



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y**  
**ECONÓMICAS**  
**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**TRABAJO DE GRADO**

**“GUÍA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA EL  
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO  
MUNICIPAL DE SAN MIGUEL DE URCUQUÍ”**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIEROS  
COMERCIALES**

**AUTORES:** Edison Arturo Díaz Recalde  
Orlando Atahualpa Echeverría Recalde

**ASESOR:** Ing. Víctor Zea Zamora Msc.

**Ibarra, diciembre, 2.013**

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de grado detalla toda la investigación realizada, con el fin de formular una guía de auditoría administrativa para el Gobierno Municipal de San Miguel de Urququí. Para llegar a plantear esta propuesta, se inició confirmando el problema a través de un diagnóstico situacional, especialmente utilizando como instrumento de análisis la matriz FODA y cruces estratégicos, detectándose como debilidad o limitación principal que el Municipio de Urququí no cuenta con una guía debidamente establecida con el fin de controlar sus procesos administrativos. Concluida esta primera fase de estudio y análisis se revisó importante información bibliográfica y documental sobre el problema y tema planteado para la investigación y así se logró estructurar las bases teóricas que sustentaron científicamente el desarrollo de los capítulos y temas desarrollados. Con toda la información recopilada por la aplicación de encuestas, entrevistas y observación directa, se pasó a la formulación de la propuesta consistente en una guía de auditoría administrativa para el Municipio de Urququí. Se considera que es una herramienta de control que proporcionará a los directivos métodos de evaluación interna, que tiene por objeto mejorar la efectividad de los procesos operativos del Gobierno Autónomo Descentralizado de San Miguel de Urququí. La presente investigación fue elaborada considerando la importancia de la auditoría administrativa en una Institución sea pública o privada para los niveles jerárquicos y operativos ya que permite identificar en qué grado se han alcanzado los objetivos trazados. Para ello la guía de auditoría administrativa elaborada y que se pone a consideración proporciona análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información concerniente a todas las actividades administrativas estudiadas.

## **SUMMARY**

The actual work details the investigation, in order to formulate a guide of the municipality of San Miguel de Urucuquí Administrative Audit. To get to consider this proposal, confirming the problem through a situational analysis, especially using the matrix as a tool of analysis began strategic FODA and crosses, detected as weakness or main limitation that the Urucuquí municipality does not have a duly established in order to guide control their administrative processes. Completed this first phase of study and analysis was reviewed important bibliographic information and documentation about the problem and issue raised for research and thus managed to structure the theoretical bases which supported the development of chapters and themes developed scientifically. With the information gathered by the implementation of surveys, interviews and direct observation, moved to the formulation of the proposal in the Urucuquí Township administrative audit guide. He is considered to be a control tool that will provide the management methods of internal evaluation, which aims to improve the effectiveness of the operational processes of the decentralized autonomous Government of San Miguel de Urucuquí. This research was developed considering the importance of the administrative audit in an institution is public or private for hierarchical and operational levels by making it possible to identify to what degree the objectives have been achieved. Finally this elaborate administrative audit guide and gets consideration provides analysis, assessments, recommendations, advice and information concerning all administrative activities studied.

## AUTORÍA

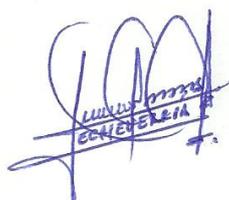
Nosotros, **Edison Arturo Díaz Recalde** y **Orlando Atahualpa Echeverría Recalde**, portadores de la cédula de identidad N°. 100204022-6 y N° 100153962-4, respectivamente, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría: **“GUÍA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SAN MIGUEL DE URCUQUÍ”**, que no ha sido previamente presentado para ningún grado, ni calificación profesional; y, se han respetado las diferentes fuentes y referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

Firman:



**Edison Arturo Díaz Recalde**

**CI: 100204022-6**



**Orlando Atahualpa Echeverría Recalde**

**CI: 100153962-4**

## **CERTIFICACIÓN DEL ASESOR**

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado presentado por los egresados, **Edison Arturo Díaz Recalde y Orlando Atahualpa Echeverría Recalde**, para optar por el título de **Ingenieros Comerciales**, cuyo tema es: **“GUÍA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SAN MIGUEL DE URQUQUÍ”** Considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, a los 10 días del mes de diciembre de 2013.

**Ing. Víctor Zea Zamora Msc.**  
**DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO**



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

Nosotros, **Edison Arturo Díaz Recalde y Orlando Atahualpa Echeverría Recalde**, portadores de la cédula de identidad N°. 100204022-6 y N° 100153962-4, respectivamente, manifestamos nuestra 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: **“GUÍA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SAN MIGUEL DE URCUQUÍ”**, ha sido desarrollado previo a la obtención del título de Ingeniería Comercial en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En nuestra condición de autores nos reservamos los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago la entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

**Edison Arturo Díaz Recalde**

**CI: 100204022-6**

**Orlando Atahualpa Echeverría Recalde**

**CI: 100153962-4**

Ibarra, a los 10 días del mes de diciembre de 2013



## 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 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:

DATOS DE CONTACTO			
<b>Cédula de Identidad:</b>	<b>de</b>	100204022-6 100153962-4	
<b>Apellidos y Nombres:</b>	<b>y</b>	Edison Arturo Díaz Recalde Orlando Atahualpa Echeverría Recalde	
<b>Dirección:</b>		Urcuquí	
<b>Email:</b>		<a href="mailto:edisondiaz2003@yahoo.com">edisondiaz2003@yahoo.com</a> orlandoecheverria@hotmail.es	
<b>Teléfono Fijo:</b>		2939849 2939083	<b>Teléfono Móvil:</b> 0968971459 0994930752
DATOS DE LA OBRA			
<b>Título:</b>		<b>“GUÍA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SAN MIGUEL DE URCUQUÍ”</b>	
<b>Autores:</b>		Edison Arturo Díaz Recalde Orlando Atahualpa Echeverría Recalde	
<b>Fecha:</b>		2013 – 12 - 10	
Sólo para trabajos de grado			
<b>Programa:</b>		<input checked="" type="checkbox"/> Pregrado <input type="checkbox"/> Postgrado	
<b>Título por el que Opta:</b>		Ingenieros Comerciales	
<b>Asesor/Director:</b>		Ing. Víctor Zea Zamora Msc.	

## AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Nosotros, **Edison Arturo Díaz Recalde y Orlando Atahualpa Echeverría Recalde**, portadores de la cédula de identidad N°. 100204022-6 y N° 100153962-4, respectivamente, en calidad de autores y titulares 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 y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 143.

### CONSTANCIA

La Autora manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de terceros, por tanto la obra es original y que es el 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 tercero.

Ibarra, a los 10 días del mes de diciembre de 2013.

#### Los Autores:



(Firma).....

Edison Arturo Díaz Recalde  
CI: 100204022-6

#### Aceptación:



(Firma).....  
Ing. Betty Chávez  
C.C.: JEFE DE BIBLIOTECA



(Firma).....

Orlando Atahualpa Echeverría Recalde  
CI: 100153962-4

Facultado por resolución de Consejo Universitario \_\_\_\_\_

## **AGRADECIMIENTO**

*A la Universidad Técnica del Norte y a todos los Catedráticos de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas quienes con sus enseñanzas nos inculcaron el deseo y ganas de superación y llegar hasta estas estancias de nuestras vidas, donde nuestro más largo sueño se hace realidad*

*Un especial agradecimiento al Ing. Víctor Zea Zamora quien tuvo la paciencia para revisar el proceso investigativo de la tesis previa su presentación y defensa.*

*A nuestras familias quienes estuvieron ahí siempre que los necesitamos, amigos y todos quienes nos apoyaron para culminar con éxito el presente trabajo de grado.*

*Edison Arturo Díaz Recalde*

*Orlando Atahualpa Echeverría Recalde*

## DEDICATORIA

*El presente trabajo va dedicado de manera especial a mis padres José Tomas Díaz De La Cruz y María Piedad Recalde Torres que desde el más allá se encuentra y mi hijo que me acompaña, los mismos que han sabido guiarme e impulsaron muchos valores durante toda la vida para mi formación profesional.*

*A mi madre que en todo instante me extendió su apoyo antes de su partida.*

*A mi hijo Sadaí Díaz que es la razón de sobresalir y alcanzar mis objetivos.*

*Arturo*

## DEDICATORIA

*El esfuerzo desplegado para la consecución de esta meta, se lo dedico a mi madre Flora María Recalde Noboa, que es ser más sublime de la tierra, quien ha sido una madre y un padre a la vez; que con su abnegado amor e infatigable sacrificio hizo y sigue haciendo de mí, una persona honesta y de bien.*

*A mis hijos Orlando Andrés y Flor Esmeralda, a la madre de mis hijos y más familiares, por su incondicional apoyo durante el quehacer diario y por ser el pilar fundamental en los momentos más difíciles.*

Orlando

## **PRESENTACIÓN**

TEMA:

**“GUÍA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SAN MIGUEL DE URQUQUÍ”**

### **INTRODUCCIÓN**

En el Capítulo I se ha realizado un diagnóstico situacional del Gobierno Autónomo Descentralizado del Gobierno Municipal de San Miguel de Urququí. En este proceso de investigación se utilizó la técnica de la entrevista a las autoridades, directivos, jefes departamentales y encuestas al personal que labora en la Institución; así como también el de conocer cómo se encuentra diseñado el orgánico estructural y funcional para su respectivo análisis, de cuáles son las funciones establecidas en cada puesto de trabajo en las diferentes áreas tanto técnico y operativo; en igual forma se realizó una observación directa para establecer cómo se encuentran distribuidas las instalaciones y la ubicación del personal que labora, para con esta información proceder a organizarla y tabular para tener una visión clara de cómo se encuentra la situación administrativa y el proceso implementado en el Municipio de Urququí.

Mediante la utilización de la matriz FODA se conoció las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas y validar las mismas para planificar los objetivos estratégicos de la Institución; lo cual contribuye a mejorar los procesos administrativos y correcta utilización de los recursos económicos, materiales, humanos que cuenta el Municipio. Para este proceso de desarrollo del proyecto se cuenta con personal técnico y profesional para el

asesoramiento, guía, análisis, estudio, y aplicación de técnicas de auditoría interna.

En el Capítulo II se desarrolló las bases teóricas científicas que sustentan el tema, para lo cual se procedió mediante la investigación de fuentes bibliográficas a recopilar la información necesaria que se han editado sobre el tema: textos, normas, guías, manuales, registros, reglamentos, publicaciones expedidos en materia legal en el área de administración y gestión de recursos humanos e investigación.

En el Capítulo III se estructura la propuesta de una Guía de Auditoría Administrativa para la aplicación en el Gobierno Municipal de San Miguel de Urcuquí, la misma que permitirá evaluar y mejorar los procesos administrativos y operativos en la Institución.

En el Capítulo IV se determinan los impactos del proyecto que incidirán en la Institución, en lo laboral con el desempeño de los empleados mejorará la atención al cliente – ciudadano, optimizando los recursos económicos y tiempo que el cliente exige, esto permite que las actividades y gestión administrativa se maneje en forma ética a nivel organizacional, reflejando su grado de educación y profesionalismo que va adoptar las autoridades y funcionarios; además el presente trabajo será un aporte de los conocimientos adquiridos durante nuestra formación en la Universidad Técnica del Norte con los cuales prestamos mejores servicios en beneficio de la colectividad.

Finalmente se sistematizó y socializó las conclusiones y recomendaciones de la presente investigación con las autoridades y funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Urcuquí.

## JUSTIFICACIÓN

La presente investigación estuvo dirigida a efectuar un examen sistemático y profesional, donde participaron un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la eficiencia de la gestión de la Entidad, para definir objetivos estratégicos en aspectos de control, organización, servicios, calidad, cambio, aprendizaje y toma de decisiones en cada uno de ellos.

