normativa que debe ser respetada por todos los empleados de la Institución, es necesario que se cumpla con todo lo que establecen la Constitución, las leyes, y demás reglamentos.

## **ENTES DE CONTROL**

*“Según dispone la Constitución de la República del Ecuador en sus artículos 204, 205 y 211, la Contraloría General del Estado es un organismo técnico dotado de personalidad jurídica y autonomía administrativa, financiera, presupuestaria y organizativa, dirigido y representado por el Contralor General del Estado, quien desempeñará sus funciones durante cinco años.*

*Además de las competencias conferidas por la ley, la Contraloría General del Estado dirige el sistema de control administrativo que se compone de auditoría interna, auditoría externa y del control interno de las entidades del sector público y de las entidades privadas que dispongan de recursos públicos; determina responsabilidades administrativas y civiles culposas e indicios de responsabilidad penal, relacionadas con los aspectos y gestiones sujetas a su control, sin perjuicio de las funciones que en esta materia sean propias de la Fiscalía General del Estado; expide la normativa para el cumplimiento de sus funciones y asesora a los órganos y entidades del Estado cuando se le solicite.” (Contraloría General del Estado, 2008)*

El Gobierno Provincial de Imbabura está regulado por la Contraloría General del Estado, quien es la entidad encargada de supervisar y velar por que los recursos públicos sea utilizados de la mejor manera. Con las nuevas reformas se aprobó que la Contraloría ya no realice Auditoría de Gestión pero esta es necesaria para medir el desempeño del GPI.

## **PRESUPUESTO GENERAL DEL ESTADO**

“La Proforma del Presupuesto General del Estado del año 2016, que ya fue remitida a la Asamblea Nacional, asciende a USD 29.835 millones. Para el presupuesto del 2016, la participación de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, por el Modelo de Equidad Territorial, se reducirá en 12,1% pasando de USD 3.253 millones (presupuesto del año 2015) a USD 2.860 millones.” (Ministerio de Finanzas, 2015)

Al haber una disminución en el Presupuesto General del Estado hay una variación también en el Presupuesto del Gobierno Provincial de Imbabura, esto afecta a la planificación que se tenía prevista en cuanto a las obras y convenios que se realizan en beneficio de la población.

### **1.10 Matriz FODA del Departamento Financiero del Gobierno Provincial de Imbabura**

A través de esta herramienta se identificó y analizó las fortalezas y debilidades al interior del Departamento Financiero, de igual manera se detectaron las oportunidades y amenazas del entorno externo.

**Cuadro 16.** Matriz FODA

<b><u>FORTALEZAS</u></b>	<b><u>OPORTUNIDADES</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Existe capacitación necesaria por parte de las autoridades a los empleados para un mejor desempeño de funciones</li> <li>❖ Rotación de funciones para no tener personas indispensables</li> <li>❖ Existe un riguroso control en el tema de revisión y pago de contratos y sus respectivas garantías</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Capacitaciones para el personal organizado por el CONGOPE</li> <li>❖ La delimitación del territorio y su división por regiones, provincias, municipios y parroquias permite la implementación de modelos adecuados de gestión en pos de mejorar la administración del Estado.</li> <li>❖ Acceso a tecnologías informáticas del Estado para el procesamiento de la información financiera.</li> </ul>
<b><u>DEBILIDADES</u></b>	<b><u>AMENZAS</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ La institución mantiene desactualizada la normativa, manuales, reglamentos</li> <li>❖ Falta de conocimiento por parte de los empleados sobre lo establecido en el Plan Estratégico Institucional</li> <li>❖ No se ejecuta todos los gastos planificados.</li> <li>❖ Falta de ejecución del presupuesto en su totalidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Inestabilidad presupuestarias al depender casi en su totalidad por las transferencias del Estado</li> <li>❖ Una de las amenazas que tiene el GPI es que el marco legal que le rige es inestable, además no tiene reglamentos bien definidos</li> <li>❖ Las competencias exclusivas del GPI no ha recibido las transferidas en su totalidad al mismo.</li> </ul>

**Fuente:** Observación Directa

**Elaborado por:** La autora

### 1.11 DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA DIAGNÓSTICO

El desarrollo investigativo realizado en el Departamento Financiero del Gobierno Provincial de Imbabura, ha determinado en el diagnóstico los principales aspectos sobre las funciones realizadas en dicho departamento; entre los cuales es importante destacar lo siguiente:

Al cambiar de autoridades en los respectivos periodos, estas modifican la estructura organizativa acorde a sus necesidades al hacer esto la institución no actualizada la normativa, manuales, reglamentos de acuerdo a las modificaciones realizadas.

Cada periodo las autoridades y los directores deben realizar el Plan Estratégico Institucional, pero no todos los empleados están familiarizados con esto, lo que dificulta en parte que se cumplan con los objetivos y metas establecidos en el mismo.

Debido a la Ley de Compras Públicas los procesos de contratación son muy lentos por ende se dificulta que se ejecuten todos los gastos planificados en el POA. Además influye también que no se reciben las asignaciones de ingresos a tiempo. Todo esto hace que no se ejecute el presupuesto en su totalidad, teniendo una ejecución presupuestaria por debajo del 60%.

Se determina que es importante realizar una Auditoría de Gestión en el Área de Presupuestos de la Dirección Financiera, con el propósito de determinar la eficiencia en la ejecución de las actividades realizadas, con la finalidad de cumplir con los objetivos institucionales.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 INTRODUCCIÓN

En el Marco Teórico se explicarán una serie de conceptos que son necesarios saber para un mejor entendimiento de la presente investigación. Esto se realizará mediante una investigación bibliográfica. Aquí se detallarán las definiciones más importantes y los términos con los que se va a trabajar en todo el documento. Es necesario utilizar terminología que sea sencilla y fácil de entender.

Se van a explicar las definiciones en cinco grupos para su mejor comprensión. Se abordará términos relacionados con los Gobiernos Autónomos Descentralizados Provinciales, también se contará con los relacionados con Auditoría, otros conceptos importantes se basarán en la Auditoría de Gestión, luego se seguirá con los de Control Interno y para finalizar se hablará de las Responsabilidades en Auditoría.

#### 2.2 OBJETIVO

- ✚ Facilitar la comprensión de los lectores mediante una investigación bibliográfica de los términos y definiciones a utilizarse en el presente documento

#### 2.3 TÉRMINOS RELACIONADOS CON EL GOBIERNO AUTÓNOMO PROVINCIAL

El (CÓDIGO ORGÁNICO DE ORGANIZACIÓN TERRITORIAL, COOTAD, 2015) menciona que:

**“Gobiernos Autónomos Descentralizados Provinciales** son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. Estarán integrados por las

funciones de participación ciudadana; legislación y fiscalización; y, ejecutiva, previstas en este Código para el ejercicio de las funciones y competencias que le corresponden”

Existen en el Ecuador 24 provincias pero no hay 24 Gobiernos Autónomos Descentralizados Provinciales debido a que Galápagos tiene un régimen especial, por lo tanto se establecen 23 GADs provinciales.

**Funciones:** En el Art. 41 del COOTAD se definen las funciones para los GADs- Provinciales. Esta normativa legal sirve de referencia para la administración de los gobiernos provinciales en los literales determinados, además señala entre otras funciones: Elaborar y ejecutar el plan provincial de desarrollo, Promover y patrocinar las culturas, Fomentar las actividades productivas y agropecuarias provinciales, Diseñar e implementar políticas de promoción y construcción de equidad e inclusión en su territorio, Ejecutar las competencias exclusivas y concurrentes reconocidas por la Constitución y la ley.

**Competencias:** Son capacidades de acción de un nivel de gobierno en un sector. Se ejercen a través de facultades. Las competencias son establecidas por la constitución, la ley y las asignadas por el Consejo Nacional de Competencias. (Art. 113 COOTAD)

Todas las entidades del sector público deben cumplir con las funciones y competencias que están establecidas en la constitución y en las leyes, además deben ser supervisadas por un ente, que en este caso es el Consejo Nacional de Competencias.

**Competencias exclusivas:** “Son aquellas cuya titularidad corresponde a un solo nivel de gobierno de acuerdo con la Constitución y la ley, y cuya gestión puede realizarse de manera concurrente entre diferentes niveles de gobierno”. (Art. 114 COOTAD)

Entre las competencias exclusivas de los GADs Provinciales se destacan: “Fomentar las actividades productivas provinciales, La gestión ambiental provincial, Planificar, construir y mantener el sistema vial de ámbito provincial”, que no incluya las zonas urbanas y Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias.

**Competencias concurrentes:** “Son aquellas cuya titularidad corresponde a varios niveles de gobierno en razón del sector o materia, por lo tanto deben gestionarse obligatoriamente de manera concurrente”. (Art. 115 COOTAD)

Son las competencias que se deben realizar de una manera obligatoria algunas instancias o niveles jerárquicos del gobierno, se trata de ejercer el control sobre los recursos del país,

**Planificación estratégica:** “La Planificación Estratégica, (PE), es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen”. (ARMIJO, 2011)

Mediante esta herramienta los directivos de la empresa se apoyan para poder llevar a cabo una buena toma de decisiones lo que va reflejar buenos puntos a favor para el desarrollo de la empresa en un futuro y para que pueda cumplir con los objetivos y metas planteados y que puedan prevenirse en caso de riesgo.

## **2.4 TÉRMINOS RELACIONADOS CON AUDITORÍA**

### **Auditoría:**

Según (Juan Ramón Santillana González)

“El concepto de auditoría significa verificar que la información financiera, administrativa y operacional de una entidad es confiable, veraz y oportuna; en otras palabras, es revisar que los hechos, fenómenos y operaciones se den en la forma en que fueron planeados, que las políticas y lineamientos se hayan observado y respetado, que se cumple con las obligaciones fiscales, jurídicas y reglamentarias en general”.

La auditoría es un examen que se realiza a una entidad para verificar que la información que se proporciona es la correcta, que se cumple con todas las leyes, normas y reglamentos. Además, todos los aspectos legales que rigen la entidad.

### 2.4.1 Clases de Auditoría

**Auditoría financiera:** La auditoría financiera informará respecto a un período determinado, sobre la razonabilidad 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. (Contraloría General del Estado, 2008)

La auditoría financiera se encarga de analizar y verificar la razonabilidad de los estados financieros de un periodo determinado, se analizan las cuentas y se elabora el informe de auditoría.

**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. (Contraloría General del Estado, 2008)

Esta auditoría se encarga de velar por el cumplimiento de las obras públicas y todo lo relacionado con estas, evalúa los contratos, el manejo de los recursos, la gestión de los contratistas, entre otras cosas

**Auditoría de aspectos ambientales:** La Contraloría General del Estado podrá en cualquier momento, auditar los procedimientos de realización y aprobación de los estudios y evaluaciones de impacto ambiental. (Contraloría General del Estado, 2008)

Es necesario velar por el medio ambiente y los impactos que se puedan causar en el mismo, por eso la CGE es la encargada de evaluar los estudios y cualquier tema relacionado con el aspecto ambiental.

**Auditoría administrativa:** “una auditoría administrativa es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar opciones de mejoras para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable.” (Higo Sandoval Morales, 2012)

Esta Auditoria se encargará de verificar si se ha alcanzado los resultados esperados en las diferentes actividades de la institución, a la vez mira su desempeño y forma de desenvolvimiento con ello se espera que la empresa funcione con eficacia y eficiencia que a lo largo servirá de apoyo en la gestión que se realice obteniendo una información valiosa y convirtiéndose en una herramienta que mide el desarrollo de la empresa,

**Auditoría Gubernamental:** La auditoría gubernamental es una auditoría de cumplimiento, es tan antigua como las culturas, pues en todas las civilizaciones los soberanos y Jefes de Estado se allegaban de personas de confianza con el propósito de que les informaran sobre el comportamiento de sus subordinados; en especial en materia de recaudación de tributos y todo lo relacionada con el manejo de caudales públicos. (Higo Sandoval Morales, 2012)

La auditoría gubernamental se refiere a la evaluación que se realiza para controlar el manejo de los recursos públicos además de velar el cumplimiento de las labores de los servidores públicos.

**Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas** Las Normas de Auditoría miden la calidad de los procedimientos que van de ser ejecutados y los objetivos ser alcanzados en la aplicación de los procedimientos adoptados. Las normas de auditoría están relacionadas con la calidad profesional del auditor, juicio ejercitado por él en la ejecución de su examen y en la preparación de su informe. (Normas de Auditoría Generalmente aceptadas , 2011)

Es la base en la que se rige el auditor para desempeñar su trabajo de tal manera que cumpla con las normas establecidas y a la vez enmarque su desempeño durante el proceso de auditoría, el cumplimiento de estas normas refleja el buen trabajo del auditor y su rendimiento.

**Plan general de auditoría:** se trata de la redacción, por parte del auditor, de un plan documentado que debe tener el siguiente contenido:

- Los términos del encargo de auditoría y las responsabilidades correspondientes.
- Principios y normas contables, normas técnicas de auditoría, leyes y reglamentaciones que se aplicarán.

- Determinación de niveles o cifras de importancia relativa que se aplicarán y las razones por las que han sido determinados.
- El grado de fiabilidad que en un principio se va a otorgar a los sistemas de contabilidad y al control interno de la empresa.
- Señalización de los eventuales riesgos de auditoría, las áreas más proclives para cometer errores, y sus posibles soluciones.
- Concreción de las operaciones o áreas particulares de la empresa que deben analizarse más detalladamente.
- La naturaleza y alcance de todas las acciones que se realizarán durante el proceso de auditoría. (Chaparro, 2013)

Es un documento que realiza el auditor para planificar la auditoría y también para conocer más sobre la empresa o institución a la que está auditando. Además se especifica los principios o normas en las que se basa para la realización de la auditoría, los riesgos y las áreas a evaluar.

**Programa de auditoría:** consiste en un planteamiento escrito y detallado, por parte del auditor, de todos los procesos que se van a realizar y su justificación en base a los objetivos establecidos. De este modo, el programa funcionará como documento de coordinación de las labores que han de realizar los componentes del equipo profesional encargado de la auditoría, y asimismo, de control sobre la correcta aplicación de todas ellas. (Chaparro, 2013)

Un programa de auditoría debe estar totalmente claro de tal manera que quienes componen el equipo e auditoría tengan claro las actividades que se van a realizar al igual que los tiempos que se encuentran establecidos, con ellos también podrán incluirse las observaciones en caso de que se suscite algún imprevisto.

**El Informe de Auditoría:** “La plasmación de los resultados del trabajo realizado por los auditores se expresa en el informe de auditoría, que no es más que la opinión y los aspectos más relevantes de los mismos, una vez finalizado el proceso de examen a la empresa auditada. Cuando se trata de una auditoría legal, es preciso que acompañe a las cuentas anuales del ejercicio, formando una misma unidad.” (Carlos, 2016)

Un informe de Auditoría es el resultado en sí de la investigación realizada en la empresa, con la diferencia que éste se presenta de manera escrita, transcribiendo todos los sucesos encontrados

y a la vez sustentándolo con una opinión de relevancia que servirá a la empresa para su mejoramiento.

**La evidencia de auditoría** “es el factor o elemento fundamental a la hora de diseñar las pruebas de auditoría y en el momento de emitir la opinión. Por tanto, debemos considerarla como el concepto principal del proceso de auditoría y tenerla en consideración a la hora de definirla”. (Perez, 2012)

Como su nombre mismo lo indica es el sustento que tiene el auditor documentos y pruebas para poder respaldar la opinión que se va dar en el informe de auditoría esta debe ser competente y suficiente para realizar todo con éxito.

**Riesgo:** “El riesgo es la probabilidad de que un acontecimiento o una acción perjudiquen a la organización, como por ejemplo una pérdida financiera, una pérdida de reputación o la incapacidad de ejecutar la política o el programa de forma económica, eficiente o eficaz” (MANUAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN , 2015)

Las situaciones actividades procesos que se realizan diariamente conllevan a atraer riesgos que son de carácter negativo, sean estos pequeños o grandes pero perjudican a la empresa y a quienes lo componen a esto se lo denomina una perdida no programada y con un alto posibilidad de que exista u ocurra.

### **2.4.3 Tipos de riesgo**

**Riesgo de control:** se produce cuando existe una pérdida del control organizado de las actividades que se producen en la empresa, o lo que es lo mismo, cuando el sistema de control interno de la misma es deficiente y se muestra incapaz de advertir ciertos errores. Por consiguiente, un sistema de control interno sólidamente estructurado reduce al máximo este tipo de riesgo. (Carlos Garbajosa Chaparro, 2013)

Este tipo de riesgo existe cuando se ha presentado algún inconveniente en cuanto al control de las actividades y procesos de la empresa para lo cual se ve necesario detectar a tiempo las irregularidades para que los ejecutivos de la empresa se muestren preocupados en la revisión, verificación y ajuste de los procesos mal desarrollados.

**Riesgo de detección:** es un tipo de riesgo que tiene que ver directamente con los auditores encargados del estudio y análisis de la empresa. Se produce cuando éstos no detectan irregularidades en las actividades administrativas u omisiones y falseamientos en la información contable. El riesgo se confirma cuando ni el control interno ni los procedimientos empleados por el auditor son capaces de advertir dichas situaciones. (Carlos Garbajosa Chaparro, 2013)

En este riesgo se toma en cuenta los errores que se han cometido en la empresa pero que no han sido detectados posteriormente para lo cual se debe analizar las posibles causas que llevaron a desarrollar un mal procedimiento y por lo mismo el mal desarrollo de las actividades el encargado de la auditoria es la persona responsable de detectarlo a tiempo para dar un dictamen correcto y no erróneo.

**Riesgo inherente:** engloba a todos los tipos de riesgo diferentes de los anteriores, asociados al funcionamiento y características del sistema de control interno de la empresa. Es decir, se refiere a todos los errores que pueden producirse debido a incorrecciones en el registro de las operaciones financieras, pérdida de documentos y asuntos similares (relacionados con fallos humanos no conscientes). Las áreas en las que se pueden aplicar criterios subjetivos a la hora de elaborar la contabilidad (por ejemplo, inventarios o provisiones) son más proclives a este tipo de errores, tienen más riesgo. (Carlos Garbajosa Chaparro, 2013)

Para este tipo de riesgo se evalúa el rendimiento, y desarrollo de las actividades de la empresa, es decir engloba todo los errores que hayan existido y puedan presentarse debido al mal manejo y realización de las operaciones, este tipo de riesgo podría ser mucho más difícil de detectar para el auditor y por lo mismo dificulta la toma correcta de decisiones.

### **2.4.3 Atributos del Hallazgo**

**Condición:** es la situación actual encontrada por el auditor respecto a una operación, actividad o transacción. La condición refleja el grado en que los criterios están siendo logrados. Es importante que la condición se refiera directamente al criterio o unidad de medida porque el objetivo de la condición es describir lo bien que se comporta la organización en el logro de las metas expresadas como criterios. (MALDONADO, 2011)

Como su nombre mismo lo indica es la situación actual en la que se encuentra una actividad, operación o transacción en el que muestra el motivo por el cual el criterio debe ser descrito, reflejando las metas de la organización que se está estudiando y esto lo va a realizar el auditor

**Criterio:** es la norma con la cual el auditor mide la condición. Son las metas que la entidad está tratando de lograr o las normas relacionadas con el logro de las metas. Necesariamente son unidades de medida que permiten la evaluación de la condición actual. (MALDONADO, 2011)

El criterio se basa básicamente en apoyar las situaciones encontradas, es decir la norma por la cual el auditor mide la condición, se basan en leyes reglamentos, manuales, políticas normas que sustentan lo que se va a describir.

**Efectos:** es el resultado adverso, real o potencial que resulta de la condición encontrada. Normalmente representa la pérdida en dinero o en afectividad causada por el fracaso en el logro de las metas. El efecto es especialmente importante para el auditor en los casos que quiere persuadir a la administración de que es necesario un cambio o acción correctiva para alcanzar el criterio o meta. (MALDONADO, 2011)

El efecto como su nombre lo indica es lo que ha provocado los resultados de las operaciones u actividades de las empresas es decir la deficiencia determinada por el auditor cuya gravedad debe ser demostrada y sustentada mediante pruebas

**Causa:** es la razón fundamental por la cual ocurrió la condición, o es el motivo por el que no se cumplió el criterio o norma. La simple aseveración en el informe de que el problema existe porque alguien no cumplió las normas es insuficiente para hacer convencer al lector. (MALDONADO, 2011)

Es la razón por la cual sucedió la condición para poder identificar que existe un problema, el auditor deberá demostrar su habilidad de detectar los problemas que lo han provocado, para ello las personas que estuvieran involucradas en ello deberán dar su declaración por escrito.

## **2.5 TÉRMINOS RELACIONADOS CON AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**Auditoría de gestión.**-La Auditoría de Gestión es la acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una institución, ente contable, o la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución, se está realizando, o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia. Este tipo de auditoría examinará y evaluará los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes. (LEY ORGANICA DE LA CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO , 2015)

La Auditoría de Gestión en sí, es un estudio muy exhaustivo de la entidad para lo cual se enfoca principalmente en evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos que se encuentran disponibles, a la vez las operaciones de cada área específica para examinar los datos obtenidos y a la vez ayudar a una toma de decisiones que permitan el mejoramiento de la productividad de la entidad basándose en los indicadores institucionales

### **2.5.1 Definiciones de las 5 E's**

**Eficiencia:** La cuestión de la eficiencia se plantea cuando, en una entidad o intervención, podría incrementarse la cantidad de realizaciones o resultados y su calidad sin emplear más recursos. . (FRANKLIN, 2012)

Para la empresa eficiencia significa que las actividades que se están desarrollando rutinariamente funcionen y se cumplan como se lo ha planeado utilizando los mejores medios como sea posible y tratando de amenorar los gastos, todo ello con el fin de obtener un producto o servicio de calidad

**Economía:** son los instrumentos correctos a menor costo, a la adquisición de recursos idóneos en la 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 la condiciones y opciones que presenta el mercado, teniendo en cuenta la adecuada calidad y procurando evitar desperdicios, la responsabilidad gerencial también se define por el manejo de los recursos en función de su rentabilidad (en las actividades que les sea aplicable), el criterio de economía en su administración. (Puga, 2012)

En la actualidad la economía es uso que se le dan a los recursos que se haya adquirido a la vez también es un estudio de todos los procedimientos productivos y el análisis del consumo de los bienes teniendo muy en cuanto la cantidad, y el no incurrir a gastos innecesarios, la creación de riqueza, y el consumo de bienes y servicios, para satisfacer las necesidades humanas también forman parte de este concepto

**Eficacia:** son los resultados que brinda los efectos deseados, en otras palabras, es la relación entre los servicios y 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 logra sus objetivos, metas u otros efectos que se había propuesto; tiene que ver con el resultado del proceso de trabajo en la entidad, por lo que debe comprobarse en la producción o el servicio se haya cumplido en la cantidad o calidad esperadas; y que sea socialmente útil el producto obtenido o el servicio prestado. (Puga, 2012)

La eficacia es la capacidad de alcanzar el efecto que se esperaba en actividades o acciones previstas con anterioridad, tras realizar varias pruebas que ayudan a la consecución del mismo en efecto si en una pmpreesa existe objetivos especificados la eficacia seria que estos objetivos se muestren concluidos positivamente y en un tiempo deseado mostrando y reflejando los resultados esperados

**Ética:** parte de la Filosofía que trata de la moral y las obligaciones del hombre. (MALDONADO, 2011)

Cada persona tiene su propia conducta, se basa en los valores morales y en el comportamiento y deberes que se establecen en la Constitución de la República

**Ecología:** podrá definirse como el examen y evaluación al medio ambiente, el impacto al entorno y la propuesta de soluciones reales y potenciales. (MALDONADO, 2011)

La ecología se refiere al cuidado del medio ambiente, sus componentes y todo lo relacionado con los impactos que se pudieran provocar en el mismo.

**Indicadores de gestión:** los indicadores de gestión se convierten en los signos vitales de la organización, y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades. (Luis Aníbal Mora García, 2012)

Los indicadores de gestión permiten determinar cómo está la organización o institución en el desarrollo de sus actividades, a través de estos se puede medir las debilidades o deficientes existentes, además se puede mejorar el desempeño de las actividades y el funcionamiento de la organización

## **2.6 TÉRMINOS RELACIONADOS CON CONTROL INTERNO**

**Control Interno.** El control interno constituye un proceso aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada institución que proporciona seguridad razonable de que se protegen los recursos públicos y se alcancen los objetivos institucionales.(CÓDIGO ORGÁNICO DE ORGANIZACIÓN TERRITORIAL, COOTAD, 2015)

El control interno en general es un estudio de los procesos que se desarrolla en las entidades para verificar si las actividades realizadas en las mismas se están ejecutando correctamente, en caso contrario éste servirá también para mejorar los problemas que se hayan encontrado y con ello ayudar a la protección de los recursos, finalmente se logra que la empresa pueda cumplir los objetivos que se han planteado.

### **2.6.1 Componentes de control interno**

**Ambiente de control:** Es el conjunto de normas, procesos y estructuras que proveen las bases para llevar a cabo el Control Interno a través de la organización. El directorio y la alta gerencia establecen el ejemplo en relación con la importancia del Control Interno y las normas de conducta esperada. (INTERNAL CONTROL INTEGRATED FRAMEWORK ,COSO II, 2013)

Mediante las actividades que desempeñe la institución se observará si los procesos, normas etc. Se están ejecutando bien, para verificar si es necesario implantar las medidas de Control Interno ya que es de vital importancia aplicarlo para que exista efectividad en las operaciones que se van a realizar.

### **Establecimiento de objetivos:**

Según (Committee of Sponsoring Organizations, 2010) manifiesta que:

“Los objetivos se fijan a escala estratégica, estableciendo con ellos una base para los objetivos operativos, de información y de cumplimiento. Cada entidad se enfrenta a una gama de riesgos procedentes de fuentes externas e internas y una condición previa para la identificación eficaz de eventos, la evaluación de sus riesgos y la respuesta a ellos es fijar los objetivos, que tienen que estar alineados con el riesgo aceptado por la entidad, que orienta a su vez los niveles de tolerancia al riesgo de la misma”

El establecer objetivos con características motivantes en una empresa se busca lograr desarrollarlos sean estos a corto a mediano plazo, con ellos la empresa tendrá fijado las metas a las que tiene que llegar, estos deben ser realizables, comprometiéndose con los mismos y a la vez utilizar estrategias que ayuden a lograrlos del tal manera que aunque se encuentren con riesgo se pueda tomar las mejores decisiones para que todo salga de la mejor manera.

**Identificación de eventos:** La dirección identifica los eventos potenciales que, de ocurrir, afectarán a la entidad y determina si representan oportunidades o si pueden afectar negativamente a la capacidad de la empresa para implantar la estrategia y lograr los objetivos con éxito. Los eventos con impacto negativo representan riesgos, que exigen la evaluación y respuesta de la dirección. Los eventos con impacto positivo representan oportunidades, que la dirección reconduce hacia la estrategia y el proceso de fijación de objetivos. Cuando identifica los eventos, la dirección contempla una serie de factores internos y externos que pueden dar lugar a riesgos y oportunidades, en el contexto del ámbito global de la organización. (Committee of Sponsoring Organizations, 2010)

La identificación de eventos de una empresa se basa en el estudio de todas las características internas y externas que se encuentran en el entorno en el que se comercializa la empresa en la

que se puede obtener circunstancias positivas y negativas que llevarán a la misma a estar al tanto y alerta de los riesgos que puedan presentarse ya que estos eventos pueden suscitarse en cualquier momento.

**Evaluación de Riesgos** La evaluación de riesgos involucra un proceso dinámico e interactivo para identificar y analizar riesgos que afectan el logro de objetivos de la entidad, dando la base para determinar cómo los riesgos deben ser administrados. La gerencia considera posibles cambios en el contexto y en el propio modelo de negocio que impidan su posibilidad de alcanzar sus objetivos. (INTERNAL CONTROL INTEGRATED FRAMEWORK ,COSO II, 2013)

Es la medición del riesgo inherente que se podría presentar en la empresa tomando en cuenta que estos pueden dificultar el logro de los objetivos, por lo mismo según como se determinen los parámetros se irá determinado si va a existir daño o pérdida que afectara a la entidad

**Respuesta a los riesgos** Una vez evaluados los riesgos relevantes, la dirección determina cómo responder a ellos. Las respuestas pueden ser las de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo. Al considerar su respuesta, la dirección evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costes y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo establecidas. La dirección identifica cualquier oportunidad que pueda existir y asume una perspectiva del riesgo globalmente para la entidad o bien una perspectiva de la cartera de riesgos, determinando si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la entidad.(Committee of Sponsoring Organizations, 2010)

La empresa luego de evaluar los posibles riesgos que pueden presentarse se debe desarrollar opciones y acciones para poder mejorar las oportunidades y reducir las amenazas a los objetivos del proyecto, también hay que analizar todos aquellos sucesos nuevos que puedan presentarse para estar prevenidos y buscar posibles soluciones que reflejen que la empresa está al tanto de todos los problemas que puedan existir.

**Actividades de Control** Actividades de Control son las acciones establecidas por políticas y procedimientos para ayudar asegurar que las directivas de la administración para mitigar riesgos al logro de objetivos son llevadas a cabo. Las Actividades de Control son realizadas a todos los niveles de la entidad y en varias etapas del proceso de negocio, y sobre el ambiente de tecnología. (INTERNAL CONTROL INTEGRATED FRAMEWORK ,COSO II, 2013)

Son procedimientos que se realizan para poder asegurar que los procedimientos realizados por la entidad y departamentos que la componen se desempeñen de una manera segura y se esté cumpliendo los objetivos fijados, orientadas primordialmente a prevenir y neutralizar los riesgos que se presenten.

**Información y Comunicación** La Información es necesaria en la entidad para ejercer las responsabilidades de Control Interno en soporte del logro de objetivos. La Comunicación ocurre tanto interna como externamente y provee a la organización con la información necesaria para la realización de los controles diariamente. La Comunicación permite al personal comprender las responsabilidades del Control Interno y su importancia para el logro de los objetivos. (INTERNAL CONTROL INTEGRATED FRAMEWORK ,COSO II, 2013)

La información es la fuente más importante para desempeñar el Control Interno y por lo mismo lograr sustentar y complementar los objetivos de la entidad, en cambio la comunicación es vital con ello el personal involucrado en hacer que los objetivos se cumplan podrá tener mayor facilidad de desarrollar sus actividades con responsabilidad y sin ninguna duda de lo que van hacer.

**Supervisión:** La gestión de riesgos corporativos se supervisa - revisando la presencia y funcionamiento de sus componentes a lo largo del tiempo, lo que se lleva a cabo mediante actividades permanentes de supervisión, evaluaciones independientes o una combinación de ambas técnicas. Durante el transcurso normal de las actividades de gestión, tiene lugar una supervisión permanente. El alcance y frecuencia de las evaluaciones independientes dependerá fundamentalmente de la evaluación de riesgos y la eficacia de los procedimientos de supervisión permanente. Las deficiencias en la gestión de riesgos corporativos se comunican de forma ascendente, trasladando los temas más importantes a la alta dirección y al consejo de administración. (Committee of Sponsoring Organizations, 2010)

Para poder gestionar y supervisar el riesgo que se presente en la empresa hay que estar al tanto y monitorear las funciones que se desempeñan, para poder detectarlas más rápidamente, cada procedimiento que se desempeña tiene su riesgo por lo tanto debe ser supervisada de forma que de encontrarse inconvenientes se dé al instante a conocer a la alta dirección quienes tomaran las medidas precauciones que corresponda.

## **2.7 TÉRMINOS RELACIONADOS CON RESPONSABILIDADES DE AUDITORÍA**

**Responsabilidad administrativa:** La responsabilidad administrativa radica en la inobservancia, violación o incumplimiento de las disposiciones legales, atribuciones y deberes que compete a los servidores en razón de sus funciones específicas. (MANUAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN , 2015)

La responsabilidad administrativa consiste en la sanción hacia los servidores públicos por el incumplimiento de las disposiciones legales, se puede sancionar con la multa o destitución, de acuerdo a la falta cometida.

**Responsabilidad Civil Culposa:** La responsabilidad civil culposa nace de una acción u omisión culposa aunque no intencional de un servidor público o de un tercero, autor o beneficiario, de un acto administrativo emitido, sin tomar aquellas cautelas, precauteladas o precauciones necesarias para evitar resultados perjudiciales directos o indirectos a los bienes y recursos públicos. (LEY ORGANICA DE LA CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO , 2015)

Esta responsabilidad se produce debido a que el o los servidores públicos hayan perjudicado económicamente a la institución, se puede sancionar con la glosa y la orden de reintegro, además no infiere en sancionar también con responsabilidad administrativa

**Indicios De Responsabilidad Penal:** El indicio de responsabilidad penal tiene como fundamento el dolo, esto es, el deseo de inferir daño u obtener ventajas ilícitas para sí o para otro, originando de esta manera un delito. (MANUAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN , 2015)

Después de los informes de auditoría y con la detección de los hallazgos se tienen un fundamento para poner tener indicios de responsabilidad penal, esta se produce por actos realizados con dolo.

**Contraloría General del Estado:** “La Contraloría General del Estado es un organismo técnico encargado del control de la utilización de los recursos estatales, y la consecución de los objetivos de las instituciones del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos”. (Constitución de la República del Ecuador, 2008)

Si bien la Contraloría General del Estado se encarga de proteger los recursos públicos a través de exámenes especiales o auditorías a las diferentes instituciones, ya no es facultad de la Contraloría realizar Auditorías de Gestión, es decir, que no evaluará el cumplimiento de los objetivos institucionales, según las enmiendas constitucionales aprobadas el 3 de diciembre del 2015.

**Normas de Control Interno:** “Las Normas de Control Interno para el Sector Público de la República del Ecuador constituyen guías generales emitidas por la Contraloría General del Estado, orientadas a promover una adecuada administración de los recursos públicos y a determinar el correcto funcionamiento administrativo de las entidades y organismos del sector público ecuatoriano, con el objeto de buscar la efectividad, eficiencia y economía en la gestión institucional.” (Contraloría General del Estado, 2008)

Las Normas de Control Interno son guías que deben seguir y cumplir los servidores públicos con el fin de encaminarse al cumplimiento de los objetivos trazados por la institución, además que éstas normas tienen soporte técnico en disposiciones legales, principios administrativos y en normas técnicas.

## **CAPÍTULO III**

### **AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA DE PRESUPUESTOS DE LA DIRECCIÓN FINANCIERA DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE IMBABURA**

#### **3.1 INTRODUCCIÓN**

El Gobierno Provincial de Imbabura es una institución de naturaleza jurídica. De igual manera, es una Institución de derecho público descentralizada con autonomía política, administrativa y financiera; integrada por las funciones de participación ciudadana; legislación, fiscalización y ejecutiva.

De tal manera representa un rol fundamental, ya que la institución radica en la promoción del desarrollo sustentable para todo el territorio de la provincia de Imbabura, esto permite que la

misma tenga una relación directa para cumplir con los objetivos del Plan del Buen Vivir, esto llega a ser logrado mediante la implementación de políticas públicas provinciales.

Por lo tanto, es considerada como el marco para el cumplimiento tanto de sus competencias exclusivas y concurrentes. Dentro de las funciones, el GPI es el encargado de “elaborar y ejecutar el Plan Provincial de Desarrollo y de Ordenamiento Territorial de manera coordinada con la planificación nacional, regional, cantonal y parroquial para el fomento de las actividades provinciales productivas; el desarrollo de la vialidad rural; la gestión ambiental, de riego, de desarrollo agropecuario y la cooperación internacional.”

El Gobierno Provincial de Imbabura cuenta con un Nivel de Apoyo que “tiene a su cargo los procesos institucionales y las actividades de soporte humano, financiero, material y servicios, logísticos, documental, requeridos por los otros niveles y para sí mismos a fin de que cumplan adecuadamente sus funciones.”

Para un mayor entendimiento de los procesos y subprocesos de la institución que son ejecutados por parte de la Dirección y Subdirección, son:

- Dirección Administrativa
- Dirección de Talento Humano
- Dirección de Gestión Tecnológica.
- Dirección Financiera
- Dirección de Fiscalización
- Dirección de Planificación
- Dirección de Secretaría General y Atención Ciudadana. (Gobierno Provincial de Imbabura)

La Dirección Administrativa es un nivel asesor del GPI, encargada de elaborar y ejecutar el Plan Anual de Adquisiciones de la institución, obtener cotizaciones para la adquisición de bienes y suministros y preparar informes analíticos, entre otras funciones también debe controlar los procesos de compras de bienes y suministros y coordinar las entregas recepciones con Bodega y la Dirección Financiera.

La Dirección de Planificación es un nivel asesor que tiene bajo su responsabilidad dirigir, coordinar y evaluar la planificación institucional del GPI y realizar el seguimiento y control del cumplimiento de los planes, programas y proyectos de las diferentes unidades alineadas con los objetivos institucionales. También elaborar el Plan Operativo Anual, además debe dirigir, elaborar y coordinar con la Dirección Financiera la consolidación de los planes operativos anuales presupuestados, programas y proyectos institucionales.

La Dirección Financiera es la encargada de realizar la programación, control y la evaluación de la ejecución presupuestaria, controlar y registrar contablemente los ingresos y egresos y todas las operaciones financieras, y efectuar un manejo eficiente y oportuno de los recursos económicos del Gobierno Autónomo Provincial de Imbabura de conformidad con la normativa legal vigente.

A pesar de que las Direcciones de Planificación y Administrativa son parte estratégica en el GPI y considerando que tienen funciones compartidas con la Dirección Financiera y que tienen directa relación entre direcciones, se ha considerado pertinente realizar la Auditoría en la Dirección Financiera, específicamente en el Área de Presupuesto debido a que allí es donde se controla las actividades financieras, presupuestarias y contables. Además, se realizan evaluaciones y preparan informes para de acuerdo a eso tomar decisiones en mejora de la institución. También es importante mencionar que esta área realiza las modificaciones presupuestarias y todo lo referente al presupuesto institucional. Es a esta instancia, a la que se aplicará el examen de auditoría, base del presente trabajo de grado.

Así, se abordará el tema de Auditoría de Gestión. La Auditoría de Gestión examina en forma detallada cada aspecto de la organización como la parte operativa, administrativa y financiera. Esta auditoría puede ser realizada a toda la entidad o a parte de ella, según las necesidades de la entidad. Se puede evaluar los objetivos institucionales, el nivel jerárquico, la estructura organizativa, verificación del cumplimiento de la normatividad, entre otros temas.

La finalidad de la Auditoría de Gestión es proporcionar una evaluación independiente sobre el rendimiento de una entidad, programa o actividad en este caso gubernamental, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia, economía, ecología y ética (5 E's) en el uso de los recursos,

esto para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar la responsabilidad ante el público.

El objetivo de esta auditoría es determinar la efectividad en las políticas, disposiciones legales o técnicas y verificar

que la entidad auditada este cumpliendo con los objetivos de la entidad, además de formular recomendaciones oportunas que permitan a la entidad a mejorar la productividad, competitividad y la calidad en sus servicios.

Es importante destacar que existen riesgos en la realización de la Auditoría de Gestión. Las situaciones actividades procesos que se realizan diariamente conllevan a atraer riesgos que son de carácter negativo, sean estos pequeños o grandes pero perjudican a la empresa y a quienes lo componen a esto se lo denomina una perdida no programada y con un alto posibilidad de que exista u ocurra.

Existen tres tipos de riesgos:

- Riesgo inherente
- Riesgo de control
- Riesgo de detección

**Riesgo inherente:** Para este tipo de riesgo se evalúa el rendimiento, y desarrollo de las actividades de la empresa, es decir engloba todo los errores que hayan existido y puedan presentarse debido al mal manejo y realización de las operaciones, este tipo de riesgo podría ser mucho más difícil de detectar para el auditor y por lo mismo dificulta la toma correcta de decisiones.

**Riesgo de Control:** Este tipo de riesgo existe cuando se ha presentado algún inconveniente en cuanto al control de las actividades y procesos de la empresa para lo cual se ve necesario detectar a tiempo las irregularidades para que los ejecutivos de la empresa se muestren preocupados en la revisión, verificación y ajuste de los procesos mal desarrollados.

**Riesgo de Detección:** En este riesgo se toma en cuenta los errores que se han cometido en la empresa pero que no han sido detectados posteriormente para lo cual se debe analizar las

posibles causas que llevaron a desarrollar un mal procedimiento y por lo mismo el mal desarrollo de las actividades el encargado de la auditoria es la persona responsable de detectarlo a tiempo para dar un dictamen correcto y no erróneo.

Para realizar la Auditoría de Gestión se pueden establecer 5 fases que se deben cumplir, estas son:

1. Fase I. Conocimiento Preliminar
2. Fase II. Planificación
3. Fase III. Ejecución
4. Fase IV. Comunicación de resultados
5. Fase V. Seguimiento

A continuación se desarrollarán las fases de la auditoría:

## **FASE 1: CONOCIMIENTO PRELIMINAR**

El conocimiento preliminar es la primera fase del proceso de la auditoría y de su concepción dependerá la planificación, ejecución y consecución de los resultados de la auditoría de gestión.

Antes de comenzar con la Auditoría de Gestión el auditor debe tener un conocimiento preliminar acerca de las áreas que van a ser evaluadas, permitiéndole conocer sobre las actividades que se realizan. Además, este conocimiento previo será útil, pues facilitará la planificación, ejecución y consecución de los resultados de la auditoría de gestión.

El conocimiento preliminar ayudará al planteamiento de los objetivos y a la definición de procedimientos que seguirá el auditor.

A continuación, se debe planificar una visita previa a la auditoría, esto para conocer la organización, las instalaciones y las actividades que se realizan aquí. Además, el conocimiento de estas actividades ayuda a que no se apliquen procedimientos de auditoría innecesarios. En la visita previa lo que se hará es recopilar información de la entidad sobre leyes, reglamentos, bases legales y normativa de los sistemas de control administrativo en la gestión institucional.

Esta información recopilada se la clasificará en un archivo denominado permanente, que contiene básicamente la información relacionada con la institución como: el plan estratégico, fines y actividades que cada área de la empresa, políticas, procedimientos, síntesis de escrituras, situación fiscal, y papeles de trabajos respecto a otras auditorías realizadas. El archivo corriente está conformado por los papeles de trabajo que tienen validez y sirven de base para la ejecución de la auditoría de gestión.

Después de esto, lo que se realiza es la evaluación de control interno, en la que se aplican cuestionarios, flujogramas o narrativas, labor que se realizará con la verificación del cumplimiento de las recomendaciones del informe anterior.

Con la información obtenida en la visita previa, se procederá a la elaboración del plan específico de trabajo, en el que consta el cuestionario de control interno y su aplicación, las preguntas del cuestionario podrán tener una calificación de 0 a 10, en la que el 0 representa que el área

evaluada no cuenta con el aspecto presentado en la pregunta y 10 quiere decir que se cumple con todo lo necesario en la evaluación.

Además se puede tener una idea del tipo de riesgo que representa el área a la que se está evaluado, para según eso ver cuáles van a ser los tipos de prueba que se van aplicar más adelante.

**Cuadro 17:** Calificación Control Interno

<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>CONTROL INTERNO</b>	<b>RIESGO</b>
0 - 4	Bajo	Critico
5 - 7	Moderado	Normal
8 - 10	Alto	Bajo

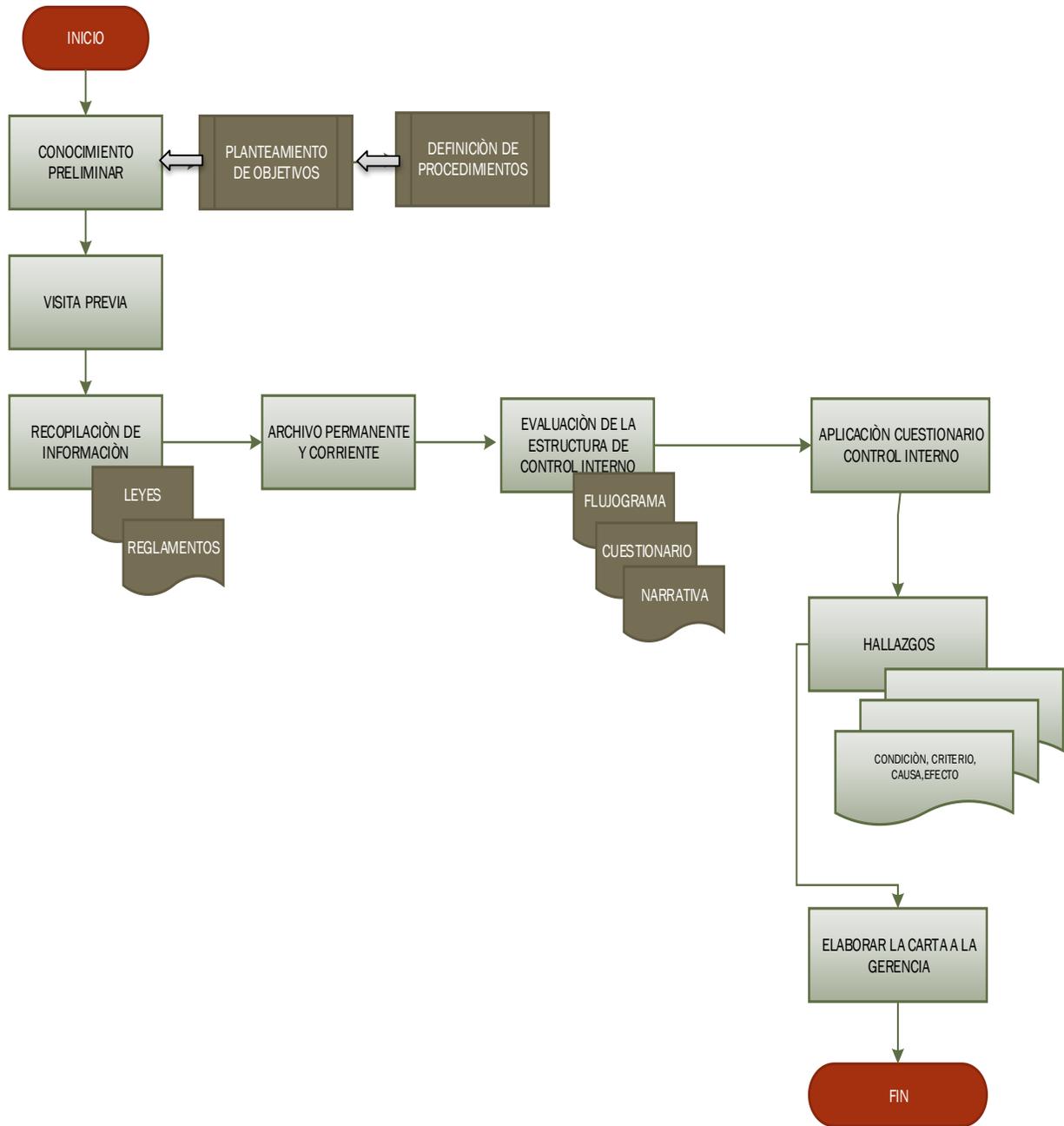
**Fuente:** Contraloría General del Estado

**Elaborado por:** La autora

Una vez aplicado el cuestionario ya se podrá sacar los hallazgos encontrados, y con esto también podemos realizar el FODA.

A continuación se explica mejor a través de un flujograma:

**Gráfico 14:** Flujo De Actividades Fase I: Conocimiento Preliminar



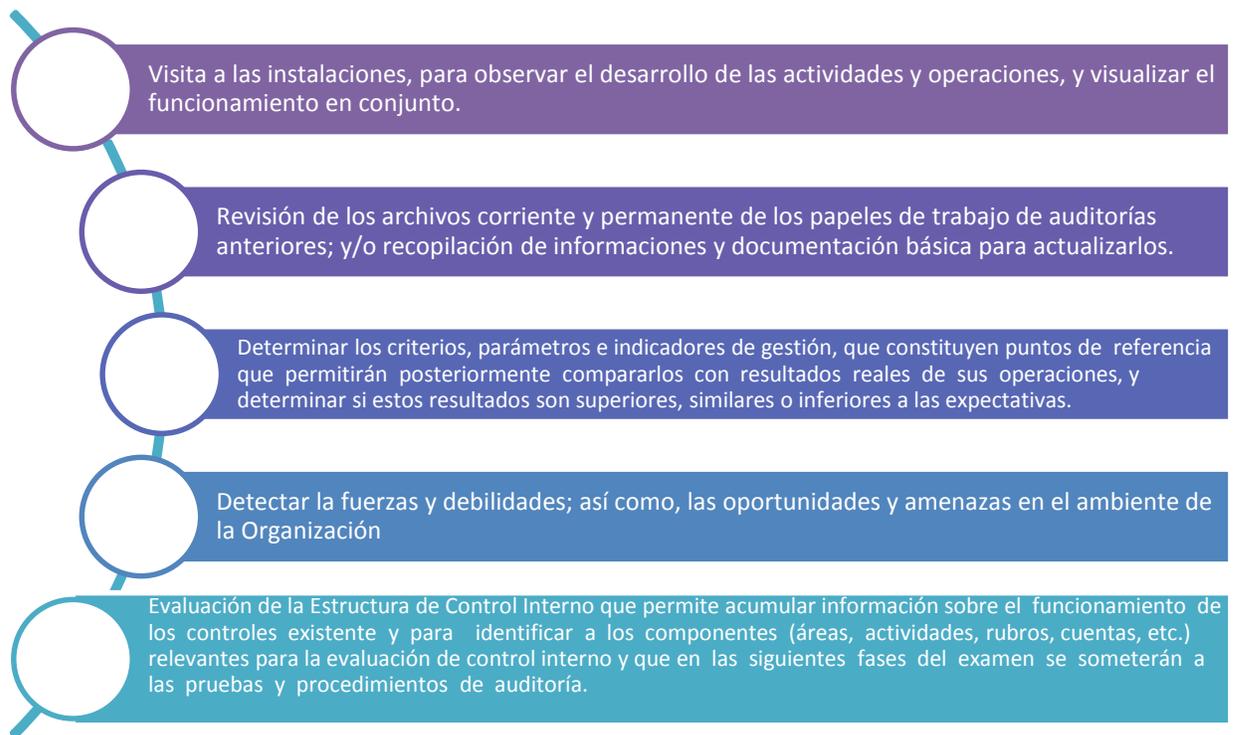
Elaborado por: La autora

## OBJETIVOS DE LA FASE

Los objetivos de esta fase son:

- ⌘ Diagnosticar la gestión de la institución en su realidad presente y sus probables proyecciones.
- ⌘ Obtener conocimiento del objeto de la entidad, para efectuar una adecuada planificación, ejecución y consecución de los resultados.
- ⌘ Determinar el grado de confiabilidad de la estructura del control interno.

**Gráfico 15:** Actividades Fase I



**Elaborado por:** La autora

**Cuadro 18:** Programa De Auditoria De Gestión Fase I

<b>ENTIDAD:</b>	GOBIERNO PROVINCIAL DE IMBABURA
<b>TIPO DE EXAMEN:</b>	AUDITORIA DE GESTIÓN
<b>COMPONENTE:</b>	DIRECCIÓN FINANCIERA
<b>SUBCOMPONENTE:</b>	PRESUPUESTOS

No.	OBJETIVOS/PROCEDIMIENTOS
	<b>Objetivo:</b>
1	Diagnosticar la gestión del área de Presupuestos en su realidad presente y sus probables proyecciones.
2	Obtener conocimiento sobre las actividades desarrolladas por el área de Presupuestos, para efectuar una adecuada planificación, ejecución y consecución de los resultados.
3	Determinar el grado de confiabilidad de la estructura de control interno.
	<b>PROCEDIMIENTOS</b>
1	Conocimiento del área de Presupuesto, su misión, visión, metas, objetivos, políticas, estrategias, planes, responsables del área.
2	Visualización del desarrollo de las actividades y operaciones que realiza el área.
3	Revisión de los archivos corriente y permanente de los papeles de trabajo de auditorías anteriores.
4	Identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el ambiente del área de Presupuesto.
5	Evaluación de la estructura de Control Interno que permite acumular información sobre el funcionamiento y los controles existentes en el área
6	Conocimiento de los principales indicadores de gestión preparados por el área de Presupuesto.
	<b>Elaborado por:</b> <b>Fecha:</b> <b>Revisado por:</b> <b>Fecha:</b>

**Elaborado por:** La autora

# **PLAN DE AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA DE PRESUPUESTOS DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE IMBABURA**

## ***1. Antecedentes***

Gobierno provincial de Imbabura es una institución de derecho público descentralizada con autonomía política, administrativa y financiera; integrada por las funciones de participación ciudadana; legislación, fiscalización y ejecutiva, que se encuentra legalmente representada por el licenciado Pablo Jurado Moreno, en su calidad de prefecto

De conformidad con el Art.1 de la Ley de Régimen Provincial es una institución que tiene como misión fundamental “impulsar el desarrollo cultural y material de la provincia, ejecutar obras y brindar servicios en armonía”. Está facultada para realizar transferencias y asignaciones a favor de personas naturales jurídicas privadas u organismos privados siempre y cuando correspondan a programas de desarrollo cultural, desarrollo y promoción turística, deportiva, comunitaria y turística.

## ***2. Misión***

El (GPI) establece la siguiente misión:

“La Prefectura de Imbabura es la institución encargada de coordinar, planificar, ejecutar y evaluar el Plan de Desarrollo Provincial Participativo; fortaleciendo la productividad, la vialidad, el manejo adecuado de sus recursos naturales y promoviendo la participación ciudadana; a fin de mejorar la calidad de vida de sus habitantes.”

## ***3. Visión***

El (GPI) establece la siguiente visión:

“La Prefectura de Imbabura se consolida como una institución de derecho público, autónoma, descentralizada, transparente, eficiente, equitativa, incluyente y solidaria; líder del desarrollo económico, social y ambiental provincial.”

#### ***4. Objetivos institucionales***

- Fomentar el desarrollo económico provincial
- Consolidar el sistema de transporte y movilidad provincial
- Implementar el sistema de gestión ambiental provincial con enfoque intercultural y visión de cuenca hidrográfica
- Diseñar políticas, planes y programas, tendientes a fortalecer la inclusión social, el desarrollo cultural que permitan hacer de Imbabura una provincia equitativa, solidaria e intercultural.
- Tecnificar los procesos de administración y gestión institucional.

5. *Organigrama:* Se presenta parte del organigrama, resaltando la composición de la Dirección Financiera



## **DE LA DIRECCIÓN FINANCIERA**

### **Misión**

- Planificar, dirigir y controlar las actividades financieras, presupuestarias y Contables de la entidad;
- Supervisar y coordinar las actividades que desarrollan los diferentes áreas de la Dirección;
- Establecer procedimientos de control interno previo e concurrente;
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones y normas técnicas de control interno;

Esta Dirección coordinará además las áreas de:

### **Presupuesto**

- Se encargara de Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales reglamentarias y demás regulaciones establecidas para el área de presupuesto;
- Elaborar, reformar y evaluar el presupuesto institucional;
- Elaborar con la Dirección Administrativa, el proyecto del distributivo de sueldos anual;
- Elaborar la liquidación presupuestaria;
- Formular y tramitar las modificaciones presupuestarias; g) Realizar evaluaciones periódicas y entregar informes para la toma de decisiones, y
- Las demás funciones de su especialización.

### **Contabilidad**

- Cumplir con las disposiciones legales establecidas en el sistema de contabilidad, además de los tributarios.
- Mantener actualizada la información contable de la institución.
- Preparar y presentar los Estados Financieros de la institución oportunamente

### **Tesorería**

- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, reglamentarias y demás regulaciones establecidas en el Sistema de Tesorería;
- Mantener en funcionamiento el proceso de control interno del área;
- Planear el régimen de recaudación de ingresos de la entidad entre otras actividades.

## ***6. Objetivos***

### ***Objetivo general***

Evaluar la eficiencia, eficacia y economía en el manejo de los recursos disponibles en la Dirección Financiera del Gobierno Provincial de Imbabura.

### ***Objetivos específicos***

- Analizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales y departamentales.
- Verificar la consistencia de la estructura de Control Interno.
- Verificar el cumplimiento de las metas establecidas en el área de Presupuesto.
- Elaborar el informe final de auditoría con el planteamiento de conclusiones y recomendaciones.
- Evaluar los niveles de eficiencia, eficacia y economía de la gestión financiera en el área de Presupuesto.

## ***7. Alcance de la revisión***

Nuestro examen de Auditoría de Gestión a realizarse en el Gobierno Provincial de Imbabura se efectuará de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría, en el periodo comprendido entre 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2015, donde se evaluará la eficiencia, eficacia y economía en el manejo de los recursos y los medios utilizados para identificar, medir, clasificar y reportar esa información.

## ***8. Cronograma de actividades***

La oportuna programación de las actividades asociadas nos permitirá, no solo ejecutarlas cuando corresponda, sino también detectar posibles desviaciones sobre los plazos inicialmente previstos. El cronograma comprende las fases de:

- Fase I. Conocimiento Preliminar
- Fase II. Planificación
- Fase III. Ejecución
- Fase IV. Comunicación de resultados
- Fase V. Seguimiento

Este cronograma se puede ver más detalladamente en el *Anexo 1. Cronograma de Actividades*

### ***9. Firma***

---

Socia de Auditoria

**Cuadro 19: CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN  
EN EL DEPARTAMENTO FINANCIERO DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE IMBABURA**

FASES	ACTIVIDADES	DICIEMBRE																		
		del 17 al 30			del 1 al 15			del 16 al 27			28 de diciembre al 16 de er			del 17 al 26		del 27 al 29		30		
DOCUMENTACIÓN PREVIA	Oficio de solicitud de la auditoría	■	■	■																
	Entrega de la propuesta	■	■	■																
	Oficio de respuesta	■	■	■																
	Plan de Auditoría	■	■	■																
FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR	Visita a las instalaciones del GPI				■	■	■	■	■											
	Revisión archivos papeles de trabajo				■	■	■	■	■											
	Determinar indicadores				■	■	■	■	■											
	Detectar el FODA				■	■	■	■	■											
	Evaluación estructura control interno				■	■	■	■	■											
	Definición de objetivos y estrategias de auditoría				■	■	■	■	■											
FASE II: PLANIFICACIÓN	Revisión y análisis de la información y documentación obtenida en la fase anterior									■	■	■	■	■						
	Evaluación de Control Interno en el Departamento Financiero del GPI									■	■	■	■	■						
	Preparar un Memorando de Planificación									■	■	■	■	■						
	Elaboración de programas detallados y flexibles para el área de presupuesto del GPI									■	■	■	■	■						
FASE III: EJECUCIÓN	Aplicación de los programas detallados y específicos para cada componente significativo y escogido para examinarse, comprende la aplicación de las técnicas de auditoría.												■	■	■	■	■			
	Preparación de los papeles de trabajo												■	■	■	■	■			
	Elaboración de hojas de resumen de hallazgos												■	■	■	■	■			
	Definir la estructura del informe de auditoría												■	■	■	■	■			
FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	Redacción del Borrador de Informe																■	■	■	■
	Conferencia final para la lectura del informe																■	■	■	■
	Obtención de criterios de la entidad																■	■	■	■
	Emisión del informe final, síntesis y memorando de antecedentes																■	■	■	■
FASE V: SEGUIMIENTO	Seguimiento a los hallazgos y términos de la auditoría																		■	■
	Recomprobación de uno o dos años																		■	■
	Determinación de responsabilidades																		■	■
IMPREVISTOS	En caso de que suceda algo fuera de lo planificado y requiera nuestra intervención	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

## CARTA DE COMPROMISO

Ibarra, 03 de Diciembre de 2015

Señor Doctor  
Fausto Lima  
DIRECTOR FINANCIERO DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE IMBABURA  
Presente

De mis consideraciones:

Por medio de la presente tengo el agrado de confirmar la aceptación y entendimiento de este compromiso. La auditoría de gestión será realizada con el propósito de conocer la eficiencia, efectividad y economía en la gestión del área de presupuesto entre el 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2015, la misma servirá de guía para el logro de las expectativas a corto y largo plazo.

La auditoría se efectuará de acuerdo a las Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas. Dichas normas requieren que una auditoria sea diseñada y realizada para obtener certeza razonable mediante la observación, preguntas y evaluación acerca de la efectividad de las tareas. No obstante, cualquier asunto significativo relacionado con los procesos a ser evaluados que surja durante la auditoria, será comunicado en las conclusiones y recomendaciones del informe.

Para examinar la gestión del área de presupuesto se requerirá la utilización del presupuesto institucional del año 2015, se evaluará al personal de la empresa para conocer si las actividades son desarrolladas de manera eficiente y eficaz.

Espero una colaboración total con su personal y confiamos en que ellos pondrán a disposición la documentación e información que se requiera en relación con la auditoria.

---

AUTORA

## **NARRATIVA: VISITA PRELIMINAR**

Antes de empezar a realizar la auditoría, todos los miembros del equipo auditor fueron al Gobierno Provincial de Imbabura a relacionarse con la Institución y a conocer sobre sus instalaciones, verificar los departamentos existentes, en específico conocer sobre el personal y las actividades que realizan en el Departamento Financiero, además de visitar las áreas con las que cuenta este departamento que son: Contabilidad, Tesorería y Presupuestos.

A través de esta visita se pudo obtener un conocimiento general de las actividades que realizan en el Área de Presupuestos que va a ser el área donde aplicaremos la Auditoría de Gestión, una vez que se realizó esta inspección a las instalaciones, se pudo planear el proceso de la auditoría y definir los tiempos necesarios en los que se llevará a cabo las diversas fases.

Al conocer las actividades que se desempeñan en el área a evaluar, se puede aplicar un cuestionario en el que se recopilará información sobre la normativa, las bases legales y los sistemas de control que presenta la institución. Además se conocerá más sobre los responsables de las operaciones correspondientes al periodo del examen.

## Cuadro 20: Cuestionario de Control Interno



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO GENERAL DEL**  
**GOBIERNO PROVINCIAL DE IMBABURA**

**OBJETIVO:**

*Identificar las Fortalezas y Debilidades del control interno existente en el área de Presupuesto*

**INSTRUCTIVO:**

*La presente encuesta está dirigida a las Máximas autoridades, Directores departamentales, Jefes de área y Empleados Operativos.*

*Es importante indicar, que no se requiere la identificación del encuestado, y tampoco sus respuestas comprometen el normal desarrollo de las actividades, pues únicamente tiene la finalidad de recabar información que permita obtener una visión general sobre la estructura del Gobierno Provincial de Imbabura.*

N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	CALIF.	SEMAFORIZACION	PONDERACION	OBSERVACIONES
1	¿La entidad cuenta con Planificación Estratégica?	x			10		10	Se encuentra en la pagina web <a href="http://www.imbabura.gob.ec/transparenciapi/K/Plan-Estrategico-">http://www.imbabura.gob.ec/transparenciapi/K/Plan-Estrategico-</a>
2	¿Se encuentra actualizada la Planificación Estratégica?	x			10		10	Se ha realizado para un periodo de 5 años 2014-2019
3	En la institución se encuentra definido:							
	Misión	x			10		10	En la pagina web <a href="http://www.imbabura.gob.ec/transparenciapi/K/Plan-Estrategico-Institucional-2014-2019.pdf">http://www.imbabura.gob.ec/transparenciapi/K/Plan-Estrategico-Institucional-2014-2019.pdf</a>
	Visión	x			10		10	En la pagina web <a href="http://www.imbabura.gob.ec/transparenciapi/K/Plan-Estrategico-Institucional-2014-2019.pdf">http://www.imbabura.gob.ec/transparenciapi/K/Plan-Estrategico-Institucional-2014-2019.pdf</a>
	Objetivos	x			10		10	En la pagina web <a href="http://www.imbabura.gob.ec/transparenciapi/K/Plan-Estrategico-Institucional-2014-2019.pdf">http://www.imbabura.gob.ec/transparenciapi/K/Plan-Estrategico-Institucional-2014-2019.pdf</a>
	Metas	x			10		10	En el POA <a href="http://www.imbabura.gob.ec/phocadownloadpap/K-Planes-programas/Planes2015/poa_2015_inicial.pdf">http://www.imbabura.gob.ec/phocadownloadpap/K-Planes-programas/Planes2015/poa_2015_inicial.pdf</a>
	Valores	x			10		10	En la pagina web <a href="http://www.imbabura.gob.ec/transparenciapi/K/Plan-Estrategico-Institucional-2014-2019.pdf">http://www.imbabura.gob.ec/transparenciapi/K/Plan-Estrategico-Institucional-2014-2019.pdf</a>
	Políticas administrativas	x			4		10	Los funcionarios del área de presupuesto saben que hay pero no las conocen
	Organigrama	x			10		10	En la pagina web <a href="http://www.imbabura.gob.ec/phocadownloadpap/A-estructura-organica/resolucion-001A-2014.pdf">http://www.imbabura.gob.ec/phocadownloadpap/A-estructura-organica/resolucion-001A-2014.pdf</a>

N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	CALIF.	SEMAFORIZACION	PONDERACION	OBSERVACIONES
4	¿Existe un Código de ética y conducta en la institución?	x			10		10	
5	¿Se encuentra actualizado el código de ética?		x		0		10	Esta actualizado al 30 de enero de 2012
6	Señale cuál de los siguientes valores conoce que la institución aplica:							
	· Honestidad	x			8		10	Se cumple subjetivamente no al 100%
	· Honradez	x			8		10	Se cumple subjetivamente no al 100%
	· Transparencia	x			10		10	
	· Equidad	x			5		10	No hay un trato equitativo para todos
	· Respeto	x			9		10	
	· Solidaridad	x			7		10	Falta de compañerismo y ayuda en la entidad
	· Justicia	x			8		10	
	· Responsabilidad social	x			10		10	
	· Responsabilidad ambiental	x			7		10	Falta mas compromiso en este tema
7	En el área de Presupuestos se encuentra definido:							
	· Misión		x		1		10	No se encuentran definidos para cada área específica sino por direcciones, en este caso la dirección financiera es la que cuenta con estos aspectos
	· Visión		x		1		10	
	· Objetivos		x		1		10	
	· Metas		x		1		10	
	· Valores		x		1		10	
	· Organigrama		x		1		10	
8	¿El área de Presupuestos cuenta con un Plan Operativo Anual?	x			10		10	
8.1	· En caso de ser afirmativo indique, ¿Los objetivos establecidos en el POA, están acordes a los objetivos institucionales?	x			10		10	Se encuentra establecido en el COOTAD art. 42 literal a)
9	El área de presupuesto cuenta con indicadores de gestión de:							
	· Economía	x			10		10	
	· Eficiencia	x			10		10	
	· Eficacia	x			10		10	
	· Ética		x		1		10	No se han establecido en el POA
	· Ecología		x		1		10	No se han establecido en el POA
10	¿En el presupuesto del gobierno hay una partida para prevenir impactos ambientales?		x		0		10	En el presupuesto no existe una partida específica para prevenir impactos ambientales
11	¿Cada qué tiempo son capacitados los funcionarios del área de Presupuesto?	x			3		3	Se capacitan de 3 a 5 veces en el año
12	¿Los programas de capacitación a los funcionarios del área de presupuesto son efectuados de acuerdo a su actividad?	x			10		10	
13	¿Existe un informe de rendición de cuentas en el área de Presupuesto?		x		0		10	La rendición de cuentas se hace a nivel general de la dirección financiera

N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	CALIF.	SEMAFORIZACIÓN	PONDERACIÓN	OBSERVACIONES
	- En caso de ser afirmativo indique ¿Cada qué tiempo se realiza?			x	0		3	No aplica por eso se pinta de negro la semaforizacion
14	Señale en que porcentaje ha cumplido la ejecución presupuestaria:				50		100	
15	¿La Institución ha sido analizada por algún ente externo?							
	· Auditoría externa	x						
	· Auditoría interna	x						
	· Contraloría del Estado	x						Auditoría de gestión hace 3 años
	· Otro (Cuál)	x						
	<b>PONDERACIÓN DE LA PREGUNTA N° 15</b>				10		10	
16	¿En qué año ha sido analizada la institución?							
	· 2014	x						
	· 2015	x						
	<b>PONDERACIÓN DE LA PREGUNTA N° 16</b>				10		10	
17	¿Cuáles han sido los resultados obtenidos mediante el análisis del ente externo?				2		3	
<b>TOTAL</b>					309		489	

	SEMÁFORO	RIESGO
Riesgo)		
Medio)	 309	Riesgo medio

**Fuente:** Coso II  
**Elaborado por:** La autora

## Cuadro 21: Valoración Control Interno



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO GENERAL**  
**DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE IMBABURA**  
**COMPONENTE: PRESUPUESTO**

**1. VALORACIÓN:**

Ponderación Total : (PT)  
Calificación Total : (CT)  
Calificación Porcentual : (CP)

$CP = \frac{CT * 100}{PT}$	$PT = 100\%$	
	$CT = X$	
$CP = \frac{309 * 100}{489}$	$CP = 63\%$	Riesgo medio

**2. DETERMINACIÓN DE LOS NIVELES DE RIESGO**

RIESGO	ALTO	MEDIO	BAJO
Porcentaje	0% - 33%	34% - 66%	67% - 100%
CONTROL INTERNO	BAJO	MEDIO	ALTO

➔

**3. CONCLUSIÓN PRELIMINAR DE LA EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA DEL CONTROL INTERNO**

El porcentaje 63% de la aplicación de la fórmula, es un indicador que permite tener una visión aproximada sobre la estructura de control interno y los aspectos que requieren mayor atención; como se puede apreciar aquí el riesgo es medio así como el control interno, sin embargo es importante aplicar otros procedimientos de auditoría para determinar con mayor certeza la confianza del control interno.

**Fuente:** Coso II

**Elaborado por:** La autora

## Cuadro 22: Novedades aplicación de Cuestionario Control Interno



### UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE NOVEDADES DE LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO GENERAL DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE IMBABURA COMPONENTE: PRESUPUESTO

#### **NOVEDAD 1. POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS**

Según manifiestan los funcionarios de la entidad, ellos cuentan con políticas administrativas, sin embargo el personal de presupuestos no conoce sobre ellas, ni saben en que documento estan establecidas dichas políticas.

#### **NOVEDAD 2. CÓDIGO DE ÉTICA SIN ACTUALIZAR**

En la entidad existe un código de ética que fue aprobado el 30 de enero de 2012 y desde la fecha no ha sido actualizado, además no se ha realizado la adecuada socialización del mismo ya que no todo el personal conoce de la existencia del código de ética.

#### **NOVEDAD 3. FALTA DE MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS, METAS, VALORES Y ORGANIGRAMA PARA EL ÁREA DE PRESUPUESTO**

El área de presupuesto no cuenta con una misión, visión, objetivos, metas, valores y organigrama específicos para el área, sino que se acogen a los que estan establecidos en forma general para la Dirección Financiera

#### **NOVEDAD 4. NO CUENTA CON INDICADORES DE ÉTICA NI ECOLOGÍA**

En el área de presupuesto se han establecido indicadores de eficiencia, eficacia y economía, sin embargo los indicadores de ética y ecología no son considerados por no corresponder al área, por lo tanto no se establecen este tipo de indicadores en el POA

#### **NOVEDAD 5. IMPACTOS AMBIENTALES**

En el presupuesto del gobierno provincial no hay partidas para prevenir impactos ambientales, lo que hacen es establecer planes de contingencias en caso de que alguna obra no salga según lo proyectado y ocasione algún daño al ambiente, pero específicamente no se establecen partidas para prevenir o remediar impactos en el ambiente.

#### **NOVEDAD 6. FALTA DE INFORME DE RENDICIÓN DE CUENTAS EN EL ÁREA DE PRESUPUESTO**

El área de presupuesto no presenta informes de rendición de cuentas, lo que hacen es pasar el detalle de las actividades realizadas a la Dirección Financiera, esta a su vez prepara un informe consolidado de todo lo realizado en presupuestos, contabilidad y tesorería para remitirlo a la prefectura y de ahí sale el informe de rendición de cuentas institucional.

#### **NOVEDAD 7. EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA**

El presupuesto institucional debería estar ejecutado a un porcentaje mayor al 90%, sin embargo a la fecha se encuentra ejecutado en un poco mas del 50%, lo que demuestra que no a habido un adecuado control interno sobre el manejo y asignación de los recursos, ya que no se esta cumpliendo con las metas establecidas.

**Fuente:** Cuestionario Control interno

**Elaborado por:** La autora

**Cuadro 23:** Matriz FODA Del Área De Presupuestos Del GPI

<b>FACTORES INTERNOS</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· El Gobierno Provincial si elaboró el Plan Estratégico para el periodo 2014-2019 de acuerdo a la normativa legal vigente y al Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas</li> <li>· El plan estratégico del gobierno provincial de Imbabura se encuentra actualizado y se ha realizado para un periodo de 5 años contando desde el año 2014 al año 2019.</li> <li>· El gobierno Provincial de Imbabura tiene claramente establecida la misión, visión, objetivos, metas, valores y organigrama de la institución que se constituyen como elementos esenciales además tienen concordancia con el Plan del Buen Vivir y el Plan de desarrollo y ordenamiento territorial Provincial.</li> <li>· El Gobierno Provincial de Imbabura tiene incorporado un Código de ética y conducta en la institución.</li> <li>· La Institución cuenta con principios y valores que son aplicados por sus empleados logrando un buen ambiente de trabajo y relación laboral, valores como: honestidad, honradez, transparencia, respeto, justicia y responsabilidad social.</li> <li>· El Plan Operativo Anual del área de presupuestos es un sustento que tiene el área financiera de la distribución del presupuesto que se tiene para cada año sean estos aplicados a proyectos u obras.</li> <li>· El área de Presupuestos del Gobierno Provincial de Imbabura cuenta con</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Las políticas administrativas que posee el Gobierno Provincial de Imbabura no son administradas, conocidas y familiarizadas por los funcionarios del área de presupuesto.</li> <li>· La institución cuenta con un Código de ética, sin embargo el mismo no se encuentra actualizado, razón por la cual no permite establecer medidas y controles en el trabajo de los funcionarios.</li> <li>· Valores como la equidad y solidaridad no son puestos en práctica diariamente en la entidad, ya que el trato equitativo se debe realizar con todos los funcionarios y la falta de compañerismo arroja inconvenientes en el ambiente laboral, de la misma manera no mantienen una responsabilidad ambiental, ya que los recursos son utilizados de manera desmedida y en trabajos innecesarios, es decir falta de compromiso en cada uno de los trabajadores de las diversas áreas.</li> <li>· El Área de Presupuestos no cuenta con su respectiva misión, visión, objetivos, metas, valores y organigrama, ya que dichos aspectos se encuentran establecidas por direcciones y no por áreas; es decir, la Dirección Financiera es la que cuenta con aquella información y no se ha especificado para cada área.</li> <li>· Los indicadores de gestión tales como la ética y ecología no han sido tomados en cuenta en la elaboración del POA, lo que da lugar a la obtención de diferencias en el manejo de recursos humanos, económicos, sociales y ambientales.</li> </ul>

<p>indicadores de gestión propios en los cuales se mencionan economía, eficiencia y eficacia sirven para conocer la circunstancia y procedimientos que se realizan en esta área.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· El personal del área recibe capacitación acorde con su especialidad lo que les permite mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas incrementando el rendimiento de sus labores.</li> <li>· El Gobierno Provincial de Imbabura está siendo examinado por la Contraloría General del Estado y evaluado mediante auditorías internas, externas, de gestión logrando, a través de ellas que los ejecutivos evalúen la efectividad de los procedimientos seguidos y si estos están dirigidos a cumplir los objetivos fijados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· No existe una partida presupuestaria para prevenir impactos ambientales, lo cual demuestra que todos los trabajos que ejecutan en las diferentes zonas de la provincia no son evaluados ni monitoreados en el tema ambiental, no toman en consideración antes de ejecutar o de implementar cualquier tipo de trabajo.</li> <li>· La rendición de cuentas acerca de trabajo realizado en área de presupuestos no se realiza, sólo se lo hace a nivel general por parte de la dirección financiera, sería importante realizar por área para poder evaluar el cumplimiento de objetivos y metas en todas las áreas que comprenden la dirección.</li> <li>· La ejecución presupuestaria ha sido realizada en un porcentaje muy bajo ya que con miras de finalizar el año tan sólo se ha ejecutado el 50%, es decir que los recursos destinados para los diversos proyectos no se han realizado con exactitud y han permitido que aquellos trabajos se queden inconclusos y no pueden finalizar totalmente.</li> </ul>
---	--

**FACTORES EXTERNOS**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantiene la facultad para la suscripción de convenios de cooperación interinstitucional, conformación de mancomunidades y consorcios.</li> <li>· Cuenta con el acceso a planes, programas y proyectos de Cooperación Internacional de financiamiento no reembolsable.</li> <li>· Las competencias y facultades con las que cuenta dentro de los diferentes niveles de gobiernos consagrados en la Constitución y las Leyes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Inestabilidad presupuestarias al depender casi en su totalidad por las transferencias del Estado</li> <li>- Una de las amenazas que tiene el GPI es que el marco legal que le rige es inestable, además no tiene reglamentos bien definidos</li> <li>- Las competencias exclusivas del GPI no ha recibido las transferidas en su totalidad al mismo.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>· Acceso a planes, programas y proyectos de carácter nacional y regional.</li> <li>· Llega a ser parte de una Estabilidad política, económica y administrativa del Estado.</li> <li>· Acceso a tecnologías informáticas del Estado para el procesamiento de la información financiera.</li> <li>· El (COOTAD) prevé que “la asignación de los recursos económicos el 21% de los ingresos permanentes y el 10% de los no permanentes y garantiza la estabilidad económica de los gobiernos locales para la inversión y prestación de servicios.”</li> </ul>	<p>- Se tiene dependencia del tecnología en lo que se refiere al software utilizado</p>
---	---

**Fuente:** Evaluación Cuestionario Control Interno

**Elaborado por:** La autora

## INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión permiten medir y evaluar el control de gestión, que a su vez pretende eficiencia y eficacia en las instituciones a través del cumplimiento de las metas y objetivos. Estos indicadores se materializan de acuerdo a las necesidades de la institución con base en lo que se quiere medir, analizar, observar y corregir

- **AUTOSUFICIENCIA FINANCIERA**

Este indicador, al relacionar los ingresos propios con los gastos corrientes permite establecer en qué porcentaje los ingresos propios cubren los gastos corrientes. Lo ideal sería que el resultado sea igual o superior a uno.

**Fórmula:**

$$\text{Autosuficiencia financiera} = \frac{\text{Ingresos Propios}}{\text{Gastos Corrientes}}$$

- **AUTONOMÍA**

Este indicador tiene por objeto medir en qué proporción los ingresos propios participan sobre el total de ingresos. Si el resultado se acerca a uno, indica que la mayor parte de los ingresos se deben a la generación de ingresos propios; y por ende mayor autosuficiencia financiera.