Se considera a la Auditoría Administrativa una herramienta para impulsar el crecimiento institucional, toda vez que permite que se revele en qué áreas se requiere de un estudio más profundo, qué acciones se pueden tomar para subsanar deficiencias, cómo superar obstáculos, imprimir mayor cohesión al funcionamiento de las mismas; y, sobre todo un análisis que concilie en forma congruente los hechos con las ideas.

En el desarrollo de las actividades y procesos administrativos, se vuelve obsoleto en las instituciones públicas o privadas si la alta dirección no aplica nuevos métodos, técnicas administrativas para alcanzar la eficiencia y efectividad en los objetivos planteado, por lo que a través de la Auditoría Administrativa orientará para que la organización enfrente con éxito los problemas.

La sociedad ha evolucionado, de igual forma las entidades públicas y privadas deben hacerlo debido a que se enfrenta día a día con nuevos cambios, modelos, políticas y sistemas administrativos que necesitan implantarlos en cada una de ellas. Anteriormente el examen de la empresa se limitaba principalmente a la situación financiera, para descubrir fraudes y errores; sin embargo hoy hace falta un estudio integral de la evolución de la institución en su conjunto, en su composición y estructura, organizada en cada una de las funciones que la integran desde la alta dirección hasta el último nivel de la organización.

Se justifica esta investigación, porque la misma contribuirá a dar soluciones a los problemas de gestión administrativa; para ello existe la voluntad de las autoridades de involucrarse en el proceso de participación y evaluación de las actividades que se desarrollan en el Municipio de Urcuquí, lo que va a permitir establecer técnicas para resolver problemas de la administración de recursos humanos y gestión municipal; la razón de este trabajo es mejorar la eficiencia y gestión administrativa para brindar un mejor servicio al cliente es decir la ciudadanía.

## **OBJETIVOS**

### **General:**

Diseñar una Guía de Auditoría Administrativa para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Urcuquí.

### **Específicos:**

- ✓ Realizar un diagnóstico situacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Urcuquí; respecto de las actividades que se realizan en cada unidad administrativa.
- ✓ Identificar las bases teóricas para fundamentar la presente investigación.
- ✓ Elaborar una guía de control que regule la efectividad de los procesos operativos en materia administrativa.
- ✓ Determinar los impactos laboral, económico, social, ético, institucional y académico; generados por la realización y desarrollo del proyecto.

## **Tipo de Investigación**

Para determinar los requerimientos básicos de la auditoría administrativa, se ha considerado el tipo de investigación cualitativa, descriptiva y propositiva, porque detecta y descubre los factores que determinan el comportamiento de las variables que integran el problema; se utilizó también el tipo de investigación exploratorio y bibliográfica-documental, por ser una metodología flexible que permitió plantear nuevas formas de gestión administrativa y optimización de los recursos.

## ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO.....	ii
SUMMARY.....	iii
AUTORÍA.....	iv
CERTIFICACIÓN DEL ASESOR .....	v
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.....	vi
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE .....	vii
AGRADECIMIENTO .....	ix
DEDICATORIA .....	x
DEDICATORIA .....	xi
PRESENTACIÓN.....	xii
INTRODUCCIÓN .....	xii
JUSTIFICACIÓN.....	xiv
OBJETIVOS.....	xv
ÍNDICE GENERAL.....	xvii
CAPÍTULO I.....	21
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL .....	21
ANTECEDENTES.....	21
OBJETIVOS.....	22
General .....	22
Específicos.....	22
VARIABLES DIAGNÓSTICAS .....	23
INDICADORES .....	23
Guía de auditoría administrativa como herramienta de control interno....	23
Mejoramiento de la gestión administrativa y optimización de recursos....	23
MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA.....	24
IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN.....	25
Población investigada .....	25
MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN UTILIZADOS.....	25
Inductivo - Deductivo .....	26

Analítico – Sintético.....	26
Técnicas de investigación .....	26
Instrumentos.....	27
EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	27
Resultados encuestas aplicadas a empleados.....	27
Instrumento para la entrevista para directivos y/o jefes departamentales	37
Construcción de la matriz FODA .....	46
Cruces estratégicos FA, FO, DO, DA.....	49
CAPÍTULO II .....	50
MARCO TEÓRICO.....	50
GUÍAS DE AUDITORÍA.....	50
Concepto .....	50
Importancia.....	50
Finalidad.....	51
Guía de auditoría administrativa.....	51
Concepto de Guía de auditoría administrativa .....	52
Objetivo de la guía de auditoría administrativa.....	53
Proceso de elaboración de la guía de auditoría administrativa .....	54
Fases de la guía de auditoría administrativa .....	56
PROCESO DE AUDITORÍA .....	57
Definición.....	57
Diferencia entre auditoría interna y auditoría externa.....	57
Auditoría Administrativa .....	58
Fases del proceso de auditoría administrativa .....	74
Diseño de estructura de pasos a seguir en un programa de auditoría administrativa .....	80
ADMINISTRACIÓN .....	81
Antecedentes .....	81
Importancia.....	81
Definición.....	82
Proceso Administrativo y sus áreas de aplicación.....	82
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL.....	86
Antecedentes .....	86
Importancia.....	88

Finalidad .....	89
Competencias .....	89
CAPÍTULO III .....	92
PROPUESTA.....	92
TÍTULO Y FORMATO DE EDICIÓN .....	92
INDICE DE LA PROPUESTA .....	93
DESARROLLO DE LA PROPUESTA .....	94
Introducción .....	94
Antecedentes del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal San Miguel de Urcuquí.....	95
Visión del Gobierno Municipal.....	95
Misión del Gobierno Municipal .....	96
Objetivos Estratégicos del Gobierno Municipal.....	96
Personería Jurídica .....	97
Misión de la Guía de Auditoría Administrativa .....	97
Visión de la Guía de Auditoría Administrativa .....	97
Diagnóstico Administrativo.....	98
Justificación .....	98
Acciones .....	98
Recursos humanos, materiales y económicos.....	99
Beneficiarios y resultados esperados .....	99
Objetivos.....	99
ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SAN MIGUEL DE URCUQUÍ..	101
Flujograma de la guía de auditoría administrativa .....	102
Revisión del proceso administrativo.....	103
Fuentes de información .....	105
Investigación preliminar .....	107
Diagnóstico Preliminar .....	112
FASE II: INSTRUMENTACIÓN: PLANIFICACIÓN DE LA GUÍA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA .....	115
Técnicas de recolección de información .....	115
Medición .....	116
Medición: Estructuración de la evaluación del control interno .....	118

Estructuración del programa de auditoría administrativa: Papeles de trabajo .....	122
Supervisión del trabajo .....	122
FASE III: Ejecución de la guía de auditoría: EXAMEN .....	123
Objetivos .....	123
Actividades .....	123
FASE IV: INFORME .....	126
Estructura del informe de auditoría administrativa para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Urququí. ....	127
FASE V Seguimiento.....	129
Actividades .....	129
CAPÍTULO IV .....	130
ANÁLISIS DE IMPACTOS.....	130
IMPACTO LABORAL .....	130
IMPACTO ECONÓMICO.....	131
IMPACTO SOCIAL.....	132
IMPACTO ÉTICO .....	133
IMPACTO INSTITUCIONAL.....	134
IMPACTO ACADÉMICO .....	135
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	136
CONCLUSIONES:.....	136
RECOMENDACIONES: .....	137
BIBLIOGRAFÍA .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
ANEXOS .....	141

## **CAPÍTULO I**

### **1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

#### **1.1. ANTECEDENTES**

El Cantón San Miguel de Urucuquí, Se encuentra ubicado al noroeste de la Provincia de Imbabura, actualmente cuenta con una población de 15.671 habitantes, de los cuales 7.846 son mujeres y 7.825 hombres (Censo 2010). Este cantón fue habitado por indios y mestizos desde años antes del presente siglo, y después de varias luchas, con el apoyo de autoridades provinciales se logra la cantonización de San Miguel de Urucuquí, mediante Decreto Nro. 158, publicado en el Registro Oficial Nro. 680 de fecha 9 de febrero de 1984.

Comienza su vida jurídica con la primera Administración Municipal que tuvo lugar el 2 de junio del año 1984, cuya Asamblea General (Concejo Municipal) nombra como su primer Presidente del Concejo Municipal al señor Mauro Francisco López Echeverría. Posteriormente pasaron las siguientes administraciones municipales: Segundo Período: 1985-1986, Prof. José Adriano Jurado Zurita, Tercer Período: 1986-1988 señor Wilson Fabián Lara Ramírez, Cuarto Período: 1988-1992 Prof. Rodrigo Neftalí Yaselga Proaño, Quinto Período: 1992-1996 Prof. Dolores Alicia Gallegos Martínez, Sexto Período: 1996-2000 señor José Antonio Peñafiel Rivera, Séptimo Período: 2000-2005 señor Luis Roberto Amador Yarad, Octavo Período: 2005-2009 Arq. Víctor Hugo Rivadeneira Vergara, y la presente administración: 2009-2014 el Capitán (Sp.) Nelson Félix Navarrete. La razón social de esta institución fue modificada mediante ordenanza municipal publicada en el Registro Oficial # 603 de fecha 23 de diciembre del 2011, tomando la denominación de Gobierno Autónomo

Descentralizado Municipal de San Miguel de Urcuquí. Actualmente el palacio municipal se encuentra ubicado en las calles Guzmán y Antonio Ante (esquina), del centro de la ciudad de Urcuquí; cuenta con 137 personas que laboran según Distributivo de Remuneraciones del año 2013).

Esta entidad es un organismo autónomo, desconcentrado y descentralizado que impulsa el desarrollo social étnico, cultural, económico y ético del cantón; que se encarga de facilitar y prestar servicios públicos en procura de mejorar el estilo de vida de los habitantes del Cantón Urcuquí; entre los servicios que ofrece son: planificación urbanística, catastros inmobiliarios y trámites de tenencia prediales, agua potable y alcantarillado, turismo, patronato (salud y proyectos sociales). Su estructura organizacional está conformada por la administración general, dirección financiera, dirección de planificación y participación ciudadana, registro de la propiedad y mercantil, desarrollo social y comunicaciones, obras públicas, agua potable y alcantarillado.

## **1.2. OBJETIVOS**

### **1.2.1. General**

- ✓ Diseñar una Guía de Auditoría Administrativa para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Urcuquí.

### **1.2.2. Específicos**

- ✓ Realizar un diagnóstico situacional del Municipio; respecto de las actividades que se realizan en cada unidad administrativa.
- ✓ Identificar las bases teóricas para fundamentar la presente investigación.
- ✓ Elaborar una guía de control que regule la efectividad de los procesos operativos en materia administrativa.

- ✓ Determinar los impactos laboral, económico, social, ético, institucional y académico; generados por la realización y desarrollo del proyecto.

### **1.3. VARIABLES DIAGNÓSTICAS**

Para determinar los requerimientos básicos de la auditoría administrativa, se ha considerado las siguientes variables.

- ✓ Guía de auditoría administrativa como herramienta de control interno.
- ✓ Mejoramiento de la gestión administrativa y optimización de recursos.

### **1.4. INDICADORES**

Los indicadores van a permitir medir las variables y lograr los objetivos planteados en el presente trabajo de investigación.

#### **1.4.1. Guía de auditoría administrativa como herramienta de control interno.**

Estructura orgánico funcional

Direcciones departamentales

Fases de la guía de auditoría administrativa

#### **1.4.2. Mejoramiento de la gestión administrativa y optimización de recursos.**

Planificación

Ejecución

Comunicación de resultados

Seguimiento.