**Fórmula:**

$$\text{Autonomía} = \frac{\text{Ingresos Propios}}{\text{Ingresos Totales}}$$

- **CAPACIDAD DE AHORRO**

Este indicador es el balance entre los ingresos corrientes y los gastos corrientes y es igual al ahorro corriente como porcentaje de los ingresos corrientes. Este indicador es una medida de la

solvencia que tiene la institución para generar excedentes propios de libre destinación que se destinen a la inversión

**Fórmula:**

$$\text{Capacidad de ahorro} = \frac{\text{Ingresos Corrientes}}{\text{Gastos Corrientes}}$$

- **DEPENDENCIA**

La dependencia de las transferencias mide la importancia que estos recursos tiene en relación con el total de fuentes de financiamiento, es decir, indica el peso que tiene estos recursos en el total de ingresos y su magnitud refleja el grado en el cual las transferencias se convierten en los recursos fundamentales para financiar el desarrollo institucional

**Fórmula:**

$$\text{Dependencia} = \frac{\text{Transferencias Corrientes} + \text{Transferencias de Capital}}{\text{Ingresos Totales}}$$

- **EFICIENCIA EN LA RECAUDACIÓN**

Con este indicador se demuestra el nivel de eficiencia del Gobierno Provincial en el cobro de las tasas

**Fórmula:**

$$\text{Eficiencia en la recaudación} = \frac{\text{Total recaudado}}{\text{Total Presupuestado}}$$

- **EFICIENCIA EN INGRESOS**

Con este indicador se demuestra el nivel de eficiencia en la recaudación de los ingresos recaudados en comparación con los presupuestados, indicando si se cumplió la meta de la recaudación de ingresos

**Fórmula:**

$$\text{Eficiencia en ingresos} = \frac{\text{Total ingresos devengados}}{\text{Presupuesto de ingresos codificados}}$$

- **EFICIENCIA EN INGRESOS CORRIENTES**

Este indicador mide el grado de eficiencia en la recaudación de los ingresos corrientes recaudados en comparación con los presupuestados, indicando si se cumplió la meta de la recaudación de ingresos corrientes

**Fórmula:**

$$\text{Eficiencia en ingresos corrientes} = \frac{\text{Total ingresos Corrientes Devengados}}{\text{Total de ingresos codificados corrientes}}$$

- **EFICIENCIA EN INGRESOS DE CAPITAL**

Este indicador mide el peso del gasto de capital e inversión respecto a los ingresos de capital. Un valor igual o inferior al 100% del indicador significa que la entidad dispuso de ingresos de capital suficientes para cubrir su gasto de capital e inversión.

**Fórmula:**

$$\text{Eficiencia en ingresos de capital} = \frac{\text{Total ingresos de capital devengado}}{\text{Total ingresos de capital codificados}}$$

- **EFICACIA DE GASTOS**

Este indicador tiene como objetivo medir el cumplimiento y gastos proyectados que han incurrido en el periodo ya sea tiempo, mano de obra, materiales o gastos; por lo tanto, basado en esa consideración, se puede considerar el total de gasto devengado contra los presupuestos de gastos codificado es decir todos aquellos gastos que ya han sido debidamente registrados, con ellos ayuda a saber cuánto ha evolucionado la ejecución del presupuesto.

**Fórmula:**

$$Eficacia\ de\ Gastos = \frac{Total\ de\ gastos\ devengado}{Presupuesto\ de\ Gastos\ Codificado}$$

- **EFICACIA EN GASTOS CORRIENTES**

Este indicador tiene como objeto determinar la participación del gasto corriente, frente a los gastos codificados incurridos en el periodo, mostrando un resultado aproximado.

**Fórmula:**

$$Eficacia\ en\ gastos\ corrientes = \frac{Total\ Gastos\ Corrientes\ Devengados}{Total\ Gastos\ Codificados\ Corrientes}$$

- **EFICACIA EN GASTOS DE INVERSIÓN**

Este indicador nos muestra el porcentaje de dinero que se ha invertido en los proyectos, sean estos para beneficio de la sociedad o para la producción de bienes o servicios.

**Fórmula:**

$$Eficacia\ en\ gastos\ de\ inversión = \frac{Total\ Gastos\ Inversión\ Devengados}{Total\ de\ Gastos\ Inversión\ Codificados}$$

- **EFICACIA EN GASTOS DE CAPITAL**

Este indicador nos muestra los gastos incurridos en la adquisición de activos tangibles e intangibles y a inversiones financieras, y sirven como instrumentos para la producción de bienes y servicios.

**Formula:**

$$Eficacia\ en\ gastos\ de\ capital = \frac{Total\ Gastos\ de\ Capital\ Devengado}{Total\ Gastos\ de\ Cpaital\ Codificados}$$

- **EFICACIA EN GASTOS DE FINANCIAMIENTO**

Este indicador tienen como objetivo reflejar el costo de capital o el costo que representa para el Gobierno Provincial de Imbabura con terceros en otras palabras son decir de las deudas que tiene la institución frente a los gastos que estaban proyectados y codificados.

**Fórmula:**

$$Eficacia\ en\ gastos\ de\ financiamiento = \frac{Total\ Gastos\ Financiamiento\ Devengados}{Total\ Gastos\ Financiaminto\ Codificados}$$

## **FASE II: PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA**

### **INTRODUCCIÓN**

La segunda fase de la auditoría es la planificación, esta fase es muy importante ya que es en donde se escogen los métodos a utilizar, los recursos necesarios, se organiza al equipo de auditoría.

Es necesario conocer el plan estratégico y el operativo de la institución, además de las actividades que se realizan, para alcanzar los objetivos, pero se lo debe hacer mediante una correcta planificación.

Para planificar la auditoría se debe determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos a aplicar, el auditor, obtendrá suficiente comprensión de la base legal, políticas institucionales, estatutos, normativas, reglamentos, disposiciones internas y externas que afectan a la gestión administrativa de la empresa, entre otros. Esto se lo hace mediante un plan de auditoría en el que se detalle lo antes expuesto. Además, de los exámenes a realizar en las áreas a las que se va aplicar la auditoría.

Es importante tomar en cuenta que se debe evaluar el control interno, este es el proceso realizado por las autoridades de la institución y el resto del personal que es los responsable de crear y aplicar políticas y procedimientos que permitan la consecución de los objetivos y metas establecidos en el plan estratégico institucional y planes operativos.

Los controles internos permiten promover el cumplimiento de las leyes, políticas, disposiciones y normas vigentes para que las actividades se realicen de forma eficiente y efectiva, además permite conocer o detectar si se ha producido algún tipo de desviación en los objetivos establecidos. El control interno permite tener confianza en la información técnica, financiera, administrativa y económica que tiene la institución.

La máxima autoridad, funcionarios de las direcciones y todo el personal, será responsable de efectuar un auto evaluación de sus actividades y deberes, permitiendo reconocer un adecuado control interno previo y concurrente; la responsabilidad de la unidad de auditoría interna será

efectuar un control interno posterior, al de la ejecución de las operaciones y actividades efectuadas por terceros.

## **COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO**

Para evaluar el control interno se ha considerado los ocho componentes que se relacionan entre sí y que se establecen en el método COSO II, ERM, CORRE, Gestión de Riesgos Marco Integral:

- 1. Ambiente interno:** Mediante las actividades que desempeñe la institución se observará si los procesos, normas etc. Se están ejecutando bien, para verificar si es necesario implantar las medidas de Control Interno ya que es de vital importancia aplicarlo para que exista efectividad en las operaciones que se van a realizar.
- 2. Establecimiento de objetivos:** El establecer objetivos con características motivantes en una empresa busca lograr desarrollarlos sean estos a corto a mediano plazo, con ellos la empresa tendrá fijado las metas a las que tiene que llegar, estos deben ser realizables, comprometiéndose con los mismos y a la vez utilizar estrategias que ayuden a lograrlos del tal manera que aunque se encuentren con riesgo se pueda tomar las mejores decisiones para que todo salga de la mejor manera
- 3. Identificación de eventos:** La identificación de eventos de una empresa se basa en el estudio de todas las características internas y externas que se encuentran en el entorno en el que se desenvuelve la empresa en la que se puede obtener circunstancias positivas y negativas que llevaran a la misma a estar al tanto y alerta de los riesgos que puedan presentarse ya que estos eventos pueden suscitarse en cualquier momento
- 4. Evaluación de riesgos:** Es la medición del riesgo inherente que se podría presentar en la empresa tomando en cuenta que estos pueden dificultar el logro de los objetivos, por lo mismo según como se determinen los parámetros se irá determinado si va a existir daño o pérdida que afectara a la entidad
- 5. Respuesta a los riesgos:** La empresa luego de evaluar los posibles riesgos que pueden presentarse se debe desarrollar opciones y acciones para poder mejorar las oportunidades

y reducir las amenazas a los objetivos del proyecto, también hay que analizar todos aquellos sucesos nuevos que puedan presentarse para estar prevenidos y buscar posibles soluciones que reflejen que la empresa está al tanto de todos los problemas que puedan existir.

- 6. Actividades de control:** Son procedimientos que se realizan para poder asegurar que los procedimientos realizados por la entidad y departamentos que la componen se desempeñen de una manera segura y se esté cumpliendo los objetivos fijados, orientadas primordialmente a prevenir y neutralizar los riesgos que se presenten.
- 7. Información y comunicación:** La información es la fuente más importante para desempeñar el Control Interno y por lo mismo lograr sustentar y complementar los objetivos de la entidad, en cambio la comunicación es vital con ello el personal involucrado en hacer que los objetivos se cumplan podrá tener mayor facilidad de desarrollar sus actividades con responsabilidad y sin ninguna duda de lo que van hacer
- 8. Supervisión:** Para poder gestionar y supervisar el riesgo que se presente en la empresa hay que estar al tanto y monitorear las funciones que se desempeñan, para poder detectarlas más rápidamente, cada procedimiento que se desempeña tiene su riesgo por lo tanto debe ser supervisada de forma que de encontrarse inconvenientes se dé al instante a conocer a la alta dirección quienes tomaran las medidas precauciones que corresponda

Existen varios métodos que el auditor puede utilizar para evaluar el control interno. Estos métodos pueden ser:

- **Cuestionarios:** son las preguntas que el auditor plantea a los funcionarios de la institución para verificar el cumplimiento de los Principios Básicos de Control Interno
- **Flujogramas:** es un método utilizado por el auditor para comprender los procesos que se realizan y poder evaluar de una forma más fácil por la visión en conjunto que se tiene
- **Narrativa de control interno:** Consiste en la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema que se está evaluando; estas explicaciones se refieren a funciones, procedimientos, registros, formularios, archivo, empleados y departamentos que intervienen en el sistema.

- **Matrices:** El uso de matrices conlleva el beneficio de permitir una mejor localización de debilidades de control interno. Para su elaboración debe llevarse a cabo los siguientes procedimientos previos:
  - ✓ Completar un cuestionario segregado por áreas básicas, indicando el nombre de los funcionarios y empleados y el tipo de funciones que desempeñan.
  - ✓ Evaluación colateral de control interno
- **Combinación de métodos:** La combinación de los métodos antes mencionados es una forma más eficiente que tiene el auditor al obtener información más confiable y sólida para llegar a resultados óptimos en la evaluación del control interno

Entre los métodos más usados para evaluar los componente de control interno está el cuestionario, se realizan cuestionarios para cada uno de los componentes, que serán valorados en una escala de 0 al 10, en la que el 0 representa que el área evaluado no cuenta con el aspecto presentado en la pregunta y 10 quiere decir que se cumple con todo lo necesario en la evaluación.

Con estas calificaciones se podrá identificar los niveles de riesgo y por ende el grado de confianza que se tiene sobre el control interno.

Los niveles de riesgo permiten determinar la profundidad y alcance de las pruebas sustantivas que se aplicarán a través de los programas detallados anteriormente, de igual manera permite la demostración del tamaño de la muestra.

Para ello se realiza la Identificación del nivel de riesgo, que contribuirá a la evaluación profunda y amplia de los controles internos. Esto ayudara a que el auditor logre expresar una conclusión preliminar sobre los aspectos evaluados.

**Cuadro 24:** Calificación Control Interno

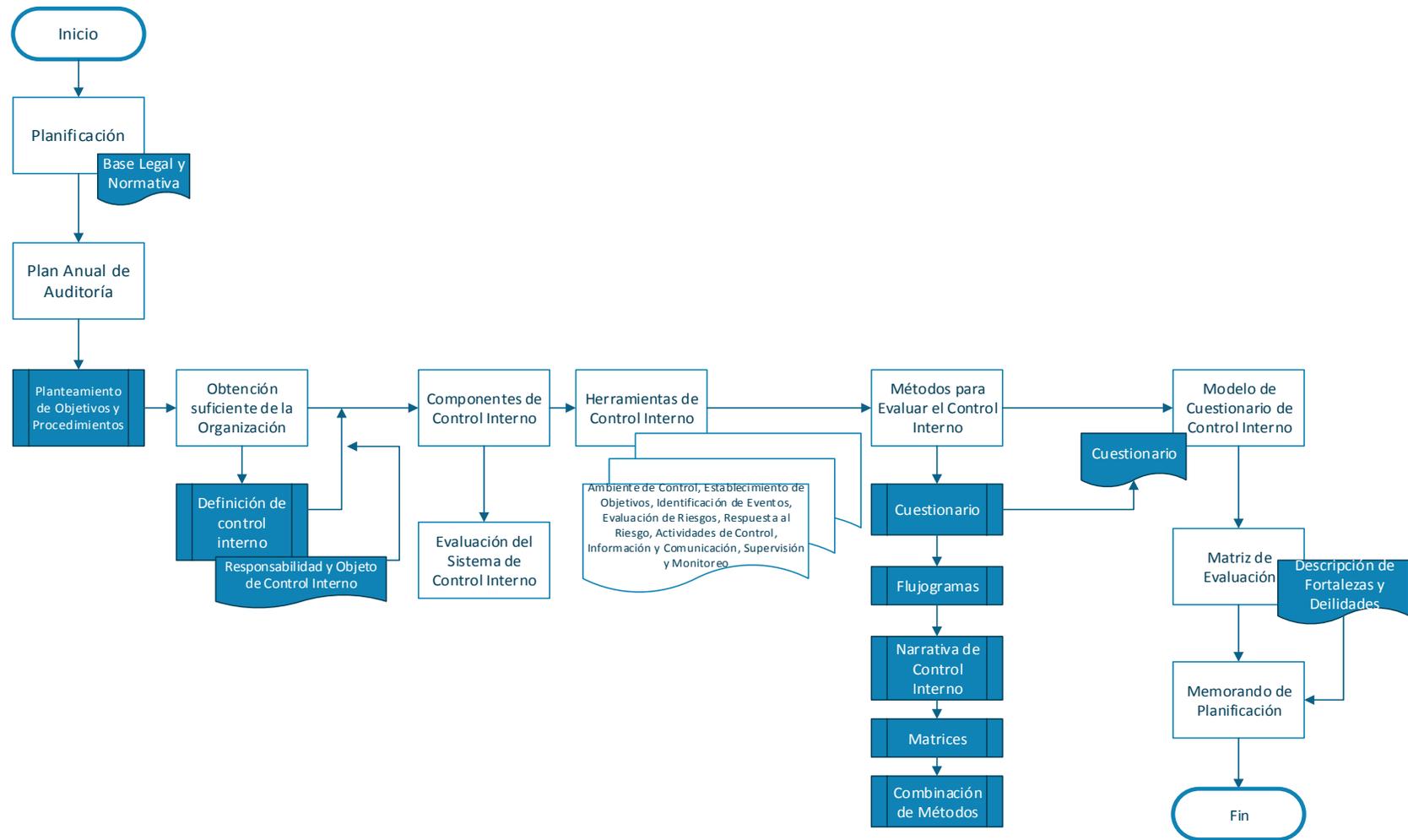
CALIFICACIÓN	CONTROL INTERNO	RIESGO
0 – 4	Bajo	Critico
5 – 7	Moderado	Normal
8 – 10	Alto	Bajo

**Fuente:** Contraloría General del Estado  
**Elaborado por:** La autora

Una vez recopilada la información, mediante la utilización de los instrumentos de la auditoría de gestión, se procede a efectuar una matriz donde se reflejarán tanto las fortalezas como las debilidades del control interno.

En esta fase también se realiza el Memorando de Planificación.

**Gráfico 16:** Flujo De Actividades Fase II Planificación De La Auditoría



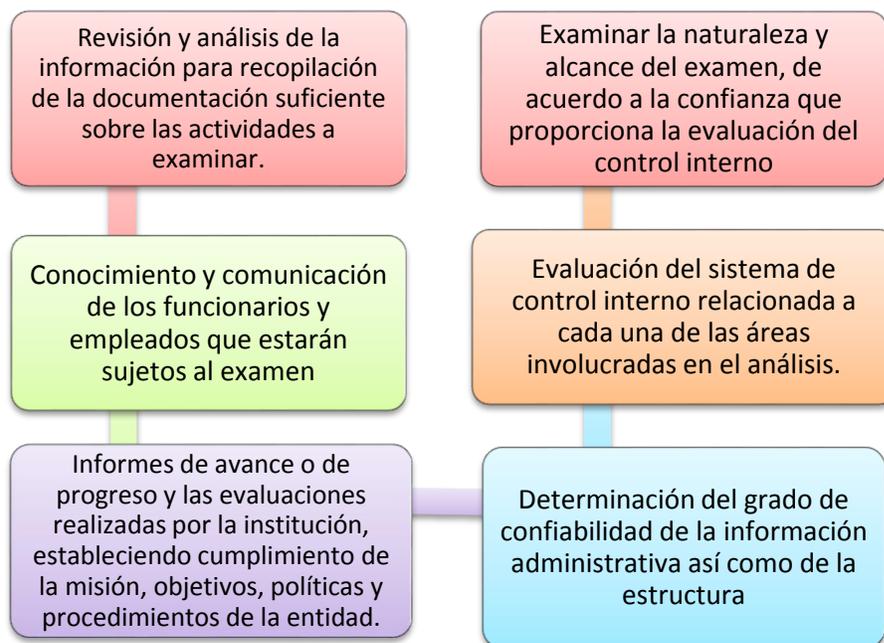
Elaborado por: La autora

## OBJETIVOS DE LA PLANIFICACIÓN

Los objetivos a conseguir en esta fase son:

- ⌘ Obtener un conocimiento de los planes, programas y políticas de la entidad.
- ⌘ Servir de guía para una correcta y adecuada ejecución del trabajo de auditoría interna de la gestión empresarial.
- ⌘ Determinar la naturaleza, alcance, objetivos específicos, condiciones y limitaciones del examen que realizará el Auditor Interno.
- ⌘ Aprovechar óptimamente los recursos humanos, disponibles en el equipo multidisciplinario de Auditoría.
- ⌘ Determinar los procedimientos de auditoría, su extensión y oportunidad que se aplicarán en la ejecución del trabajo.

**Gráfico 17:** Actividades Fase II



## PRODUCTOS

- Memorando de Planificación
- Programas de Auditoría para cada componente

**Cuadro 25:** Programa De Auditoria De Gestión Fase II

<b>ENTIDAD:</b>	GOBIERNO PROVINCIAL DE IMBABURA
<b>TIPO DE EXAMEN:</b>	AUDITORIA DE GESTIÓN
<b>COMPONENTE:</b>	DIRECCIÓN FINANCIERA
<b>SUBCOMPONENTE:</b>	PRESUPUESTOS

No.	OBJETIVOS/PROCEDIMIENTOS
	<b>Objetivo:</b>
1	Evaluar los componentes del sistema de control interno del área de Presupuesto
	<b>Procedimientos:</b>
1	Efectúe la evaluación del sistema de control interno con enfoque del sistema COSO
2	Selección de los componentes críticos evaluados sobre los cuales el enfoque de auditoria debe prestar mayor atención.
3	Preparación de los papeles de trabajo que contengan los comentarios sobre las desviaciones o deficiencias del sistema de control interno existente, así como las posibles recomendaciones que en forma inmediata deben impartirse a los directivos del Gobierno Provincial de Imbabura para que tomen acciones correctivas en forma inmediata.
4	Reunión de trabajo con las personas relacionadas con el área de Presupuesto y comunicación de resultados preliminares de la evaluación del sistema de control interno, dejando constancia de este evento en un documento.
	<b>Objetivo:</b>
2	Revisar el desempeño y cumplimiento de la ejecución presupuestaria en el Gobierno Provincial de Imbabura
	<b>Procedimientos:</b>
1	Efectúe reuniones de trabajo en que se discuta con los involucrados, los resultados obtenidos y las posibles recomendaciones.
2	Elabore los comentarios, conclusiones y recomendaciones que crea del caso y discútalos con el Auditor Jefe de Auditoría
3	Determine los logros del área en el componente evaluado
4	Solicite por escrito al Jefe de Presupuesto, los planes operativos del período analizado, así como los informes de cumplimiento de los mencionados planes o cualquier otro reporte de gestión generado por esa área correspondiente al período del examen y verifique el cumplimiento de las actividades más importantes que se programaron para estos.
	<b>Objetivo:</b>
3	Determinar la existencia de los principales problemas en la gestión del área de presupuesto del Gobierno Provincial de Imbabura

	<b>Procedimientos:</b>
1	Verificar si las funciones establecidas en el Reglamento Orgánico Funcional se cumplen en la práctica y se encuentran determinadas de acuerdo a las necesidades de la Dirección Financiera
2	Efectúe reuniones de trabajo en que se discuta con los involucrados, los resultados obtenidos y las posibles recomendaciones.
3	Elabore los comentarios, conclusiones y recomendaciones que crea del caso y discútalos con el Auditor Jefe de Auditoría
4	Determine los logros del área en el componente evaluado
	<b>Objetivo:</b>
4	Establecer el grado en que la entidad y los servidores han cumplido los objetivos institucionales mediante la aplicación de indicadores de gestión.
	<b>Procedimientos:</b>
1	Revisión de la existencia de indicadores de medición, verificar su pertinencia y ver si están actualizados.
2	Aplique los indicadores de gestión cuantitativos y cualitativos para evaluar el componente. Tome en cuenta el personal de presupuestos del Gobierno Provincial de Imbabura
3	Con el personal técnico del equipo multidisciplinario y con los técnicos del Gobierno Provincial de Imbabura, determine los indicadores técnicos y de gestión más importantes para evaluar el desempeño del componente.
	<b>Objetivo:</b>
5	Elaborar el informe de auditoría de gestión
	<b>Procedimientos:</b>
1	Elaboración del borrador del informe de auditoría de gestión
2	Revisión del borrador del informe de auditoría por la autoridades pertinentes
3	Elaboración y presentación del informe final de auditoría
	<b>Elaborado por:</b> <b>Fecha:</b> <b>Revisado por:</b> <b>Fecha:</b>

## **MÉTODOS APLICADOS PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO**

### **CUESTIONARIO:**

El cuestionario es útil para evaluar el sistema de control interno dentro de la empresa y determinar a qué áreas la auditoría debe prestar mayor atención. Mediante este método, el auditor puede realizar una pronta detección de deficiencias y a su vez constituye una evidencia que demuestra quién es la persona que es responsable de los documentos. La empresa recibe los beneficios de tener una auditoría más barata, más rápida y más eficaz por el cuestionario de control interno.

### **FLUJOGRAMA:**

El flujograma constituye un método de gran utilidad en la auditoría de gestión ya que ayuda a designar cualquier representación gráfica de un procedimiento o parte de este; es decir, representa el flujo de información de un procedimiento. Este método proporciona una visión de conjunto, se puede detectar posibles áreas críticas, además de que permite detectar hechos, controles y debilidades. Sin embargo, a diferencia del cuestionario este método es más costoso y demorado.

### **NARRATIVAS:**

Las narrativas constituyen la descripción de las actividades y procedimientos utilizados por el personal en las diversas unidades administrativas que conforman la entidad, haciendo referencia a los sistemas o registros contables relacionados con esas actividades y procedimientos. Este es un método de fácil uso que deja abierta la iniciativa del auditor y permite hacer una descripción en base a una observación directa.

# MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN DE AUDITORIA DE GESTIÓN GOBIERNO PROVINCIAL DE IMBABURA

**Entidad:** Gobierno Provincial de Imbabura

**Auditoría de Gestión a:** Presupuestos

**Período:** 01/Ene/15 – 31/Dic/15

**Preparado por:** Fernanda Insuasti Autora

**Fecha:** 25/11/2015

**Revisado por:** Ing. Carlos Merizalde

**Fecha:** 26/01/2016

## 1) REQUERIMIENTO DE LA AUDITORIA

Se realiza la auditoría de gestión al área de Presupuestos en cumplimiento de las actividades académicas de la Universidad Técnica del Norte, para cubrir las horas autónomas.

Se presentará el informe largo de Auditoría y Síntesis del Informe.

## 2) FECHA DE INTERVENCION

### Fecha estimada

- |   |            |
|---|------------|
| • Orden de Trabajo  | 17/11/2015 |
| • Inicio del trabajo en el campo                          | 01/12/2015 |
| • Finalización del trabajo en el campo                    | 15/12/2015 |
| • Redactar borrador del informe                           | 17/01/2016 |
| • Discusión del borrador del informe con funcionarios     | 20/01/2016 |
| • Incluir justificativos luego de la lectura del borrador | 22/01/2016 |
| • Presentación del informe a la Dirección Financiera      | 24/01/2016 |
| • Tramitar informe a las Autoridades del GPI              | 26/01/2016 |

## 3) DIAS PRESUPUESTADOS

Dos meses y medio distribuidos en las siguientes fases:

- |                                   |         |
|-----------------------------------|---------|
| • FASE I, Conocimiento Preliminar | 15 días |
| • FASE II, Planificación          | 12 días |

- FASE III, Ejecución 20 días
- FASE IV, Comunicación de Resultados 10 días
- FASE V, Seguimiento 3 días

#### 4) RECURSOS

Para la aplicación de la Auditoría se utilizarán:

- **Recursos Humanos:** son los Auditores encargados de la evaluación de la institución, además del equipo multidisciplinario en caso de necesitar.
- **Recursos materiales:** son los elementos que se necesitan en la aplicación de la auditoría, se necesitará recursos materiales como: lápices, borradores, esferos, resmas de papel para impresiones, entre otros.

#### OTROS MATERIALES

- Documentos para el desarrollo de la Auditoria
- Una computadora
- Calculadora
- Tinta negra y de color para impresión
- Una impresora, Fotocopias

#### 5) ENFOQUE DE LA AUDITORIA

##### 5.1 Información general de la entidad

**Misión Institucional:** El Gobierno Provincial de Imbabura es la Institución encargada de coordinar, planificar, ejecutar y evaluar el Plan de Desarrollo Provincial Participativo; fortaleciendo la productividad, la vialidad, el manejo adecuado de sus recursos naturales y promoviendo la participación ciudadana, a fin de mejorar la calidad de vida de sus habitantes. (GPI)

### **Misión de la Dirección Financiera:**

- Planificar, dirigir y controlar las actividades financieras, presupuestarias y Contables de la entidad;
- Supervisar y coordinar las actividades que desarrollan los diferentes áreas de la Dirección;
- Establecer procedimientos de control interno previo e concurrente;
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones y normas técnicas de control interno

**Visión Institucional:** El Gobierno Provincial de Imbabura se consolida como una Institución de derecho público autónoma, descentralizada, transparente, eficiente, equitativa, incluyente y solidaria, líder del desarrollo económico, social y ambiental provincial.(GPI)

### **Objetivos institucionales:**

- ✓ Promover la protección, conservación y recuperación de unidades hidrográficas, cuencas de recepción, vertientes y principales cursos de agua de Imbabura.
- ✓ Regularizar las obras de inversión en infraestructura física y vial del GPI en el marco del cumplimiento con la Normativa Ambiental vigente.
- ✓ Fomentar el desarrollo de los sectores primario secundario y terciario promoviendo la asociatividad de los actores para la generación de valor agregado a la producción agropecuaria y artesanal.
- ✓ Mejorar la productividad agrícola en las zonas rurales y periurbanas de la provincia de Imbabura. (GPI)
- ✓ Diversificar la oferta turística resaltando la riqueza natural e identidad cultural de los pueblos y nacionalidades de la provincia de Imbabura

### **Actividades principales del área de Presupuesto**

- ✓ Se encargara de Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales reglamentarias y demás regulaciones establecidas para el área de presupuesto;

- ✓ Elaborar, reformar y evaluar el presupuesto institucional;
- ✓ Elaborar el Plan Anual de Adquisiciones en coordinación con la Dirección Administrativa;
- ✓ Elaborar con la Dirección Administrativa, el proyecto del distributivo de sueldos anual;
- ✓ Elaborar la liquidación presupuestaria;
- ✓ Formular y tramitar las modificaciones presupuestarias;
- ✓ Realizar evaluaciones periódicas y entregar informes para la toma de decisiones

### **Estructura orgánica**

En la estructura orgánica de la Dirección Financiera se identifican lo siguiente:

**Cuadro 26:** Estructura Orgánica



**Fuente:** Organigrama GPI  
**Elaborado por:** La autora

La Dirección Financiera está considerada dentro de un Proceso Habilitante como un nivel de apoyo a la gestión Institucional, y esta a su vez tiene 3 áreas que son Contabilidad, Tesorería y Presupuestos

### **Principales fuerzas y debilidades**

#### ***Fuerzas***

- El Gobierno Provincial de Imbabura cuenta con un “Plan Estratégico Institucional 2014 - 2019”, en base a los objetivos y lineamientos del Plan Provincial de Desarrollo 2011-

2021; este Plan incorpora los criterios técnicos de la planificación estratégica y se fundamenta en la Normativa Legal que rige a las instituciones del Estado en forma general y específicamente en lo establecido en el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas y el Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD)

- El plan estratégico del gobierno provincial de Imbabura se encuentra actualizado y se ha realizado para un periodo de 5 años contando desde el año 2014 al año 2019.
- El gobierno Provincial de Imbabura tiene claramente establecida la misión, visión, objetivos, metas, valores y organigrama de la institución que se constituyen como elementos esenciales además tienen concordancia con el Plan del Buen Vivir y el Plan de desarrollo y ordenamiento territorial Provincial.
- El Gobierno Provincial de Imbabura tiene incorporado un Código de ética y conducta en la institución.
- La Institución cuenta con principios y valores que son aplicados por sus empleados logrando un buen ambiente de trabajo y relación laboral, valores como: honestidad, honradez, transparencia, respeto, justicia y responsabilidad social.
- El Plan Operativo Anual del área de presupuestos es un sustento que tiene el área financiera de la distribución del presupuesto que se tiene para cada año sean estos aplicados a proyectos u obras.
- El área de Presupuestos del Gobierno Provincial de Imbabura cuenta con indicadores de gestión propios en los cuales se mencionan economía, eficiencia y eficacia sirven para conocer la circunstancia y procedimientos que se realizan en esta área.
- El personal del área recibe capacitación acorde con su especialidad lo que les permite mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas incrementando el rendimiento de sus labores.
- El Gobierno Provincial de Imbabura está siendo examinado por la Contraloría General del Estado y evaluado mediante auditorías internas, externas, de gestión logrando, a

través de ellas que los ejecutivos evalúen la efectividad de los procedimientos seguidos y si estos están dirigidos a cumplir los objetivos fijados.

### ***Debilidades***

- Las políticas administrativas que posee el Gobierno Provincial de Imbabura no son administradas, conocidas y familiarizadas por los funcionarios del área de presupuesto.
- La institución cuenta con un Código de ética, sin embargo el mismo no se encuentra actualizado, razón por la cual no permite establecer medidas y controles en el trabajo de los funcionarios.
- Valores como la equidad y solidaridad no son puestos en práctica diariamente en la entidad, ya que el trato equitativo se debe realizar con todos los funcionarios y la vez la falta de compañerismo arrojan inconvenientes en el ambiente laboral, de la misma manera no mantienen una responsabilidad ambiental, ya que los recursos son utilizados de manera desmedida y en trabajos innecesarios, es decir falta de compromiso en cada uno de los trabajadores de las diversas áreas de trabajo.
- El Área de Presupuestos no cuenta con su respectiva misión, visión, objetivos, metas, valores y organigrama, ya que dichos aspectos se encuentran establecidas por direcciones y no por áreas; es decir, la Dirección Financiera es la que cuenta con aquella información ya que el área de presupuestos pertenece a la misma.
- Los indicadores de gestión tales como la ética y ecología no han sido tomados en cuenta en la elaboración del POA, lo que da lugar a la obtención de diferencias en el manejo de recursos humanos, económicos, sociales y ambientales.
- No existe una partida presupuestaria para prevenir impactos ambientales, lo cual demuestra que todos los trabajos que ejecutan en las diferentes zonas de la provincia no son evaluados ni monitoreados en el tema ambiental, no toman en consideración antes de ejecutar o de implementar cualquier tipo de trabajo.
- La rendición de cuentas acerca de trabajo realizado en área de presupuestos no se realiza, sólo se realiza a nivel general por parte de la dirección financiera, sería importante

realizar por área para poder evaluar el cumplimiento de objetivos y metas en todas las áreas que comprenden la dirección.

- La ejecución presupuestaria ha sido realizada en un porcentaje muy bajo ya que con miras de finalizar el año tan sólo se ha ejecutado el 50%, es decir que los recursos destinados para los diversos proyectos no se han realizado con exactitud y han permitido que aquellos trabajos se queden inconclusos y no pueden finalizar totalmente.

## **Principales oportunidades y amenazas**

### ***Oportunidades***

- Facultad para la suscripción de convenios de cooperación interinstitucional, conformación de mancomunidades y consorcios
- Acceso a planes, programas y proyectos de Cooperación Internacional de financiamiento no reembolsable
- Las competencias y facultades de los diferentes niveles de gobierno consagrados en la Constitución y las Leyes
- Acceso a planes, programas y proyectos de carácter nacional y regional
- Estabilidad política, económica y administrativa del Estado
- Acceso a tecnologías informáticas del Estado para el procesamiento de la información financiera
- El COOTAD prevé la asignación de los recursos económicos el 21% de los ingresos permanentes y el 10% de los no permanentes y garantiza la estabilidad económica de los gobiernos locales para la inversión y prestación de servicios.

### ***Amenazas***

- No se ha definido un mecanismo adecuado que permita la articulación con los niveles de gobierno sub provinciales y entidades del gobierno central de orden regional y local
- Dependencia tecnológica de terceros por la implementación de software propietario.

- Marco legal que rige a los GAD'S es inestable y carece de reglamentos.
- Las competencias exclusivas establecidas en la Constitución y el COOTAD no han sido transferidas en su totalidad a la Institución
- Actores sociales (organizaciones) no han formalizado de manera legal sus acciones institucionales.

### **Componentes escogidos para la fase de ejecución**

Para la ejecución de la auditoria de gestión se examinarán la ejecución presupuestaria, el cumplimiento de metas y objetivos y las reformas presupuestarias.

#### **5.2 Enfoque a:**

La Auditoría de Gestión está orientada a evaluar la eficiencia, eficacia y economía en el uso de los recursos disponibles en el área de Presupuesto del Gobierno Provincial de Imbabura.

#### **5.3 Objetivos:**

**Objetivo General:** Evaluar la eficiencia, eficacia y economía en el manejo de los recursos disponibles en el área de Presupuesto del Gobierno Provincial de Imbabura.

#### **Objetivos Específicos**

- Evaluar los componentes del sistema de control interno del área de Presupuesto del Gobierno Provincial de Imbabura.
- Revisar el desempeño y cumplimiento de la ejecución presupuestaria.
- Determinar los principales problemas de la gestión efectuada por el área de Presupuestos.
- Establecer el grado de cumplimiento de los objetivos departamentales mediante la aplicación de los indicadores de gestión.
- Elaborar el Informe final de auditoria de gestión con el planteamiento de conclusiones y recomendaciones.

## 5.4 Alcance

La auditoría de gestión se realizará en el área de Presupuesto a los componentes de ejecución presupuestaria, el cumplimiento de metas y objetivos y las reformas presupuestarias para el periodo comprendido entre el 1 de enero al 31 de Diciembre de 2015.

## 5.5 Indicadores de Gestión

- Autosuficiencia financiera =  $\text{Ingresos Propios} / \text{Remuneraciones}$
- Autonomía =  $\text{Ingresos Propios} / \text{Ingresos Totales}$
- Capacidad de ahorro =  $\text{Ingresos Corrientes} / \text{Gastos Corrientes}$
- Dependencia =  $\text{Transferencias Corrientes} + \text{Transferencias de capital} / \text{Ingresos Totales}$
- Eficiencia en recaudación =  $\text{Total Recaudado} / \text{Total Presupuestado}$
- Eficacia en ingresos =  $\text{Total ingresos devengado} / \text{Presupuesto de ingresos Codificado}$
- Eficacia en ingresos corrientes =  $\text{Total ingresos Corrientes Devengados} / \text{Total ingresos Codificados Corrientes}$
- Eficacia en ingresos de capital =  $\text{Total ingresos de Capital Devengado} / \text{Total ingresos de Capital Codificados}$
- Eficacia en gastos =  $\text{Total gastos devengado} / \text{Presupuesto de Gastos Codificado}$
- Eficacia en gastos corrientes =  $\text{Total Gastos Corrientes Devengados} / \text{Total Gastos Codificados Corrientes}$
- Eficacia en gastos de inversión =  $\text{Total Gastos Inversión Devengados} / \text{Total Gastos Inversión Codificados}$
- Eficacia en gastos de capital =  $\text{Total Gastos de Capital Devengado} / \text{Total Gastos de Capital Codificados}$

- Eficacia en gastos de financiamiento =  $\frac{\text{Total Gastos Financiamiento Devengados}}{\text{Total Gastos financiamiento Codificados}}$

## **5.6 Resumen de los resultados de la evaluación de control interno**

Una vez realizada la evaluación de control interno en la fase de conocimiento del negocio, obtuvimos como resultado un porcentaje de 63%, es un indicador que nos permite tener una visión aproximada sobre la estructura de control interno y los aspectos que requieren mayor atención; cómo podemos darnos cuenta aquí el riesgo es medio así como el control interno, sin embargo es importante aplicar otros procedimientos de auditoría para determinar con mayor certeza la confianza del control interno.

## **5.7. Calificación de los factores de riesgo de auditoria**

Una vez evaluado el sistema de control interno y sus ocho componentes, se pudo determinar que el nivel de riesgo en la empresa es bajo, ya que la entidad cuenta con un nivel del confianza del 77%.

## **5.8. Grado de confianza programada y controles clave de efectividad y eficiencia**

El nivel de confianza con que cuenta la empresa es del 77%, esto significa que cuenta con un riesgo bajo, por lo tanto se procederá a realizar pruebas selectivas. Sin embargo, se debe enfocar en esos aspectos que no permitieron que el grado de confianza fuese más alto.

## **5.9. TRABAJO A REALIZAR POR LOS AUDITORES EN LA FASE DE EJECUCIÓN**

En la fase de ejecución del trabajo, el equipo multidisciplinario se encargará de recolectar las pruebas de auditoria, elaborar papeles de trabajo y determinar los principales hallazgos de auditoria que se presenten en toda la ejecución de la misma.

## **5.10. TRABAJO DE LOS OTROS PROFESIONALES A REALIZAR EN LA FASE DE EJECUCIÓN**

No aplica debido a que no se evaluaron más áreas a parte de las mencionadas anteriormente, además se cuenta con la colaboración de los profesionales de la entidad auditada.

## **6) COLABORACIÓN DE LA ENTIDAD AUDITADA**

### **6.1 Auditores Internos:**

Dra. María Maldonado

### **6.2 Otros Profesionales:**

Dr. Fausto Lima

Ing. Patricio González

## **7) 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”.

## **8) FIRMAS DE RESPONSABILIDAD DE LA PLANIFICACION**

---

Fernanda Insuasti

AUTORA

**Cuadro 27:** Cuestionario Ambiente De Control



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**EVALUACIÓN DE LOS COMPONENTES DE CONTROL INTERNO**

<b>ENTIDAD:</b>	GOBIERNO PROVINCIAL DE IMBABURA	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>CONTROL INTERNO</b>	<b>RIESGO</b>
<b>TIPO DE EXAMEN:</b>	AUDITORIA DE GESTIÓN	0 - 4	Bajo	Critico
<b>COMPONENTE:</b>	DIRECCIÓN FINANCIERA	5 - 7	Moderado	Normal
<b>SUBCOMPONENTE:</b>	PRESUPUESTOS	8 - 10	Alto	Bajo

**OBJETIVO:**  
 Analizar el cumplimiento y efectividad del control interno con que cuenta el área de Presupuesto del Gobierno Provincial de Imbabura.

**INSTRUCTIVO:**  
 La presente encuesta está dirigida a las Máximas autoridades, Directores departamentales, Jefes de área y Empleados Operativos.  
 Es importante indicar, que no se requiere la identificación del encuestado, y tampoco sus respuestas comprometen el normal desarrollo de las actividades, pues únicamente tiene la finalidad de recabar información que permita obtener una visión general sobre la estructura de control interno del Gobierno Provincial de Imbabura.

**AMBIENTE DE CONTROL INTERNO**

N°	CONTROLES	SI	NO	CALI FICA CIÓN	EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO			TIPO DE RIESGO			OBSERVACIONES	
					ALTO	MODERADO	BAJO	CRÍTICO	NORMAL	BAJO		
<b>FACTOR:</b>	Integridad y valores éticos											
1	¿Existen un código de ética aprobado por las instancias correspondientes de la entidad?	X		10								
2	¿El código de ética a sido difundido mediante talleres o reuniones para explicar su contenido?		X	1								
3	¿El jefe de área predica con el ejemplo sobre el comportamiento ético pretendido?	X		10								
4	¿Existe conocimiento de actos fraudulentos o contrarios a la ética que involucren a los servidores del área financiera?		X	10								
5	¿Existen mecanismos de protección al denunciante sobre el conocimiento de posibles violaciones de otros servidores		X	5								No ha habido casos en la entidad, por lo tanto se desconoce
6	¿Se investigan, documentan y sancionan los comportamientos contrarios a la ética?	X		10								
7	¿Los servidores públicos conocen las consecuencias por vulneraciones al Código de ética?		X	7								No han sido capacitados en esta información, pero saben de acuerdo a lo establecido en la ley
8	¿Se comunica al interior de la entidad las acciones disciplinarias que se toman sobre vulneraciones al código de ética?		X	7								No han sido capacitados en esta información, pero saben de acuerdo a lo establecido en la ley

N°	CONTROLES	SINONA			CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO			TIPO DE RIESGO			OBSERVACIONES	
						ALTO	MODERADO	BAJO	CRÍTICO	NORMAL	BAJO		
<b>FACT</b>	<b>OR: Filosofía y estilo de la Alta Dirección</b>												
1	¿El área de presupuestos cuenta con una misión?		X		3								La misión es a nivel de dirección financiera
2	¿El área de presupuestos cuenta con una visión?		X		3								La visión es a nivel de dirección financiera
3	¿Los objetivos estratégicos son consistentes con la misión de la entidad?	X			10								
4	¿Se han definido metas para poder medir el rendimiento del área de	X			10								
5	¿Se han definido indicadores de eficacia y eficiencia para realizar el seguimiento?	X			10								
6	¿El área de presupuesto participa en operaciones de alto riesgo?	X			7								Altos riesgos económicos y financieros
7	¿Existen incentivos en el cumplimiento de las leyes y normas del área de presupuesto?	X			8								El único incentivo son charlas motivacionales
8	¿Se fomenta el respeto a los contratos y acuerdos alcanzados por la institución?	X			9								Siempre se trata de cumplir pero hay excepciones
<b>FACT</b>	<b>OR: Consejo de administración y comités</b>												
1	¿Se presta atención a las autoridades sobre novedades importantes en el cumplimiento del código de ética de la institución?	X			10								
2	¿Se facilita información suficiente y oportuna a los miembros del consejo o comité de auditoría que permita supervisar los objetivos, estrategias y resultados alcanzados por la entidad?	X			10								
3	¿Se comunica suficiente y oportunamente al Consejo o Comité de Auditoría información confidencial de importancia relativa?	X			10								
4	¿Se informa oportunamente al Consejo o Comité de Auditoría sobre investigaciones realizadas y actuaciones incorrectas en el manejo de los recursos disponibles?	X			10								

N°	CONTROLES	SI	NONA	CALI FICA CIÓN	EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO			TIPO DE RIESGO			OBSERVACIONES
					ALTO	MODERADO	BAJO	CRÍTICO	NORMAL	BAJO	
<b>FACTOR:</b>	Estructura organizativa										
1	¿Existe un manual de organización y funciones?	X		9							Actualización al 2014
2	¿El manual de organización y funciones contiene el organigrama que representa la estructura organizacional vigente?	X		10							
3	¿El manual de funciones describe las funciones de todas las áreas y unidades organizacionales de los niveles jerárquico superior y otras unidades?	X		10							
4	¿Las áreas y unidades administrativas cuentan con los reglamentos específicos y el manual de procesos para aplicarlos como herramienta de gestión?	X		10							
5	¿Existen mecanismos formales para la revisión, actualización y perfeccionamiento de los procedimientos de acuerdo con las necesidades?		X	5							Desconoce de este procedimiento
6	¿La entidad exige rendiciones de cuenta y ejerce controles periódicos sobre las actividades de las áreas y unidades desconcentradas?	X		10							
<b>FACTOR:</b>	Autoridad asignada y responsabilidad asumida										
1	¿Existe un reglamento interno para el personal de la entidad?	X		9							Actualización al 2014
2	¿Los servidores públicos que toman decisiones administrativas y operativas significativas tienen el nivel de autoridad correspondiente?	X		10							
3	¿Existe personal suficiente para el desarrollo de las funciones de cada una de las unidades organizacionales?		X	7							Falta personal en el área de presupuesto
4	¿Las áreas y unidades administrativas cuentan con los reglamentos específicos y el manual de procesos para aplicarlos como herramienta de gestión?	X		10							

N°	CONTROLES	SINON			CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO			TIPO DE RIESGO			OBSERVACIONES
						ALTO	MODERADO	BAJO	CRÍTICO	NORMAL	BAJO	
<b>FACTOR:</b>	Gestión del capital humano											
1	¿Existe un sistema de gestión de recurso humano para el área de presupuestos?	X			9							Es a nivel de toda la entidad
2	¿La entidad cuenta con políticas para la administración del personal de presupuestos?	X			9							Es a nivel de toda la entidad
3	¿Se actualizan las políticas del área de presupuesto de acuerdo con las circunstancias?	X			10							
4	¿Se somete a un examen especialmente minucioso las hojas de vida de los aspirantes a cargos en el área de presupuestos?	X			10							
5	¿Son transparentes los criterios para las promociones en la entidad?	X			10							
6	¿Existe interés manifiesto y sincero de la entidad en mantener y capacitar a los servidores públicos con buenos desempeños y comportamientos éticos?	X			10							
7	¿Los servidores de todas las dependencias de la entidad conocen las políticas de administración de personal definidas por la dirección superior?		X		5							Falta capacitación para dar a conocer esta información
<b>FACTOR:</b>	Responsabilidad y transparencia											
1	¿Se establecen objetivos con indicadores de rendimiento sobre el cumplimiento de responsabilidades?	X			10							
2	¿Se establecen políticas de responsabilidad en todos los niveles de la organización?	X			10							
3	¿Se verifica permanentemente el cumplimiento de estas políticas?	X			10							
4	¿Se realizan informes comparativos entre lo planificado y lo ejecutado?	X			10							
5	¿Existen facilidades de acceso a la información?	X			10							
6	¿Existen adecuados niveles de colaboración por parte de los servidores públicos para que la entidad alcance y mejore su eficiencia operativa?	X			10							
<b>TOTAL</b>					<b>373</b>							
<b>CALIFICACIÓN</b>												
Ponderación Total					100%	430						
Calificación Total					X	373						
Calificación Porcentual						87%						
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>					ALTA							
<b>NIVEL DE RIESGO</b>					BAJO							

Fuente: Coso II

Elaborado por: La autora

## Cuadro 28: Cuestionario Establecimiento de Objetivos



### UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE EVALUACIÓN DE LOS COMPONENTES DE CONTROL INTERNO

<b>ENTIDAD:</b>	GOBIERNO PROVINCIAL DE IMBABURA	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>CONTROL</b>	
<b>TIPO DE EXAMEN:</b>	AUDITORIA DE GESTIÓN	0 - 4	<b>INTERNO</b>	<b>RIESGO</b>
<b>COMPONENTE:</b>	DIRECCIÓN FINANCIERA	5 - 7	Bajo	Critico
<b>SUBCOMPONENTE:</b>	PRESUPUESTOS	8 - 10	Moderado	Normal
			Alto	Bajo

**OBJETIVO:**  
Analizar el cumplimiento y efectividad del control interno con que cuenta el área de Presupuesto del Gobierno Provincial de Imbabura.

**INSTRUCTIVO:**  
La presente encuesta está dirigida a las Máximas autoridades, Directores departamentales, Jefes de área y Empleados Operativos.  
  
Es importante indicar, que no se requiere la identificación del encuestado, y tampoco sus respuestas comprometen el normal desarrollo de las actividades, pues únicamente tiene la finalidad de recabar información que permita obtener una visión general sobre la estructura de control interno del Gobierno Provincial de Imbabura.

#### ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

N°	CONTOLES	SI	NO	NA	CALIF ICACI ÓN	EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO			TIPO DE RIESGO			OBSERVACIONES	
						ALTO	MODERADO	BAJO	CRÍTICO	NORMAL	BAJO		
<b>FACTOR:</b>	Objetivos estratégicos												
1	¿La misión del área de presupuestos está aprobado por el consejo de administración?		X		5								La misión es a nivel de la
2	¿Los objetivos planteados para el área de presupuestos se enfocan claramente?	X			10								
3	¿En los objetivos se establecen como se prevé la consecución de los mismos?	X			10								
4	¿El área de presupuestos se vincula en el establecimiento de los objetivos y de las estrategias institucionales?	X			10								
5	¿La eficacia de los objetivos del área se comunican a todos sus miembros?	X			7								
6	¿Se conoce cuál es la viabilidad en el cumplimiento de los objetivos?		X		1								
7	¿En el área de presupuestos se establecen tiempos y responsables para las actividades?	X			5								Se lo establece de forma oral
8	¿El área de presupuestos cuenta con indicadores de rendimiento?	X			10								
9	¿Se entregan reportes o informes de las actividades del área de presupuestos?	X			10								

N°	CONTROLES	SI	NO	NA	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO			TIPO DE RIESGO			OBSERVACIONES	
						ALTO	MODERADO	BAJO	CRÍTICO	NORMAL	BAJO		
<b>FACTOR:</b>	Objetivos específicos												
1	¿Los objetivos específicos del área de presupuestos se conectan con los objetivos estratégicos del Gobierno Provincial de Imbabura?	X			10								
2	¿Los objetivos específicos tienen coherencia con la coordinación del uso de recursos?	X			10								
3	¿Se relacionan los procesos del área de presupuestos con los objetivos específicos del departamento financiero?	X			7								Si se relacionan pero no constan por escrito
4	¿Se establecen los recursos suficientes y necesarios para la consecución de los objetivos?	X			10								
5	¿Se identifican en el área de presupuestos cuáles son los factores críticos de éxito?	X			5								Lo hacen de forma oral
6	¿Los indicadores de gestión del área se relacionan con los objetivos?	X			10								
7	¿Los empleados del área poseen un grado de compromiso para la consecución de los objetivos?	X			10								
8	¿Existen métodos para informar los objetivos a los miembros del área de presupuestos?	X			7								Lo hacen de forma oral
<b>FACTOR:</b>	Relación entre objetivos y componentes												
1	¿Los objetivos estratégicos del Gobierno Provincial de Imbabura se relacionan con el CORRE (Control de los Recursos y Riesgos del Ecuador) en especial en el departamento financiero?				X								
2	¿Se establecieron compromisos en el área de presupuestos para alcanzar los objetivos institucionales cumpliendo los controles y la gestión de los riesgos?	X			10								
3	¿Existe algún grado de conocimiento de todos los miembros del área de presupuestos de los elementos del CORRE establecidos y de los objetivos que se espera alcanzar?	X			1								Se desconoce los elementos del corre

N°	CONTROLES	SI	NO	NA	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO			TIPO DE RIESGO			OBSERVACIONES	
						ALTO	MODERADO	BAJO	CRÍTICO	NORMAL	BAJO		
<b>FACTOR:</b>	Consecución de objetivos												
1	¿Cree Usted que la calidad de la información sobre eventos externos relacionados con los objetivos, principalmente los estratégicos y de operación es buena?	X			7								La información no es muy completa
2	¿Hay alguna disposición de la alta dirección para conocer y analizar los informes de cumplimiento de objetivos del área de presupuesto?	X			10								
3	¿En el área de presupuestos existe una buena supervisión en la ejecución de actividades?	X			10								Se hacen supervisiones continuas
4	¿Se han incorporado controles en los procesos que aseguren el cumplimiento de las normas establecidas?	X			10								
5	¿El área de presupuestos cuenta con indicadores de rendimiento idóneas para el área?	X			10								
6	¿El área de presupuestos presenta Informes de cumplimiento de indicadores y estándares?	X			10								
7	¿Existe apoyo de la alta dirección a los informes de auditores internos, principalmente en lo relativo a deficiencias y recomendaciones?	X			10								
<b>FACTOR:</b>	Riesgo aceptado y niveles de tolerancia												
1	¿Hay Interés de la alta dirección para apoyar la necesidad de determinar el nivel de riesgo aceptable y su tolerancia?	X			10								
2	¿Se ha determinado el Grado de comprensión de lo que implica la responsabilidad de aceptar niveles de riesgo y su correspondiente tolerancia?			X									
3	¿Existe evidencia de las acciones realizadas por la organización para determinar los niveles de aceptación de riesgo y su tolerancia relacionada?		X		1								
4	¿El área de presupuestos cuenta con supervisión y evaluaciones internas para medir la razonabilidad de los niveles de riesgo aceptado así como su tolerancia, con base en los resultados obtenidos?		X		1								

N°	CONTROLES	SI	NO	NA	CALIF ICACI ÓN	EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO			TIPO DE RIESGO			OBSERVACIONES
						ALTO	MODERADO	BAJO	CRÍTICO	NORMAL	BAJO	
5	¿En el área de presupuestos existen sistemas de información para medir la forma en que se alcanzan los estándares y su relación con el cumplimiento de los objetivos departamentales?		X		1							
6	¿Existe atención de los niveles directivos a los cambios ocurridos entre el riesgo aceptado y los resultados?		X		1							
<b>TOTAL</b>					<b>229</b>							
<b>CALIFICACIÓN</b>												
Ponderación Total					100%	310						
Calificación Total					X	229						
Calificación Porcentual						74%						
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>					ALTA							
<b>NIVEL DE RIESGO</b>					BAJO							

Fuente: Coso II

Elaborado por: La autora

## Cuadro 29: Cuestionario Identificación de Eventos



### UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE EVALUACIÓN DE LOS COMPONENTES DE CONTROL INTERNO

<b>ENTIDAD:</b>	GOBIERNO PROVINCIAL DE IMBABURA	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>CONTROL INTERNO</b>	<b>RIESGO</b>
<b>TIPO DE EXAMEN:</b>	AUDITORIA DE GESTIÓN	0 - 4	Bajo	Critico
<b>COMPONENTE:</b>	DIRECCIÓN FINANCIERA	5 - 7	Moderado	Normal
<b>SUBCOMPONENTE:</b>	PRESUPUESTOS	8 - 10	Alto	Bajo

**OBJETIVO:**

Analizar el cumplimiento y efectividad del control interno con que cuenta el área de Presupuesto del Gobierno Provincial de Imbabura.

**INSTRUCTIVO:**

La presente encuesta está dirigida a las Máximas autoridades, Directores departamentales, Jefes de área y Empleados Operativos.

Es importante indicar, que no se requiere la identificación del encuestado, y tampoco sus respuestas comprometen el normal desarrollo de las actividades, pues únicamente tiene la finalidad de recabar información que permita obtener una visión general sobre la estructura de control interno del Gobierno Provincial de Imbabura.

#### IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS

N°	CONTROLES	SI	NO	NA	CALI FICA CIÓN	EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO			TIPO DE RIESGO			OBSERVACIONES	
						ALTO	MODERADO	BAJO	CRÍTICO	NORMAL	BAJO		
<b>FAC TOR</b>	Factores externos e internos												
1	¿Existe compromiso del área de presupuestos en apoyo a las acciones para la determinación de factores de riesgo externos como:												
	Económicos	X			10								
	Medioambientales	X			10								
	Políticos		X		2								No se tocan aspectos
	Sociales	X			10								
	Tecnológicos	X			10								
2	¿Existe compromiso del área de presupuestos en apoyo a las acciones para la determinación de factores de riesgo interno como:												
	Infraestructura	X			10								
	Personal	X			10								
	Procesos	X			10								
	Tecnología	X			10								

N°	CONTROLES	SI	NO	NA	CALI FICA CIÓN	EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO			TIPO DE RIESGO			OBSERVACIONES	
						ALTO	MODERADO	BAJO	CRÍTICO	NORMAL	BAJO		
3	¿El área de presupuestos cuenta con algún mecanismo idóneo para identificar eventos de riesgo externo?		X		5								Los riesgos se identifican a nivel institucional
4	¿El área de presupuestos cuenta con algún mecanismo idóneo para identificar eventos de riesgo interno?		X		5								Los riesgos se identifican a nivel institucional
5	¿Se identifican los riesgos importantes que pueden impactar sobre cada objetivo relevante establecido para las distintas actividades?	X			10								
6	¿Hay evidencias de las acciones efectuadas en el área de presupuestos para conocer los factores de riesgo?	X			10								Informes
7	¿En el área de presupuesto miden el grado de participación de los empleados clave en la determinación de los factores de riesgo?		X		1								
8	¿En el área se mide el grado de comunicación de los estudios realizados?	X			10								
<b>FAC TOR</b>	<b>Identificación de eventos</b>												
1	¿Existen mecanismos dentro de la dirección financiera, para identificar acontecimientos o eventos relacionados con sus objetivos?	X			10								
2	¿Se confía en la metodología utilizada para identificar eventos que puedan afectar el logro de los objetivos?	X			10								
3	¿Se evalúa el grado de apoyo de la dirección a las acciones orientadas a identificar eventos y otros asuntos relacionados?		X		1								

N°	CONTROLES	SI	NO	NA	CALI FICA CIÓN	EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO			TIPO DE RIESGO			OBSERVACIONES
						ALTO	MODERADO	BAJO	CRÍTICO	NORMAL	BAJO	
4	¿El área de presupuestos mide el nivel de participación de los miembros del área en la identificación de eventos?	X			10							
5	¿Existen mecanismos de difusión diseñados para la identificación de eventos en el área?		X		2							
<b>FAC TOR</b>	Categoría de eventos											
1	¿Se mide el grado de apoyo de la dirección financiera a las acciones orientadas a categorizar los eventos relacionados con la misión de la Institución?		X		1							
2	¿Existen métodos Idóneos utilizados para sistematizar y ordenar los eventos identificados?		X		1							
3	¿Se mide la relación existente entre las categorías de eventos con los objetivos del departamento financiero?		X		1							
4	¿En el departamento financiero existen políticas y procedimientos utilizados para informar a los miembros de la dirección sobre las categorías de eventos y su relación con los objetivos?		X		1							
<b>TOTAL</b>					<b>160</b>							
<b>CALIFICACIÓN</b>												
Ponderación Total					100%	240						
Calificación Total					X	160						
Calificación Porcentual						67%						
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>						MEDIA						
<b>NIVEL DE RIESGO</b>						MEDIO						

**Fuente:** Coso II  
**Elaborado por:** La autora

### Cuadro 30: Cuestionario Evaluación de Riesgos



#### UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE EVALUACIÓN DE LOS COMPONENTES DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD:	GOBIERNO PROVINCIAL DE IMBABURA	CALIFICACIÓN	CONTROL INTERNO	RIESGO
TIPO DE EXAMEN:	AUDITORIA DE GESTIÓN	0 - 4	Bajo	Critico
COMPONENTE:	DIRECCIÓN FINANCIERA	5 - 7	Moderado	Normal
SUBCOMPONENTE:	PRESUPUESTOS	8 - 10	Alto	Bajo

**OBJETIVO:**

Analizar el cumplimiento y efectividad del control interno con que cuenta el área de Presupuesto del

**INSTRUCTIVO:**

La presente encuesta está dirigida a las Máximas autoridades, Directores departamentales, Jefes de área y Empleados Operativos.

Es importante indicar, que no se requiere la identificación del encuestado, y tampoco sus respuestas

#### EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS

N°	CONTROLES	SI	NO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO			TIPO DE RIESGO			TIPO DE RIESGO	
					ALTO	MODERADO	BAJO	CRÍTICO	NORMAL	BAJO		
<b>FACTOR</b>	Estimación de probabilidad e impacto											
1	¿Existe idoneidad de la metodología y recursos utilizados para establecer las probabilidades y los impactos de riesgo?			X								
2	¿La dirección financiera brinda apoyo para planeación y ejecución de los estudios de probabilidades e impactos de los riesgos?		X	2								
3	¿La calidad de la evidencia recopilada de los estudios de riesgo efectuados, es alta?			X								
<b>FACTOR</b>	Evaluación de riesgos											
1	¿Se usa la información provista por el establecimiento de objetivos e identificación de eventos para evaluar los riesgos?			X								
2	¿Existe idoneidad de la metodología y recursos utilizados para establecer y para evaluar los riesgos?			X								

N°	CONTROLES	SI	NO	CALIF ICACIÓN	EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO			TIPO DE RIESGO			TIPO DE RIESGO	
					ALTO	MODERADO	BAJO	CRÍTICO	NORMAL	BAJO		
3	¿Se involucra el área de presupuesto en la evaluación de los riesgos?	X		5								No se involucra, pero proporciona los recursos para que se hagan dichas evaluaciones
4	¿Se comunica la información sobre los resultados de la evaluación del riesgo?		X									
<b>FACTOR</b>	Riesgos Originados por los cambios											
1	¿Existe apoyo de la dirección para conocer o investigar posibles acontecimientos internos y externos?	X		1								
2	¿Existen mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar a la entidad de una forma más dramática y duradera?		X									
3	¿Se utiliza adecuadamente la información interna y externa para conocer los hechos que pueden generar cambios significativos?		X									
4	¿Es de buena calidad los sistemas de información y comunicación?	X		10								
<b>TOTAL</b>				<b>18</b>								
<b>CALIFICACIÓN</b>												
Ponderación Total				100%	40							
Calificación Total				X	18							
Calificación Porcentual					45%							
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>					MEDIA							
<b>NIVEL DE RIESGO</b>					MEDIO							

Fuente: Coso II

Elaborado por: La autora

### Cuadro 31: Cuestionario Respuesta a los Riesgos



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**EVALUACIÓN DE LOS COMPONENTES DE CONTROL INTERNO**

<b>ENTIDAD:</b>	GOBIERNO PROVINCIAL DE IMBABURA	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>CONTROL INTERNO</b>	<b>RIESGO</b>
<b>TIPO DE EXAMEN:</b>	AUDITORIA DE GESTIÓN	0 - 4	Bajo	Critico
<b>COMPONENTE:</b>	DIRECCIÓN FINANCIERA	5 - 7	Moderado	Normal
<b>SUBCOMPONENTE:</b>	PRESUPUESTOS	8 - 10	Alto	Bajo

**OBJETIVO:**

Analizar el cumplimiento y efectividad del control interno con que cuenta el área de Presupuesto del Gobierno Provincial de Imbabura.

**INSTRUCTIVO:**

La presente encuesta está dirigida a las Máximas autoridades, Directores departamentales, Jefes de área y Empleados Operativos.

Es importante indicar, que no se requiere la identificación del encuestado, y tampoco sus respuestas comprometen el normal desarrollo de las actividades, pues únicamente tiene la finalidad de recabar información que permita obtener una visión general sobre la estructura de control interno del Gobierno Provincial de Imbabura.

**RESPUESTA A LOS RIESGOS**

N°	CONTROLES	SI	NO	NA	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO			TIPO DE RIESGO			OBSERVACIONES
						ALTO	MODERADO	BAJO	CRÍTICO	NORMAL	BAJO	
<b>FAC TOR</b>	Categoría de respuestas											
1	¿Existen mecanismos para analizar las alternativas para apoyar la adopción de decisiones?	X			6							No estan claramente establecidas
2	¿Existe confiabilidad de la metodología utilizada para respaldar el análisis?	X			5							
3	¿La calidad de la evidencia que respalda el análisis de alternativas, es buena?	X			10							
4	¿Existe apoyo de la dirección a las acciones orientadas al estudio de alternativas?	X			5							
5	¿Es adecuada la forma en que se comunican a los diferentes miembros de la organización, los resultados obtenidos?	X			10							

N°	CONTROLES	SI	NO	NA	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO			TIPO DE RIESGO			OBSERVACIONES
						ALTO	MODERADO	BAJO	CRÍTICO	NORMAL	BAJO	
<b>FAC TOR</b>	Decisión de respuestas											
1	¿Existen mecanismos para apoyar las decisiones?	X			8							
2	¿Existe confiabilidad de la metodología utilizada para respaldar las decisiones?	X			8							
3	¿La calidad de la evidencia que respalda las decisiones tomadas, es buena?	X			10							
5	¿Es adecuada la forma en que se comunican a los diferentes miembros de la organización, las decisiones adoptadas?	X			10							
<b>TOTAL</b>					<b>72</b>							
<b>CALIFICACIÓN</b>												
Ponderación Total					100%	90						
Calificación Total					X	72						
Calificación Porcentual						80%						
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>						ALTA						
<b>NIVEL DE RIESGO</b>						BAJO						

Fuente: Coso II

Elaborado por: La autora

### Cuadro 32: Cuestionario Actividades de Control



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**EVALUACIÓN DE LOS COMPONENTES DE CONTROL INTERNO**

<b>ENTIDAD:</b>	GOBIERNO PROVINCIAL DE IMBABURA	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>CONTROL INTERNO</b>	<b>RIESGO</b>
<b>TIPO DE EXAMEN:</b>	AUDITORIA DE GESTIÓN	0 - 4	Bajo	Critico
<b>COMPONENTE:</b>	DIRECCIÓN FINANCIERA	5 - 7	Moderado	Normal
<b>SUBCOMPONENTE:</b>	PRESUPUESTOS	8 - 10	Alto	Bajo

**OBJETIVO:**

Analizar el cumplimiento y efectividad del control interno con que cuenta el área de Presupuesto del Gobierno Provincial de Imbabura.

**INSTRUCTIVO:**

La presente encuesta está dirigida a las Máximas autoridades, Directores departamentales, Jefes de área y Empleados Operativos.

Es importante indicar, que no se requiere la identificación del encuestado, y tampoco sus respuestas comprometen el normal desarrollo de las actividades, pues únicamente tiene la finalidad de recabar información que permita obtener una visión general sobre la estructura de control interno del Gobierno Provincial de Imbabura.

**ACTIVIDADES DE CONTROL**

N°	CONTROLES	SI	NO	NA	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO			TIPO DE RIESGO			TIPO DE RIESGO
						ALTO	MODERADO	BAJO	CRÍTICO	NORMAL	BAJO	
FAC TOR	Integración con las decisiones sobre riesgo											
1	¿Existe una matriz de evaluación de riesgos ?	X			1							
2	¿Las actividades ejecutadas en el área de Presupuestos guardan relación con los objetivos de la dirección ?	X			10							
3	¿Las actividades cumplen con las decisiones tomadas en el área de Presupuestos ?	X			10							
4	¿Existe una buena comunicación al momento de tomar una decisión en el área de Presupuestos?	X			10							
5	¿La información proporcionada es suficiente para la toma de decisiones?	X			10							

Nº	CONTROLES	SI	NO	NA	CALI FICA CIÓN	EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO			TIPO DE RIESGO			TIPO DE RIESGO
						ALTO	MODERADO	BAJO	CRÍTICO	NORMAL	BAJO	
<b>FAC TOR</b>	Principales actividades de control											
1	¿Existe una revisión continua de actividades por parte del superior?	X			10							
2	¿Se elabora informes de avances en el rendimiento de las actividades?	X			10							
3	¿Se revisa y controla continuamente las actividades y procedimientos realizados en el área?	X			10							
4	¿Existe la repetición de actividades para comprobar si están bien ejecutadas?		X		5							Se hace en casos especiales
5	¿Los equipos y sistemas utilizados se someten a controles para verificar su funcionamiento?	X			10							
6	¿Las funciones del área las realiza una sola persona?		X		10							
7	¿Las funciones del área son distribuidas entre diferentes personas?	X			10							
<b>FAC TOR</b>	Control sobre los sistemas de información											
1	¿El área de presupuesto cuenta con un Plan Estratégico?		X		3							Es a nivel institucional
2	¿El Plan Estratégico cuenta con Objetivos Institucionales ?	X			10							
3	¿El Plan Estratégico Cuenta con un Plan de análisis de riesgos?		X		1							
4	¿Existe el suficiente apoyo para el desarrollo de tecnología de información relacionada con los controles y la gestión de los riesgos?			X								

N°	CONTROLES	SI	NO	NA	CALI FICA CIÓN	EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO			TIPO DE RIESGO			TIPO DE RIESGO
						ALTO	MODERADO	BAJO	CRÍTICO	NORMAL	BAJO	
5	¿En el área de presupuesto existe apoyo para la implantación de los planes estratégicos de tecnología de información?		X		1							
6	¿Es compatible la metodología para integrar las estrategias, las operaciones, los requerimientos de información y comunicación y el cumplimiento de las normas, con el desarrollo tecnológico de la institución?			X								
<b>TOTAL</b>					<b>121</b>							
<b>CALIFICACIÓN</b>												
Ponderación Total					100%	160						
Calificación Total					X	121						
Calificación Porcentual						76%						
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>						ALTA						
<b>NIVEL DE RIESGO</b>						BAJO						

**Fuente:** Coso II

**Elaborado por:** La autora

### Cuadro 33: Cuestionario Información y Comunicación



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**EVALUACIÓN DE LOS COMPONENTES DE CONTROL INTERNO**

<b>ENTIDAD:</b>	GOBIERNO PROVINCIAL DE IMBABURA	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>CONTROL INTERNO</b>	<b>RIESGO</b>
<b>TIPO DE EXAMEN:</b>	AUDITORIA DE GESTIÓN	0 - 4	Bajo	Critico
<b>COMPONENTE:</b>	DIRECCIÓN FINANCIERA	5 - 7	Moderado	Normal
<b>SUBCOMPONENTE:</b>	PRESUPUESTOS	8 - 10	Alto	Bajo

<b>OBJETIVO:</b> Analizar el cumplimiento y efectividad del control interno con que cuenta el área de Presupuesto del Gobierno
<b>INSTRUCTIVO:</b> La presente encuesta está dirigida a las Máximas autoridades, Directores departamentales, Jefes de área y Empleados Operativos.  Es importante indicar, que no se requiere la identificación del encuestado, y tampoco sus respuestas comprometen el normal desarrollo de las actividades, pues únicamente tiene la finalidad de recabar información que permita obtener una visión general sobre la estructura de control interno del Gobierno Provincial de Imbabura.

**INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

Nº	CONTROLES	SI	NO	NA	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO			TIPO DE RIESGO			OBSERVACIONES	
						ALTO	MODERADO	BAJO	CRÍTICO	NORMAL	BAJO		
<b>FAC TOR</b>	Cultura de información en todos los niveles												
1	¿Se ha implementado políticas y procedimientos relativas a la información y comunicación adecuada su la difusión en todos sus niveles departamentales?	X			10								
2	¿Las políticas establecidas por la empresa son revisados periódicamente para determinar que continúan siendo apropiados?	X			7								
3	Existen en toda la empresa políticas y procedimientos que traten:												
	a) segregación apropiada de funciones	X			10								
	b) salvaguardia de activos	X			8								Las medidas son las adecuadas
	c) autorización adecuada de transacciones	X			10								
	d) procedimientos para monitorear la responsabilidad por activos.	X			8								Falta mas procedimientos

N°	CONTROLES	SI	NO	NA	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO			TIPO DE RIESGO			OBSERVACIONES
						ALTO	MODERADO	BAJO	CRÍTICO	NORMAL	BAJO	
4	Se ha establecido comunicación en sentido amplio, que facilite la información formal como informal en las direcciones?	X			8							
5	¿Se comunica al personal adecuado sobre los resultados periódicos de las direcciones y unidades de operación, con el fin de lograr apoyo en la consecución de los objetivos de la institución?	X			10							
6	El resultado de la información constituye una herramienta de supervisión, para conocer si se ha logrado los objetivos y metas?	X			10							
<b>FAC TOR</b>	Herramienta para la supervisión											
1	¿Se facilita la información a las personas adecuadas, permitiéndoles cumplir con sus responsabilidades de forma eficaz y eficiente?	X			10							
2	¿La gerencia revisa regularmente los indicadores clave de desempeño del área?	X			10							
3	¿La información se facilita con el detalle adecuado para los distintos niveles de gestión?	X			10							
4	¿La información del departamento presupuestario del Gobierno Provincial establece una herramienta de supervisión, para conocer si de han logrado los objetivos, metas e indicadores?	X			10							
5	¿Existe canales de comunicación establecidos para que los trabajadores puedan informar sobre posibles irregularidades?		X		1							

N°	CONTROLES	SI	NO	NA	CALI FICA CIÓN	EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO			TIPO DE RIESGO			OBSERVACIONES
						ALTO	MODERADO	BAJO	CRÍTICO	NORMAL	BAJO	
6	¿Existen los mecanismos para que la dirección obtenga las sugerencias de los trabajadores sobre cómo mejorar la productividad, la calidad y otro tipo de mejoras similares y hay receptividad por parte de la dirección?		X		1							
7	¿Existe una comunicación adecuada entre todas las áreas de la entidad y de una información completa, puntual y suficiente que permita que las personas cumplan con sus responsabilidades eficazmente?	X			7							Existe comunicación entre las áreas, pero no siempre esta información la otorgan de forma rápida y oportuna
8	¿Se realiza un seguimiento oportuno y apropiado por la dirección de las comunicaciones recibidas de clientes, proveedores, organismos de control y otros terceros?	X			7							Se realiza el seguimiento pero las respuestas son demoradas
<b>FAC TOR</b>	Sistemas estratégicos e integrados											
1	Existen sistemas de información y procedimientos para la integración de todos los departamentos?	X			10							
2	¿La entidad para su gestión, mantiene un sistema de planificación estratégica que guarde relación con los objetivos de la entidad y la gestión de riesgos?	X			10							
3	¿Se desarrollan o revisan los sistemas de información sobre la base de un plan estratégico para los sistemas de información, vinculando a la estrategia principal de la entidad?	X			10							

N°	CONTROLES	SI	NO	NA	CALI FICA CIÓN	EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO			TIPO DE RIESGO			OBSERVACIONES
						ALTO	MODERADO	BAJO	CRÍTICO	NORMAL	BAJO	
4	¿Los productos que se obtienen de las actividades de planificación se documentan y difunden a todos los niveles de la organización y a la comunidad?	X			10							
5	Los sistemas de información son ágiles y flexibles para integrarse eficazmente con la comunidad y terceros vinculados?	X			8							Existe problemas con la agilidad de los sistemas
6	¿Existe coordinación de los procesos presupuestarios con las de tecnologías de información para orientar sus esfuerzos en función de los objetivos institucionales y de las unidades que la integran?			X	1							
<b>FAC TOR</b>	<b>Confiabilidad de la información</b>											
1	¿Existen sistemas y procedimientos que aseguren la confiabilidad de los datos?	X			10							
2	¿La información confidencial, se cifra para proteger su transmisión?	X			10							
3	¿La información presentada es fiable y entendible para el conocimiento de los demás?	X			10							
4	¿Los sistemas y procedimientos de las actividades dentro del departamento aseguran la confiabilidad de los datos e informes de entrada, el proceso adecuado y seguro y la información de salida?	X			10							
5	¿Las actividades con riguroso compromiso son autorizadas y controlados por una sola persona?	X			10							

N°	CONTROLES	SI	NO	NA	CALI FICA CIÓN	EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO			TIPO DE RIESGO			OBSERVACIONES
						ALTO	MODERADO	BAJO	CRÍTICO	NORMAL	BAJO	
6	La información obtenida es de calidad, con contenido adecuado, oportuno y se encuentra siempre actualizado?	X			8							En ocasiones no esta actualizada
7	El resultado de la información identifica los riesgos sobre errores o irregularidades a través de controles establecidos?	X			10							
<b>FAC TOR</b>	Comunicación interna											
1	¿Se comunica a los funcionarios sobre las responsabilidades a cumplir en base a las actividades designadas?	X			10							
2	¿Se establece líneas de comunicación para la denuncia de posibles actos indebidos?		X		1							No existen líneas de comunicación
3	¿El jefe del área toma en cuenta las propuestas otorgadas por el personal, respecto al mejoramiento para procesos que realiza el departamento?	X			10							
4	¿Se da apertura y eficacia en las líneas de comunicación con proveedores para la captación de información sobre las necesidades de la ciudadanía?	X			10							
5	¿La comunicación interna respecto a los procesos y procedimientos se encuentra enfocada al cumplimiento de los objetivos de la institución?	X			10							
6	¿Se ha establecido un nivel de comunicación sobre las normas y reglamentos que mantiene el Gobierno Provincial?		X		1							No se socializan las normas

N°	CONTROLES	SI	NO	NA	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO			TIPO DE RIESGO			OBSERVACIONES
						ALTO	MODERADO	BAJO	CRÍTICO	NORMAL	BAJO	
7	El Gobierno Provincial ha realizado seguimientos periódicos sobre la ejecución del POA, presentando reportes que faculte el avance físico de las metas y objetivos programados por cada área de operación?	X			10							
<b>FAC TOR</b>	Comunicación externa											
1	¿La entidad maneja una comunicación con sentido ético con terceros?	X			10							
6	¿La administración da apertura a la comunicación con clientes, proveedores, organismos reguladores y terceros para tomar en cuenta sus requerimientos?	X			10							
7	¿Se realiza seguimientos constantes de los procesos realizados por parte de la dirección de las informaciones obtenidas de clientes, proveedores, organismos de control y otros terceros?	X			10							
4	¿La página web del Gobierno Provincial se mantiene contantemente actualizada?	X			10							
5	¿El Gobierno Provincial presenta es su sitio web toda la información necesaria para un conocimiento general de las actividades y procesos que realiza el la administración?	X			10							

N°	CONTROLES	SI	NO	NA	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO			TIPO DE RIESGO			OBSERVACIONES
						ALTO	MODERADO	BAJO	CRÍTICO	NORMAL	BAJO	
6	¿Los reportes periódicos internos sirven de base para la elaboración de un plan anual?	X			10							
7	¿El personal se encuentra apto para cualquier proceso de control, realizado por otros organismos reguladores?	X			10							
<b>TOTAL</b>					<b>376</b>							
<b>CALIFICACIÓN</b>												
Ponderación Total					100%	440						
Calificación Total					X	376						
Calificación Porcentual						85%						
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>						ALTA						
<b>NIVEL DE RIESGO</b>						BAJO						

**Fuente:** Coso II

**Elaborado por:** La autora

### Cuadro 34: Cuestionario Supervisión y Monitoreo



#### UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE EVALUACIÓN DE LOS COMPONENTES DE CONTROL INTERNO

<b>ENTIDAD:</b>	GOBIERNO PROVINCIAL DE IMBABURA	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>CONTROL INTERNO</b>	<b>RIESGO</b>
<b>TIPO DE EXAMEN:</b>	AUDITORIA DE GESTIÓN	0 - 4	Bajo	Crítico
<b>COMPONENTE:</b>	DIRECCIÓN FINANCIERA	5 - 7	Moderado	Normal
<b>SUBCOMPONENTE:</b>	PRESUPUESTOS	8 - 10	Alto	Bajo

**OBJETIVO:**

Analizar el cumplimiento y efectividad del control interno con que cuenta el área de Presupuesto del Gobierno

**INSTRUCTIVO:**

La presente encuesta está dirigida a las Máximas autoridades, Directores departamentales, Jefes de área y Empleados Operativos.