## 1.5. MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA

Cuadro 1

Matriz de relación diagnóstica

OBJETIVO	VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICAS	FUENTES DE INFORMACIÓN
<p>-Realizar un diagnóstico situacional del Municipio; respecto de las actividades que se realizan en cada unidad administrativa.</p> <p>-Identificar las bases teóricas para fundamentar la presente investigación.</p> <p>-Elaborar una guía de control que regule la efectividad de los procesos operativos en materia administrativa.</p> <p>-Determinar los impactos laboral, económico, social, ético, institucional y académico; generados por la realización y desarrollo del proyecto.</p>	<p>Guía de auditoría administrativa como herramienta de control interno.</p> <p>Mejoramiento de la gestión administrativa y optimización de recursos.</p>	<p>-Estructura orgánico</p> <p>- funcional</p> <p>-direcciones departamentales</p> <p>-Guía de auditoría administrativa</p> <p>-Planificación</p> <p>-Ejecución</p> <p>-Comunicación y resultados</p> <p>-Seguimiento</p> <p>-Actividades</p> <p>-Informes</p>	<p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p> <p>Observación directa</p> <p>Informes</p>	<p>Directivos</p> <p>Direcciones departamentales</p> <p>Directivos</p> <p>Profesionales del área.</p> <p>Directivos</p> <p>Investigadores</p> <p>Investigadores</p> <p>Unidades Administrativas</p> <p>Profesionales del área.</p> <p>Base legal, informes, actas, documentos internos.</p>

**FUENTE:** Formulación de objetivos, variables e indicadores

**ELABORACIÓN:** Los Autores.

## 1.6. IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN

### 1.6.1. Población investigada

El universo o la población en el presente trabajo de investigación estuvo constituida por la administración general: directivos, empleados y trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Urcuquí”, que suman un total de 137 personas.

En el presente estudio se aplicó el censo para poblaciones finitas que lo constituyen las 137 personas que laboran en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Urcuquí; lo cual se detalla a continuación:

#### **Cuadro 2**

Población investigada

Administración General	17
Dirección Administrativa	10
Dirección Financiera	11
Dirección de Planificación y Desarrollo	12
Dirección de Desarrollo Social y Comunicaciones	8
Dirección de Obras Públicas	58
Unidad de Agua Potable y Alcantarillado	20
Registro de la Propiedad y Mercantil	1
<b>Total</b>	<b>137</b>

## 1.7. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN UTILIZADOS

Para la realización de la siguiente investigación se aplicaron los siguientes métodos de investigación:

Los métodos utilizados en la elaboración del presente trabajo de investigación: Inductivo – Deductivo y Analítico – Sintético.

#### **1.7.1. Inductivo - Deductivo**

El método inductivo parte de hechos particulares hasta llegar a determinar políticas institucionales para luego aplicarlas a cada área. En la presente investigación se observó el desempeño de cada funcionario en sus actividades diarias dentro del Municipio de Urcuquí, lo cual va a permitir conocer la situación administrativa actual de la entidad.

#### **1.7.2. Analítico – Sintético**

Este método permitió descomponer la problemática administrativa en sus componentes y analizar su interacción, lo que determinó la deficiencia en la gestión administrativa de la Municipalidad de Urcuquí; y a la vez, prever la solución de esos elementos, para la elaboración de un instrumento de control que contribuya a mejorar y dar solución a los problemas que refleja la presente investigación.

#### **1.7.3. Técnicas de investigación**

Las principales técnicas que se utilizaron en la presente investigación fueron:

##### **a. Encuestas**

Para obtener información se seleccionaron medios o herramientas como: Encuestas que se aplicaron al personal que labora en la Institución y ciudadanía.

## **b. Entrevistas**

Entrevistas a autoridades y directores departamentales, quienes con su criterio contribuyeron con el presente trabajo de investigación.

## **c. Opinión de expertos**

Fue indispensable, por cuánto la opinión de un profesional experto en el problema que se está investigando permitió reunir elementos de juicio que sirvieron como instrumento para examinar y evaluar en forma integral a la Organización.

### **1.7.4. Instrumentos**

Los instrumentos que sirvieron de apoyo a las técnicas fueron los siguientes:

- Fichaje
- Registro de observación
- Cuestionario
- Datos estadísticos
- Cámara fotográfica
- Internet

## **1.8. EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

### **1.8.1. Resultados encuestas aplicadas a empleados**

Luego del trabajo de campo, procesamiento y preparación de resultados, seguidamente se exponen los resultados de la encuesta aplicada al personal que labora en las direcciones del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Urcuquí.

## 1. ¿Conoce usted qué es el control interno?

**Cuadro 3**

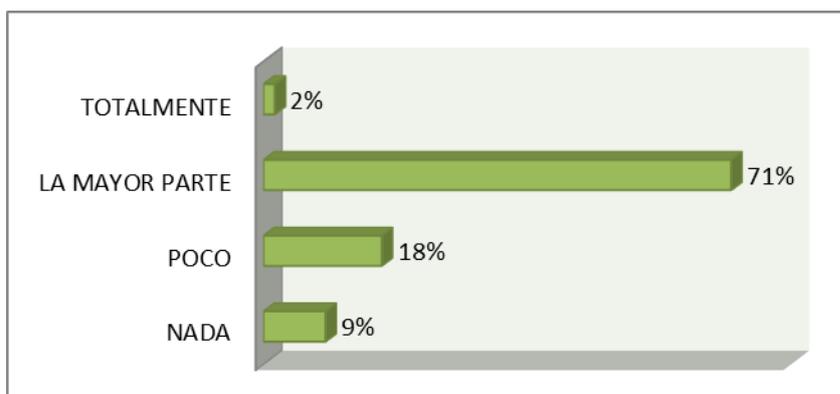
### Conocimiento del control interno

PARÁMETROS	Porcentaje	Frecuencia
TOTALMENTE	2%	2
LA MAYOR PARTE	71%	83
POCO	18%	21
NADA	9%	11
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>117</b>

**FUENTE:** Encuesta Empleados del Municipio Urcuquí. Mayo, 2013  
**ELABORACIÓN:** Los Autores.

**Gráfico 1**

### Conocimiento del control interno



**FUENTE:** Encuesta Empleados del Municipio Urcuquí. Mayo, 2013  
**ELABORACIÓN:** Los Autores.

De la investigación realizada el mayor porcentaje conoce sobre aspectos relacionados al control interno.

## 2. ¿Conoce usted qué es el control externo?

### Cuadro 4

#### Conocimiento del control externo

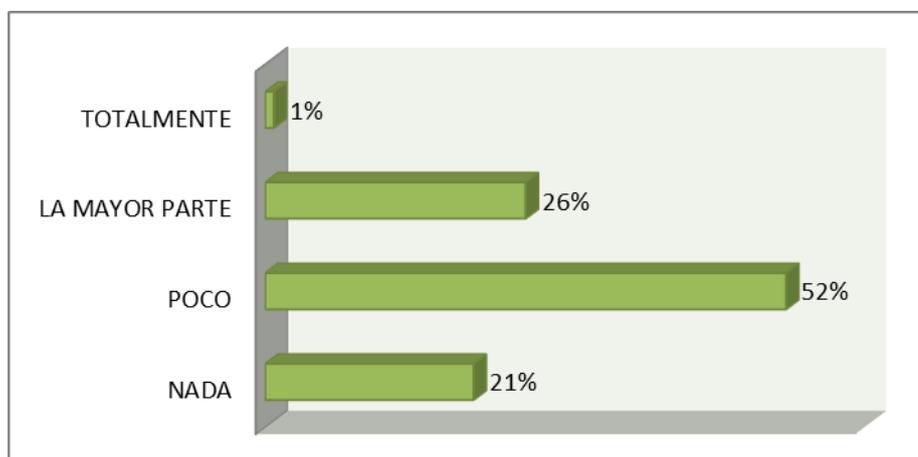
PARÁMETROS	Porcentaje	Frecuencia
TOTALMENTE	1%	1
LA MAYOR PARTE	26%	30
POCO	52%	62
NADA	21%	24
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>117</b>

FUENTE: Encuesta Empleados del Municipio Urcuquí. Mayo, 2013

ELABORACION: Los Autores.

### Gráfico 2

#### Conocimiento del control externo



FUENTE: Encuesta Empleados del Municipio Urcuquí. Mayo, 2013

ELABORACION: Los Autores.

La mayor parte del personal conoce muy poco sobre el control externo, debido a que existe un desconocimiento sobre la diferencia entre la auditoría administrativa interna y la realizada por la Contraloría General del Estado.

3. ¿Dentro del proceso que usted realiza conoce si existe un control interno?

**Cuadro 5**

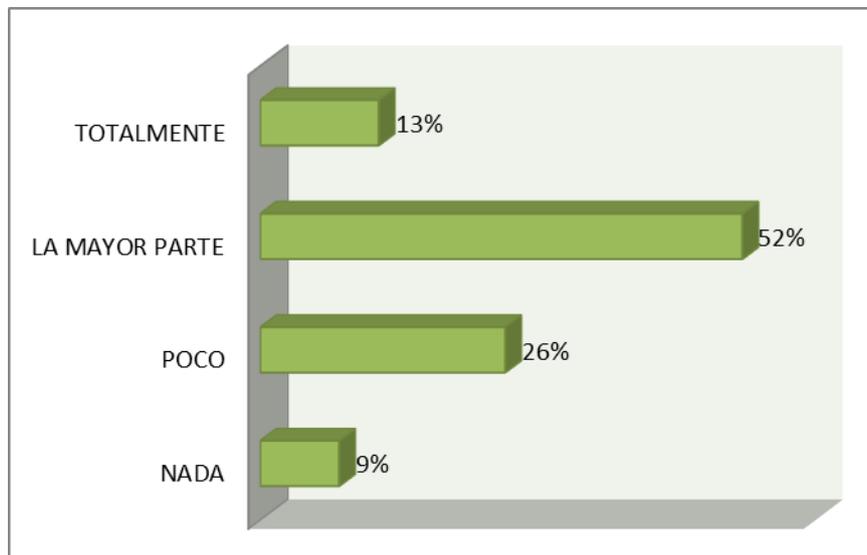
**Conocimiento del control interno en un proceso que realiza**

PARÁMETROS	Porcentaje	Frecuencia
TOTALMENTE	13%	15
LA MAYOR PARTE	52%	61
POCO	26%	31
NADA	9%	10
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>117</b>

FUENTE: Encuesta Empleados del Municipio Urququí. Mayo, 2013  
ELABORACIÓN: Los Autores.

**Gráfico 3**

**Conocimiento del control interno en un proceso que realiza**



FUENTE: Encuesta Empleados del Municipio Urququí. Mayo, 2013  
ELABORACIÓN: Los Autores.

En esta pregunta podemos observar que los encuestados responden en su mayoría que si existe un control interno; sin embargo amerita se disponga de un manual que norme las actividades administrativas.

#### 4. ¿Cómo calificaría usted los controles que mantiene la municipalidad?

**Cuadro 6**

##### Controles que mantiene la municipalidad

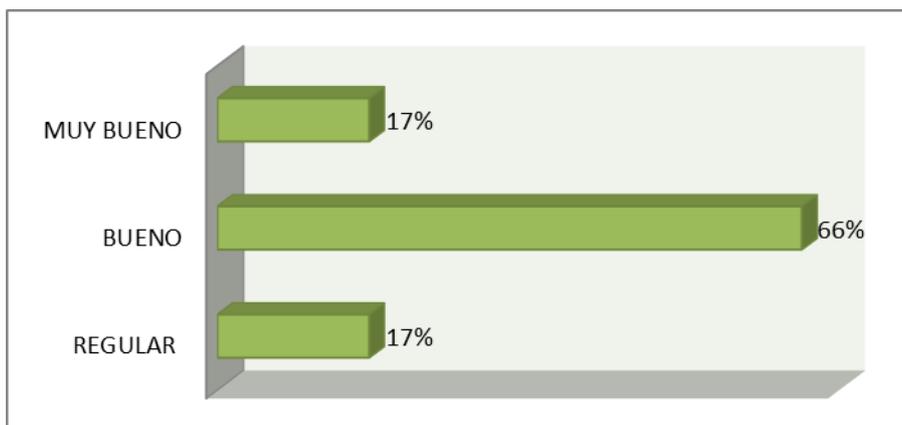
PARÁMETROS	Porcentaje	Frecuencia
MUY BUENO	17%	20
BUENO	66%	77
REGULAR	17%	20
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>117</b>

**FUENTE:** Encuesta Empleados del Municipio Urcuquí. Mayo, 2013

**ELABORACIÓN:** Los Autores.

**Gráfico 4**

##### Controles que mantiene la municipalidad



**FUENTE:** Encuesta Empleados del Municipio Urcuquí. Mayo, 2013

**ELABORACIÓN:** Los Autores.

Según la investigación realizada un significativo porcentaje considera que el control que se realiza en su departamento es bueno.

## 5. ¿La Institución cuenta con un orgánico estructural?

**Cuadro 7**

### Orgánico estructural de la institución

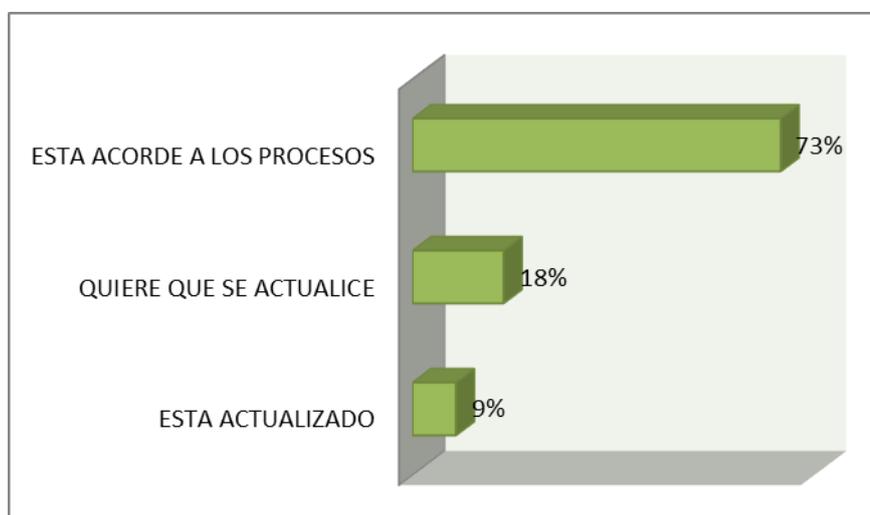
PARÁMETROS	Porcentaje	Frecuencia
ACTUALIZADO	9%	11
QUE SE ACTUALICE	18%	21
ES ACORDE A LOS PROCESOS	73%	85
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>117</b>

**FUENTE:**  
Los Autores.

Encuesta Empleados del Municipio Urcuquí. Mayo, 2013 **ELABORACIÓN:**

**Gráfico 5**

### Orgánico estructural de la institución



**FUENTE:** Encuesta Empleados del Municipio Urcuquí. Mayo, 2013  
**ELABORACIÓN:** Los Autores.

La población investigada considera que el orgánico estructural con el que cuenta el Municipio es acorde a los procesos internos.

## 6. ¿El Municipio dispone de un Manual de funciones?

**Cuadro 8**

### Conocimiento de un Manual de funciones

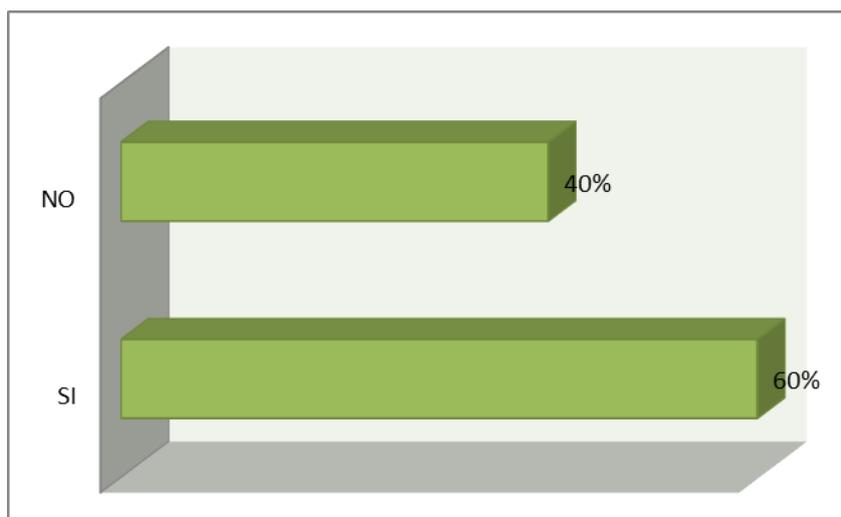
PARÁMETROS	Porcentaje	Frecuencia
SI	60%	70
NO	40%	47
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>117</b>

**FUENTE:** Encuesta Empleados del Municipio Urcuquí. Mayo, 2013

**ELABORACIÓN:** Los Autores.

**Gráfico 6**

### Conocimiento de un Manual de funciones



**FUENTE:** Encuesta Empleados del Municipio Urcuquí. Mayo, 2013

**ELABORACIÓN:** Los Autores.

Los encuestados en su mayoría conocen sobre la existencia de un manual de funciones; no obstante sigue siendo una gran debilidad el desconocimiento del mismo.

**7. ¿Cree que es conveniente elaborar una guía de auditoría administrativa?**

**Cuadro 9**

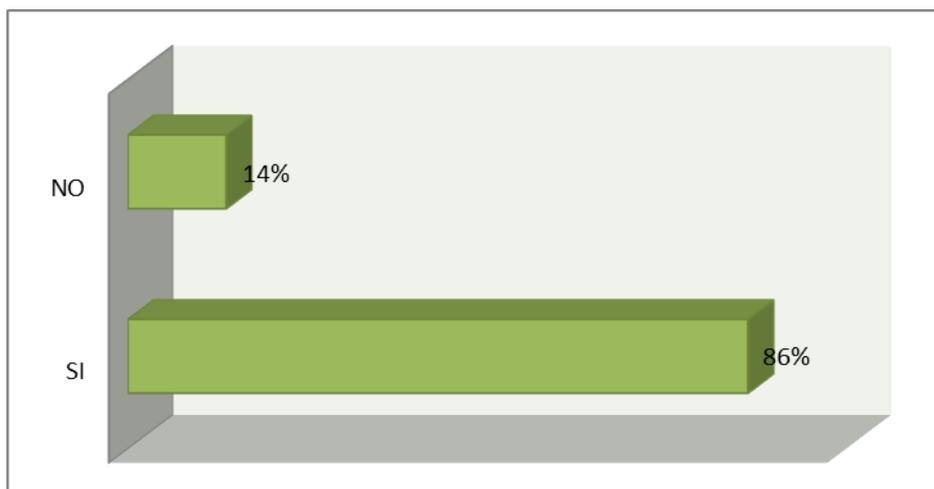
**Conveniente elaborar una guía de auditoría administrativa**

PARÁMETROS	Porcentaje	Frecuencia
SI	86%	101
NO	14%	16
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>117</b>

**FUENTE:** Encuesta Empleados del Municipio Urcuquí. Mayo, 2013  
**ELABORACIÓN:** Los Autores.

**Gráfico 7**

**Conveniente elaborar una guía de auditoría administrativa**



**FUENTE:** Encuesta Empleados del Municipio Urcuquí. Mayo, 2013  
**ELABORACIÓN:** Los Autores.

De los encuestados el máximo porcentaje considera que la municipalidad debe elaborar una guía de auditoría administrativa interna, para el control de los procesos operativos.

8. ¿La guía de auditoría administrativa mejorará los procesos administrativos de la Institución?

**Cuadro 10**

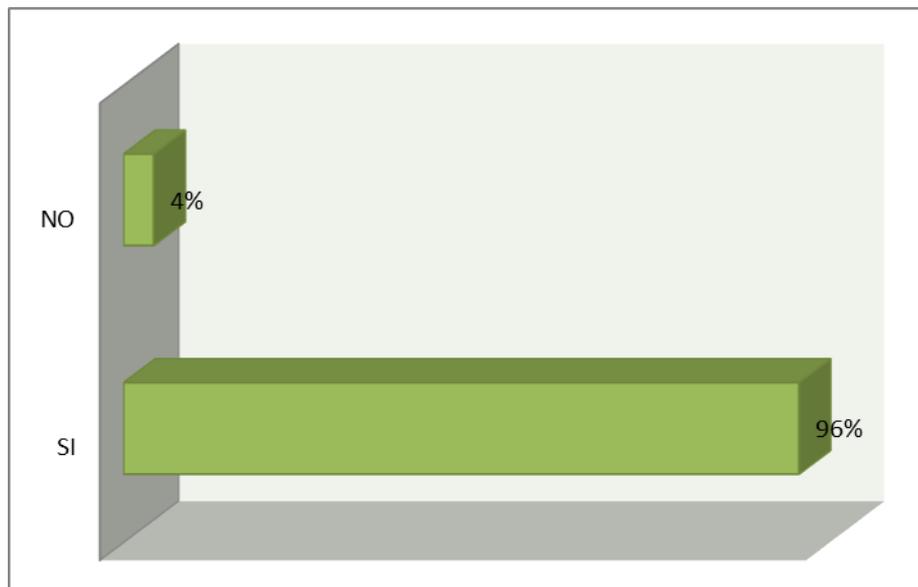
**Mejora los procesos administrativos de la Institución**

PARÁMETROS	%	F
SI	96%	112
NO	4%	5
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>117</b>

**FUENTE:** Encuesta Empleados del Municipio Urcuquí. Mayo, 2013  
**ELABORACIÓN:** Los Autores.

**Gráfico 8**

**Mejora los procesos administrativos de la Institución**



**FUENTE:** Encuesta Empleados del Municipio Urcuquí. Mayo, 2013 **ELABORACIÓN:** Los Autores.

La mayoría responde que la guía optimizará los procesos dentro de la Municipalidad.

9. ¿Considera que la guía de auditoría administrativa sea difundida a todos los servidores de la municipalidad?

Cuadro 11

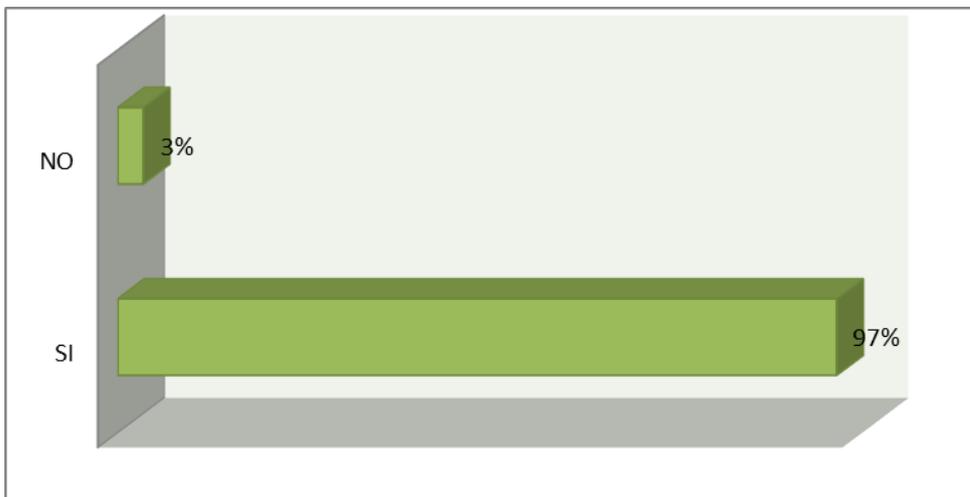
Difusión de la guía de auditoría administrativa a servidores de la municipalidad

PARÁMETROS	%	F
SI	97%	113
NO	3%	4
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>117</b>

FUENTE: Encuesta Empleados del Municipio Urcuquí. Mayo, 2013  
ELABORACIÓN: Los Autores.

Gráfico 9

Difusión de la guía de auditoría administrativa a servidores de la municipalidad



FUENTE: Encuesta Empleados del Municipio Urcuquí. Mayo, 2013  
ELABORACIÓN: Los Autores.

La mayor parte manifiesta que la difusión de la guía es necesaria por cuanto va a permitir una mejor coordinación y trabajo en equipo.