Es importante indicar, que no se requiere la identificación del encuestado, y tampoco sus respuestas comprometen el normal desarrollo de las actividades, pues únicamente tiene la finalidad de recabar información que permita obtener una visión general sobre la estructura de control interno del Gobierno Provincial de Imbabura.

**SUPERVISION Y MONITOREO**

N°	CONTROLES	SI	NO	NA	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO			TIPO DE RIESGO			OBSERVACIONES	
						ALTO	MODERADO	BAJO	CRÍTICO	NORMAL	BAJO		
<b>FAC TOR</b>	Supervisión permanente												
1	¿En el área de Presupuestos existe políticas relativas a la información y comunicación así como su difusión en todos los niveles?	X			7								Es a nivel institucional, no del área
2	¿Existen medios para que el personal que realiza sus actividades normales?	X			10								
3	¿De acuerdo a los medios se obtiene evidencia de que el CORRE está funcionando adecuadamente?			X									

N°	CONTROLES	SI	NO	NA	CALI FICA CIÓN	EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO			TIPO DE RIESGO			OBSERVACIONES
						ALTO	MODERADO	BAJO	CRÍTICO	NORMAL	BAJO	
4	¿La información proveniente de terceras personas indican problemas?		X		7							Solo una parte de esta información indica problemas
5	¿ Se cree que los seminarios de formación, las sesiones de planificación y otras reuniones facilitan información a la dirección sobre si el CORRE opera eficazmente?			X								
6	¿Existe una buena acogida de recomendaciones del auditor interno y externo respecto de la forma de mejorar el CORRE?			X								
7	¿ Existe en el Departamento Financiero facilidades que tiene el personal para presentar sus denuncias u otra información que estima de utilidad institucional?		X		1							No se han establecido mecanismos para que puedan realizar sus denuncias
8	¿Se realiza encuestas periódicas al personal para medir el grado de aplicación del código de conducta de la empresa?		X		1							No se han aplicado encuestas
<b>FAC TOR</b>	Evaluación Interna											
1	¿ Existe alcance y frecuencia de las evaluaciones puntuales del CORRE?			X								
2	¿Es compatible el proceso de evaluación ?			X								

N°	CONTROLES	SI	NO	NA	CALI FICA CIÓN	EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO			TIPO DE RIESGO			OBSERVACIONES
						ALTO	MODERADO	BAJO	CRÍTICO	NORMAL	BAJO	
3	¿Existe adecuada metodología para evaluar los procesos del área?	X			6							
4	¿Existen mecanismos para recoger y comunicar cualquier deficiencia detectada en el CORRE?			X								
5	¿Existe interés de la Dirección Financiera de los resultados de las auditorías practicadas?	X			10							
6	¿Existe en el área de presupuestos planes de acción correctiva con base en los resultados de auditoría interna?	X			9							
<b>FAC TOR</b>	Evaluación Externa											
1	¿La Dirección Financiera se interesa en los informes de los auditores y organismos reguladores?	X			10							
2	¿En la Dirección Financiera existen de planes de acción correctiva?		X		5							
3	¿Existe coordinación entre auditores internos y externos?	X			10							
4	¿ En la Dirección Financiera existen medios para que se conozcan los informes de auditoría los miembros de la organización?	X			10							

N°	CONTROLES	SI	NO	NA	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO			TIPO DE RIESGO			OBSERVACIONES
						ALTO	MODERADO	BAJO	CRÍTICO	NORMAL	BAJO	
5	¿Se realizan reportes de cumplimiento al Comité de Auditoria?	X			10							
<b>TOTAL</b>					<b>96</b>							
<b>CALIFICACIÓN</b>												
Ponderación Total					100%	130						
Calificación Total					X	96						
Calificación Porcentual						74%						
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>						ALTA						
<b>NIVEL DE RIESGO</b>						BAJO						

**Fuente:** Coso II

**Elaborado por:** La autora

### Cuadro 35: Resumen de la Evaluación Componentes Control interno



#### UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE EVALUACIÓN DE LOS COMPONENTES DE CONTROL INTERNO

**ENTIDAD:** GOBIERNO PROVINCIAL DE IMBABURA  
**TIPO DE EXAMEN:** AUDITORIA DE GESTIÓN  
**COMPONENTE:** DIRECCIÓN FINANCIERA  
**SUBCOMPONENTE:** PRESUPUESTOS

#### OBJETIVO:

Analizar el cumplimiento y efectividad del control interno con que cuenta el área de Presupuesto del Gobierno Provincial de Imbabura.

#### INSTRUCTIVO:

La presente encuesta está dirigida a las Máximas autoridades, Directores departamentales, Jefes de área y Empleados Operativos.

Es importante indicar, que no se requiere la identificación del encuestado, y tampoco sus respuestas comprometen el normal desarrollo de las actividades, pues únicamente tiene la finalidad de recabar información que permita obtener una visión general sobre la estructura de control interno del Gobierno Provincial de Imbabura.

**CUADRO RESUMEN DE LA EVALUACIÓN DE LOS COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO**

N°	COMPONENTE	CALIFICACIÓN	VALOR ÓPTIMO	SEMAFORIZACIÓN	NIVEL DE RIESGO		
					CRITICO	NORMAL	BAJO
1	Ambiente de control	373	430	●			
2	Establecimiento de objetivos	229	310	●			
3	Identificación de eventos	160	240	●			
4	Evaluación de los riesgos	18	40	●			
5	Respuesta a los riesgos	72	90	●			
6	Actividades de control	121	160	●			
7	Información y comunicación	376	440	●			
8	Supervisión y monitoreo	96	130	●			
		1445	1840				

## EVALUACIÓN GENERAL DEL RIESGO

### 1. VALORACIÓN:

Ponderación Total : (PT)

Calificación Total : (CT)

Calificación Porcentual : (CP)

$$\begin{array}{lcl}
 \text{CP} = \frac{\text{CT} * 100}{\text{PT}} & \text{PT} = & 100\% \\
 \text{CP} = \frac{1419 * 100}{1840} & \text{CT} = & \text{X} \\
 & \text{CP} = & 79\% \quad \text{Riesgo bajo}
 \end{array}$$

### 2. DETERMINACIÓN DE LOS NIVELES DE RIESGO

RIESGO	ALTO	MEDIO	BAJO
Porcentaje	% - 33%	34% - 66%	67% - 100%
CONTROL INTERNO	BAJO	MEDIO	ALTO



### 3. CONCLUSIÓN

El porcentaje 77% de la aplicación de la fórmula, es un indicador que nos permite tener una visión aproximada sobre la estructura de control interno y los aspectos que requieren mayor atención; gracias a esta herramienta se puede identificar los componentes de control interno que requieren mas tiempo y esfuerzo en la fase de Ejecución de la Auditoría de Gestión; tambien se podra determinar la naturaleza y el alcance de la auditoria, preparar los programas específicos y los tipos de pruebas que se realizarán.

**Fuente:** Coso II

**Elaborado por:** La autora

## **FASE III: EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA**

### **INTRODUCCIÓN**

La ejecución de la auditoría se iniciará una vez aprobado el plan de auditoría, y se extenderá hasta que comience la elaboración del informe final. Durante esta fase procederemos a la ejecución de los procedimientos de auditoría destinados a recabar y analizar información, y redactar y explicar los hallazgos de auditoría y se obtiene toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada (suficiente, competente y relevante), así como también las conclusiones y recomendaciones del informe.

Se deben aplicar pruebas y procedimientos de auditoría, también se prepararán programas específicos que incluyan objetivos, alcance de la muestra, procedimientos de auditoría que deben referirse a las técnicas de auditoría específicas que se aplicarán.

Después de esto se debe aplicar las técnicas de auditoría que nos ayuda a obtener evidencia suficiente, competente y relevante, que sustenten los comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Como evidencia de los procedimientos, técnicas y más prácticas que realizó el auditor, se guardan en cédulas o medios magnéticos y son considerados como los papeles de trabajo. Los papeles de trabajo pueden incluir: programas de trabajo, análisis, anotaciones, documentos de la entidad o de terceros, cartas de confirmación, extractos de documentos de la institución, formularios y comentarios preparados por el auditor interno.

En los papeles de trabajo se emplean marcas de auditoría, que son los signos o símbolos que utiliza el auditor para señalar el tipo de trabajo realizado, existen dos clases de marcas: con significado uniforme y las marcas cuyo contenido es a criterio del auditor.

Entre las marcas de auditoría pueden usarse:

**Cuadro 36:** Marcas de auditoría

Comparado	
Observado	
Indagado	
Comprobado	
Inspeccionado	
Notas explicativas	

**Fuente:** Contraloría General del Estado

**Elaborado por:** La autora

También se debe hacer un muestreo que es sacar una muestra de la población seleccionada, como hay varios métodos de muestreo queda a consideración del auditor elegir cual va aplicar. El equipo de auditoría determinará de acuerdo al grado de riesgo obtenido en la evaluación del control interno, el plan de muestreo acorde a los objetivos determinados en el trabajo de auditoría.

Después de haber aplicado las técnicas, procedimientos, de obtener los papeles de trabajo y con toda la información recopilada, se pueden encontrar los hallazgos. Los hallazgos son situaciones relevantes, de gran magnitud que fueron descubiertas en el examen, y que deben estar sustentadas en evidencias. Los hallazgos deben tener 4 atributos principales que son:

- 1. Condición:** indica es la situación actual en la que se encuentra una actividad, operación o transacción en el que muestra el motivo por el cual el criterio debe ser descrito, reflejando las metas de la organización que se está estudiando y esto lo va a realizar el auditor

2. **Criterio:** se basa básicamente en apoyar las situaciones encontradas, es decir la norma por la cual el auditor mide la condición, se basan en leyes reglamentos, manuales, políticas normas que sustentan lo que se va a describir
3. **Causa:** Es la razón por la cual sucedió la condición para poder identificar que existe un problema, el auditor deberá demostrar su habilidad de detectar los problemas que lo han provocado, para ello las personas que estuvieran involucradas en ello deberán dar su declaración por escrito
4. **Efecto:** es lo que ha provocado los resultados de las operaciones u actividades de las empresas es decir la deficiencia determinada por el auditor cuya gravedad debe ser demostrada y sustentada mediante pruebas

Los atributos del hallazgo deben ser redactados claramente a fin de identificar fácilmente a cada uno de ellos.

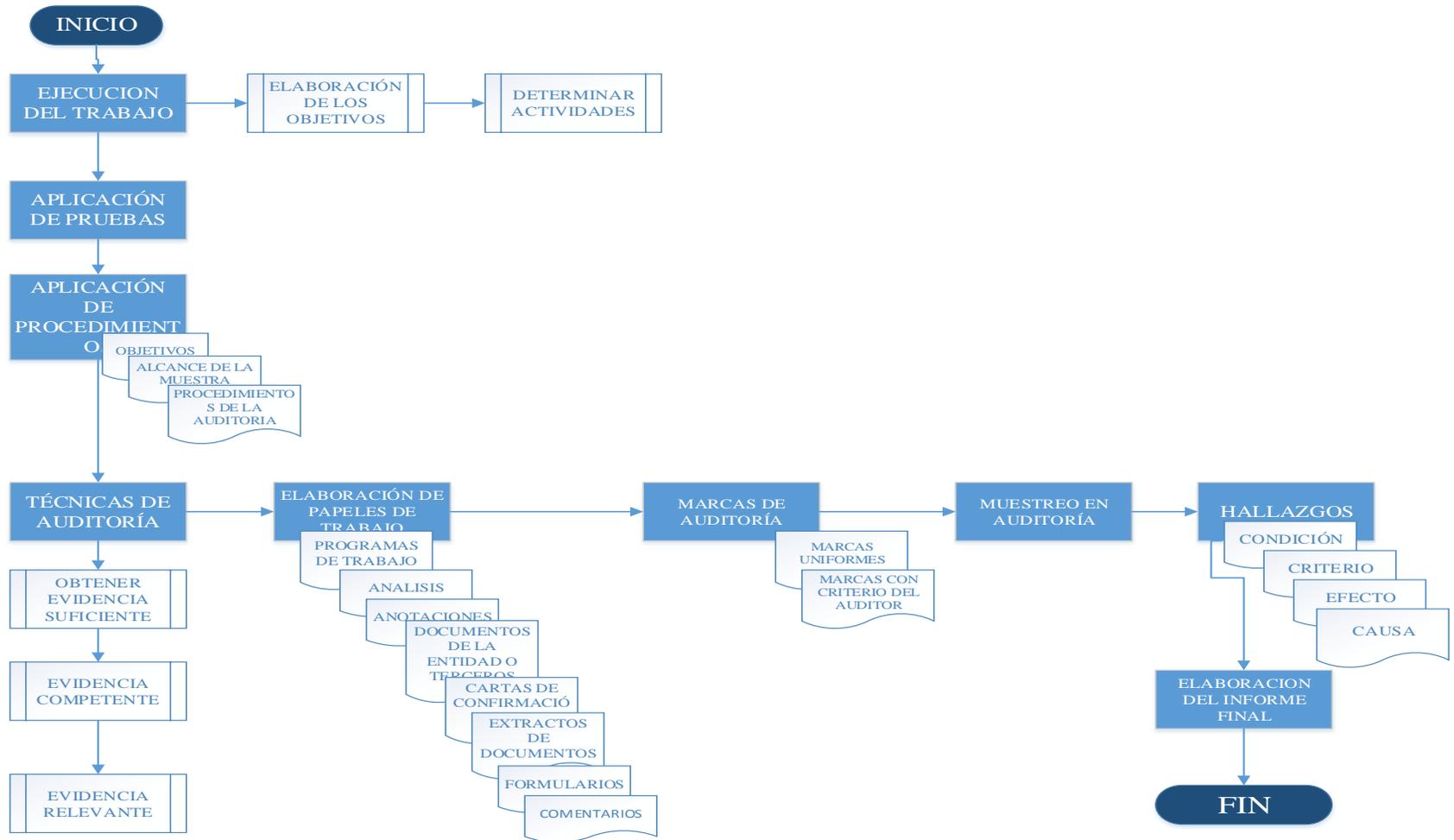
Cuando el auditor interno establezca los hallazgos que impliquen deficiencias y considere que es necesario participar en la actividad examinada, deben tratarse de inmediato con los funcionarios involucrados, a fin de obtener sus puntos de vista, aclaraciones o justificaciones para que se tomen las acciones correctivas.

En base a las cuatro características de un hallazgo, el auditor interno se forma la conclusión, lo que a su vez conduce a la recomendación apropiada.

Una vez efectuados los papeles de trabajo y determinados los hallazgos, el auditor procede a efectuar el informe de auditoría, con los respectivos comentarios, conclusiones y recomendaciones.

A continuación se presenta el flujograma de esta fase:

**Gráfico 18:** Flujo De Actividades Fase III Ejecución De La Auditoría



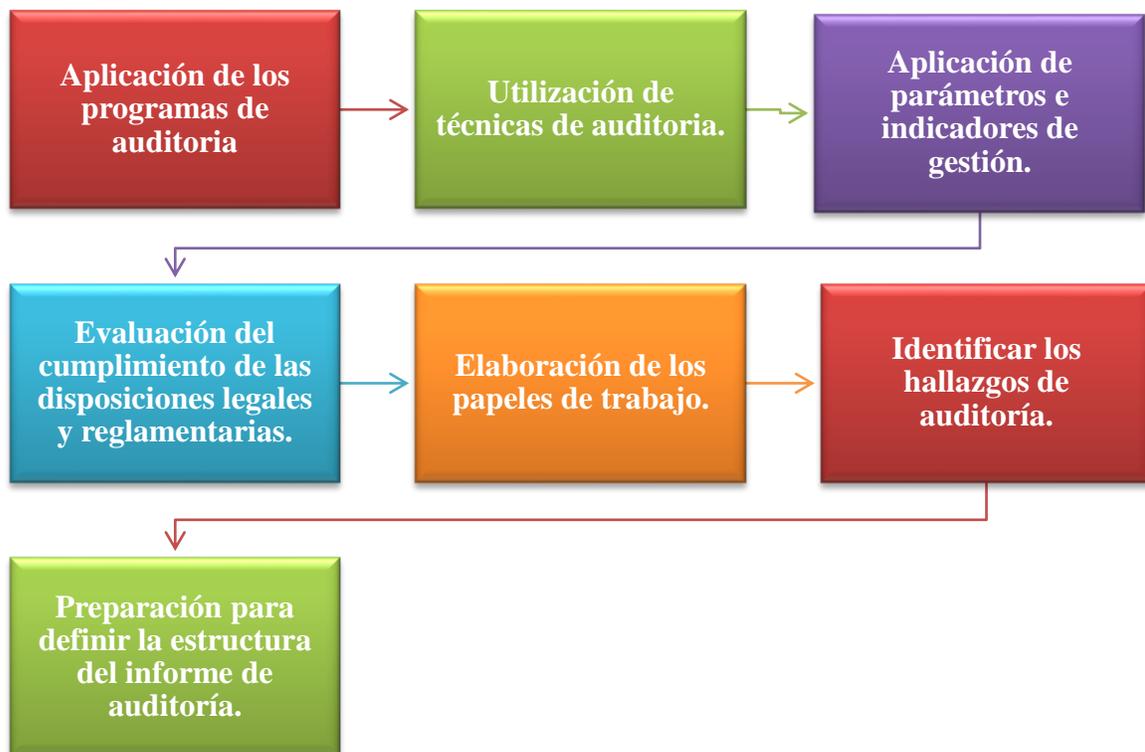
Elaborado por: La autora

## OBJETIVOS

Los objetivos de esta fase son:

- ⌘ Obtener evidencia suficiente, competente y relevante basada en los criterios de auditoría y procedimientos en cada programa de trabajo.
- ⌘ Determinar y comprobar a través de pruebas de auditoría las políticas y procedimientos que se emplean para alcanzar los objetivos a auditarse.
- ⌘ Elaborar los papeles de trabajo para sustentar las conclusiones y recomendaciones del informe de auditoría.

**Gráfico 19:** Actividades Fase III



Elaborado por: La autora

## PRODUCTOS

- Papeles de trabajo
- Hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente

**Cuadro 37:** Programa De Auditoria Fase III

<b>ENTIDAD:</b>	GOBIERNO PROVINCIAL DE IMBABURA
<b>TIPO DE EXAMEN:</b>	AUDITORIA DE GESTIÓN
<b>COMPONENTE:</b>	DIRECCIÓN FINANCIERA
<b>SUBCOMPONENTE:</b>	PRESUPUESTOS

N°	OBJETIVOS/ PROCEDIMIENTOS
	<b>OBJETIVOS</b>
1	Evaluar que la ejecución presupuestaria al 31 de diciembre de 2015, este acorde con las metas establecidas en el Plan Operativo Anual.
2	Verificar el cumplimiento de metas y objetivos establecidos para el área de presupuesto.
3	Analizar las razones para las modificaciones presupuestarias
	<b>PROCEDIMIENTOS</b>
1	Evaluación de la ejecución presupuestaria de operaciones
2	Evaluación de la ejecución presupuestaria de inversiones
3	Revisión de informes de cumplimiento de los planes operativos y presupuesto.
4	Revisión de la existencia de indicadores de gestión de economía, eficiencia y efectividad para la evaluación del cumplimiento de metas.
5	Determine los indicadores técnicos y de gestión más importantes para evaluar el desempeño del componente.
6	Aplicación de los indicadores de gestión cuantitativos y cualitativos para evaluar el componente.
7	Revisión de modificaciones presupuestarias de ingresos
8	Revisión de modificaciones presupuestaria de gastos
9	Análisis global de modificaciones presupuestarias
	<b>Elaborado por:</b> <b>Fecha:</b> <b>Revisado por:</b> <b>Fecha:</b>

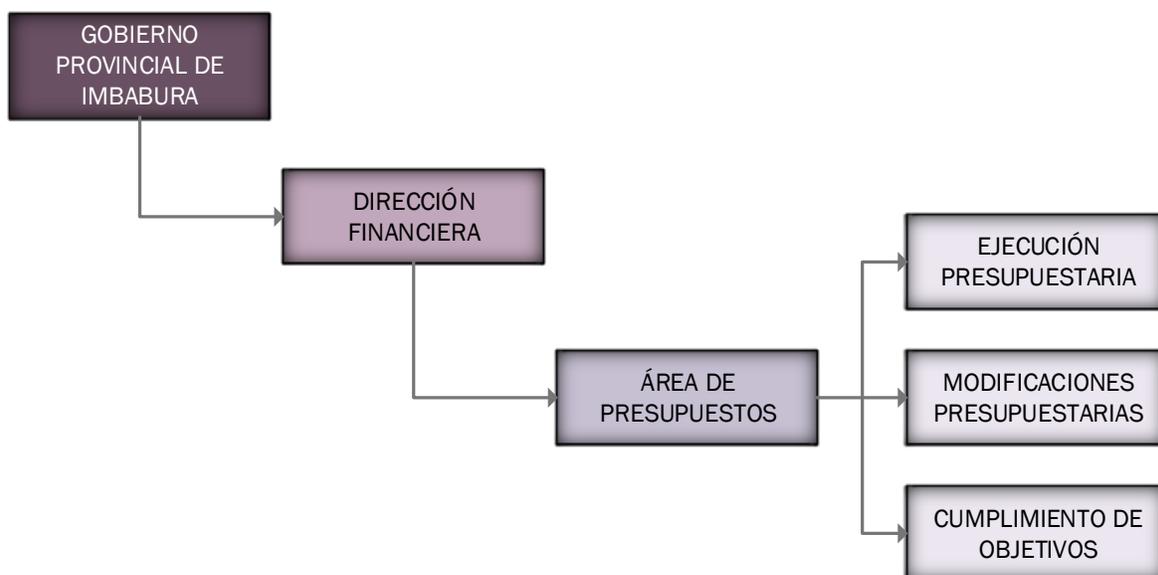
Elaborado por: La autora

## PUNTOS A EVALUAR

Como se ha explicado anteriormente la Auditoría de Gestión se aplicó al Área de Presupuestos del Gobierno Provincial de Imbabura, los puntos que van a ser evaluados son:

- ✚ Ejecución presupuestaria
- ✚ Modificaciones presupuestarias
- ✚ Cumplimiento de metas y objetivos

**Gráfico 20:** Puntos a evaluar



**Elaborado por:** La autora

A continuación se presentan los flujogramas, programas y evaluación de los puntos antes mencionados.

## **EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA**

Para poder realizar la ejecución presupuestaria es necesario que exista una certificación presupuestaria, esta es un documento emitido por el área de presupuestos en donde se detalla que existe el dinero suficiente para atender los requerimientos y obligaciones pendientes para ese periodo.

Una vez que se emita la certificación presupuestaria y que conste que si existen los fondos suficientes, se presenta todos los documentos necesarios y requeridos por la Dirección Financiera.

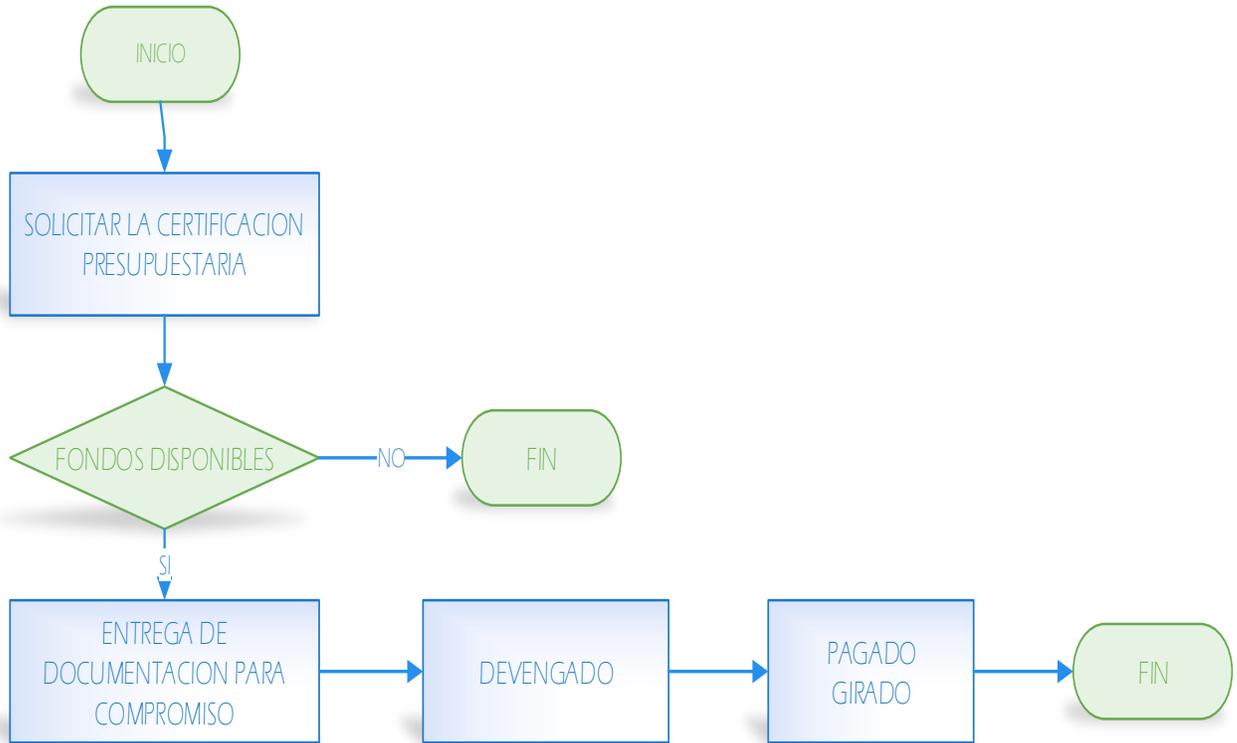
Después de haber revisado los documentos se realiza el compromiso que es la segregación del crédito presupuestario pero este debe ser hasta por el monto de la obligación total estimada para ese periodo fiscal.

Luego de esto lo que se realiza es el devengado que es la constatación de que el bien o el servicio se haya realizado. Para finalizar se pasa al pago que es el giro de los recursos públicos para atender el gasto comprometido y devengado.

Este proceso se realiza para cada una de las actividades que se ha propuesto la institución, las certificaciones y los pasos a seguir debe realizar cada uno de los departamentos de la institución.

A continuación se presenta el flujo de actividades de la ejecución presupuestaria.

**Gráfico 21:** Flujo De Actividades Ejecución Presupuestaria



**Elaborado por:** La autora

**Cuadro 38:** Programa De Auditoria Ejecución Presupuestaria

<b>ENTIDAD:</b>	GOBIERNO PROVINCIAL DE IMBABURA
<b>TIPO DE EXAMEN:</b>	AUDITORIA DE GESTIÓN
<b>COMPONENTE:</b>	DIRECCIÓN FINANCIERA
<b>SUBCOMPONENTE:</b>	EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA

N°	OBJETIVOS/ PROCEDIMIENTOS
	OBJETIVOS
1	Evaluar la ejecución presupuestaria de actividades de operación.
2	Evaluar la ejecución presupuestaria de actividades de inversión.
3	Revisar los informes de cumplimiento de los planes operativos del área y presupuesto
	PROCEDIMIENTOS
1	Verificación de los resultados parciales que se han obtenido hasta el 31 de Diciembre de 2015
2	Análisis de la gestión presupuestaria en términos de economía, eficiencia y eficacia.
3	Identificación de los procedimientos presentados en la ejecución presupuestaria.
4	Evaluación de las medidas correctivas internas que se han tomado con respecto a la utilización de las asignaciones presupuestarias en el ejercicio fiscal respectivo.
5	Elaboración de los papeles de trabajo concernientes a la evaluación de la ejecución presupuestaria.
6	Determinación de los principales hallazgos de auditoria respecto a la ejecución presupuestaria
	<b>Elaborado por:</b> <b>Fecha:</b> <b>Revisado por:</b> <b>Fecha:</b>

Elaborado por: La autora

## APLICACIÓN DE INDICADORES DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE IMBABURA

### AUTOSUFICIENCIA FINANCIERA

$$\text{Autosuficiencia financiera} = \frac{\text{Ingresos Propios}}{\text{Gastos Corrientes}}$$

$$\text{Autosuficiencia financiera} = \frac{1.172.100}{7.628.582,44} = 15,36\%$$

#### **Análisis:**

Este indicador, indica un porcentaje del 15,36% frente a los ingresos propios con los gastos corrientes permite establecer en qué porcentaje los ingresos propios cubren los gastos corrientes.

### AUTONOMÍA

$$\text{Autonomía} = \frac{\text{Ingresos Propios}}{\text{Ingresos Totales}}$$

$$\text{Autonomía} = \frac{1.172.100}{65.676.504,06} = 1,78\%$$

#### **Análisis:**

Este indicador tiene por objeto medir en qué proporción los ingresos propios participan sobre el total de ingresos en este caso tenemos un 1,78%, que indica que existe una baja capacidad institucional para autofinanciarse con su gestión.

### CAPACIDAD DE AHORRO

$$\text{Capacidad de ahorro} = \frac{\text{Ingresos Corrientes}}{\text{Gastos Corrientes}}$$

$$\text{Capacidad de ahorro} = \frac{8.604.437,26}{7.628.582,44} = 1,13$$

#### **Análisis:**

Este indicador es una medida de la solvencia que tiene la institución para generar excedentes propios de libre destinación que se destinen a la inversión por lo que presenta un valor de 1,13.

#### **DEPENDENCIA**

$$Dependencia = \frac{Transferencias Corrientes + Transferencias de Capital}{Ingresos Totales}$$

$$Dependencia = \frac{7492337.26+31540605.89}{65676504.06} = 59.43\%$$

#### **Análisis:**

La dependencia de las transferencias mide la importancia que estos recursos tiene en relación con el total de fuentes de financiamiento, presentándose con porcentaje del 59.43% es decir, indica el peso que tiene estos recursos en el total de ingresos y su magnitud refleja el grado en el cual las transferencias se convierten en los recursos fundamentales para financiar el desarrollo institucional

#### **EFICIENCIA EN LA RECAUDACIÓN**

$$Eficiencia en la recaudación = \frac{Total recaudado}{Total Presupuestado}$$

$$Eficiencia en la recaudación = \frac{31.318.511,65}{65.676.504,06} = 47,69\%$$

#### **Análisis:**

Con este indicador se demuestra el nivel de eficiencia del Gobierno Provincial en el cobro de las tasas para lo cual en este caso esta representada con un 47,69%.

#### **EFICIENCIA EN INGRESOS**

$$Eficiencia en ingresos = \frac{Total ingresos devengados}{Presupuesto de ingresos codificados}$$

$$Eficiencia en ingresos = \frac{48796893.83}{65676504.06} = 74,30\%$$

### **Análisis:**

Con este indicador se demuestra el nivel de eficiencia en la recaudación de los ingresos recaudados en comparación con los presupuestados, indicando si se cumplió la meta de la recaudación de ingresos

### **EFICIENCIA EN INGRESOS CORRIENTES**

$$\text{Eficiencia en ingresos corrientes} = \frac{\text{Total ingresos Corrientes Devengados}}{\text{Total de ingresos codificados corrientes}}$$

$$\text{Eficiencia en ingresos} = \frac{6782126.08}{8604437.26} = 79\%$$

### **Análisis:**

Este indicador mide el grado de eficiencia en la recaudación de los ingresos corrientes recaudados en comparación con los presupuestados, indicando si se cumplió la meta de la recaudación de ingresos corrientes

### **EFICIENCIA EN INGRESOS DE CAPITAL**

$$\text{Eficiencia en ingresos de capital} = \frac{\text{Total ingresos de capital devengado}}{\text{Total ingresos de capital codificados}}$$

$$\text{Eficiencia en ingresos de capital} = \frac{48796893.83}{31609605.89} = 15\%$$

### **Análisis:**

Este indicador mide el peso del gasto de capital e inversión respecto a los ingresos de capital. Un valor igual o inferior al 100% del indicador significa que la entidad dispuso de ingresos de capital suficientes para cubrir su gasto de capital e inversión.

### **EFICACIA DE GASTOS**

$$\text{Eficacia de Gastos} = \frac{\text{Total de gastos devengado}}{\text{Presupuesto de Gastos Codificado}}$$

$$Eficacia\ de\ Gastos = \frac{39960154.29}{65676504.06} = 60,84\%$$

**Análisis:**

Este indicador tiene como objetivo medir el cumplimiento y gastos proyectados que han incurrido en el periodo ya sea tiempo, mano de obra, materiales o gastos; por lo tanto, basado en esa consideración, se puede considerar el total de gasto devengado contra los presupuestos de gastos codiciado es decir todos aquellos gastos que ya han sido debidamente registrados, con ellos ayuda a saber cuánto ha evolucionado la ejecución del presupuesto.

**EFICACIA EN GASTOS CORRIENTES**

$$Eficacia\ en\ gastos\ corrientes = \frac{Total\ Gastos\ Corrientes\ Devengados}{Total\ Gastos\ Codificados\ Corrientes}$$

$$Eficacia\ en\ gastos\ corrientes = \frac{6025915.52}{7628582.44} = 79\%$$

**Análisis:**

Este indicador tiene como objeto determinar la participación del gasto corriente, frente a los gastos codificados incurridos en el periodo, mostrando un resultado aproximado.

## **MODIFICACIONES PRESUPUESTARIAS**

Cuando se requiera hacer una modificación presupuestaria lo primero que deben hacer las Unidades requirentes es enviar una solicitud al Prefecto justificando los cambios a realizarse o suplementos de crédito cuando son nuevas asignaciones.

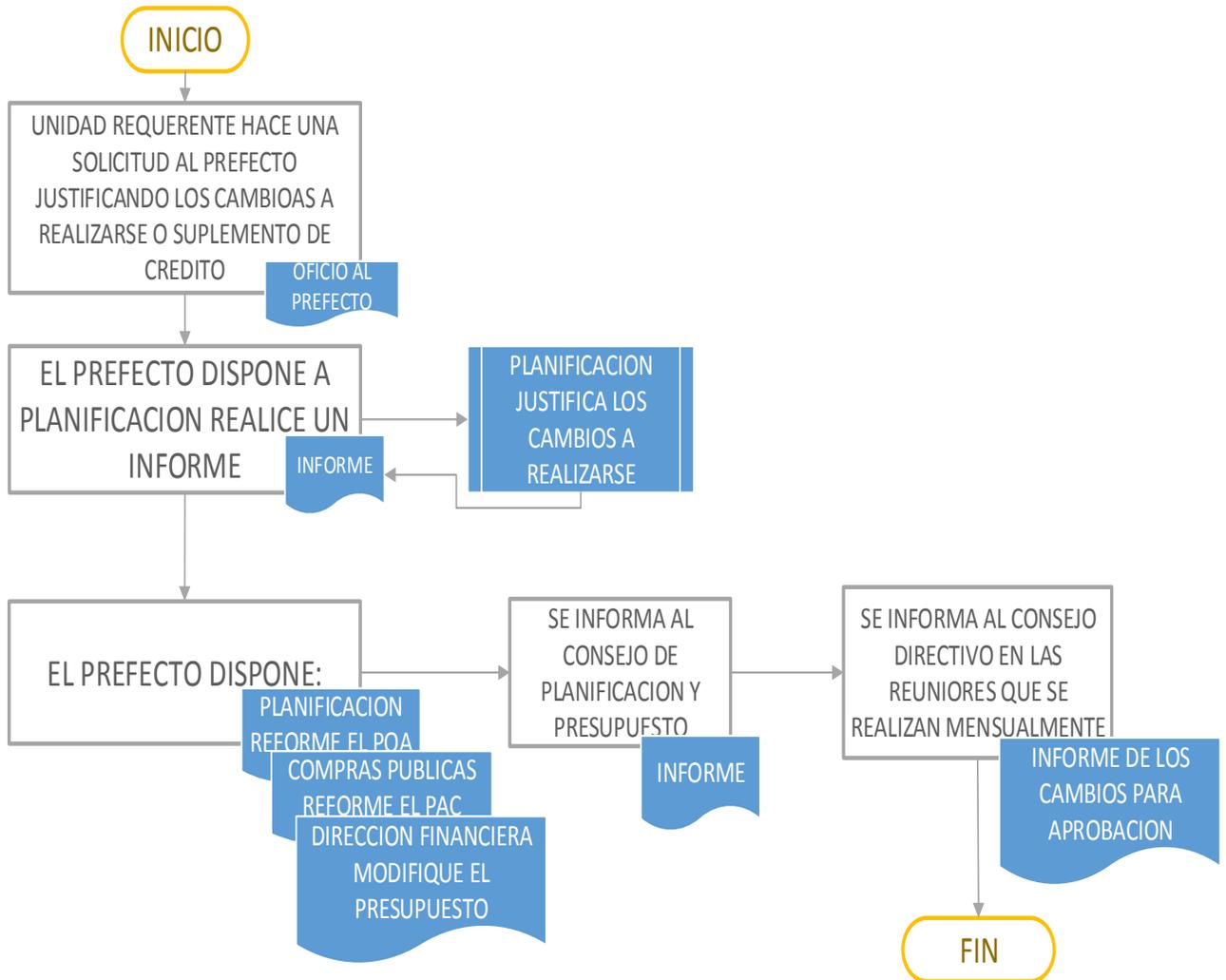
Una vez recibido el oficio el Prefecto dispone al Departamento de Planificación realice un informe, en este informe Planificación deberá justificar los cambios que se desea realizarse y enviara el informe al Prefecto.

El prefecto una vez que tenga el informe de Planificación dispondrá que los cambios se realicen de la siguiente manera: Planificación deberá reformar el POA, Compras Públicas deberá reformar el PAC y la Dirección Financiera deberá modificar el presupuesto. Después de esto se envía un informe a la Comisión de Planificación y Presupuesto para su conocimiento.

De acuerdo a la ley tiene la autoridad la potestad a realizar estos traspasos, suplementos o reducciones el Prefecto, pero también los Consejeros deben conocer sobre estos cambios en las reuniones que se realizan una vez al mes. Se elabora un documento en el que van todos los cambios y se pone en conocimiento del Consejo para aprobar.

A continuación se presenta un flujo de actividades sobre las Modificaciones Presupuestarias:

**Gráfico 22: Flujo De Actividades Modificaciones Presupuestarias**



**Elaborado por:** La autora

**Cuadro 39:** Programa De Auditoria Modificaciones Presupuestarias

<b>ENTIDAD:</b>	GOBIERNO PROVINCIAL DE IMBABURA
<b>TIPO DE EXAMEN:</b>	AUDITORIA DE GESTIÓN
<b>COMPONENTE:</b>	DIRECCIÓN FINANCIERA
<b>SUBCOMPONENTE:</b>	MODIFICACIONES PRESUPUESTARIAS

N°	OBJETIVOS/ PROCEDIMIENTOS
	OBJETIVOS
1	Analizar las modificaciones presupuestarias de ingresos.
2	Analizar las modificaciones presupuestarias de gastos.
3	Analizar el impacto global de las modificaciones presupuestarias.
	PROCEDIMIENTOS
1	Evaluación de reformas de tipo ampliación o disminución en los montos totales de ingresos del presupuesto.
2	Revisión de reformas presupuestarias que hayan implicado modificar toda o una parte de la estructura presupuestaria de ingresos.
3	Evaluación de reformas TRANS a nivel de ingresos para determinar si se han realizado transferencias de recursos entre ítems de un mismo grupo de ingresos y para una misma fuente de financiamiento.
4	Evaluación de reformas de tipo ampliación o disminución en los montos totales de gastos del presupuesto.
5	Revisión de reformas presupuestarias que hayan implicado modificar toda o una parte de la estructura presupuestaria de gastos.
6	Evaluación de reformas de tipo INTRA 1 que hayan realizado cambios en la estructura presupuestaria a nivel de Programas, Proyectos, transferencias entre grupo de gasto o en la fuente de financiamiento.
7	Evaluación de reformas de tipo INTRA 2 que hayan modificado la distribución en los grupos e ítems.
8	Elaboración de papeles de trabajo con respecto a las modificaciones presupuestarias.
9	Determinación de los principales hallazgos de auditoria respecto a las modificaciones presupuestarias.
	<b>Elaborado por:</b> <b>Fecha:</b> <b>Revisado por:</b> <b>Fecha:</b>

Elaborado por: La autora

## **NARRATIVA DE MODIFICACIONES PRESUPUESTARIAS**

En una entrevista realizada al Jefe de Presupuestos se manifiesta que durante el periodo del examen que se está realizando, se han modificado varias veces el presupuesto debido a que varios departamentos tuvieron necesidad de cambio en las partidas presupuestarias debido a cambios en los proyectos que realizan.