## 1.8.2. Instrumento para la entrevista para directivos y/o jefes departamentales

### 1. Género

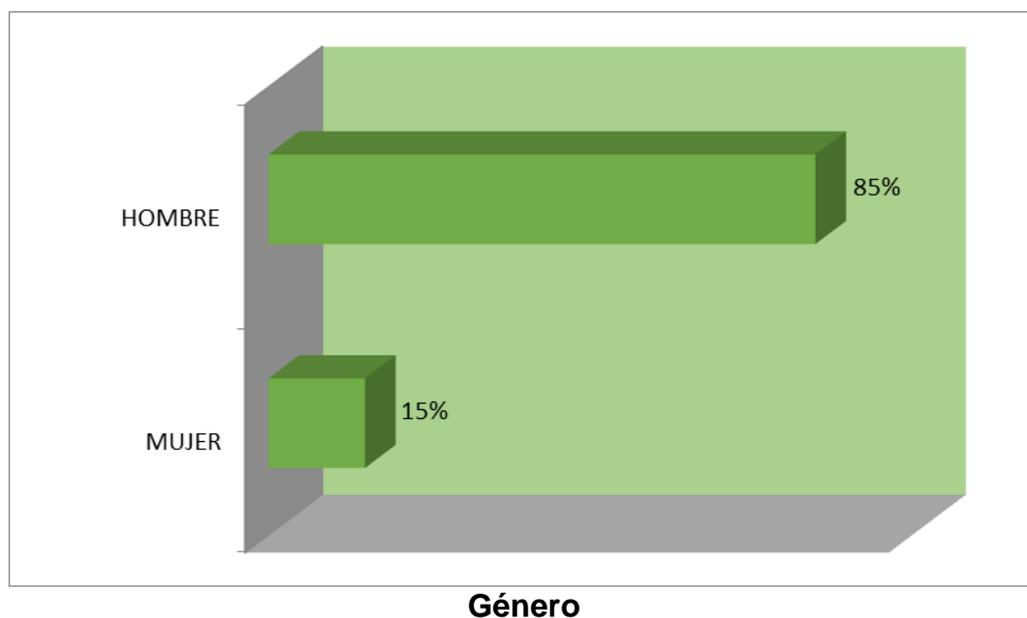
**Cuadro 12**

#### Género

PARÁMETROS	%	F
MUJER	15%	3
HOMBRE	85%	17
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>

**FUENTE:** Entrevista a Directivos y/o Jefes departamentales del Municipio Urcuquí. Mayo, 2013  
**ELABORACIÓN:** Los Autores.

**Gráfico 10**



**FUENTE:** Encuesta Empleados del Municipio Urcuquí. Mayo, 2013  
**ELABORACIÓN:** Los Autores.

En el nivel jerárquico existe predominio del género masculino.

## 2. ¿Qué tipo de control realiza dentro de su departamento?

**Cuadro 13**

### Tipos de control que se realiza

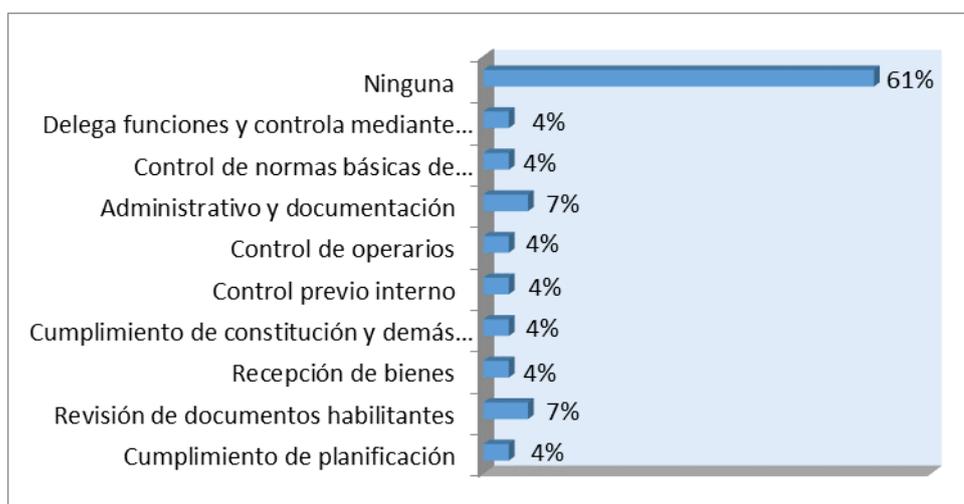
PARÁMETROS	%	F
Cumplimiento de planificación	4%	1
Revisión de documentos habilitantes	7%	1
Recepción de bienes	4%	1
Cumplimiento de constitución y demás leyes	4%	1
Control previo interno	4%	1
Control de operarios	4%	1
Administrativo y documentación	7%	1
Control de normas básicas de seguridad, salud, afectación ambiental que ocasiona los complejos turísticos y servicios turísticos.	4%	1
Delega funciones y controla mediante resultados	4%	1
Ninguna	61%	12
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>

**FUENTE:** Entrevista a Directivos y/o Jefes departamentales del Municipio Urcuquí. Mayo, 2013

**ELABORACIÓN:** Los Autores.

**Gráfico 11**

### Tipos de control que se realiza



**FUENTE:** Encuesta Empleados del Municipio Urcuquí. Mayo, 2013

**ELABORACIÓN:** Los Autores.

A nivel de directivos, la mayoría responde que no existe un control efectivo.

### 3. ¿Dispone el Municipio de una unidad de Auditoría Administrativa?

**Cuadro 14**

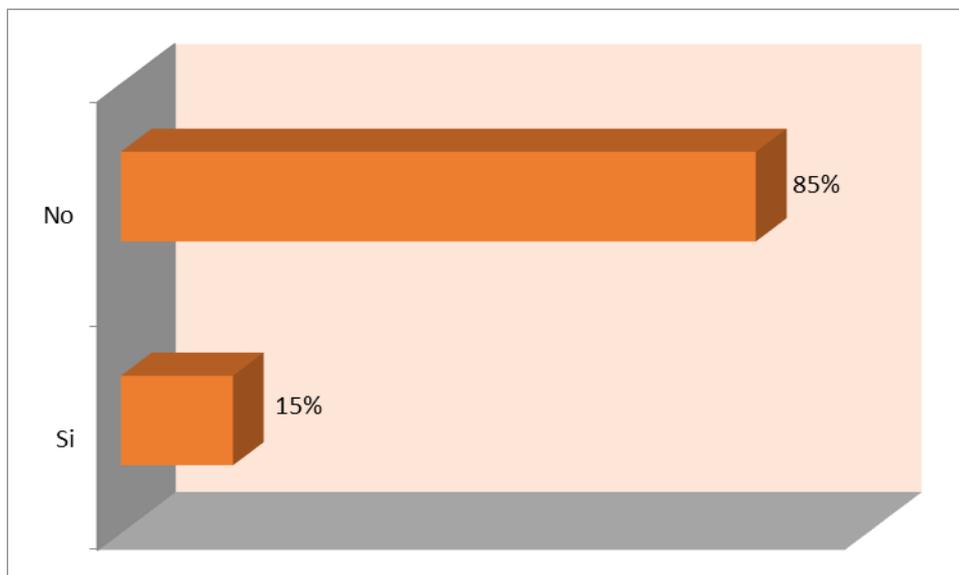
#### Unidad de Auditoría Administrativa

PARÁMETROS	%	F
Si	15%	3
No	85%	17
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>

**FUENTE:** Entrevista a Directivos y/o Jefes departamentales del Municipio Urcuquí. Mayo, 2013  
**ELABORACIÓN:** Los Autores.

**Gráfico 12**

#### Unidad de Auditoría Administrativa



**FUENTE:** Encuesta Empleados del Municipio Urcuquí. Mayo, 2013  
**ELABORACIÓN:** Los Autores.

A esta pregunta responden la mayoría que el Municipio no cuenta con una unidad de Auditoría Administrativa.

#### 4. ¿El Municipio cuenta con una guía de Auditoría Administrativa?

**Cuadro 15**

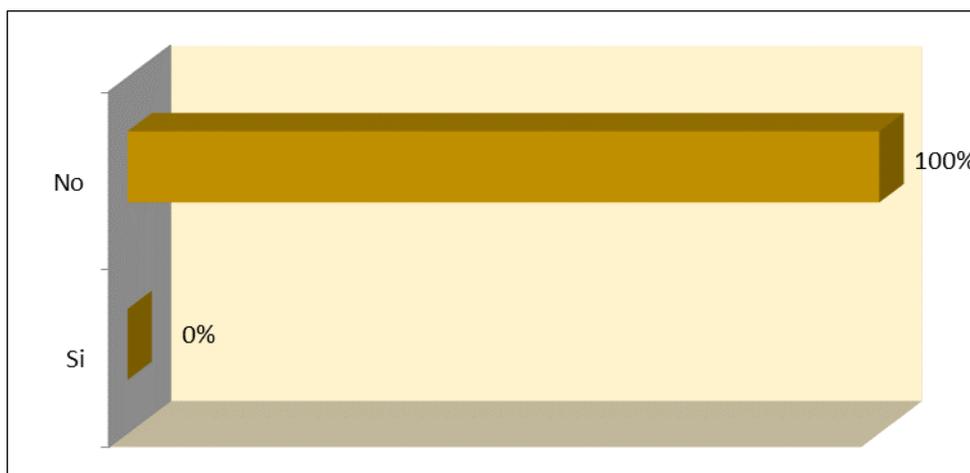
##### Dispone una guía de Auditoría Administrativa

PARÁMETROS	%	F
Si	0%	0
No	100%	20
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>

FUENTE: Entrevista a Directivos y/o Jefes departamentales del Municipio Urququí. Mayo, 2013  
ELABORACIÓN: Los Autores.

**Gráfico 13**

##### Dispone una guía de Auditoría Administrativa



FUENTE: Encuesta Empleados del Municipio Urququí. Mayo, 2013  
ELABORACIÓN: Los Autores.

El máximo porcentaje manifiesta que no existe una guía de Auditoría Administrativa.

5. ¿La estructura organizacional del Municipio funciona mediante manuales de procedimientos que regulen la ejecución de las operaciones?

**Cuadro 16**

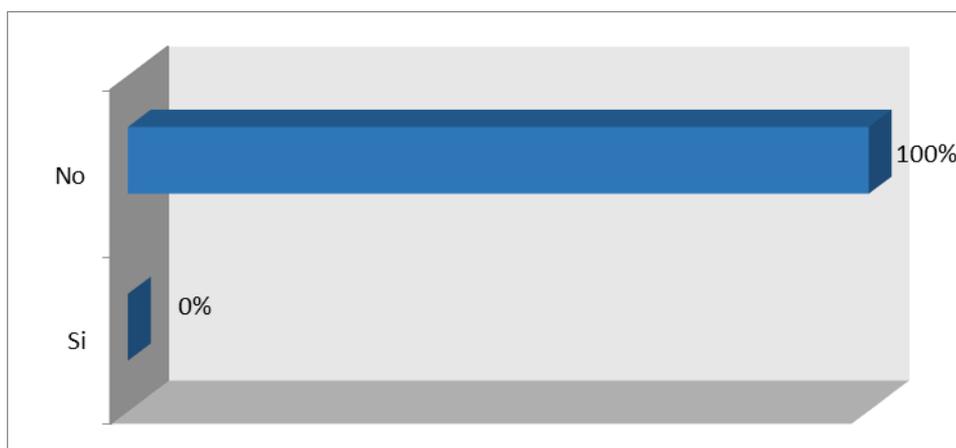
**Manual de procedimientos**

PARÁMETROS	%	F
Si	0%	0
No	100%	20
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>

**FUENTE:** Entrevista a Directivos y/o Jefes departamentales del Municipio Urcuquí. Mayo, 2013  
**ELABORACIÓN:** Los Autores.

**Gráfico 14**

**Manual de procedimientos**



**FUENTE:** Entrevista a Directivos y/o Jefes departamentales del Municipio Urcuquí. Mayo, 2013  
**ELABORACIÓN:** Los Autores.