La Dirección de Infraestructura Física responsable de planificar, ejecutar y supervisar las obras de infraestructura y los proyectos del Gobierno Provincial de Imbabura; así como la de administración de su equipo maquinaria y herramientas, tuvo la necesidad de realizar modificaciones presupuestarias dentro de la subdirección de programación y seguimiento, la subdirección de estudios y diseños donde se han realizado cambios de nombre del proyecto o por actualizaciones presupuestarias.

En cuanto al Presupuesto Participativo se han realizado cambios en las modificaciones presupuestarias para la ejecución de diversos proyectos de carácter provincial y para la distribución equitativa en las parroquias rurales.

## **CUMPLIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS**

Cada institución debe elaborar su Plan Estratégico en el que se incluye el establecimiento de la misión y visión institucional, además se determinan los objetivos estratégicos que expresan los resultados esperados de la gestión del área para alcanzar la visión propuesta.

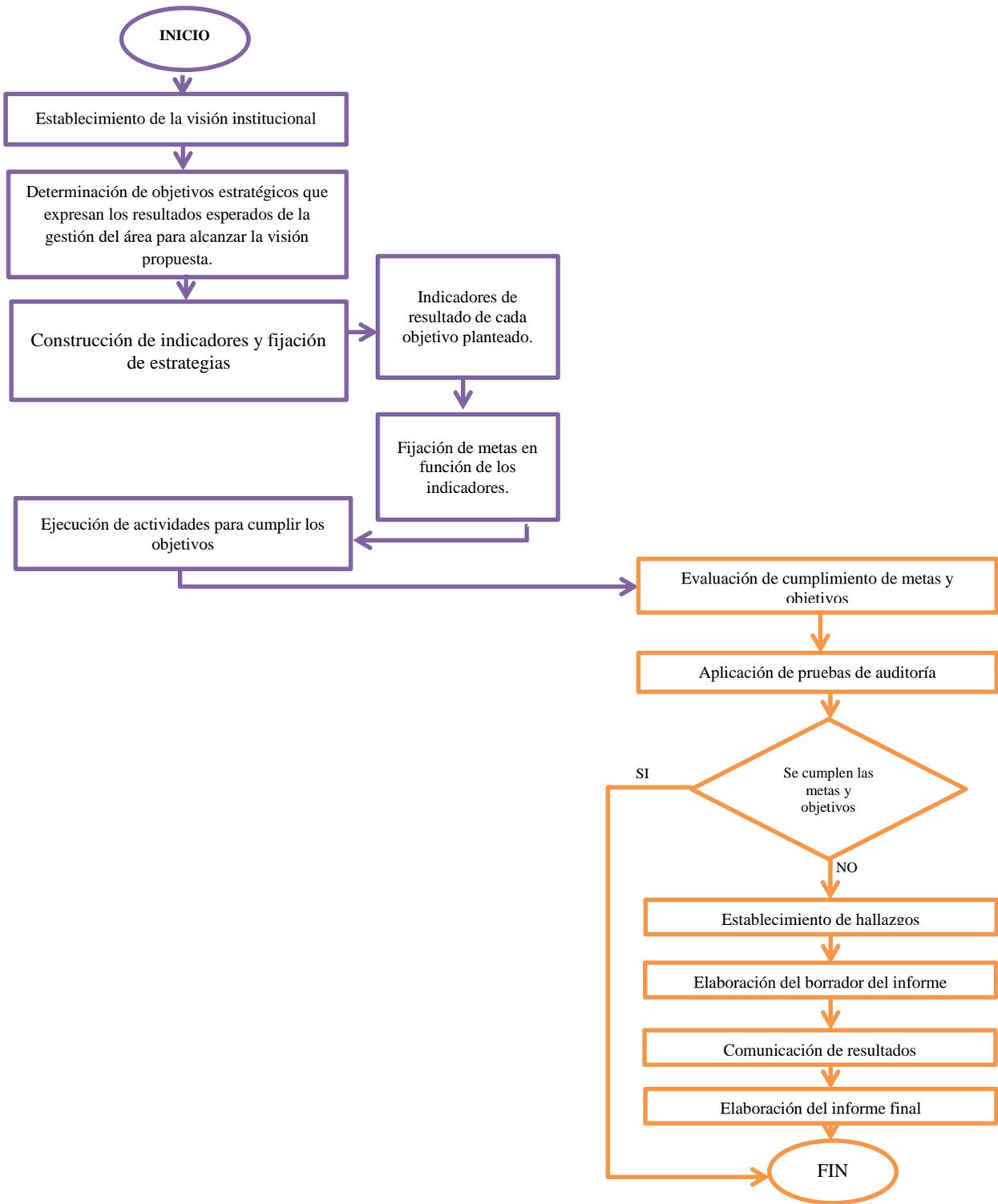
Es necesario que se establezcan indicadores y que se fijen estrategias que permitan analizar y verificar el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Los indicadores que se plantean pueden ser para medir el resultado de los objetivos establecidos, además se pueden fijar metas en función a los indicadores.

Es necesario también planificar una serie de actividades y ejecutarlas con el propósito de cumplir con los objetivos propuestos. Estas actividades deben ser evaluadas para ver si se cumplieron o no las metas y objetivos planteados.

Para esta evaluación el auditor deberá escoger cuales son las pruebas de auditoria que va aplicar, con esto ya se puede determinar si se cumplen o no las metas y objetivos planteados. Si hubiese alguna desviación en el cumplimiento el auditor podrá establecer los hallazgos con sus respectivas características y pondrá en el borrador del informe. También se comunicara a las respectivas autoridades y luego se procede a elaborar el informe final.

A continuación se presenta un diagrama de actividades del cumplimiento de metas y objetivos:

**Gráfico 23:** Flujo De Actividades Cumplimiento De Metas Y Objetivos



**Cuadro 40:** Programa De Auditoria Cumplimiento de Objetivos y Metas

<b>ENTIDAD:</b>	GOBIERNO PROVINCIAL DE IMBABURA
<b>TIPO DE EXAMEN:</b>	AUDITORIA DE GESTIÓN
<b>COMPONENTE:</b>	DIRECCIÓN FINANCIERA
<b>SUBCOMPONENTE:</b>	CUMPLIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS

N°	OBJETIVOS/ PROCEDIMIENTOS
	<b>OBJETIVOS</b>
1	Revisar la existencia de indicadores de gestión de economía, eficiencia y efectividad para la evaluación del cumplimiento de metas.
2	Determinar los indicadores técnicos y de gestión más importantes para la evaluación del desempeño del componente.
3	Aplicar indicadores de gestión cuantitativos y cualitativos para evaluar el componente.
	<b>PROCEDIMIENTOS</b>
1	Identificación y determinación de indicadores de economía para la evaluación del cumplimiento de metas y objetivos en la ejecución del presupuesto.
2	Identificación y determinación de indicadores de eficacia para la evaluación del cumplimiento de metas y objetivos en el avance de la ejecución del presupuesto.
3	Identificación y determinación de indicadores de eficiencia para la evaluación del cumplimiento de metas y objetivos en la óptima utilización de los recursos públicos para la ejecución del presupuesto.
4	Aplicación de indicadores de economía, eficiencia y efectividad para evaluar el cumplimiento de las metas y objetivos en la ejecución presupuestaria.
5	Elaboración de papeles de trabajo que contengan la aplicación de indicadores de gestión.
6	Determinación de los principales hallazgos de auditoria respecto al cumplimiento de metas y objetivos.
	<b>Elaborado por:</b> <b>Fecha:</b> <b>Revisado por:</b> <b>Fecha:</b>

Elaborado por: La autora

## **NARRATIVA: CUMPLIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS**

De la evaluación efectuada al área de Presupuestos del Gobierno Provincial de Imbabura al Cumplimiento de Metas y Objetivos, mediante la técnica de entrevista al personal del área se pudo obtener la siguiente información sobre dicho componente.

El personal supo manifestar que el área de presupuesto no realiza una rendición de cuentas ni aplica indicadores de gestión para medir dicho componente, que la rendición de cuentas se realiza a nivel general de la Dirección Financiera y no por áreas y que no cuentan con indicadores gestión específicos para evaluar las metas y objetivos.

Sin embargo, la rendición de cuentas que prepara la Dirección Financiera no se realiza de manera oportuna, ya que a finales de diciembre y a mediados de enero todavía no tenían resultados sobre el cumplimiento de metas y objetivos.

## FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

### INTRODUCCIÓN

La comunicación se resultados debe hacerse durante todo el proceso de auditoría, mediante comunicación oral o escrita. En esta fase se debe preparar la estructura del informe que consta de:

**Cuadro 41:** Estructura del Informe

<b>ESTRUCTURA DEL INFORME</b>
Carátula
Índice, Siglas y Abreviaturas
Carta de presentación
<b>CAPÍTULO I.- Enfoque de la auditoría</b>
Motivo
Objetivo
Alcance
Enfoques
Componentes auditados
Indicadores utilizados
<b>CAPÍTULO II.- Información de la entidad</b>
Misión
Visión
Fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas,
Base Legal
Estructura orgánica
Objetivo
Financiamiento
Funcionarios Principales
<b>CAPÍTULO III.- Resultados Generales</b>
Comentarios, conclusiones y recomendaciones sobre la entidad, relacionados con la evaluación de la Estructura de Control Interno

#### **CAPÍTULO IV.- Resultados Específicos por Componente**

Presentación por cada uno de los componentes y/o subcomponentes, lo siguiente:

- a) Comentarios
- b) Conclusiones
- c) Recomendaciones

#### **CAPÍTULO V.- Anexos y Apéndice**

Anexos

Apéndice

Después de elaborar el informe se debe presentar el memorando de antecedentes en la que se establezca los tipos de responsabilidades que pueden ser:

- a) Responsabilidad Administrativa
- b) Responsabilidad Civil Culposa
- c) Indicios de Responsabilidad Penal

**Fuente:** Contraloría General del Estado

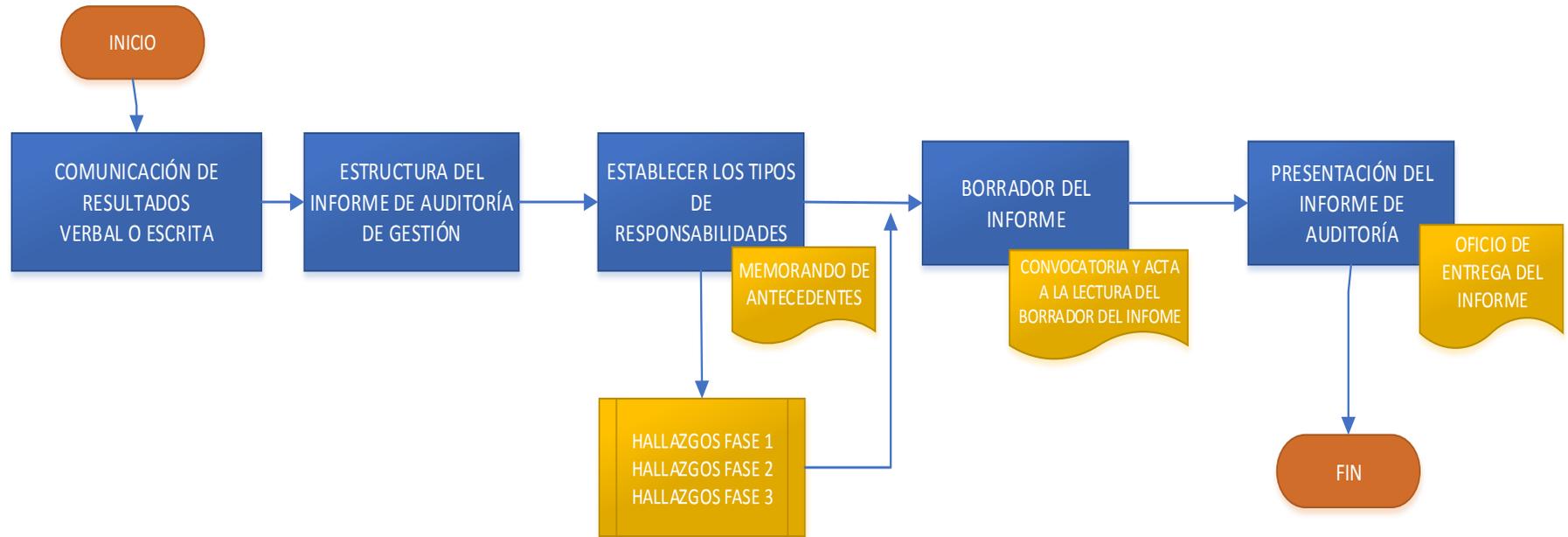
**Elaborado por:** La autora

Una vez realizado esto se debe preparar el borrador del informe que es un documento provisional antes del informe definitivo, para dar a conocer el contenido del borrador a los responsables de la institución y a los funcionarios de más alto nivel, se debe convocar a la Conferencia Final, para constancia de este hecho se debe elaborar el Acta de conferencia final en la que deben firmar los funcionarios asistentes. En esta conferencia los funcionarios pueden presentar justificaciones o pueden hacer observaciones documentadas de lo expuesto, al final el auditor es el que decide si amerita dicho contenido en el informe final.

El siguiente paso a realizar es el informe de auditoría, este es el producto final del trabajo del auditor. El informe debe presentarse en forma objetiva, clara, imparcial y constructiva, debe contener los comentarios sobre los hallazgos, conclusiones y recomendaciones y su opinión profesional, además del cumplimiento de disposiciones legales y reglamentarias, propuestas de solución y responsables, todo en beneficio de la institución. Se debe realizar un oficio en el que se especifique la entrega del informe final.

A continuación se presenta un flujograma que detalla las actividades de la fase:

**Gráfico 24:** Flujo De Actividades Fase IV Comunicación De Resultados



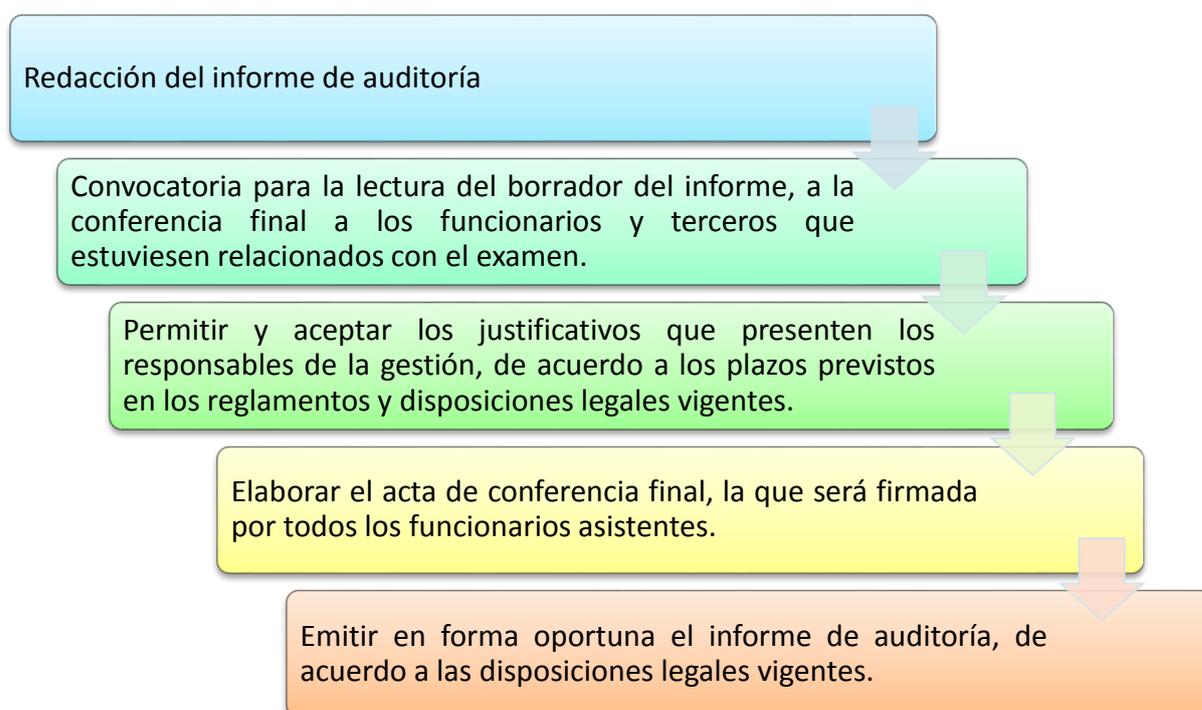
**Elaborado por:** La autora

## OBJETIVOS

Los objetivos de esta fase son:

- ⌘ Elaborar el informe borrador de auditoría, incluyendo los comentarios, conclusiones y recomendaciones.
- ⌘ Preparar la conferencia final, donde se permitirán que los funcionarios responsables de la administración expongan sus opiniones y presenten los justificativos a los hallazgos relevantes.
- ⌘ Proponer acciones correctivas inmediatas, para fortalecer el control interno de la entidad.

**Gráfico 25:** Actividades Fase IV



Elaborado por: La autora

## PRODUCTOS

- Informe de Auditoría, síntesis del informe y memorando de antecedentes
- Acta de conferencia final de la lectura del informe de auditoría

**Cuadro 42:** Programa De Auditoria Fase IV

<b>ENTIDAD:</b>	GOBIERNO PROVINCIAL DE IMBABURA
<b>TIPO DE EXAMEN:</b>	AUDITORIA DE GESTIÓN
<b>COMPONENTE:</b>	DIRECCIÓN FINANCIERA
<b>SUBCOMPONENTE:</b>	PRESUPUESTOS

N°	OBJETIVOS/ PROCEDIMIENTOS
	<b>OBJETIVOS</b>
1	Elaborar el borrador del informe
2	Realizar la convocatoria para la lectura del borrador del informe.
3	Presentar el informe completo de la auditoría realizada con las respectivas conclusiones y recomendaciones.
	<b>PROCEDIMIENTOS</b>
1	Realice el informe de auditoría, de forma conjunta con el Jefe de la firma auditora y el Supervisor de la auditoria, además se contara con otros profesionales de otras áreas en caso que sea necesario.
2	Convoque para la lectura del borrador del informe, a los funcionarios, profesionales y terceros que estuvieren relacionadas con el examen.
3	Elabore el acta de conferencia final para la lectura del borrador del informe que será firmada por los funcionarios que asistirán a la misma.
4	Acepte los justificativos que presenten los responsables de la gestión, en los plazos establecidos de acuerdo a los reglamentos y disposiciones legales.
5	Emita de manera oportuna el informe correspondiente a la auditoría de gestión de acuerdo con las disposiciones legales que se encuentren vigentes; con el fin de permitir que tanto el Director Financiero y los profesionales del área puedan utilizar ésta información.
	<b>Elaborado por:</b> <b>Fecha:</b> <b>Revisado por:</b> <b>Fecha:</b>

**Elaborado por:** La autora

Ibarra, 12 de febrero de 2016

Señor Licenciado  
Pablo Jurado  
PREFECTO DE IMBABURA  
Presente

De mi consideración:

Hemos efectuado la auditoría de gestión en el Área de Presupuestos de la Dirección Financiera, por un periodo comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2015.

Nuestra acción de control se efectuó de acuerdo con las Normas Internacionales de Auditoría. Esta norma requiere que el examen sea planificado y ejecutado para obtener certeza razonable de que la información y documentación examinada, no contiene exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente que las operaciones a las cuales corresponden, se hayan efectuado de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, políticas y demás normas aplicables.

Debido a la naturaleza de la acción de control efectuada, los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones, que constan en el presente informe.

Atentamente,

---

FERNANDA INSUASTI  
AUTORA

**Adjunto:** Informe Final de Auditoria de Gestión al área de Presupuestos del Gobierno Provincial de Imbabura

# **AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA DE PRESUPUESTO**

## **GOBIERNO PROVINCIAL DE IMBABURA**

### **INFORME GENERAL**

Informe de Auditoría de Gestión al área de Presupuesto del Gobierno Provincial de Imbabura; por el periodo comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2015.

#### **AUDITORA**

Fernanda Insuasti

TIPO DE EXAMEN: AG

PERIODO DESDE: 2015/01/01

HASTA: 2015/12/31

**AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA DE PRESUPUESTO DEL  
GOBIERNO PROVINCIAL DE IMBABURA; POR EL PERIODO  
COMPRENDIDO ENTRE EL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE  
2015.**

## **SIGLAS Y ABREVIATURAS UTILIZADAS**

<b>Siglas</b>	<b>Significado</b>
RNAE	Registro Nacional de Auditores Externos
Art.	Artículo
GPI	Gobierno Provincial de Imbabura
CPA	Contador Público Autorizado
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas

## ÍNDICE

<b>CARTA DE PRESENTACIÓN.....</b>	<b>178</b>
ENFOQUE DE LA AUDITORÍA .....	179
Motivo del examen .....	179
Objetivos .....	179
Alcance de la Auditoría .....	179
Enfoque .....	180
Componentes Auditados.....	180
Indicadores Utilizados .....	180
INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD O ÁREA EXAMINADA.....	183
Misión.....	183
Visión.....	183
Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas .....	184
Base legal.....	186
Estructura Orgánica.....	186
Objetivos de la entidad .....	188
Financiamiento.....	188
Funcionarios Principales.....	189
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>190</b>
CONTROL INTERNO .....	190
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>194</b>
RESULTADOS GENERALES.....	194
<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>202</b>
RESULTADOS ESPECÍFICOS POR COMPONENTE .....	202
<b>ANEXOS .....</b>	<b>208</b>
Anexo 1. Funcionarios Relacionados.....	208
Anexo 2. Indicadores de gestión .....	209
<b>APÉNDICES .....</b>	<b>210</b>
Apéndice 1. Memorando de antecedentes.....	213
Apéndice 2. Convocatoria a la Conferencia Final.....	210
Apéndice 3. Acta de Conferencia Final.....	218

## **CARTA DE PRESENTACIÓN**

Ibarra, 10 de febrero de 2016

Señor Licenciado  
Pablo Jurado Moreno  
PREFECTO DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE IMBABURA  
Presente

De mi consideración:

La Auditora en uso de sus atribuciones, efectuó la Auditoría de Gestión al Área de Presupuesto del Gobierno Provincial de Imbabura por el periodo comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2015.

Nuestra acción de control se efectuó de acuerdo con las Normas Internacionales de Auditoría. Estas normas requieren que el examen sea planificado y ejecutado para obtener certeza razonable de que la información y documentación examinada no contiene exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente que las operaciones a las cuales corresponden, se haya ejecutado de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, políticas y demás normas aplicables.

Debido a la naturaleza de la acción de control efectuada, los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones que constan en el presente informe.

De conformidad con lo dispuesto en la ley, las recomendaciones deber ser aplicadas de manera inmediata y con el carácter de obligatorio.

Atentamente,

Fernanda Insuasti

AUTORA

## **CAPÍTULO I**

### **ENFOQUE DE LA AUDITORÍA**

#### **Motivo del examen**

Con fecha 15 de diciembre de 2015 se da inicio a la auditoría de gestión al Área de Presupuestos por el periodo comprendido en el 01 de enero al 31 de diciembre de 2015, la misma que se realizó con la finalidad de evaluar los procesos administrativos y presupuestarios de las actividades desarrolladas dentro de la institución. Por disposición del señor prefecto de la entidad se procede a esta auditoría.

#### **Objetivos**

##### **Objetivo general del examen**

- Evaluar la eficiencia, eficacia y economía en el manejo de los recursos disponibles en el área de Presupuesto del Gobierno Provincial de Imbabura.

##### **Objetivos específicos del examen**

- Evaluar los componentes del sistema de control interno del área de Presupuesto del Gobierno Provincial de Imbabura.
- Revisar el desempeño y cumplimiento de la ejecución presupuestaria.
- Establecer el grado de cumplimiento de los objetivos y metas departamentales mediante la aplicación de los indicadores de gestión.
- Determinar las principales causas de las modificaciones presupuestarias efectuadas por el área de Presupuestos.
- Elaborar el Informe final de auditoría de gestión con el planteamiento de conclusiones y recomendaciones.

#### **Alcance de la Auditoría**

El examen de Auditoría de Gestión realizado al área de Presupuestos del Gobierno Provincial de Imbabura se efectuó de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría, en el periodo comprendido entre 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2015, donde se evaluó la eficiencia, eficacia y economía en el manejo de los recursos y los medios utilizados para identificar, medir, clasificar y reportar esa información.

## **Enfoque**

La Auditoría de Gestión está orientada a evaluar la eficiencia, eficacia y economía en el uso de los recursos disponibles en el área de Presupuesto del Gobierno Provincial de Imbabura.

## **Componentes Auditados**

Para la ejecución de la auditoría de gestión se examinó la ejecución presupuestaria, el cumplimiento de metas y objetivos del área de Presupuestos y las reformas presupuestarias que se realizaron en el periodo a ser evaluado.

## **Indicadores Utilizados**

- **Autosuficiencia financiera**

Este indicador, al relacionar los ingresos propios con los gastos corrientes permite establecer en qué porcentaje los ingresos propios cubren los gastos corrientes. Lo ideal sería que el resultado sea igual o superior a uno.

### **Fórmula:**

$$\text{Autosuficiencia financiera} = \frac{\text{Ingresos Propios}}{\text{Gastos Corrientes}}$$

- **Autonomía**

Este indicador tiene por objeto medir en qué proporción los ingresos propios participan sobre el total de ingresos. Si el resultado se acerca a uno, indica que la mayor parte de los ingresos se deben a la generación de ingresos propios; y por ende mayor autosuficiencia financiera.

### **Fórmula:**

$$\text{Autonomía} = \frac{\text{Ingresos Propios}}{\text{Ingresos Totales}}$$

- **Capacidad de ahorro**

Este indicador es el balance entre los ingresos corrientes y los gastos corrientes y es igual al ahorro corriente como porcentaje de los ingresos corrientes. Este indicador es una medida de la solvencia que tiene la institución para generar excedentes propios de libre destinación que se destinen a la inversión

### **Fórmula:**

$$\text{Capacidad de ahorro} = \frac{\text{Ingresos Corrientes}}{\text{Gastos Corrientes}}$$

- **Dependencia**

La dependencia de las transferencias mide la importancia que estos recursos tiene en relación con el total de fuentes de financiamiento, es decir, indica el peso que tiene estos recursos en el total de ingresos y su magnitud refleja el grado en el cual las transferencias se convierten en los recursos fundamentales para financiar el desarrollo institucional

**Fórmula:**

$$\text{Dependencia} = \frac{\text{Transferencias Corrientes} + \text{Transferencias de Capital}}{\text{Ingresos Totales}}$$

- **Eficiencia en la recaudación**

Con este indicador se demuestra el nivel de eficiencia del Gobierno Provincial en el cobro de las tasas

**Fórmula:**

$$\text{Eficiencia en la recaudación} = \frac{\text{Total recaudado}}{\text{Total Presupuestado}}$$

- **Eficiencia en ingresos**

Con este indicador se demuestra el nivel de eficiencia en la recaudación de los ingresos recaudados en comparación con los presupuestados, indicando si se cumplió la meta de la recaudación de ingresos

**Fórmula:**

$$\text{Eficiencia en ingresos} = \frac{\text{Total ingresos devengados}}{\text{Presupuesto de ingresos codificados}}$$

- **Eficiencia en ingresos corrientes**

Este indicador mide el grado de eficiencia en la recaudación de los ingresos corrientes recaudados en comparación con los presupuestados, indicando si se cumplió la meta de la recaudación de ingresos corrientes

**Fórmula:**

$$\text{Eficiencia en ingresos corrientes} = \frac{\text{Total ingresos Corrientes Devengados}}{\text{Total de ingresos codificados corrientes}}$$

- **Eficiencia en ingresos de capital**

Este indicador mide el peso del gasto de capital e inversión respecto a los ingresos de capital. Un valor igual o inferior al 100% del indicador significa que la entidad dispuso de ingresos de capital suficientes para cubrir su gasto de capital e inversión.

**Fórmula:**

$$\text{Eficiencia en ingresos de capital} = \frac{\text{Total ingresos de capital devengado}}{\text{Total ingresos de capital codificados}}$$

- **Eficacia de gastos**

Este indicador tiene como objetivo medir el cumplimiento y gastos proyectados que han incurrido en el periodo ya sea tiempo, mano de obra, materiales o gastos; por lo tanto, basado en esa consideración, se puede considerar el total de gasto devengado contra los presupuestos de gastos codiciado es decir todos aquellos gastos que ya han sido debidamente registrados, con ellos ayuda a saber cuánto ha evolucionado la ejecución del presupuesto.

**Fórmula:**

$$\text{Eficacia de Gastos} = \frac{\text{Total de gastos devengado}}{\text{Presupuesto de Gastos Codificado}}$$

- **Eficacia en gastos corrientes**

Este indicador tiene como objeto determinar la participación del gasto corriente, frente a los gastos codificados incurridos en el periodo, mostrando un resultado aproximado.

**Fórmula:**

$$\text{Eficacia en gastos corrientes} = \frac{\text{Total Gastos Corrientes Devengados}}{\text{Total Gastos Codificados Corrientes}}$$

- **Eficacia en gastos de inversión**

Este indicador nos muestra el porcentaje de dinero que se ha invertido en los proyectos, sean estos para beneficio de la sociedad o para la producción de bienes o servicios.

**Fórmula:**

$$\text{Eficacia en gastos de inversión} = \frac{\text{Total Gastos Inversión Devengados}}{\text{Total de Gastos Inversión Codificados}}$$

- **Eficacia en gastos de capital**

Este indicador nos muestra los gastos incurridos en la adquisición de activos tangibles e intangibles y a inversiones financieras, y sirven como instrumentos para la producción de bienes y servicios.

**Formula:**

$$Eficacia\ en\ gastos\ de\ capital = \frac{Total\ Gastos\ de\ Capital\ Devengado}{Total\ Gastos\ de\ Capital\ Codificados}$$

- **Eficacia en gastos de financiamiento**

Este indicador tienen como objetivo reflejar el costo de capital o el costo que representa para el Gobierno Provincial de Imbabura con terceros en otras palabras son decir de las deudas que tiene la institución frente a los gastos que estaban proyectados y codificados.

**Fórmula:**

$$Eficacia\ en\ gastos\ de\ financiamiento = \frac{Total\ Gastos\ Financiamiento\ Devengados}{Total\ Gastos\ Financiamiento\ Codificados}$$

## **INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD O ÁREA EXAMINADA**

### **Misión**

El (GPI) menciona como misión que:

“La Prefectura de Imbabura es la institución encargada de coordinar, planificar, ejecutar y evaluar el Plan de Desarrollo Provincial Participativo; fortaleciendo la productividad, la vialidad, el manejo adecuado de sus recursos naturales y promoviendo la participación ciudadana; a fin de mejorar la calidad de vida de sus habitantes.”

### **Visión**

El (GPI) cuenta con una visión que es:

“La Prefectura de Imbabura se consolida como una institución de derecho público, autónoma, descentralizada, transparente, eficiente, equitativa, incluyente y solidaria; líder del desarrollo económico, social y ambiental provincial.”

## **Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas**

### ***Fortalezas***

- El Gobierno Provincial si elaboró el Plan Estratégico para el periodo 2014-2019 de acuerdo a la normativa legal vigente y al Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas
- El plan estratégico del gobierno provincial de Imbabura se encuentra actualizado y se ha realizado para un periodo de 5 años contando desde el año 2014 al año 2019.
- El gobierno Provincial de Imbabura tiene claramente establecida la misión, visión, objetivos, metas, valores y organigrama de la institución que se constituyen como elementos esenciales además tienen concordancia con el Plan del Buen Vivir y el Plan de desarrollo y ordenamiento territorial Provincial.
- El Gobierno Provincial de Imbabura tiene incorporado un Código de ética y conducta en la institución.
- La Institución cuenta con principios y valores que son aplicados por sus empleados logrando un buen ambiente de trabajo y relación laboral, valores como: honestidad, honradez, transparencia, respeto, justicia y responsabilidad social.
- El Plan Operativo Anual del área de presupuestos es un sustento que tiene el área financiera de la distribución del presupuesto que se tiene para cada año sean estos aplicados a proyectos u obras.
- El área de Presupuestos del Gobierno Provincial de Imbabura cuenta con indicadores de gestión propios en los cuales se mencionan economía, eficiencia y eficacia sirven para conocer la circunstancia y procedimientos que se realizan en esta área.
- El personal del área recibe capacitación acorde con su especialidad lo que les permite mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas incrementando el rendimiento de sus labores.
- El Gobierno Provincial de Imbabura está siendo examinado por la Contraloría General del Estado y evaluado mediante auditorías internas, externas, de gestión logrando, a través de ellas que los ejecutivos evalúen la efectividad de los procedimientos seguidos y si estos están dirigidos a cumplir los objetivos fijados.

### ***Debilidades***

- Las políticas administrativas que posee el Gobierno Provincial de Imbabura no son administradas, conocidas y familiarizadas por los funcionarios del área de presupuesto.
- La institución cuenta con un Código de ética, sin embargo el mismo no se encuentra actualizado, razón por la cual no permite establecer medidas y controles en el trabajo de los funcionarios.
- Valores como la equidad y solidaridad no son puestos en práctica diariamente en la entidad, ya que el trato equitativo se debe realizar con todos los funcionarios y la falta de compañerismo arroja inconvenientes en el ambiente laboral, de la misma manera no mantienen una responsabilidad ambiental, ya que los recursos son utilizados de manera desmedida y en trabajos innecesarios, es decir falta de compromiso en cada uno de los trabajadores de las diversas áreas.
- El Área de Presupuestos no cuenta con su respectiva misión, visión, objetivos, metas, valores y organigrama, ya que dichos aspectos se encuentran establecidas por direcciones y no por áreas; es decir, la Dirección Financiera es la que cuenta con aquella información y no se ha especificado para cada área.
- Los indicadores de gestión tales como la ética y ecología no han sido tomados en cuenta en la elaboración del POA, lo que da lugar a la obtención de diferencias en el manejo de recursos humanos, económicos, sociales y ambientales.
- No existe una partida presupuestaria para prevenir impactos ambientales, lo cual demuestra que todos los trabajos que ejecutan en las diferentes zonas de la provincia no son evaluados ni monitoreados en el tema ambiental, no toman en consideración antes de ejecutar o de implementar cualquier tipo de trabajo.
- La rendición de cuentas acerca de trabajo realizado en área de presupuestos no se realiza, sólo se lo hace a nivel general por parte de la dirección financiera, sería importante realizar por área para poder evaluar el cumplimiento de objetivos y metas en todas las áreas que comprenden la dirección.
- La ejecución presupuestaria ha sido realizada en un porcentaje muy bajo ya que con miras de finalizar el año tan sólo se ha ejecutado el 50%, es decir que los recursos destinados para los diversos proyectos no se han realizado con exactitud y han permitido que aquellos trabajos se queden inconclusos y no pueden finalizar totalmente.

### ***Oportunidades***

- Mantiene la facultad para la suscripción de convenios de cooperación interinstitucional, conformación de mancomunidades y consorcios.
- Cuenta con el acceso a planes, programas y proyectos de Cooperación Internacional de financiamiento no reembolsable.
- Las competencias y facultades con las que cuenta dentro de los diferentes niveles de gobiernos consagrados en la Constitución y las Leyes.
- Acceso a planes, programas y proyectos de carácter nacional y regional.
- Llega a ser parte de una Estabilidad política, económica y administrativa del Estado.
- Acceso a tecnologías informáticas del Estado para el procesamiento de la información financiera.
- El (COOTAD) prevé que “la asignación de los recursos económicos el 21% de los ingresos permanentes y el 10% de los no permanentes y garantiza la estabilidad económica de los gobiernos locales para la inversión y prestación de servicios.”

### ***Amenazas***

- Inestabilidad presupuestarias al depender casi en su totalidad por las transferencias del Estado
- Una de las amenazas que tiene el GPI es que el marco legal que le rige es inestable, además no tiene reglamentos bien definidos
- Las competencias exclusivas del GPI no ha recibido las transferidas en su totalidad al mismo.
- Se tiene dependencia del tecnología en lo que se refiere al software utilizado

### **Base legal**

El Gobierno Provincial de Imbabura, se rige principalmente en lo que prescribe la Constitución Política de la República, y, en el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización COOTAD, que establece la autonomía funcional, económica y administrativa de la Entidad.

### **Estructura Orgánica**

La estructura organizacional del Gobierno Provincial de Imbabura, está alineada con su misión y se sustenta en el enfoque de procesos y productos, con el propósito de asegurar su ordenamiento orgánico. Los niveles jerárquicos del Gobierno Provincial de Imbabura según su Estatuto, son los siguientes:

## **1. PROCESOS GOBERNANTES**

### **1.1.Función Legislativa y Fiscalizadora**

**1.1.1.** Consejo Provincial

**1.1.2.** Comisiones

### **1.2.Función Ejecutiva**

**1.2.1.** Prefectura

**1.2.2.** Vice prefectura

## **2. PROCESOS AGREGADORES DE VALOR**

### **2.1.Dirección de Infraestructura Física**

**2.1.1.** Subdirección de Estudios y Diseños

**2.1.2.** Subdirección de Ejecución de Infraestructura

### **2.2.Dirección de Producción y Competitividad**

**2.2.1.** Subdirección de Fomento Agrícola y Agropecuario

**2.2.2.** Subdirección de Competitividad

**2.2.3.** Subdirección de Turismo y Cultura

### **2.3.Dirección de Recursos Naturales, Riego y Drenaje**

**2.3.1.** Subdirección de Recursos Naturales

**2.3.2.** Subdirección de Riego y Drenaje

### **2.4.Dirección de Fiscalización**

## **3. PROCESOS HABILITANTES**

### **3.1.Procesos habilitantes de Asesoría**

#### **3.1.1. Coordinación General**

#### **3.1.2. Dirección de Participación Ciudadana**

3.1.2.1.Subdirección de Participación Ciudadana

3.1.2.2.Subdirección de Vinculación con la Comunidad

#### **3.1.3. Dirección de Comunicación Institucional y Relaciones Públicas**

#### **3.1.4. Dirección de Planificación**

3.1.4.1.Subdirección de Planificación

#### **3.1.5. Dirección de Cooperación Internacional**

3.1.5.1.Subdirección de Cooperación Internacional

#### **3.1.6. Procuraduría Sindica**

### **3.2.Procesos habilitantes de Apoyo**

**3.2.1.** Secretaría General de Atención a la Ciudadanía

**3.2.2.** Dirección Financiera

**3.2.3.** Dirección de Administración de Talento Humano

**3.2.4.** Dirección de Gestión Administrativa

**3.2.5.** Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicación

#### **4. GESTIÓN DESCONCENTRADA**

**4.1.** Patronado de Acción Social del Gobierno Provincial de Imbabura.

**4.2.** Empresa Pública Santa Agua de Chachimbiro.

**4.3.** Empresa Pública de Vialidad “IMBAVIAL”

**4.4.** Empresa Pública de Comunicación e Información del Gobierno Provincial de Imbabura. (GPI)

#### **Objetivos de la entidad**

Según el artículo 2 del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Provincial de Imbabura, los principales objetivos de la entidad son los siguientes:

- Desarrollar procesos de planificación participativa, articulando planes de los niveles: nacional, regional, provincial, cantonal y parroquial.
- Construir, mejorar y mantener la infraestructura vial provincial, que promueva el desarrollo económico y social en la Provincia y la Región.
- Promover el desarrollo y competitividad del sector agropecuario, para generar mayores ingresos y generar empleo.
- Fomentar las actividades económicas y productivas de la artesanía, industria, servicios y el turismo, conforme a las potencialidades de la provincia.
- Construir, mejorar y mantener la infraestructura de riego provincial, para mejorar la producción y productividad agropecuaria.
- Fomentar la preservación de los recursos naturales y el cuidado del ambiente de la Provincia.
- Diseñar políticas, planes y programas tendientes a fortalecer la inclusión social y el desarrollo cultural que permitan hacer de Imbabura una provincia equitativa, solidaria e intercultural.