Todos los directivos reconocen que no existe el manual de procedimientos en la Institución.

6. ¿Qué problemas o dificultades tiene en su departamento de acuerdo a las actividades que realiza?

**Cuadro 17**

**Problemas en unidades administrativas**

<b>PARÁMETROS</b>	<b>%</b>	<b>F</b>
Limitado presupuesto	8%	2
Desactualización de ordenanzas	9%	2
No se ha creado nuevas ordenanzas	11%	2
Falta de herramientas y equipos de oficina	8%	2
Falta personal técnico de apoyo	8%	2
No hay trabajo en equipo, falta de estímulos e incentivos	6%	1
No se respeta el Plan Operativo Anual (POA)	16%	3
Falta de espacios físicos	6%	1
Falta de programas informáticos	5%	1
No se cumple procesos de manera oportuna	8%	2
Constante cambio de personal operativo	3%	1
Falta de coordinación, trabajo en equipo y capacitación.	13%	1
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>

**FUENTE:** Entrevista a Directivos y/o Jefes departamentales del Municipio Urcuquí. Mayo, 2013  
**ELABORACIÓN:** Los Autores.

**Gráfico 15**

**Problemas en unidades administrativas**



**FUENTE:** Encuesta Empleados del Municipio Urcuquí. Mayo, 2013

**ELABORACIÓN:** Los Autores.

Los problemas por los que atraviesan las unidades administrativas, es debido al incumplimiento de los planificado en el plan operativo anual. Además existe falta de coordinación, trabajo en equipo, capacitación y estímulos al personal, no se han creado y/o actualizado las ordenanzas.

**7. ¿Considera que los trámites administrativos son muy burocráticos al interior de la municipalidad?**

**Cuadro 18**

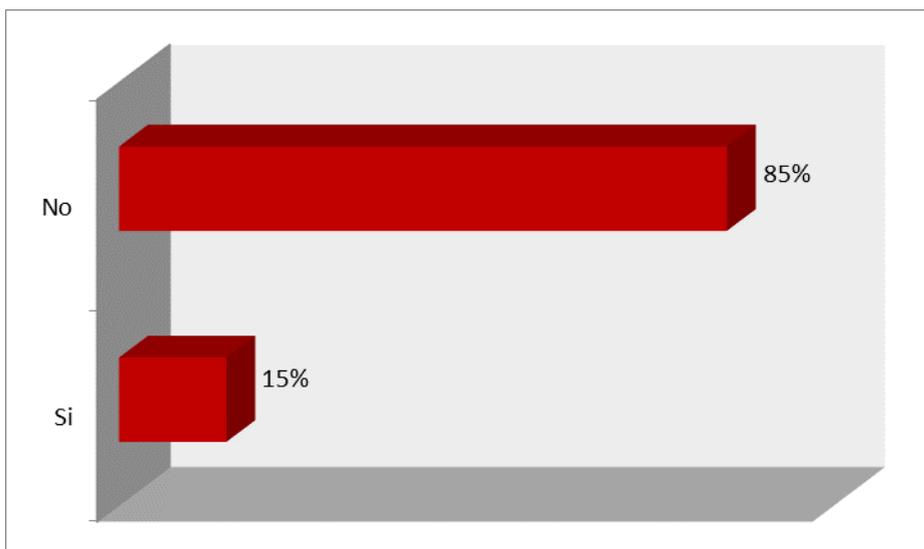
**Trámites administrativos son burocráticos**

<b>PARÁMETROS</b>	<b>%</b>	<b>F</b>
Si	15%	3
No	85%	17
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>

**FUENTE:** Entrevista a Directivos y/o Jefes departamentales del Municipio Urcuquí. Mayo, 2013  
**ELABORACIÓN:** Los Autores.

**Gráfico 16**

**Trámites administrativos son burocráticos**



**FUENTE:** Encuesta Empleados del Municipio Urcuquí. Mayo, 2013  
**ELABORACIÓN:** Los Autores.

Los directivos en su mayoría manifiesta que no existe trámites burocráticos.

8. ¿Considera que los procesos administrativos son eficientes y oportunos?

**Cuadro 19**

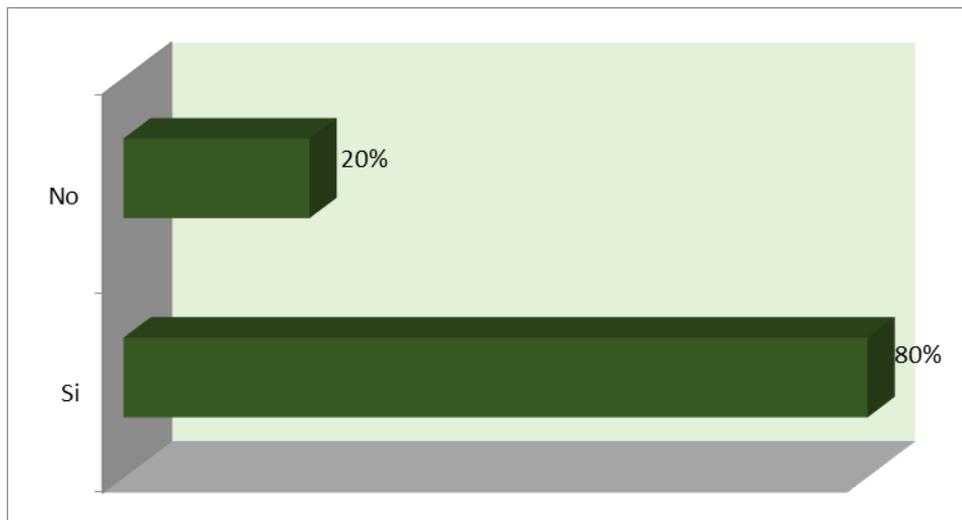
**Procesos administrativos eficientes y oportunos**

PARÁMETROS	%	F
Si	80%	16
No	20%	4
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>

FUENTE: Entrevista a Directivos y/o Jefes departamentales del Municipio Urququí. Mayo, 2013  
 ELABORACIÓN: Los Autores.

**Gráfico 17**

**Procesos administrativos eficientes y oportunos**



FUENTE: Encuesta Empleados del Municipio Urququí. Mayo, 2013  
 ELABORACIÓN: Los Autores.

A nivel directivo se considera en su mayoría que los procesos en la municipalidad son eficientes y oportunos.

## **1.9. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL INTERNO**

### **1.9.1. Construcción de la matriz FODA**

#### **FORTALEZAS**

- Base legal Municipio de Urcuquí:

Constitución Política del Ecuador 2008.

Plan Nacional del Buen Vivir

Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD).

Ley del Sistema Nacional de Compras Públicas.

Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.

Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.

Ley de Finanzas Públicas

Ley de Régimen Tributario Interno

Ley Orgánica de Régimen Municipal.

Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP).

Código de Trabajo

- Se cuenta con infraestructura física adecuada.
- Cumplimiento de acuerdo a sus competencias.
- Autonomía en la toma de decisiones.

## **DEBILIDADES:**

- Poco control interno, pues no se respeta el POA, ya que no se realiza un seguimiento y cumplimiento al mismo.
- Municipalidad con un estilo de gestión tradicional y no gerencial
- Poco conocimiento de la estructura organizacional y su operatividad.
- Funciones donde cada cual hace lo suyo o no se ejecutan y desconoce la mayor parte la misión y hacia donde debe caminar el Municipio; pues falta coordinación y trabajo en equipo.
- No se cumple con los procesos administrativos de forma oportuna presupuesto limitado.
- Falta actualización y creación de nuevas ordenanzas que regulen las actividades en beneficio de la colectividad.
- Carecen de herramientas de control o una guía técnica en el ámbito administrativo de la Municipalidad que permita fortalecer a la misma, a través de la difusión de las bondades del trabajo bajo estándares internos de calidad.

## **OPORTUNIDADES:**

- Predisposición de Autoridades para impulsar el cambio y desarrollo del Municipio.
- Apoyo a la gestión municipal por parte del Gobierno Central.
- Apoyo de los Ministerios de Gobierno para el desarrollo cantonal.
- Planificación territorial actualizada para lograr el desarrollo del Cantón.
- Áreas turísticas por desarrollar.
- Innovación y desarrollo tecnológico constante.

## **AMENAZAS**

- Pocos recursos de recaudación directa para invertir en proyectos de desarrollo cantonal, que a futuro den sostenibilidad a la gestión administrativa de la Municipalidad.
- Demasiados empleados.
- Profesionales que no están debidamente capacitados.
- Conflicto de intereses políticos de concejales.
- Falta de legislación en el ámbito de control interno.

## 1.9.2. Cruces estratégicos FA, FO, DO, DA

**Cuadro 20** Cruces estratégicos FA, FO, DO, DA

PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p align="center"><b>FORTALEZAS</b></p> <p>Base legal Municipio de Urququí.            Constitución Política del Ecuador 2008.            Plan Nacional del Buen Vivir            Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD).            Ley del Sistema Nacional de Compras Públicas.            Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.            Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.            Ley de Finanzas Públicas            Ley de Régimen Tributario Interno            Ley Orgánica de Régimen Municipal.            Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP).            Código de Trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se cuenta con infraestructura física adecuada.</li> <li>➤ Cumplimiento de acuerdo a sus competencias.</li> <li>➤ Autonomía en la toma de decisiones</li> </ul>	<p align="center"><b>ESTRATEGIAS: FO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se requiere aprovechar la infraestructura que tiene el Municipio, su base legal así como la decisión política del Gobierno Central, para impulsar las iniciativas internas o provenientes del personal que labora en la Municipalidad; así como las iniciativas de la ciudadanía a través del fortalecimiento de la estructura administrativa de la Municipalidad.</li> <li>➤ Implementar un sistema de control interno que permita aprovechar al máximo los recursos disponibles a través de la creación de empresas municipales, agropecuarias, turísticas.</li> <li>➤ Aprovechar la red vial para impulsar iniciativas diversificando los servicios que ofrece.</li> <li>➤ Optimizar recursos y realizar autogestión para impulsar programas que beneficien a la ciudadanía, a través de convenios con los diferentes Ministerios de Gobierno.</li> </ul>	<p align="center"><b>ESTRATEGIAS: FA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Fortalecer la comunicación interna a través de la socialización de la visión, es decir hacia donde se deben dirigir los esfuerzos del recurso humano para el logro de los objetivos</li> <li>➤ Generar autogestión a través de la realización de proyectos que den sostenibilidad económica a la Municipalidad, para ello se requiere de profesionales capacitados y comprometidos con el cambio.</li> <li>➤ Propiciar eventos que conlleven a una educación ambiental y respeto a la vida.</li> <li>➤ Elaborar un plan que permita implementar técnicas de mejoramiento de los procesos internos de la Municipalidad a través de guía de auditoría administrativa que de asistencia técnica y garantice la mejor utilización de los recursos disponibles.</li> </ul>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Poco control interno, pues no se respeta el plan operativo anual, ya que no se realiza un seguimiento y cumplimiento al mismo.</li> <li>➤ Municipalidad con un estilo de gestión tradicional y no gerencial</li> <li>➤ Poco conocimiento de la estructura organizacional y su operatividad.</li> <li>➤ Poco conocimiento y confusión entre control interno y externo.</li> <li>➤ Funciones donde cada cual hace lo suyo, pues no se trabaja y desconoce la mayor parte la misión y hacia donde debe caminar el Municipio, pues falta coordinación y trabajo en equipo.</li> <li>➤ No se cumple con los procesos administrativos de forma oportuna presupuesto limitado.</li> <li>➤ Falta actualización y creación de nuevas ordenanzas que regulen las actividades en beneficio de la colectividad.</li> <li>➤ Carecen de herramientas de control o una guía técnica en el ámbito administrativo de la Municipalidad que permita fortalecer a la misma, a través de la difusión de las bondades del trabajo bajo estándares internos de calidad.</li> </ul>	<p align="center"><b>ESTRATEGIAS: DO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Involucrar e integrar el recurso humano de la Municipalidad para lograr el cumplimiento de objetivos y metas institucionales, a través de la socialización permanente de los mismos.</li> <li>➤ Realizar convenios con los distintos Ministerios para capacitación.</li> <li>➤ Consensuar y divulgar herramientas de control interno que permitan realizar el seguimiento y cumplimiento de cada actividad, subproceso y proceso administrativo.</li> <li>➤ Realizar seminarios sobre valores, iniciativas que permitan el fortalecimiento de la estructura del Municipio de Urququí.</li> <li>➤ Realizar un diagnóstico para incorporar nuevos servicios municipales, que beneficien a la ciudadanía.</li> <li>➤ Realizar una planificación participativa.</li> <li>➤ Establecer formatos de evaluación y control interno.</li> </ul>	<p align="center"><b>ESTRATEGIAS: DA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Un estilo de gestión administrativa tradicional, conlleva a que se creen conflictos internos, para ello es necesario proporcionar una guía de auditoría administrativa que propicie un direccionamiento y un camino para llegar a cumplir las metas de desarrollo del Gobierno Autónomo Descentralizado de San Miguel de Urququí.</li> <li>➤ Realizar convivencias y actividades de vinculación.</li> <li>➤ Establecer plan de incentivos y/o estímulos de desempeño laboral</li> </ul>