#### **Financiamiento**

En razón de que la Auditoría de Gestión se refiere a la medición de la eficiencia, eficacia y economía en el uso de los recursos disponibles en el área de Presupuesto del Gobierno Provincial de Imbabura, la cuantía de los recursos examinados es indeterminada. Respecto a los Ingresos y Gastos por el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2015, los recursos examinados se describen a continuación:

**Cuadro 43:** Fuentes de Financiamiento

<b>PERÍODO</b>	<b>INGRESOS PROPIOS</b>	<b>TRANSFERENCIAS Y DONACIONES</b>	<b>TOTAL</b>
----------------	-------------------------	------------------------------------	--------------

2015*	USD 1'172.100	USD 27'935.627,21	USD 29'107.727,21
-------	---------------	-------------------	-------------------

\* Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2015

**Elaborado por:** La autora

### **Funcionarios Principales**

El detalle de los nombres, apellidos, cargos y periodo de gestión de los servidores principales, que actuaron durante el periodo de las operaciones examinadas se presentan en el Anexo 1.

## CAPÍTULO II

### CONTROL INTERNO

#### **LA ADECUADA COMUNICACIÓN DE POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS AL PERSONAL DEL ÁREA PERMITE QUE EL MISMO SE FAMILIARICE CON LOS PROCESOS QUE REALIZA LA INSTITUCIÓN**

De la revisión que se realizó en el Área de Presupuestos del Gobierno Provincial de Imbabura referente a la comunicación de políticas administrativas, se observó que el personal del área no ha sido informado sobre el contenido las políticas administrativas. Inobservando lo que establece la Norma de Control Interno 200-08 Adhesión a las políticas institucionales, la misma que menciona lo siguiente:

*“En el desarrollo y cumplimiento de sus funciones, las servidoras y servidores observarán las políticas generales y las específicas aplicables a sus respectivas áreas de trabajo, que hayan sido emitidas y divulgadas por la máxima autoridad y directivos de la entidad, quienes además instaurarán medidas y mecanismos propicios para fomentar la adhesión a las políticas por ellos emitidas.”*

Este hecho se presentó por cuanto la autoridad responsable no comunicó las políticas administrativas al personal del área, lo que ha conducido a una desorientación de los miembros del área de presupuesto en el desempeño de las funciones que le han sido asignadas y por ende interfiriendo con el logro de los objetivos que se ha fijado el Gobierno Provincial de Imbabura.

#### **Conclusión**

La autoridad responsable del área de Presupuestos, no realizó la adecuada comunicación de políticas administrativas al personal del área, inobservando la Norma de Control Interno 200-08 Adhesión a las políticas institucionales, lo que no permite que el personal se familiarice con los procesos que realiza la institución y por ende conlleva a tener resultados bajos en el desarrollo normal de sus funciones y obstaculizar el cumplimiento de metas y objetivos de la entidad.

#### **Recomendación**

1. El Prefecto disponga al Director Financiero para que realice reuniones de socialización de políticas administrativas con el personal del área de Presupuestos cada tres meses para el normal funcionamiento de las actividades y el adecuado cumplimiento de metas y objetivos.

## **UN CÓDIGO DE ÉTICA ACTUALIZADO PERMITE ARTICULAR LOS VALORES CON LAS RESPONSABILIDADES, OBLIGACIONES Y OBJETIVOS ÉTICOS DE LA ENTIDAD Y DE SUS INTEGRANTES**

De la evaluación realizada al área de Presupuestos del Gobierno Provincial de Imbabura se observó que el Código de Ética de la institución no se encuentra actualizado. Inobservando lo que establece la Norma de Control Interno N° 200-01 Integridad y valores éticos, que dice:

*“La máxima autoridad de cada entidad emitirá formalmente las normas propias del código de ética, para contribuir al buen uso de los recursos públicos y al combate a la corrupción”.*

Este hecho se presentó por cuanto, el responsable de la Dirección Financiera, no actualizó oportunamente el Código de Ética, lo que conlleva a que la organización y su personal pierda las buenas prácticas profesionales como son las normas y reglas éticas que determinan el comportamiento ideal o más apropiado para un grupo específico de profesionales y dificulta el control en el desempeño de las funciones del personal.

### **Conclusión**

El Director Financiero, no aplicó procedimientos para la actualización del Código de Ética, inobservando la Norma de Control Interno N° 200-01 Integridad y valores éticos, lo que no permite que se articulen los valores con las responsabilidades, obligaciones y objetivos éticos de la entidad y de sus integrantes y por ende se obstaculiza el buen uso de los recursos públicos y se dificulta combatir la corrupción.

### **Recomendación**

2. El Prefecto disponga al Director Financiero realizar una actualización del Código de Ética en un periodo de dos meses y su posterior socialización a todo el personal del área de Presupuestos para que se fortalezca el sentimiento de pertenecer a la institución y se sienta comprometido a lograr que mejore.

## **APLICAR INDICADORES DE GESTIÓN DE ÉTICA Y ECOLOGIA AYUDA A MEJORAR LOS PROCESOS DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL**

De la revisión efectuada en el área de Presupuesto referente a la aplicación de indicadores de gestión, se observó que no se han aplicado los indicadores de gestión éticos y ecológicos.

Se inobserva la Norma de Control Interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos N° 200-02 Administración estratégica, que dice:

*“Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, implantarán, pondrán en funcionamiento y actualizarán el*

*sistema de planificación, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional.”*

Este hecho se presentó debido a que los responsables del manejo del presupuesto no aplicaron indicadores de gestión éticos y ecológicos, que permitan evaluar el funcionamiento o comportamiento de la entidad respecto al cumplimiento de valores éticos y la gestión medioambiental.

### **Conclusión**

El Jefe de Presupuestos, no ha implementado indicadores de gestión de ética y ecología, que permitan medir el comportamiento de la entidad respecto al cumplimiento de valores éticos y la gestión medioambiental y dificultando y obstaculizando los procesos de evaluación de la gestión institucional, inobservando la Norma de Control Interno 200-02 Administración estratégica.

### **Recomendación**

3. El Prefecto disponga al Director Financiero y este a su vez a la Jefa de Presupuestos, que para el mes de marzo se creen e implementen los indicadores de gestión éticos y ecológicos, para medir el cumplimiento de valores éticos y la gestión medioambiental del área y por ende mejorar la gestión institucional.

### **LA CREACIÓN DE UNA PARTIDA PRESUPUESTARIA PARA PREVENIR IMPACTOS AMBIENTALES PERMITE MEJORAR LOS PROCESOS DE EJECUCIÓN DE PLANES Y PROYECTOS**

Del examen efectuado en el Área de Presupuestos se observó que no existe una partida presupuestaria para prevenir impactos ambientales. Inobservando la Norma de Control Interno N° 409-02 Organización de la Unidad Ambiental, que establece:

*“Las entidades y organismos del sector público que manejen proyectos de inversión deben contar con una Unidad de Gestión Ambiental conformada con especialistas en varias disciplinas, con conocimientos ambientales en el área de su respectiva competencia, que aseguren la prevención de daños, afectaciones y riesgos ambientales y el control ambiental en todas las fases de los proyectos, programas y actividades. Debiendo encargarse de regular y estandarizar aspectos ambientales a nivel institucional; así como la debida coordinación en los procesos de participación ciudadana en proyectos y/o programas que planea ejecutar la entidad.”*

Este hecho se presentó por cuanto el Director Financiero y la Jefa de Presupuestos no crearon una partida presupuestaria para prevención de impactos ambientales, lo que ocasiona que en caso de que alguno de los proyectos que se encuentran a cargo de la institución genere daños al ambiente, esto no se puede corregir rápidamente ya que no se cuenta con presupuesto para ello.

### **Conclusión**

El Director Financiero y la Jefa de Presupuestos, no aplicaron procedimientos para la creación de una partida presupuestaria específicamente para mitigar impactos ambientales y monitorear las actividades que se hubiesen realizado en un determinado proyecto, inobservando la Norma de Control Interno 409-02 Organización de la Unidad Ambiental, por lo que se corre el riesgo de no contar con presupuesto en caso de un impacto ambiental que genere algún proyecto de la institución.

### **Recomendación**

4. El Prefecto disponga al Director Financiero y este a su vez a la Jefa de Presupuestos que para este periodo fiscal se cree una partida presupuestaria de prevención de impactos, con la finalidad de contar con la suficiente y pertinente asignación presupuestaria para este rubro y estar preparados para prevenir impactos ambientales que puede generar algún proyecto institucional.

## CAPÍTULO III

### RESULTADOS GENERALES

#### **LA EXISTENCIA DE MECANISMOS DE PROTECCIÓN AL DENUNCIANTE LE PERMITE ESTAR SEGURO DE COMUNICAR CUALQUIER ACTO FRAUDULENTO EN CASO DE EXISTIR**

Del examen realizado al Área de presupuestos del Gobierno Provincial de Imbabura se pudo observar que el área no cuenta con mecanismos de protección al denunciante en caso de existir actos fraudulentos.

No se observó el Reglamento del Sistema de Protección y Asistencia a Víctimas, Testigos y otros Participantes en el Proceso Penal (SPAVT) protege a los denunciantes de actos ilícitos como Testigos protegidos en caso de denuncias en su Art. 3. Medidas preventivas, que establece que:

*“...sistemas para proteger a los funcionarios públicos y ciudadanos particulares que denuncien de buena fe actos de corrupción, incluyendo la protección de su identidad, de conformidad con su Constitución y los principios fundamentales de su ordenamiento jurídico interno.”*

Este hecho se presentó debido a que el Director Financiero, no ha implementado medidas de protección al denunciante, lo que crea incertidumbre al personal dispuesto a denunciar cualquier acto fraudulento que suceda dentro del área de Presupuestos por no sentir la seguridad de que su identidad será resguardada y que las medidas tomadas por parte de las autoridades para su protección en caso existir una situación de denuncia por fraudes u otro tipo de acciones fuera de la ley son fiables y seguras.

#### **Conclusión**

El Director Financiero no dispuso la implementación de mecanismos de protección al denunciante ante actos fraudulentos, inobservando el Reglamento del Sistema de Protección y Asistencia a Víctimas, Testigos y otros Participantes en el Proceso Penal (SPAVT) protege a los denunciantes de actos ilícitos como Testigos protegidos en caso de denuncias en su Art. 3. Medidas preventivas, lo que crea temor en el personal, evitando así que se denuncien actos ilícitos o fraudulentos que se den en el área de Presupuesto.

## **Recomendación**

5. El Prefecto disponga al Director Financiero establecer medidas apropiadas y seguras de protección de identidad e información emitida por el denunciante, que le permita a la entidad examinar faltas o actos fraudulentos que tenga conocimiento el mismo, para llevar un control exacto de las actividades que desempeñe el denunciado y llegar a determinar si existe o no un fraude dentro del Área de presupuestos.

### **EL ESTABLECIMIENTO DE UNA MISIÓN, VISIÓN Y POLÍTICAS EN EL ÁREA DE PRESUPUESTOS PERMITEN GUIAR Y ORIENTAR LAS DECISIONES, ACCIONES Y CONDUCTAS DE TODOS LOS MIEMBROS DEL ÁREA.**

Del examen realizado al área de Presupuestos, se pudo observar que el área no cuenta con una misión, visión y políticas específicas, estas directrices existen solo a nivel de Departamento Financiero y de Institución.

No se observó la Norma de Control Interno 200-08 Adhesión a las políticas institucionales, que determina lo siguiente:

*“En el desarrollo y cumplimiento de sus funciones, las servidoras y servidores observarán las políticas generales y las específicas aplicables a sus respectivas áreas de trabajo, que hayan sido emitidas y divulgadas por la máxima autoridad y directivos de la entidad, quienes además instaurarán medidas y mecanismos propicios para fomentar la adhesión a las políticas por ellos emitidas”*

El Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Provincial de Imbabura en el Numeral 15 Atribuciones y Responsabilidades de la Dirección de Gestión Financiera literal b, que establece lo siguiente:

*“Emitir directrices para el manejo de presupuesto, contabilidad y tesorería para que la información generada sea confiable y oportuna”*

Este hecho se presentó debido a que, el Director Financiero, no emitió, divulgo ni implementó directrices para el correcto funcionamiento de las actividades del personal del área de Presupuestos, lo que no permite el mejoramiento de la gestión del área y de la institución.

## **Conclusión**

El Director Financiero, no emitió, divulgó ni implementó directrices para el correcto funcionamiento de las actividades del personal del área de Presupuestos, inobservando la Norma de Control Interno 200-08 Adhesión a las políticas institucionales y el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Provincial de Imbabura en el Numeral 15 Atribuciones y Responsabilidades de la Dirección de Gestión Financiera literal b, lo que no permite guiar y orientar las decisiones, acciones y conductas de todos los miembros del área hacia la consecución de los objetivos institucionales.

### **Recomendación**

6. El Prefecto disponga al Director Financiero, que emita, divulgue e implemente las directrices para el correcto funcionamiento de las actividades del personal del área de Presupuesto y el mejoramiento del manejo del presupuesto para que la información generada sea confiable y oportuna.

### **LA ELABORACIÓN DE UNA MATRIZ DE ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES PERMITE LA VERIFICACIÓN OPORTUNA DEL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS**

De la evaluación realizada en el Área de Presupuestos del Gobierno Provincial de Imbabura, se detectó que el establecimiento de tiempos y responsables para la ejecución de actividades que permitan lograr los objetivos propuestos no se encuentran documentados. Inobservando la Norma de Control Interno 200-02 Administración estratégica, que determina que

*“Los productos de todas las actividades mencionadas de formulación, cumplimiento, seguimiento y evaluación, deben plasmarse en documentos oficiales...”*

Este hecho se presentó por cuanto, la Jefa de Presupuestos, no determinó tiempos y responsables para la ejecución de actividades que permitan alcanzar los objetivos propuestos mediante documentos oficiales sino que lo realiza de forma oral, lo que no permite aplicar procedimientos de control para evaluar y verificar oportunamente el cumplimiento de los objetivos propuestos por el área en el tiempo establecido.

### **Conclusión**

La Jefa de presupuestos, no delegó documentadamente los tiempos y responsables para la ejecución de actividades que conlleven al cumplimiento de los objetivos propuestos por el área, inobservando la Norma de Control Interno 200-02 Administración estratégica, lo que no permitió aplicar procedimientos de control para evaluar y verificar oportunamente el cumplimiento de los objetivos propuestos por el área en el tiempo establecido y determinar responsables en caso de que no se esté cumpliendo lo establecido.

### **Recomendación**

7. El Prefecto disponga al Director Financiero y este a su vez a la Jefa de Presupuestos, para que elabore una matriz de responsabilidades que contenga: objetivos, actividad, tiempo de ejecución, responsable y firma, que permita verificar oportunamente el cumplimiento de los objetivos propuestos por el área en el tiempo establecido y determinar responsables en caso de que no se esté cumpliendo lo establecido.

### **LAS ACTIVIDADES DE CONTROL PERMITEN DETECTAR Y PREVENIR RIESGOS EN LA INSTITUCIÓN**

De la evaluación efectuada en el área de Presupuesto del Gobierno Provincial de Imbabura, se detectó que no existen medidas para evaluar los riesgos en el área. Inobservando la Norma de Control Interno 400 Actividades de Control, que establece lo siguiente:

*“La máxima autoridad de la entidad y las servidoras y servidores responsables del control interno de acuerdo a sus competencias, establecerán políticas y procedimientos para manejar los riesgos en la consecución de los objetivos institucionales, proteger y conservar los activos y establecer los controles de acceso a los sistemas de información.”*

Este hecho se dio debido a que el Director Financiero, no dispuso; y, la Jefa de Presupuesto, no implementó una matriz de evaluación de riesgos, lo que impide que se conozcan los riesgos a los que se expone el área y por ende puede provocar un desfase en las actividades programadas y en todo aquello planificado para el cumplimiento de objetivos que persigue la institución, además puede ocasionar que las medidas preventivas no sean aplicadas a su debido tiempo.

### **Conclusión**

El Director Financiero, no dispuso; y, la Jefa de Presupuestos, no implemento medidas efectivas y apropiadas para la detección y prevención de riesgos, inobservando la Norma de Control Interno 400 Actividades de Control, lo que limita el desarrollo de las actividades de control, que permitan detectar y prevenir riesgos oportunamente.

### **Recomendación**

8. El Prefecto disponga al Director Financiero y este a su vez a la Jefa de Presupuestos, que se elabore una matriz de evaluación de riesgos en donde puedan estar todas las actividades de control que se realizarán en el área, con el fin de actuar mediante procedimientos, técnicas y controles y evitar la existencia de desviaciones e incumplimientos que se presenten.

### **UN PLAN ESTRATÉGICO PERMITE EL CUMPLIMIENTO DE LA GESTIÓN PROPUESTA POR LA INSTITUCIÓN**

De la evaluación efectuada en el Área de Presupuesto del Gobierno Provincial de Imbabura, se observó que no existe un Plan Estratégico definido en el área de Presupuestos. Inobservando la Norma de Control Interno 200-02 Administración estratégica, la misma que establece:

*“Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos requieren para su gestión, la implantación de un sistema de planificación que incluya la formulación, ejecución, control, seguimiento y evaluación de un plan plurianual institucional y planes operativos anuales, que considerarán como base la función, misión y visión institucionales y que tendrán consistencia con los planes de gobierno y los lineamientos del organismo técnico de planificación.”*

Este hecho se dio debido a que, el Director Financiero, no dispuso a la Jefa de Presupuestos, la implementación del Plan Estratégico para el área de Presupuestos, lo que impide cumplir los objetivos propuestos por el área, no permite saber si hubo desviaciones en lo programado e impide realizar un análisis FODA que permita mejorar la gestión del área.

### **Conclusión**

El Director Financiero, no dispuso a la Jefa de Presupuesto para que se implemente la Planificación Estratégica para el área de Presupuestos. Inobservando la Norma de Control Interno 200-02 Administración estratégica, lo que no ha permitido que se realice un análisis del desempeño del área ni que se establezca en documentos todo lo concerniente a la planificación estratégica que ayude a mejorar la gestión del área.

### **Recomendación**

9. El Prefecto disponga al Director Financiero, para que delegue a la Jefa de Presupuestos la realización del Plan Estratégico del área de Presupuestos, el mismo que deberá estar terminado para el primer trimestre del año, el mismo que debe contener todas las directrices para un óptimo cumplimiento de objetivos y metas del área como de la institución.

### **LA EXISTENCIA DE CANALES DE COMUNICACIÓN GARANTIZA LA CALIDAD DE LAS DECISIONES Y ACCIONES DEL ÁREA DE PRESUPUESTOS**

De acuerdo a la evaluación realizada el área de Presupuestos, se detectó que no cuenta con canales de comunicación abiertos que permitan trasladar información segura, correcta y oportuna.

Se inobservó la Norma de Control Interno 500-02 Canales de comunicación abiertos, que determina lo siguiente:

*“Se establecerán canales de comunicación abiertos, que permitan trasladar la información de manera segura, correcta y oportuna a los destinatarios dentro y fuera de la institución.”*

*“... La entidad dispondrá de canales abiertos de comunicación que permita a los usuarios aportar información de gran valor sobre el diseño y la calidad de los productos y servicios brindados, para que responda a los cambios en las exigencias y preferencias de los usuarios, proyectando una imagen positiva.”*

Este hecho se presentó por cuanto el Director Financiero, no supervisó que la Jefa de Presupuestos, durante su periodo de gestión, implementara canales de comunicación abiertos, que permitan comunicar oportunamente la información sobre la calidad de los

productos y servicios brindados por la entidad y por ende responder a los cambios y exigencias del entorno para mejorar la imagen del área y la institucional.

### **Conclusión**

El Director Financiero, no supervisó que la Jefa de Presupuestos, durante su periodo de gestión, implementara canales de comunicación abiertos, inobservando la Norma de Control Interno 500-02 Canales de comunicación abiertos, lo que no permite el traslado de información correcta, segura y oportuna tanto dentro como fuera de la institución, ocasionando que no se pueda responder oportunamente a las exigencias y preferencias de los usuarios de la institución.

### **Recomendación**

10. El Prefecto disponga al Director Financiero y este a su vez a la Jefa de Presupuestos, implementar un Canal de Comunicación Abierto, con la finalidad de contar con información correcta, segura y oportuna que permita mejorar la calidad de los productos y servicios brindados por el área de Presupuestos y por ende mejorar la gestión institucional.

### **EL SEGUIMIENTO Y MONITOREO ADECUADO Y OPORTUNO AL PERSONAL PERMITE MEDIR EL GRADO DE APLICACIÓN DEL CÓDIGO DE ÉTICA.**

De la revisión efectuada al proceso de seguimiento y monitoreo al cumplimiento del Código de Ética, se detectó que el área de Presupuestos no realiza encuestas al personal ni toma medidas, que le permita identificar el correcto cumplimiento del Código de Ética por parte del personal. Inobservando la Norma de Control Interno 130 – 02 Herramientas para evaluar las actividades de Monitoreo y/o Supervisión, que menciona lo siguiente:

*“La supervisión continua se aplicará en el transcurso normal de las operaciones, incluye las actividades habituales de gestión y supervisión, así como otras acciones que efectúa el personal al realizar sus tareas encaminadas a evaluar los resultados del sistema de control interno”*

Este hecho se dio por cuanto, el Director Financiero, no dispuso; y la Jefa de Presupuesto, no aplicó medidas para la supervisión y monitoreo en el cumplimiento del Código de Ética,

generando incertidumbre sobre la correcta aplicación y cumplimiento de valores éticos por parte del personal que labora en el área.

### **Conclusión**

El Director Financiero, no dispuso; y la Jefa de Presupuesto, no aplico medidas para la supervisión y monitoreo en el cumplimiento del Código de Ética, inobservando la Norma de Control Interno 130-02 Herramientas para evaluar las actividades de Monitoreo y/o Supervisión; que permitan evaluar la correcta aplicación y cumplimiento de valores éticos por parte del personal que labora en el área.

### **Recomendación**

- 11.** El Prefecto disponga al Director Financiero se implementen medidas de supervisión y monitoreo, y este a su vez delegará a la Jefa de Presupuesto para que se apliquen las medidas de supervisión y monitoreo implementadas, para constatar el cumplimiento del Código de Ética de los funcionarios del área de Presupuesto ya que este es un instrumento importante para la detección oportuna de debilidades en su aplicación.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS ESPECÍFICOS POR COMPONENTE

#### LA EVALUACIÓN PERIÓDICA DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA PERMITE IDENTIFICAR EL COMPORTAMIENTO DE LAS PARTIDAS Y DISPONIBILIDAD PRESUPUESTARIA

Del examen efectuado a la ejecución presupuestaria, se detectó que el personal del área de Presupuestos no efectuó evaluaciones periódicas de la ejecución presupuestaria de los ingresos y gastos, lo que no permitió contar con información oportuna del comportamiento de las partidas y la disponibilidad presupuestaria para la autorización de desembolsos.

No se observó la Norma de Control Interno 402-04 Control de la evaluación en la ejecución del presupuesto por resultados, que manifiesta que:

*“La máxima autoridad de la entidad dispondrá que los responsables de la ejecución presupuestaria efectúen el seguimiento y evaluación del cumplimiento y logro de los objetivos, frente a los niveles de recaudación óptima de los ingresos y ejecución efectiva de los gastos. Los responsables de la ejecución y evaluación presupuestaria, comprobarán que el avance de las obras ejecutadas concuerden con los totales de los gastos efectivos, con las etapas de avance y las actividades permanezcan en los niveles de gastos y dentro de los plazos convenidos contractualmente”*

Este hecho se presentó debido a que, la Jefa de Presupuestos, no realizó el seguimiento y evaluación oportuna en la ejecución presupuestaria, ni la elaboración de las cédulas presupuestarias de ingresos y gastos, y el estado de ejecución presupuestaria, que permitan aplicar procedimientos de control para verificar oportunamente el cumplimiento de las metas en base al presupuesto aprobado.

#### **Conclusión**

La Jefa de Presupuestos, no realizó un seguimiento y evaluación oportuna de la ejecución presupuestaria, ni se elaboraron las cédulas presupuestarias de ingresos y gastos, y el estado de ejecución presupuestaria, inobservando la Norma de Control Interno 402-04 Control de la evaluación en la ejecución del presupuesto por resultados, lo que no permitió aplicar

procedimientos de control para verificar oportunamente el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas por el área de Presupuestos.

### **Recomendación**

12. El Prefecto disponga al Director Financiero y este a la Jefa de Presupuestos para que se implemente una evaluación trimestral de la ejecución presupuestaria, así como la elaboración de cedulas presupuestarias de ingresos y gastos, y el estado de ejecución presupuestaria, a fin de contar con información oportuna que permita tomar medidas correctivas antes de que termine el periodo fiscal y lograr los objetivos y metas propuestas por el área de Presupuestos.

### **REALIZAR LA RENDICIÓN DE CUENTAS DE MANERA OPORTUNA ACERCA DE TRABAJO REALIZADO PERMITE MEDIR EL CUMPLIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS**

De la revisión efectuada al área de Presupuesto referente al cumplimiento de metas y objetivos, se observó que no existe un informe oportuno de rendición de cuentas, ni aplicación de indicadores de gestión que permita medir el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos por el área. Inobservando la Norma de Control Interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos 100-04 Rendición de cuentas, que menciona lo siguiente:

*“La máxima autoridad, los directivos y demás servidoras y servidores, según sus competencias, dispondrán y ejecutarán un proceso periódico, formal y oportuno de rendición de cuentas sobre el cumplimiento de la misión y de los objetivos institucionales y de los resultados esperados.”*

Este hecho se dio por cuanto, la Jefa de Presupuestos, no dio una rendición de cuentas y no aplicó indicadores de gestión de manera oportuna en el área de Presupuesto, lo que no permitió analizar y valorar los resultados del cumplimiento de metas y objetivos y por ende obstaculizar la toma de decisiones para tomar medidas correctivas a tiempo.

## **Conclusión**

La Jefa de Presupuesto, no realizó la rendición de cuentas de manera oportuna acerca del trabajo realizado en el área de Presupuestos, inobservando la Norma de Control Interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos 100-04 Rendición de cuentas, lo que no permite medir el cumplimiento de metas y objetivos oportunamente, razón por la cual se desconocen los resultados alcanzados y se obstaculiza la toma de decisiones.

## **Recomendación**

13. El Prefecto disponga al Director Financiero para que este a su vez delegue al Jefe de Presupuestos que realice una rendición de cuentas trimestralmente así como la aplicación de indicadores de gestión que permita analizar y valorar los resultados sobre el cumplimiento de metas y objetivos para tomar medidas correctivas a tiempo.

## **EL DETALLE DE LAS MODIFICACIONES PRESUPUESTARIAS PERMITE GARANTIZAR QUE LOS TRASPASOS DE RECURSOS SE HAN REALIZADO DENTRO DE UNA MISMA ACTIVIDAD**

De la evaluación efectuada al componente de modificaciones presupuestarias referente al traspaso de recursos disponibles, se observó que no hay un detalle que muestre que dichas modificaciones se realizaron dentro de una misma actividad.

Se inobservó el Reglamento a la Ley de Presupuestos del Sector Público en el Art. 104.- Atribuciones para las modificaciones, que establece lo siguiente:

*“Las entidades y organismos podrán efectuar modificaciones presupuestarias sin previa autorización del Ministerio de Finanzas, siempre que se trate de traspasos de recursos disponibles dentro de una misma actividad”*

Y la Normativa de Presupuestos, Contabilidad y Tesorería del Ministerio de Finanzas en el numeral 2.4.3.3. Informe de sustento, que dice:

*“Toda reforma presupuestaria se sustentará en un informe”*

Este hecho se dio debido a que el Director Financiero, no solicitó; y, la Jefa de Presupuestos, no especificó sobre las modificaciones presupuestarias, lo que no permite establecer que los trasposos de recursos disponibles se hayan realizado dentro de una misma actividad y por ende no se puede determinar si dichas modificaciones permiten un mejor cumplimiento de los objetivos y metas de las actividades y proyectos a cargo de la entidad.

### **Conclusión**

El Director Financiero, no solicitó; y, la Jefa de Presupuestos, no especificó adecuadamente la información sobre el detalle de las modificaciones presupuestarias, inobservando el Reglamento a la Ley de Presupuestos del Sector Público en el Art. 104.- Atribuciones para las modificaciones y la Normativa de Presupuestos, Contabilidad y Tesorería del Ministerio de Finanzas en el numeral 2.4.3.3. Informe de sustento, lo que no permite garantizar que los trasposos de recursos se hayan realizado dentro de una misma actividad y por ende es difícil determinar si dichas modificaciones permiten un mejor cumplimiento de los objetivos y metas del Gobierno Provincial de Imbabura.

### **Recomendación**

14. El Prefecto disponga al Director Financiero y este a su vez a la Jefa de presupuesto para que se realice un informe de las modificaciones presupuestarias detallando que los trasposos de recursos disponibles se realicen dentro de una misma actividad y un análisis que justifique que dichas modificaciones permiten un mejor cumplimiento de los objetivos y metas de la entidad.

### **LA APLICACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTION PERMITE MEDIR LOS RESULTADOS DE LA GESTIÓN DEL ÁREA**

De la aplicación de los indicadores de gestión se ha determinado que el presupuesto ejecutado correspondiente al año 2015, se cumplió en forma parcial.

Se inobservó la Norma de Control Interno 200-02 Administración estratégica, que determina lo siguiente:

*“...el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional.”*

La Norma de Control Interno 401-03 Supervisión, que menciona lo siguiente:

*“Los directivos de la entidad, establecerán procedimientos de supervisión de los procesos y operaciones, para asegurar que cumplan con las normas y regulaciones y medir la eficacia y eficiencia de los objetivos institucionales, sin perjuicio del seguimiento posterior del control interno”*

La Norma de Control Interno 600-01 en el Seguimiento continuo o en operación

*“La máxima autoridad, los niveles directivos y de jefatura de la entidad, efectuarán un seguimiento constante del ambiente interno y externo que les permita conocer y aplicar medidas oportunas sobre condiciones reales o potenciales que afecten el desarrollo de las actividades institucionales, la ejecución de los planes y el cumplimiento de los objetivos previstos.”*

Estos hechos se presentaron por cuanto el Director Financiero; y, la Jefa de Presupuestos, no supervisaron ni evaluaron en forma periódica mediante la aplicación de indicadores de gestión, el cumplimiento de los planes operativos y del presupuesto, con el fin de adoptar las medidas correctivas que resulten pertinentes, que permitan realizar las reformas o modificaciones oportunas a los planes; ocasionando que se cumplan en forma parcial los objetivos establecidos en el área y en la institución.

## **Conclusión**

El Director Financiero; y, la Jefa de Presupuestos, no supervisaron ni evaluaron en forma periódica mediante la aplicación de indicadores de gestión, el cumplimiento de los planes operativos y del presupuesto, inobservando las Normas de Control Interno 200-02 Administración estratégica, 401-03 Supervisión y la 600-01 Seguimiento continuo o en operación; aspectos que ocasionaron que se cumpla en forma parcial los objetivos institucionales en relación a la ejecución del presupuesto.

## **Recomendación**

- 15.** El Prefecto disponga al Director Financiero conjuntamente con la Jefa de Presupuestos, evaluar periódicamente mediante la aplicación de indicadores de gestión el cumplimiento de la ejecución presupuestaria y en caso de existir diferencias, realizar las gestiones necesarias para reformar o modificar técnicamente el presupuesto y planes del área, con el fin de dar cumplimiento de los objetivos.

## ANEXOS

### Anexo 1. Funcionarios Relacionados

N o	NOMBRE	CARGO	PERIODO DE ACTUACIÓN	
			DESDE	HASTA
1	Jurado Moreno Pablo	Prefecto de Imbabura		
2	Lima Soto Fausto Guillermo	Director Financiero		
3	Morales María de Lourdes	Jefe de Presupuesto		
4	Andrade Luzardo Karina Margoth	Analista de Presupuesto 2		
5	Dávila Carolina	Asistente de Presupuesto		

## Anexo 2. Indicadores de gestión

INDICADORES UTILIZADOS	RESULTADOS	OBSERVACIÓN
$\text{Autosuficiencia financiera} = \frac{\text{Ingresos Propios}}{\text{Gastos Corrientes}}$	$\text{Autosuficiencia financiera} = \frac{1'172.100}{7'628.582,44} = 15,36\%$	Los ingresos de autogestión financian en un 8% los gastos de remuneración.
$\text{Autonomía} = \frac{\text{Ingresos Propios}}{\text{Ingresos Totales}}$	$\text{Autonomía} = \frac{1'172.100}{65'676.504,06} = 1,78\%$	Baja capacidad institucional para autofinanciarse con su gestión.
$\text{Capacidad de ahorro} = \frac{\text{Ingresos Corrientes}}{\text{Gastos Corrientes}}$	$\text{Capacidad de ahorro} = \frac{8'604.437,26}{7'628.582,44} = 1,13$	Mayor a 1, los excedentes se orientan a la inversión
$\text{Dependencia} = \frac{\text{Transf Corrientes} + \text{Transf Capital}}{\text{Ingresos Totales}}$	$\text{Dependencia} = \frac{7'492.337,26 + 31'540.605,89}{65'676.504,06} = 59,43\%$	59,43% de dependencia a transferencias y donaciones
$\text{Eficiencia en la recaudación} = \frac{\text{Total recaudado}}{\text{Total Presupuestado}}$	$\text{Eficiencia en la recaudación} = \frac{31'318.511,65}{65'676.504,06} = 47,69\%$	
$\text{Eficiencia en ingresos} = \frac{\text{Total ingresos devengados}}{\text{Presupuesto de ingresos codificados}}$	$\text{Eficiencia en ingresos} = \frac{48'796.893,83}{65'676.504,06} = 74,30\%$	
$\text{Eficacia de Gastos} = \frac{\text{Total de gastos devengado}}{\text{Presupuesto de Gastos Codificado}}$	$\text{Eficacia de Gastos} = \frac{39'960.154,29}{65'676.504,06} = 60,84\%$	

## **RESPONSABILIDADES**

La Contraloría General del Estado, manifiesta:

Desde el momento en que los servidores públicos se posesionan de los cargos, asumen obligaciones legales, cuyo incumplimiento acarrea responsabilidades, como forma de precautelar el orden administrativo.

De conformidad con la ley pertinente, las conclusiones del informe de auditoría pueden dar origen a la determinación de responsabilidades, por el ejercicio de las actividades administrativas -financieras.

La responsabilidad tiene origen en la acción u omisión en que incurren los servidores públicos en el desempeño de un cargo.

La acción es la actividad positiva realizada por el servidor. Se identifica a uno o más sujetos de responsabilidad por acción, cuando se determina que un hecho o acto administrativo es imputable por la Ley o por las circunstancias que rodean al mismo.

La omisión consiste en dejar de hacer algo que el servidor público está obligado por la Ley, la distribución de funciones, las estipulaciones contractuales o cometidos asignados. Esta puede ser intencional o culposa.

La omisión intencional es aquella que se produce cuando existe el designio de obtener un resultado dañoso.

La omisión culposa es equiparable con la culpa leve del Código Civil que consiste en la falta de diligencia y cuidado que los hombres emplean en sus negocios propios

Se pueden determinar tres tipos de responsabilidades:

1. Responsabilidad administrativa
2. Responsabilidad civil culposa
3. Indicios de responsabilidad penal

## **RESPONSABILIDAD ADMINISTRATIVA**

La responsabilidad administrativa radica en la inobservancia, violación o incumplimiento de las disposiciones legales, atribuciones y deberes que compete a los servidores en razón de sus funciones específicas.

No procede el establecimiento de la responsabilidad administrativa si no existe norma legal que la contemple. Consecuentemente, cualquier violación de una norma legal vigente origina esta responsabilidad

Según lo estipulado en la LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO en la Sección 2: Responsabilidad administrativa culposa, en su Artículo 45.- Responsabilidad Administrativa culposa menciona que:

*“La responsabilidad administrativa culposa de las autoridades, dignatarios, funcionarios y servidores de las instituciones del Estado, se establecerá a base del análisis documentado del grado de inobservancia de las disposiciones legales relativas al asunto de que se trate, y sobre el incumplimiento de las atribuciones, funciones, deberes y obligaciones que les competen por razón de su cargo o de las estipulaciones contractuales, especialmente las previstas en el Título III de esta ley.”*

La responsabilidad administrativa se concreta en dos tipos de sanciones:

-La multa: Sanción pecuniaria que se impondrá según la jerarquía del funcionario o empleado responsable, por los actos ejecutados indebidamente, o por la omisión intencional o culposa de las disposiciones legales y reglamentarias.

-La destitución: Sanción que produce la cesación definitiva de funciones de un servidor público.

## **RESPONSABILIDAD CIVIL CULPOSA**

Según la LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO en la Sección 3 Responsabilidad Civil Culposa en su artículo Art. 52.- Alcance de la responsabilidad civil culposa menciona:

*“La responsabilidad civil culposa nace de una acción u omisión culposa aunque no intencional de un servidor público o de un tercero, autor o beneficiario, de un acto administrativo emitido, sin tomar aquellas cautelas, precauteladas o precauciones necesarias para evitar resultados perjudiciales directos o indirectos a los bienes y recursos públicos.*

*La responsabilidad civil culposa genera una obligación jurídica indemnizatoria del perjuicio económico ocasionado a las instituciones del Estado, calculado a la fecha en que éste se produjo, que nace sin convención, proveniente de un acto o hecho culpable del servidor público, o de un tercero, cometido sin intención de dañar, que se regula por las normas del cuasidelito del Código Civil.”*

Para el establecimiento del perjuicio económico, la ley pertinente, determina dos tipos de responsabilidad civil: la glosa y la orden de reintegro

## **INDICIOS DE RESPONSABILIDAD PENAL**

El indicio de responsabilidad penal tiene como fundamento el dolo, esto es, el deseo de inferir daño u obtener ventajas ilícitas para sí o para otro, originando de esta manera un delito.

Según la LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO Sección 4 Indicios de Responsabilidad Penal en el Art. 65.-Indicios de responsabilidad penal determinados por la Contraloría General del Estado establece que:

*“Cuando por actas o informes y, en general, por los resultados de la auditoría o de exámenes especiales practicados por servidores de la Contraloría General del Estado, se establezcan indicios de responsabilidad penal, por los hechos a los que se refieren el artículo 257 del Código Penal”*

A continuación se presenta un formato de Memorando de Antecedentes en el que se establecen los tipos de sanciones:

## APÉNDICES

### Apéndice 1. Memorando de antecedentes

**Asunto:** Antecedentes para el establecimiento de responsabilidades

El examen especial efectuado al área de Presupuestos, por el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2015 del Gobierno Provincial de Imbabura, se realizó con cargo a imprevistos del Plan de Auditoría del año 2015

De conformidad con lo dispuesto en los artículos 12 y 14 del Reglamento Sustitutivo de Responsabilidades, 39, 45, 52 y 53 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, a continuación se detallan los hechos que a criterio de auditoría, ameritan el establecimiento de responsabilidades administrativas.