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 GUÍAS DE AUDITORÍA**

##### **2.1.1 Concepto**

GISPERT Carlos, Diccionario de Administración y Finanzas, Editorial Océano, Barcelona España Edición original JhonWilley, pág. 255

“Regla de estrategias que pregona que toda organización debe inspirarse en sus puntos fuertes en el momento de establecer la estrategia a seguir”

GISPERT Carlos, Diccionario de Administración y Finanzas, Editorial Océano, Barcelona España Edición original JhonWilley, pág. 125

“Es un folleto, libro, carpeta, en los que de una manera fácil de manejar se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto.”

##### **2.1.2. Importancia**

ÁLVAREZ TORRES, Martin. Manual Para Elaboración de Políticas y Procedimientos, Editorial Panorama. México 1996. Pag.24

“Los manuales son una de las mejores herramientas administrativas porque le permiten a cualquier organización normalizar sus operaciones. La normalización es la plataforma

sobre la que se sustenta el crecimiento y desarrollo de una organización dándole estabilidad y solidez”.

El uso de una guía permite mantener informado al personal, sobre la estructura de la organización, políticas y procedimientos, es manejable, de fácil ejecución en el cual se recoge y resume lo fundamental de las responsabilidades y funciones, representa un medio de comunicar en forma de libro con el fin de poseer información señalando la manera como se contribuye al logro de los objetivos

### **2.1.3. Finalidad**

ÁLVAREZ TORRES, Martín. Manual Para Elaboración de Políticas y Procedimientos, Editorial Panorama. México 1996. Pag.19

“Los manuales documentan la experiencia de la organización, incluyendo claramente lo que ha probado ser útil para su tipo particular de negocio, considerando lo que los procesos si deben o no hacer para que estos cumplan con su razón de ser de una manera más eficiente”.

Una auditoria obliga a investigar, a penetrar en lo más recóndito de su esencia para asimilar las experiencias y transformarlas en conocimiento, por lo que es indispensable aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo, ayuda en la coordinación del trabajo y evita la duplicidad de funciones.

### **2.1.4. Guía de auditoría administrativa**

RUBIO RAGAZZONI, Víctor Guía Práctica de Auditoria Administrativa, Editorial Trillas, México 1990, pág. 21

“Son instrumentos administrativos, que tienen por objeto compilar en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones a cargo de la institución, los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su participación en dichas operaciones y los formatos a utilizar para la realización de las actividades institucionales agregadas en procedimientos”.

### **2.1.5. Concepto de Guía de auditoría administrativa**

REYES PONCE, Agustín. Administración de empresas Teoría y Práctica, Editorial Limusa, Mexico2004. Pag.48

“Un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa”.

GALINDO MUNICH, Martínez García; Fundamentos de Admón., Editorial Trillas, México1995.Consultado<http://www.uv.mx/iiesca/revista/documents/manuales2002-2.pdf>

“Un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información o instrucciones sobre historia, organización política y procedimiento de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo”.

Son documentos escritos que concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados.

### **2.1.6 Objetivo de la guía de auditoría administrativa**

RODRÍGUEZ VALENCIA; Joaquín. Como Elaborar y Usar Los Manuales Administrativos. Editorial Thomson Learning. México 2002. Pag.57

“En esencia los manuales administrativos constituyen un medio de comunicación de las decisiones administrativas, por lo tanto su propósito es señalar en forma sistemática la información administrativa.

De acuerdo con la clasificación y grado de detalle, los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- Instruir al personal acerca de aspectos tales como objetivos, funciones relaciones, políticas, procedimientos, normas.
  
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad, y detectar omisiones.
  
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
  
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, y facilitar su incorporación a las distintas funciones operacionales
  
- Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas.

### 2.1.7. Proceso de elaboración de la guía de auditoría administrativa

RODRÍGUEZ VALENCIA; Joaquín. Como Elaborar y Usar Los Manuales Administrativos. Editorial Thomson Learning. México 2002. Pag.70

“En esta sección proporcionaremos las directrices para la elaboración de los manuales administrativos. No existe un modelo establecido para hacerlos, se presentan como ejemplo los que se utilizan con más frecuencia en la práctica, sin embargo, puede haber variaciones sustanciales, de acuerdo con criterios específicos.

- Recopilación de información. Dependerá de las condiciones específicas, por lo que es necesario tener presente el objetivo general, y los específicos, definir a quienes está dirigido, los términos que serán utilizados. Una vez concluida la planeación estaremos preparados para recopilar y organizar toda la información que se integrara al manual comunicaciones. El primer paso es formular una serie de oficios que se dirigirán a los funcionarios de las unidades administrativas a las que se pedirá su apoyo y cooperación.

Métodos para recolectar información: La información que se requiere se obtendrá por lo común siguiendo uno o varios de estos métodos: investigación documental, observación, cuestionarios, entrevistas.

- Procesamiento de la información: Después de reunir todos los datos el paso siguiente es organizarlos en forma lógica mediante el desarrollo de un esquema de trabajo, es decir, el proyecto del manual. Lo primero que debe hacerse es un

análisis y depuración de la información para facilitar el manejo y ordenamiento de la que debe incluirse en el manual, es importante unificar criterios en cuanto a la terminología y presentación de la información, para mantener la continuidad y uniformidad. También es importante señalar las contradicciones a medida que se van presentando a fin de poder eliminarlos posteriormente, para ello es necesario realizar reuniones con los representantes de las áreas que van hacer incluidas en el manual.

- Redacción: El primer paso en esta sección es definir los objetivos y la materia que va a tratar (políticas, procedimientos, organización). También se debe tomar en cuenta a que personas se dirigirá los manuales para utilizar en ellos un lenguaje claro, sencillo, preciso y comprensible para los lectores.
- Revisión y aprobación: Durante la fase de revisión el encargado de coordinar debe considerar los siguientes aspectos: revisar el material de manera justa y objetiva, proporcionar críticas específicas y constructivas, indicar lo que está bien y lo que necesita correcciones, evitar hacer cambios solo por gustos personales.
- Distribución y Control: Una vez que el manual se ha elaborado, revisado, aprobado e impreso, el paso siguiente es distribuirlo. Para ello se recomienda realizar una serie de pláticas de difusión y de instrucción sobre su uso al personal encargado de realizar las funciones, actividades u operaciones indicadas en el mismo”.

### **2.1.8. Fases de la guía de auditoría administrativa**

[www.buenastareas.com/Auditoria/administrativa](http://www.buenastareas.com/Auditoria/administrativa)

Los elementos que más interesan dentro de los integrantes de una guía son aquellos que serán objeto de consulta y que se encontrarán ubicados en lo que se denomina “cuerpo principal”: funciones, normas, instrucciones, procedimientos, lineamientos, etc. dependiendo estos temas del tipo de dependencia que se trate.

En primer lugar comenzará el texto con una sección denominada contenido, donde se enunciarán las partes o secciones integrantes de la guía.

Esta sección será seguida de un índice en el que, al igual que todo texto, se indicará el número de páginas en que se localiza cada título y subtítulos, es un índice numérico, cuyo ordenamiento respeta la secuencia con que se presentan los temas en la guía.

La tercera sección será la “introducción” en el que se explicará el propósito de la guía y se incluirá aquellos comentarios que sirvan para proponer al lector y clarificar contenidos.

La cuarta sección contendrá las “instrucciones para el uso del manual” se explicará de qué manera se logra ubicar un tema en el cuerpo principal a efectos de una consulta, o en qué forma se actualizarán las piezas de la guía dada la necesidad de revisiones y reemplazos de normas y medidas que pierden vigencia o surgen nuevas necesidades a cubrir.

La quinta sección es el “cuerpo principal” es la parte más importante y verdadera razón de la guía.

## **2.2. PROCESO DE AUDITORÍA**

### **2.2.1. Definición**

Según MALDONADO Milton K. Auditoria de Gestión segunda edición Quito Ecuador 2004, pag14 impreso por producciones digitales Abya-Yala “Auditoría Administrativa, Examen y evaluación realizados en una entidad para establecer el grado de eficacia y eficiencia de la implementación de las normas que dictan los sistemas administrativos de apoyo, así como su planificación y control administrativo interno”

### **2.2.2. Diferencia entre auditoría interna y auditoría externa**

**MENDIVIL ESCALANTE**, Víctor Manuel. Elementos de Auditoría quinta edición. Editorial Thomson. México 2002. Pág. 3

**AUDITORIA INTERNA:** “La desarrollan personas que dependen del negocio y actúan revisando, las más de las veces, aspectos que interesan particularmente a la administración, aunque puede efectuarse revisión programadas sobre todos los aspectos operativos y de registro de la empresa”.

**AUDITORA EXTERNA:** “Conocida también como auditoría independiente, la efectúan profesionistas que no dependen de la empresa, ni económicamente ni bajo otro cualquier concepto, y a los que se reconoce un juicio imparcial merecedor de la confianza de terceros. El objeto de su trabajo es la emisión de un dictamen. Esta clase de auditoría es la actividad más característica del contador público y a ella nos referimos concretamente en este libro”.

La Auditoría Interna debe mantener independencia con relación a las actividades que audita, por lo tanto, cuando la Auditoría Interna se involucra en el proceso operativo, deja de realizar funciones de auditoría interna y se convierte en una contraloría, control de calidad, supervisión.

La auditoría externa tiene como principal propósito examinar los Estados Financieros de una entidad durante un periodo determinado, con el objeto de emitir una opinión sobre la razonabilidad de los mismos. La Auditoría Externa debe realizarla un Auditor o firma de Auditores independientes, con capacidad y competencia profesional.

### **2.2.3. Auditoría Administrativa**

#### **➤ Definición:**

BENJAMIN, Franklin Enrique, Auditoria Administrativa, Editorial Pearson Educación, México 2007, pág. 11. “Es la revisión Analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable”.

#### **➤ Necesidades de la auditoría administrativa:**

Según MALDONADO Milton K. Auditoria de Gestión segunda edición Quito Ecuador 2004, pag14 impreso por producciones digitales Abya-Yala “ El afán de avasallamiento de funciones puede producirse tanto porque el órgano de control actúa con exceso de celo e insensiblemente excede su competencia para entrar simplemente a administrar, como porque los órganos de administración activa por comodidad, impericia o sencillamente negligencia prefieren lisa y llanamente confiarse en la acción del

órgano de control y en la práctica abandonan funciones para sometérselas a este”

MALDONADO Milton K. Auditoría de Gestión segunda edición Quito Ecuador 2004, pag26 impreso por producciones digitales Abya-Yala “Dice la doctrina que el servicio público está obligado a actuar y en principio, no puede paralizarse. Toca a los órganos de control, adecuar sus sistemas de organización y métodos internos de manera que el principio de agilidad que hemos mencionado no se perjudique por la acción del control. Un control tardío, posterior o paralizante puede ser fuente a veces de muchos más perjuicios que un acto hipotéticamente ilegítimo o inconveniente”

Con el desarrollo de la tecnología de sistemas de información, ha crecido la necesidad de examinar y evaluar lo adecuado de la información administrativa, en la actualidad, es cada vez mayor la necesidad por parte de los funcionarios, de contar con alguien que sea capaz de llevar a cabo el examen y la evaluación de la calidad del recursos humano tanto individual como colectiva, y la calidad de los procesos, es que realmente existe una necesidad de examinar y evaluar los factores externos e internos del municipio y ello debe hacerse de manera sistemática.