De conformidad a lo dispuesto en los artículos 69 literal a) y 71 literales a) y b), del Reglamento Orgánico Funcional Sustitutivo de la Contraloría General del Estado, a la Dirección de Responsabilidades le corresponde estudiar los informes, memorando de antecedentes, actas y otros documentos que se anexan y determinar las responsabilidades que sean procedentes.

#### I. RESPONSABILIDADES ADMINISTRATIVAS CULPOSAS

##### LA APLICACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTION PERMITE MEDIR LOS RESULTADOS DE LA GESTIÓN DEL ÁREA

De la aplicación de los indicadores de gestión se ha determinado que el presupuesto ejecutado correspondiente al año 2015, se cumplió en forma parcial.

Se inobservó la Norma de Control Interno 200-02 Administración estratégica, que determina lo siguiente:

*“...el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional.”*

La Norma de Control Interno 401-03 Supervisión, que menciona lo siguiente:

*“Los directivos de la entidad, establecerán procedimientos de supervisión de los procesos y operaciones, para asegurar que cumplan con las normas y regulaciones y medir la eficacia y eficiencia de los objetivos institucionales, sin perjuicio del seguimiento posterior del control interno”*

Y la Norma de Control Interno 600-01 Seguimiento continuo o en operación

*“La máxima autoridad, los niveles directivos y de jefatura de la entidad, efectuarán un seguimiento constante del ambiente interno y externo que les permita conocer y aplicar medidas oportunas sobre condiciones reales o potenciales que afecten el desarrollo de las actividades institucionales, la ejecución de los planes y el cumplimiento de los objetivos previstos.”*

Estos hechos se presentaron por cuanto el Director Financiero; y, la Jefa de Presupuestos, no supervisaron ni evaluaron en forma periódica mediante la aplicación de indicadores de gestión, el cumplimiento de los planes operativos y del presupuesto, con el fin de adoptar las medidas correctivas que resulten pertinentes, que permitan realizar las reformas o modificaciones oportunas a los planes; ocasionando que se cumplan en forma parcial los objetivos establecidos en el área y en la institución.

### **Cuadro resumen de imposición de sanciones sugeridas**

De conformidad con los artículos 45 y 46 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, LOCGE, a base de los hechos comentados, se sugiere el establecimiento de responsabilidades administrativas culposas, a las siguientes personas:

Nombres, apellidos y cargos	Período de gestión	No. de la responsabilidad administrativa(*)	Causales Art. 45 LOCGE	R.B.U USD	Sanción Sugerida		
					No. R.B.U	Total USD	Destitución
		1	No establecer ni aplicar indicadores de gestión y medidas de desempeño para evaluar la gestión institucional o sectorial y el rendimiento individual de sus servidores	366,-	1	366,-	NO

R.B.U: Remuneración básica unificada del trabajador del sector privado

(\*) Se hará referencia al número de la responsabilidad administrativa que se presenta en el memorando.

---

Fernanda Insuasti

Autora

## **Apéndice 2. Convocatoria a la Conferencia Final**

**Sección:** Área de Presupuestos del Gobierno Provincial de Imbabura

**Asunto:** Convocatoria a la Conferencia Final

Ibarra, 07 de febrero de 2016

Señor Licenciado

Pablo Jurado

PREFECTO DE IMBABURA

Presente

De mi consideración:

Convoco a usted a la conferencia final de comunicación de resultados mediante la lectura del borrador del informe del examen especial al área de Presupuestos del Gobierno Provincial de Imbabura, por el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2015

La diligencia se llevará a cabo en el aula 308 de Noveno C2, ubicado en la Universidad Técnica del Norte, el día 11 de febrero de 2016 a las 15h00. En caso de no poder asistir personalmente, agradeceré notificar por escrito, indicando los nombres, apellidos y número de cédula de ciudadanía de la persona que participará en su representación.

Atentamente,

---

Fernanda Insuasti

AUTORA

**Sección:** Área de Presupuestos del Gobierno Provincial de Imbabura

**Asunto:** Convocatoria a la Conferencia Final

Ibarra, 25 de enero de 2016

Señor Doctor

Fausto Lima

DIRECTOR FINANCIERO DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE IMBABURA

Presente

De mi consideración:

Convoco a usted a la conferencia final de comunicación de resultados mediante la lectura del borrador del informe del examen especial al área de Presupuestos del Gobierno Provincial de Imbabura, por el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2015.

La diligencia se llevará a cabo en el aula 308 de Noveno C2, ubicado en la Universidad Técnica del Norte, el día 04 de febrero de 2016 a las 15h00. En caso de no poder asistir personalmente, agradeceré notificar por escrito, indicando los nombres, apellidos y número de cédula de ciudadanía de la persona que participará en su representación.

Atentamente,

---

Fernanda Insuasti

AUTORA

**Sección:** Área de Presupuestos del Gobierno Provincial de Imbabura

**Asunto:** Convocatoria a la Conferencia Final

Ibarra, 25 de enero de 2016

Señora Ingeniera

María de Lourdes Morales

JEFE DE PRESUPUESTO DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE IMBABURA

Presente

De mi consideración:

Convoco a usted a la conferencia final de comunicación de resultados mediante la lectura del borrador del informe del examen especial al área de Presupuestos del Gobierno Provincial de Imbabura, por el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2015.

La diligencia se llevará a cabo en el aula 308 de Noveno C2, ubicado en la Universidad Técnica del Norte, el día 04 de febrero de 2016 a las 15h00. En caso de no poder asistir personalmente, agradeceré notificar por escrito, indicando los nombres, apellidos y número de cédula de ciudadanía de la persona que participará en su representación.

Atentamente,

---

Fernanda Insuasti

AUTORA

## Acta de Conferencia Final

### ACTA DE LA CONFERENCIA FINAL DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS CONTENIDOS EN EL BORRADOR DEL INFORME DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE IMBABURA EN EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE EL 1 DE ENERO Y EL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015

En la ciudad de Ibarra, Provincia de Imbabura, a los once días del mes de febrero de 2016, a partir de las quince horas, la suscrita: Fernanda Elizabeth Insuasti Paucar, Autora, se constituyen en la Universidad Técnica del Norte, con el objeto de dejar constancia de la comunicación final de resultados mediante la lectura del borrador del informe de la Auditoría de Gestión al área de Presupuesto del Gobierno Provincial de Imbabura, por el periodo comprendido entre el 01 de enero y el 31 de diciembre de 2015.

En cumplimiento a lo dispuesto en la ley y el reglamento para su aplicación, se convocó mediante oficio circular 002 del 07 de febrero de 2016, a los funcionarios y personas relacionadas con el examen para que asistan a la presente diligencia.

Al efecto, en presencia de los abajo firmantes, se procedió a la lectura del borrador del informe y se analizaron los resultados del examen constantes en los comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Para constancia de lo actuado, suscriben la presente acta en dos ejemplares iguales, las personas asistentes.

NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	CÉDULA	FIRMA	OBSERVACIÓN
Pablo Aníbal Jurado Moreno	Prefecto de Imbabura			
Fausto Guillermo Lima Soto	Director Financiero			
María de Lourdes Morales	Jefa del Área Presupuestos			
Karina Margoth Andrade Luzardo	Analista de Presupuesto			
Dávila Carolina	Asistente de Presupuesto			

## **FASE V: SEGUIMIENTO**

### **INTRODUCCIÓN**

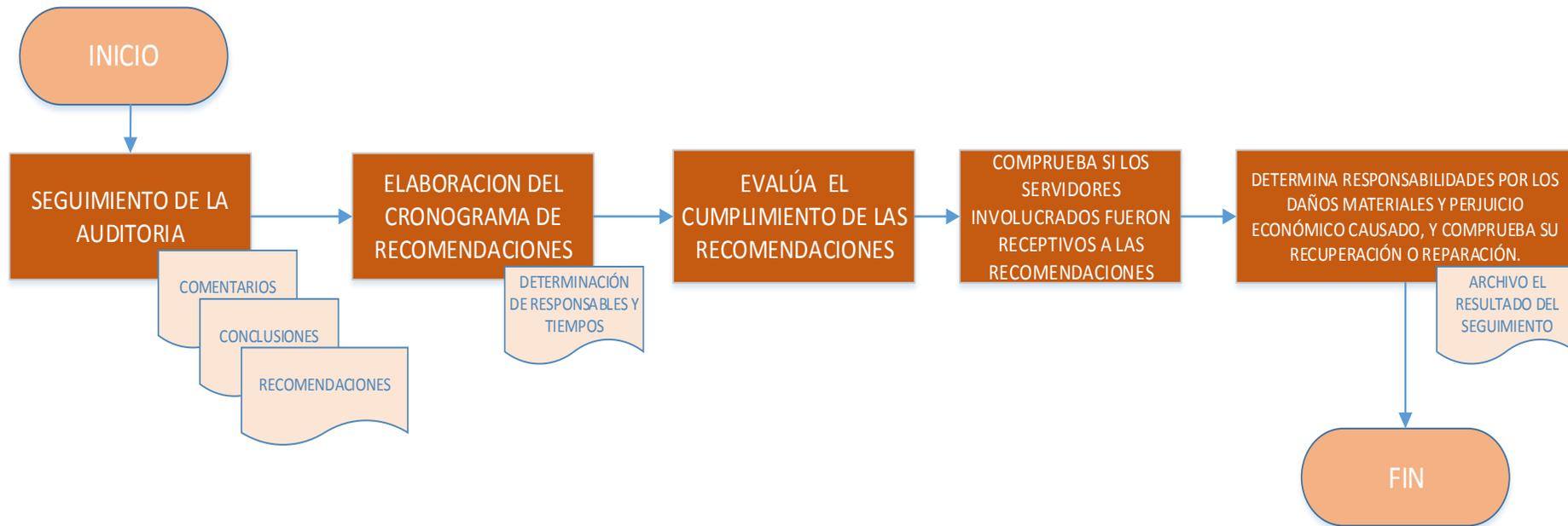
En el informe de auditoría, el auditor proporcionará recomendaciones, para dar soluciones a la institución y que se proceda a su implantación. Se debe elaborar un cronograma en el que consten las recomendaciones, los responsables y tiempos para su cumplimiento.

La máxima autoridad de la institución es quien dispondrá y vigilará el cumplimiento del cronograma de recomendaciones, para asegurar su cumplimiento. También la administración debe mostrar su apoyo y compromiso para que las recomendaciones se implanten en la institución. Además el auditor deberá comprobar si los servidores involucrados fueron receptivos a las recomendaciones.

Esta fase de seguimiento tiene como función principal velar por la implantación de las recomendaciones, cumpliendo con los cambios sugeridos para que se logren los objetivos fijados gracias a la participación de todos los empleados de la institución.

A continuación se presenta un flujograma en el que se expresa los pasos de esta fase:

**Gráfico 26:** Flujo De Actividades Fase V Seguimiento

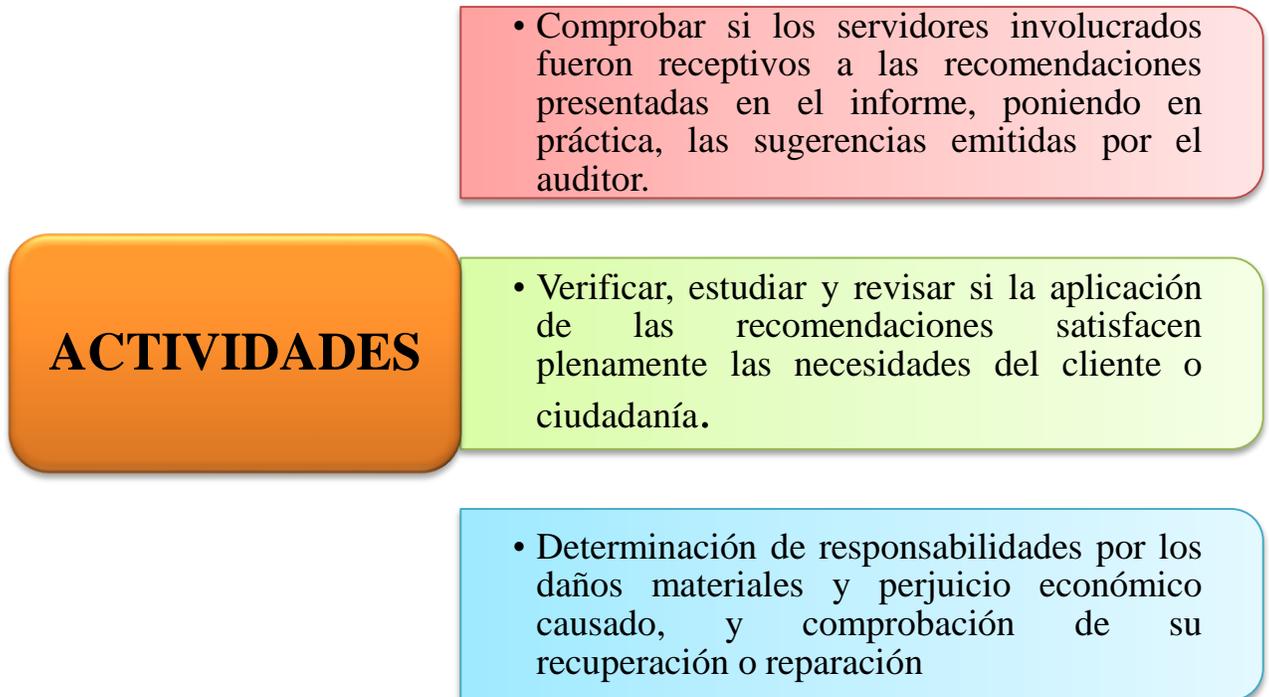


**Elaborado por:** La autora

## OBJETIVO

- ⌘ Realizar con posterioridad de la auditoria de gestión realizada, el seguimiento correspondiente

**Gráfico 27:** Actividades Fase V



**Elaborado por:** La autora

## PRODUCTOS

- Documentación que evidencie el cumplimiento de las recomendaciones y probatoria de las acciones correctivas.
- Comunicación de la determinación de responsabilidades

**Cuadro 44:** Programa De Auditoria De Gestión Fase V

<b>ENTIDAD:</b>	GOBIERNO PROVINCIAL DE IMBABURA
<b>TIPO DE EXAMEN:</b>	AUDITORIA DE GESTIÓN
<b>COMPONENTE:</b>	DIRECCIÓN FINANCIERA
<b>SUBCOMPONENTE:</b>	PRESUPUESTOS

No.	OBJETIVOS/PROCEDIMIENTOS
	<b>Objetivo:</b>
1	Comprobar si los servidores involucrados fueron receptivos a las recomendaciones presentadas en el informe, poniendo en práctica, las sugerencias emitidas por el auditor.
	<b>Procedimientos:</b>
1	Efectúe un plan de trabajo, cuyo contenido refleje los objetivos, alcance y resultados de lo que se necesitará para implantar las recomendaciones.
2	Efectúe una descripción específica de responsabilidades, y programe reuniones para la evaluación de avances con respecto al cumplimiento de las recomendaciones emitidas.
3	Prepare un presupuesto, incluyendo programas de información y firme compromiso de tomar las acciones correctivas por parte del recurso humano del área de Presupuestos del Gobierno Provincial de Imbabura.
	<b>Objetivo:</b>
2	Verificar, estudiar y revisar si la aplicación de las recomendaciones satisfacen plenamente las necesidades del Gobierno Provincial de Imbabura
	<b>Procedimientos:</b>
1	Evalúe periódicamente el cumplimiento de las recomendaciones emitidas en el informe de auditoría.
2	Recomiende que estas evaluaciones se realicen cada tres meses luego de haber entregado el informe definitivo.
3	Solicite al Jefe de Presupuestos, informe documentadamente sobre el estado de la implementación de las recomendaciones en el Área de Presupuestos y éste, poner a su vez en conocimiento de la máxima autoridad siendo éste el señor Prefecto de Imbabura el resultado de la evaluación.
	<b>Elaborado por:</b> <b>Fecha:</b> <b>Revisado por:</b> <b>Fecha:</b>

**Elaborado por:** La autora

**Cuadro 45: Cronograma de Recomendaciones**

RECOMENDACIÓN	GOBIERNO PROVINCIAL DE IMBABURA CRONOGRAMA DE CUMPLIMIENTO DE APLICACIÓN DE RECOMENDACIONES AÑO 2015																				RESPONSABLE				
	MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO					AGOSTO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		1	2	3	4
1. El Prefecto disponga al Director Financiero para que realice reuniones de socialización de políticas administrativas con el personal del área de Presupuestos cada tres meses para el normal funcionamiento de las actividades y el adecuado cumplimiento de metas y objetivos.	X														X										Director Financiero
2. El Prefecto disponga al Director Financiero realizar una actualización del Código de Ética en un periodo de dos meses y su posterior socialización a todo el personal del área de Presupuestos para que se fortalezca el sentimiento de pertenecer a la institución y se sienta comprometido a lograr que mejore.	X	X	X	X	X	X	X	X																	Director Financiero
3. El Prefecto disponga al Director Financiero y este a su vez a la Jefa de Presupuestos, que para el mes de marzo se creen e implementen los indicadores de gestión éticos y ecológicos, para medir el cumplimiento de valores éticos y la gestión medioambiental del área y por ende mejorar la gestión institucional.	X	X	X	X																					Director Financiero Jefe de Presupuestos
4. El Prefecto disponga al Director Financiero y este a su vez a la Jefa de Presupuestos que para este periodo fiscal se cree una partida presupuestaria de prevención de impactos, con la finalidad de contar con la suficiente y pertinente asignación presupuestaria para este rubro y estar preparados para prevenir impactos ambientales que puede generar algún proyecto institucional.							X	X																	Director Financiero Jefe de Presupuestos

RECOMENDACIÓN	MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				RESPONSABLE
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
5. El Prefecto disponga al Director Financiero establecer medidas apropiadas y seguras de protección de identidad e información emitida por el denunciante, que le permita a la entidad examinar faltas o actos fraudulentos que tenga conocimiento el mismo, para llevar un control exacto de las actividades que desempeñe el denunciado y llegar a determinar si existe o no un fraude dentro del Área de presupuestos									X	X															Director Financiero
6. El Prefecto disponga al Director Financiero, que emita, divulgue e implemente las directrices para el correcto funcionamiento de las actividades del personal del área de Presupuesto y el mejoramiento del manejo del presupuesto para que la información generada sea confiable y oportuna.										X	X														Director Financiero
7. El Prefecto disponga al Director Financiero y este a su vez a la Jefa de Presupuestos, para que elabore una matriz de responsabilidades que contenga: objetivos, actividad, tiempo de ejecución, responsable y firma, que permita verificar oportunamente el cumplimiento de los objetivos propuestos por el área en el tiempo establecido									X	X															Director Financiero
8. El Prefecto disponga al Director Financiero y este a su vez a la Jefa de Presupuestos, que se elabore una matriz de evaluación de riesgos en donde puedan estar todas las actividades de control que se realizarán en el área, con el fin de actuar mediante procedimientos, técnicas y controles y evitar la existencia de desviaciones e incumplimientos que se presenten.													X	X	X										Director Financiero

RECOMENDACIÓN	MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				RESPONSABLE
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
9. El Prefecto disponga al Director Financiero, para que delegue a la Jefa de Presupuestos la realización del Plan Estratégico del área de Presupuestos, el mismo que deberá estar terminado para el primer trimestre del año, el mismo que debe contener todas las directrices para un óptimo cumplimiento de objetivos y metas del área como de la institución.	X	X	X	X																					Director Financiero
10. El Prefecto disponga al Director Financiero y este a su vez a la Jefa de Presupuestos, implementar un Canal de Comunicación Abierto, con la finalidad de contar con información correcta, segura y oportuna que permita mejorar la calidad de los productos y servicios brindados por el área de Presupuestos y por ende mejorar la gestión institucional.																	X	X	X	X					Director Financiero
11. El Prefecto disponga al Director Financiero se implementen medidas de supervisión y monitoreo, y este a su vez delegará a la Jefa de Presupuesto para que se apliquen las medidas de supervisión y monitoreo implementadas, para constatar el cumplimiento del Código de Ética de los funcionarios del área de Presupuesto ya que este es un instrumento importante para la detección oportuna de debilidades en su aplicación.							X						X								X				Director Financiero
12. El Prefecto disponga al Director Financiero y este a la Jefa de Presupuestos para que se implemente una evaluación trimestral de la ejecución presupuestaria, así como la elaboración de cédulas presupuestarias de ingresos y gastos, y el estado de ejecución presupuestaria, a fin de contar con información oportuna que permita tomar medidas correctivas antes de que termine el periodo fiscal y lograr los objetivos y metas propuestas por el área de Presupuestos.							X														X				Director Financiero Jefe de Presupuestos

RECOMENDACIÓN	MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				RESPONSABLE
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
13. El Prefecto disponga al Director Financiero para que este a su vez delegue al Jefe de Presupuestos que realice una rendición de cuentas trimestralmente así como la aplicación de indicadores de gestión que permita analizar y valorar los resultados sobre el cumplimiento de metas y objetivos para tomar medidas correctivas a tiempo.																									Director Financiero Jefe de Presupuestos
14. El Prefecto disponga al Director Financiero y este a su vez a la Jefa de presupuesto para que se realice un informe de las modificaciones presupuestarias detallando que los trasposos de recursos disponibles se realicen dentro de una misma actividad y un análisis que justifique que dichas modificaciones permiten un mejor cumplimiento de los objetivos y metas de la entidad.	X								X								X								Director Financiero Jefe de Presupuestos
15. El Prefecto disponga al Director Financiero conjuntamente con la Jefa de Presupuestos, evaluar periódicamente mediante la aplicación de indicadores de gestión el cumplimiento de la ejecución presupuestaria y en caso de existir diferencias, realizar las gestiones necesarias para reformar o modificar técnicamente el presupuesto y planes del área, con el fin de dar cumplimiento de los objetivos.							X						X								X				Director Financiero Jefe de Presupuestos

**Fuente:** Informe de Auditoría

**Elaborado por:** La autora

## **CAPÍTULO IV**

### **IMPACTOS ESPERADOS**

#### **4.1 INTRODUCCIÓN**

Es necesario realizar un análisis de los impactos que ha producido el desarrollo de esta investigación, con el objetivo de conocer un criterio técnico que sustente la Auditoría de Gestión realizada.

Este análisis se realizará mediante la aplicación de una matriz de impactos, en la cual se establecerá los factores principales de impactos y sus indicadores correspondientes; indicando si el impacto causado es positivo o negativo, además de los análisis de cada indicador.

#### **4.2 OBJETIVO**

- ✚ Determinar los impactos que ha tenido la realización de la Auditoría de Gestión en el Gobierno Provincial de Imbabura.

#### **4.3 ESCALA DE VALORACIÓN**

Para el análisis de impactos se ha considerado lo siguiente:

- ❖ Se determina varias áreas o impactos generales en las que el proyecto influirá positiva o negativamente; en el presente proyecto se ha determinado impacto institucional, social y económico.
- ❖ Se selecciona un rango de niveles de impacto positivos y negativos de acuerdo a la siguiente tabla:

**Cuadro 46:** Tabla De Valoración De Impactos

<b>VALORACIÓN</b>	<b>NIVEL DE IMPACTO</b>
3	Impacto positivo alto
2	Impacto positivo medio
1	Impacto positivo bajo
0	Neutro: no existe impacto
-1	Impacto negativo bajo
-2	Impacto negativo medio
-3	Impacto negativo alto

Elaborado por: La autora

- ❖ Se construye para cada una de las áreas una matriz en la que horizontalmente se ubica la valoración de los niveles de impacto establecido, mientras que verticalmente se determina los indicadores que permitirá tener información específica y puntual del área analizada.
- ❖ A cada indicador, se asigna un nivel de impacto, positivo o negativo, a continuación, se encuentra la sumatoria de los niveles de impacto, la misma que será dividida para el número de indicadores establecidos en cada área, obteniéndose de esta manera matemáticamente el nivel de impacto del área de estudio.

#### **4.4 IMPACTO INSTITUCIONAL**

Este impacto se basa en la forma en que la aplicación de la Auditoría de Gestión va a influir sobre la Institución, está va a tener una guía sobre lo que está sucediendo con la gestión que están desarrollando. Además, las recomendaciones establecidas en el informe de auditoría van ayudar a las autoridades del Gobierno Provincial para que se siga cumpliendo las metas y objetivos establecidos en el Plan Estratégico

**Cuadro 47: Impacto Institucional**

Indicador	Nivel de impacto						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
Conducta organizacional							X
Cumplimiento de procesos							X
Oportunidad de cumplimiento de procesos						X	
Disponibilidad de instrumentos de gestión					X		
<b>Total</b>					1	2	6

Elaborado por: La autora

$$\text{Impacto Institucional} = \frac{\text{Nivel de impacto}}{\text{N}^\circ \text{ de indicadores}}$$

$$\text{Impacto Institucional} = \frac{9}{4} = 2.25$$

**Impacto Institucional = IMPACTO POSITIVO MEDIO**

#### 4.4.1 Análisis del Impacto Institucional

##### ♣ Conducta organizacional

El resultado de la Auditoría de Gestión tiene la filosofía de mejorar la conducta de los empleados de la institución de forma preventiva, además de ayudar a mejorar las debilidades con las recomendaciones planteadas.

##### ♣ Cumplimiento de procesos

El cumplimiento de procesos es la base fundamental para que funcione bien la institución, por eso se recomendó que se elabore una matriz de responsabilidades que contenga: objetivos, actividad, tiempo de ejecución, responsable y firma, que permita verificar oportunamente el cumplimiento de los objetivos propuestos

##### ♣ Oportunidad de cumplimiento de procesos

Es muy importante que los procesos se realicen a su debido tiempo por ello se plantea en las recomendaciones del informe que se socialice las políticas administrativas normal

funcionamiento de las actividades y el adecuado cumplimiento de metas y objetivos en el tiempo establecido.

#### ♣ Disponibilidad de instrumentos de gestión

El Gobierno Provincial de Imbabura cuenta con instrumentos de Gestión pero varios de estos no se encuentran actualizados, lo que se espera es que con las recomendaciones dadas en el informe de auditoría, estos instrumentos se modifique de acuerdo a las necesidades de la institución.

### 4.5 IMPACTO SOCIAL

Esta investigación tendrá impacto en el ámbito social cuando las autoridades verifiquen a través del informe de auditoría si se ha cumplido con los requerimientos y satisfacción de las necesidades de la población. Ya que el presupuesto se emplea para cubrir proyectos sociales de la provincia es importante que la población confíe las obras y actividades que realiza la Institución.

**Cuadro 48: Impacto Social**

Indicador	Nivel de impacto						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
Reconocimiento de la sociedad						X	
Participación ciudadana							X
Cumplimiento de compromisos con la comunidad						X	
<b>Total</b>						<b>4</b>	<b>3</b>

Elaborado por: La autora

$$\text{Impacto Social} = \frac{\text{Nivel de impacto}}{\text{N}^\circ \text{ de indicadores}}$$

$$\text{Impacto Social} = \frac{7}{3} = 2.3$$

$$\text{Impacto Social} = \text{IMPACTO POSITIVO MEDIO}$$

#### 4.5.1 Análisis del Impacto Social

#### ♣ Reconocimiento de la sociedad

El Gobierno Provincial al ser una institución pública debe difundir la información de sus labores a través de un portal o página web, así como de los medios necesarios a disposición del público, implementados en la misma institución. Así la población puede estar informada y tiene su confianza puesta en la institución.

#### ♣ Participación ciudadana

Es importante que la institución ayude a la ciudadanía a impulsar los emprendimientos productivos, además de velar por la gestión y toma de decisiones en lo que a participación ciudadana se trate, con esto ayudará a que la población sobresalga de una mejora manera.

#### ♣ Cumplimiento de compromisos con la comunidad

Las obras que realiza la institución en las zonas rurales debe ser cumplidas de acuerdo a los tiempos establecidos y a los contratos estipulados, se debe asegurar que se cumpla con los compromisos que realiza la institución con la comunidad.

### 4.6 IMPACTO ECONÓMICO

Los procedimientos establecidos en la Auditoría de Gestión permiten realizar un seguimiento y evaluación a los Indicadores de Gestión y por ende a la programación en términos económicos; es necesario mejorar la productividad en el territorio de Imbabura como consecuencia de las obras que la institución realiza.

**Cuadro 49: Impacto Económico**

Indicador	Nivel de impacto						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
Nivel de cumplimiento del POA					X		
Ejecución presupuestaria					X		
Relación de la Inversión / Gasto corriente						X	
<b>Total</b>					<b>2</b>	<b>4</b>	

Elaborado por: La autora

$$\text{Impacto Económico} = \frac{\text{Nivel de impacto}}{\text{Nº de indicadores}}$$

$$\text{Impacto Económico} = \frac{4}{3} = 1.3$$

**Impacto Económico = IMPACTO POSITIVO BAJO**

#### **4.6.1 Análisis del Impacto Económico**

##### **♣ Nivel de cumplimiento del POA**

Es importante que se cumpla con lo estipulado en el POA por eso se debería realizar una rendición de cuentas trimestralmente que permita analizar y valorar los resultados sobre el cumplimiento del POA para tomar medidas correctivas a tiempo.

##### **♣ Ejecución presupuestaria**

A través de las recomendaciones se estableció que se implemente una evaluación trimestral de la ejecución presupuestaria a fin de contar con información oportuna que permita tomar medidas correctivas antes de que termine el periodo fiscal esto servirá a la institución a ejecutar con más eficiencia el presupuesto.

##### **♣ Relación de la Inversión / Gasto corriente**

Es necesario estar pendiente de que la inversión que realiza la institución es superior al gasto corriente para saber que se está realizando un buen trabajo. En las recomendaciones planteadas en el informe de auditoría se planteó realizar rendición de cuentas trimestrales, para analizar la relación de la inversión/ gasto corriente y así mejorar.

## CONCLUSIONES

A través del informe de auditoría se establecieron recomendaciones que fueron resultado de los hallazgos encontrados y que están sustentados en bases teóricas legales, estos hallazgos son debilidades que presenta la institución

Con la aplicación de la auditoría de gestión se determina que se producirán impactos positivos tanto institucional, social como económico, que constituirán al cumplimiento de los objetivos y metas establecidas en el plan estratégico institucional.

Se determinó que existe un adecuado control interno dentro de la Dirección Financiera sin embargo no se ha logrado cumplir con todas las actividades establecidas en el POA, y la ejecución presupuestaria proyectada no se cumplió al cien por ciento

## **RECOMENDACIONES**

Es importante la Máxima Autoridad disponga la difusión de la auditoría de gestión realizada a los empleados y además disponga que se apliquen las recomendaciones indicadas en el informe de auditoría, la aplicación de éstas ayudará al fortalecimiento institucional.

Se recomienda realizar un seguimiento al cumplimiento de las recomendaciones establecidas en el informe de auditoría, con el fin de determinar si ha sido útil para la institución la elaboración del informe.

Es fundamental que se continúe y extiendan planes de mejora continua para el control interno de la Dirección Financiera tanto en la parte operativa como financiera. Además, se debe hacer un seguimiento al POA para cumplir con toda la proyección para la ejecución presupuestaria con los valores comprometidos y obtener así un mayor porcentaje de cumplimiento de los objetivos planteados en el Plan Estratégico del Gobierno Provincial de Imbabura.

## BIBLIOGRAFÍA

- ARMIJO, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño del sector público*. Chile.
- Carlos Garbajosa Chaparro. (2013). *MANUAL Gestión contable y gestión administrativa para auditoría*. EDITORIAL CEP S.L.
- Carlos, G. C. (2016). *Manual de Auditoría Certificados de profesionalidad. Gestión contable y gestión administrativa para auditoría* . Madrid: CP,SL.
- Chaparro, C. G. (2013). *Manual. Auditoría (MF0232\_3). Certificados de profesionalidad. Gestión contable y gestión administrativa para auditoría (ADGDO108)*. Editorial CEP, S.L. .
- CÓDIGO ORGÁNICO DE ORGANIZACIÓN TERRITORIAL, COOTAD. (2015). *CÓDIGO ORGÁNICO DE ORGANIZACIÓN TERRITORIAL, COOTAD*. QUITO.
- Committee of Sponsoring Organizations. (2010). *Gestión de Riesgos Corporativos-Marco Integral*. Jersey.
- Contraloría General del Estado. (s.f.). *Contraloría General del Estado*. Obtenido de la Institución: Fundamento Legal: [http://www.contraloria.gob.ec/la\\_institucion.asp?id\\_SubSeccion=3](http://www.contraloria.gob.ec/la_institucion.asp?id_SubSeccion=3)
- FRANKLIN, E. B. (2012). *AUDITORIA ADMINISTRATIVA GESTION ESTRATEGICA DEL CAMBIO*.
- Higo Sandoval Morales. (2012). *Introducción a la Auditoría*. México: Tercer Milenio.
- INTERNAL CONTROL INTEGRATED FRAMEWORK ,COSO II*. (2013).
- LEY ORGANICA DE LA CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO* . (2015). QUITO.
- Luis Aníbal Mora García. (2012). *Indicadores de la Gestión Logística*. Bogotá: Digiprint Editores.
- MALDONADO, M. (2011). *AUDITORIA DE GESTION*. QUITO: ABYA-YALA.
- MANUAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN* . (2015). MADRID.
- Ministerio de Finanzas. (4 de 11 de 2015). *Presupuesto General del Estado*. Obtenido de [http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/11/Bolet%C3%ADn-de-Prensa-Proforma-Presupuestaria-2016\\_31-octubre-2015.pdf](http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/11/Bolet%C3%ADn-de-Prensa-Proforma-Presupuestaria-2016_31-octubre-2015.pdf)
- Normas de Auditoría Generalmente aceptadas* . (2011).
- Perez, M. O. (2012). *Fundamentos teóricos de Auditoría Financiera* . Madrid: Piramide.

# ANEXOS

**Anexo 1:** Cuestionario aplicado a empleados de la Dirección Financiera



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**ENCUESTA PARA LOS EMPLEADOS DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE IMBABURA**

1. ¿Existe un manual de organización y funciones?

<input type="checkbox"/>	SI
<input type="checkbox"/>	NO

2. ¿El manual de funciones describe las funciones de todas las áreas y unidades organizacionales de los niveles jerárquico superior y otras unidades?

<input type="checkbox"/>	SI
<input type="checkbox"/>	NO

3. ¿Existe Código de Ética en la institución?

<input type="checkbox"/>	SI
<input type="checkbox"/>	NO

4. ¿Cada qué tiempo se difunde el Código de Ética?

<input type="checkbox"/>	Semestral
<input type="checkbox"/>	Anual
<input type="checkbox"/>	Nunca

5. ¿Conoce Ud. lo estipulado en el Plan Estratégico de la Institución?

<input type="checkbox"/>	Absolutamente
<input type="checkbox"/>	En gran medida
<input type="checkbox"/>	Medianamente
<input type="checkbox"/>	Desconoce totalmente

6. ¿Se dan a conocer los resultados obtenidos del Plan Estratégicos?

<input type="checkbox"/>	SI
<input type="checkbox"/>	NO

7. ¿En que medida considera que los objetivos institucionales se están cumpliendo?

- 30 %- 40%
- 50% - 60%
- 70% - 80%
- 90% - 100%

8. ¿Ud considera que las metas trazadas institucionalmente se están cumpliendo?

- SI
- NO

9. ¿Qué porcentaje cree que las estrategias implementadas dentro de la institución han sido efectivas?

- 30 %- 40%
- 50% - 60%
- 70% - 80%
- 90% - 100%

10. ¿Cada cuánto tiempo reciben capacitación profesional?

- 1 vez al año
- 2 veces al año
- 3 veces o más

11. ¿Se realizan evaluaciones para determinar el desempeño laboral de los empleados de la Institución?

- SI
- NO

12. ¿Cada qué tiempo las autoridades realizan evaluaciones a los empleados acerca de la evaluación del desempeño laboral?

- Mensual
- Trimestral
- Semestral
- Anual

## **Anexo 2: Entrevista aplicada al Director Financiero**



### **UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

#### **ENTREVISTA AL DIRECTOR FINANCIERO DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE IMBABURA**

1. ¿Quiénes son las personas encargadas de realizar las transferencias de pagos?
2. ¿El Plan Operativo Anual (POA) cada que tiempo se realiza?
3. ¿Cómo se maneja el tema de los contratos y los convenios?
4. ¿Cómo está financiado el Gobierno Provincial de Imbabura?
5. ¿Cómo se maneja el tema de claves y se seguridad?
6. ¿Las huellas biométricas son registradas en el Banco Central del Ecuador?
7. ¿Cada qué tiempo se capacitan a los empleados?
8. ¿Se realizan evaluaciones del desempeño laboral a los empleados?
9. ¿Existe rotación de funciones en el Departamento Financiero?
10. ¿Existe inclusión de personas con capacidades especiales?

### Anexo 3: Entrevista aplicada al Tesorero



#### UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

#### ENTREVISTA AL TESORERO DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE IMBABURA

6. ¿Cuáles son las principales funciones que se realizan en el Área de Tesorería?
7. ¿En la institución se cobran tasas?
8. ¿Cómo se manejan los contratos y los convenios?
9. ¿Cómo se manejan las Garantías de los contratos?
10. ¿Qué tipo de Garantías se manejan?

#### Anexo 4: Entrevista aplicada al Jefe de Presupuestos



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**ENTREVISTA AL JEFE DE PRESUPUESTOS**  
**DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE IMBABURA**

8. ¿Cuáles son las principales funciones que se realizan en el Área de Presupuestos?
9. ¿Cómo se manejan las Partidas Presupuestarias?
10. ¿En qué casos se realizan las modificaciones presupuestarias?
11. ¿Al final de cada periodo se ejecutan todos los gastos presupuestados?
12. ¿En qué porcentaje se ejecutó el presupuesto para el año 2015?
13. ¿Se reciben todos los recursos que les fueron asignados en el presupuesto?
14. ¿Cuáles son los errores más frecuentes que llegan al Área de Presupuestos?

## **Anexo 5: Entrevista aplicada al Jefe de Contabilidad**



### **UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

#### **ENTREVISTA AL JEFE DE CONTABILIDAD DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE IMBABURA**

6. ¿Cuáles son las principales funciones que se desempeñan en el Área de Contabilidad?
7. ¿Cómo se manejan los de pago de préstamos e intereses?
8. ¿Cómo se maneja el tema del personal?
9. ¿Qué sistema utilizan para realizar sus labores?
10. ¿Cómo se realizan los anticipos de sueldos?

**Anexo 6:** Entrevista aplicada a la Directora General Administrativa



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**ENTREVISTA AL DIRECTOR FINANCIERO DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE  
IMBABURA**

1. ¿Cuál es el procedimiento para realizar las Compras?
2. ¿Se ha tenido algún tipo de retraso con los proveedores?
3. ¿Se tiene algún tipo de inconveniente con el Portal de Compras Públicas?
4. ¿En qué porcentaje se cumplió lo establecido en el POA?
5. ¿Qué procesos comparte la Dirección Administrativa con la Dirección Financiera?
6. ¿Dentro de las funciones compartidas existen inconvenientes o retraso en las direcciones?

## **Anexo 7: Entrevista aplicada al Director de Planificación**



### **UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

#### **ENTREVISTA AL DIRECTOR FINANCIERO DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE IMBABURA**

1. ¿Cómo es el proceso para realizar el Plan Operativo Anual?
2. ¿Cómo se realizan las modificaciones al POA
3. ¿Cuál es el departamento que más modificaciones presupuestarias realiza?
4. ¿En qué porcentaje se cumplió la ejecución presupuestaria en el año 2015?
5. ¿Qué procesos comparte la Dirección de Planificación con la Dirección Financiera?
6. ¿Cómo es la relación con la Dirección Financiera?