#### ➤ **Objetivos de la auditoría administrativa**

MALDONADO Milton K. Auditoria de Gestión segunda edición Quito Ecuador 2004, pág. 41 impresos por producciones digitales Abya-Yala

**De control.**-“Consta de 5 componentes: entorno de control, evaluación de riesgo, actividades de control, información y comunicación, supervisión (monitores). El control interno puede

ayudar a que la entidad consiga sus objetivos de rentabilidad y rendimiento y prevenir pérdida de recursos.”

BENJAMIN, Franklin Enrique, Auditoria Administrativa, Editorial Pearson Educación, México 2007, pág. 11.

**“De productividad.-** Encauzan las acciones para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por el municipio.

**De organización.-** Determinan que su curso apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo efectivo de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.

**De servicio.-** Representan la manera en que se puede constatar que la organización está inmersa en un proceso que la vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.

**De calidad.-** Disponen que tienda a elevar los niveles de actuación de la organización en todos sus contenidos y ámbitos, para que produzca servicios altamente competitivos.

**De cambio.-** La transforman en un instrumento que hace más permeable y receptiva a la organización.

**De aprendizaje.-** Permiten que se transforme en un mecanismo de aprendizaje institucional para que la organización pueda asimilar sus experiencias y las capitalice para convertirlas en oportunidades de mejora.

**De toma de decisiones.-** Traducen su puesta en práctica y resultados en un sólido instrumento de soporte al proceso de gestión municipal”,

## ➤ Principios de la auditoría administrativa

MALDONADO Milton K. Auditoria de Gestión segunda edición Quito Ecuador 2004, pág. 24, 25 impreso por producciones digitales Abya-Yala.

**1.Sentido de la evaluación.-** La auditoría administrativa no intenta evaluar la capacidad técnica de ingenieros, contadores, abogados u otros especialistas, en la ejecución de sus respectivos trabajos. Más bien se ocupa de llevar a cabo un examen y evaluación de la calidad tanto individual como colectiva, de los gerentes, es decir, personas responsables de la administración de funciones operacionales y ver si han tomado modelos pertinentes que garanticen la implantación de controles administrativos adecuados, que aseguren que la calidad del trabajo sea de acuerdo con normas establecidas, que los planes y objetivos se cumplan y que los recursos se apliquen en forma económica.

**2.Importancia del proceso de verificación.-** Una responsabilidad de la auditoría administrativa es determinar qué es lo que se está haciendo realmente en los niveles directivos, administrativos y operativos; la práctica nos indica que ello no siempre está de acuerdo con lo que el responsable del área o el supervisor piensan que está ocurriendo. Los procedimientos de auditoría administrativa respaldan técnicamente la comprobación en la observación directa, la verificación de información de terrenos, y el análisis y confirmación de datos, los cuales son necesarios e imprescindibles.

**3.Habilidad para pensar en términos administrativos.-** El auditor administrativo, deberá ubicarse en la posición de un administrador a quien se le responsabilice de una función operacional y pensar como este lo hace (o debería hacerlo). En sí, se trata de pensar en sentido administrativo, el cual es un atributo muy importante para el auditor administrativo.

➤ **Técnicas de auditoría.**

MALDONADO Milton K. Auditoria de Gestión segunda edición Quito Ecuador 2004, pag85-88. Impreso por producciones digitales Abya-Yala

“Las técnicas de auditoría y otras prácticas utilizadas:

- Técnicas de verificación ocular: comparación, observación, revisión, selectiva, de rastreo.
- Técnica de verificación verbal: Indagación
- Técnica de verificación escrita: Análisis, conciliación, confirmación
- Técnica de verificación documental: Comprobación, computación
- Técnica de verificación física: Inspección.

**Indagación:** La indagación consiste en averiguar o inquirir sobre un hecho. El empleo cuidadoso de esta técnica puede determinar la obtención de información valiosa que sirva más como apoyo que como evidencia directa en el juicio definitivo del auditor.

**Análisis** separar en elementos o partes

**Comprobación:** Examinar verificando la evidencia que apoya a una transacción u operación demostrando autoridad, legalidad, propiedad y certidumbre.

**Computar:** Verificar la exactitud matemática de las operaciones a efectuar cálculos.

**Inspección:** Examen físico y ocular de activos, obras, documentos, valores con el objeto de demostrar su existencia y autenticidad.

**Observación:** La observación es considerada la más general de las técnicas de auditoría y su aplicación es de utilidad en casi todas las fases del examen. Por medio de ella, el auditor se cerciora de ciertos hechos y circunstancias, principalmente los relacionados con la forma de ejecución de las operaciones, dándose cuenta personalmente, de manera abierta o discreta, como el personal realiza ciertas operaciones. ”

➤ **Cualidades de un Auditor Administrativo**

BENJAMÍN, Franklin Enrique, Auditoria Administrativa, Editorial Pearson Educación, México 2007, pág. 37.

“Las características de un auditor constituyen uno de los temas de mayor importancia en el proceso de decisión de aplicar una auditoría administrativa, en virtud de que es en quien recae la responsabilidad de conceptualizarla, ejecutarla y lograr los resultados necesarios para mejorar el desempeño de la organización que ha optado por este recurso.

El papel del auditor en la implementación de una auditoría administrativa es primordial, ya que el nivel de conocimientos, experiencias, habilidades, destrezas, responsabilidad profesional, ética, responsabilidad social y estructura de pensamiento en que sustenta su trabajo son fundamentales para lograr los resultados esperados”,

Se considera a las cualidades personales y requisitos profesionales que debe poseer y todos aquellos procedimientos técnicos que debe observar al realizar su trabajo de Auditoría, al emitir su dictamen o informe, para brindarles y garantizarle a los usuarios del

mismo un trabajo de calidad, y todas aquellas medidas establecidas por la profesión y por la Ley, que fijan la calidad, la manera como se deben ejecutar los procedimientos y los objetivos que se deben alcanzar en el examen.

### **NORMAS PERSONALES:**

MALDONADO Milton K. Auditoría de Gestión segunda edición Quito Ecuador 2004, pag133 impreso por producciones digitales Abya-Yala

“Debe destacarse en aspectos tales como:

Excelente presentación personal

Dinamismo creatividad y motivación hacia su actividad

Usted es un individuo de recursos y por lo tanto, con alta capacidad para mostrarse sereno y controlado en situaciones difíciles.

Posee alto nivel de energía, seguridad y confianza en sí mismo, con gran rapidez mental.”

Se refiere a las cualidades que el auditor debe tener para poder asumir, dentro de las exigencias que el carácter profesional de la auditoría impone, un trabajo de este tipo debe tener pre adquiridas antes de poder asumir un trabajo profesional de auditoría y cualidades que se deben mantener durante toda la vida profesional.

**1-“Entrenamiento y capacidad profesional:** REVISTA DE LA OCTAVA DIRECTIVA de la Unión Europea aprobada el 10 de Abril de 1984.

“El trabajo de auditoría debe ser desempeñado por personas que, teniendo título profesional legalmente expedido y reconocido, tenga entrenamiento técnico adecuado y capacidad profesional como auditores”.

**2- Independencia:** REVISTA DE LA OCTAVA DIRECTIVA de la Unión Europea aprobada el 10 de Abril de 1984.

“El auditor está obligado a mantener una independencia mental en todos los asuntos relativos a su trabajo profesional”.

**3- Cuidado o esmero profesional:** REVISTA DE LA OCTAVA DIRECTIVA de la Unión Europea aprobada el 10 de Abril de 1984.

“El auditor está obligado a ejercitar cuidado y diligencia razonable en la realización de su examen y en la preparación de su dictamen o informe.

El trabajo de auditoría debe ser realizado por persona o personas que, teniendo formación técnica adecuada, puedan demostrar experiencia y capacidad profesional como auditores. La formación técnica se obtiene, generalmente, en la universidad, escuelas técnicas e institutos profesionales.

Dentro de otros principios o normas establece que la formación profesional de los auditores requiere el poseer un nivel universitario, seguido por un curso de enseñanza especializada avanzada y pasar un examen de competencia profesional. Personas con formación educativa diferente a la universitaria pueden tener acceso al examen de competencia profesional siempre que demuestren que tienen 15 años de experiencia o bien 7 años, pero en este caso deberán pasar por una experiencia práctica de 3 años con un auditor profesional”.

**Experiencia profesional:** REVISTA DE LA OCTAVA DIRECTIVA de la Unión Europea aprobada el 10 de abril de 1984.

“Exige una experiencia práctica de tres años, dos de los cuales al cargo de otro auditor autorizado para practicar la profesión,

habiendo quedado igualmente establecido en nuestra Ley de Auditoría”.

**Capacidad profesional:** REVISTA DE LA OCTAVA DIRECTIVA de la Unión Europea aprobada el 10 de abril de 1984.

“la formación técnica es un fundamento indispensable de la capacidad profesional; sin embargo, ésta última requiere una madurez de juicio que no se logra simplemente con la formación técnica.

El auditor o auditores están obligados a mantener una posición de independencia en su trabajo profesional con objeto de lograr imparcialidad y objetividad en sus juicios.

Si una auditoría ha de ser efectiva y digna de confianza debe ser realizada por alguien que tenga la suficiente independencia con respecto a las personas cuya labor está examinando, y por tanto puede emitir una opinión totalmente objetiva.

El auditor deberá evitar cualquier relación con su cliente que haga dudar a un tercero de su independencia”.

➤ **Alcance**

BENJAMÍN, Franklin Enrique, Auditoría Administrativa, Editorial Pearson Educación, México 2007, pág. 13.

“El área de influencia que abarca la auditoría comprende la totalidad de una organización en lo correspondiente a su estructura, niveles, relaciones y formas de actuación Esta connotación incluye aspectos tales como

- Naturaleza jurídica.

- Criterios de funcionamiento.
- Estilo de administración.
- Proceso administrativo.
- Sector de actividad.
- Ámbito de operación.
- Número de empleados.
- Relaciones de coordinación.
- Desarrollo tecnológico
- Sistemas de comunicación e información.
- Nivel de desempeño.
- Trato a clientes (internos y externos).
- Entorno.
- Sistemas de calidad”.

➤ **Campo de aplicación**

BENJAMÍN, Franklin Enrique, Auditoría Administrativa, Editorial Pearson Educación, México 2001, pág. 15.

“En cuanto a su campo, la auditoría administrativa puede instrumentarse en todo tipo de organizaciones, ya sean ésta pública, privada, o social.

**En el Sector Público**, se emplea en función de la figura jurídica, atribuciones, ámbito de operación, nivel de autoridad, relación de coordinación, sistema de trabajo y líneas generales de estrategia. Con base en esos criterios, las instituciones se clasifican en:

1. Dependencia del Ejecutivo Federal
2. Entidad paraestatal
3. Organismos Autónomos
4. Gobierno de los Estados
5. Comisiones Intersecretariales

## 6. Mecanismos Especiales.

**En el Sector Privado**, se utiliza tomando en cuenta la figura jurídica, objeto, tipo de estructura, elementos de coordinación y relación comercial de las empresas, sobre la base de las siguientes características:

1. Tamaño de la empresa
2. Sector de actividad
3. Naturaleza de sus operaciones”.

Podemos concluir, que la aplicación de una auditoría administrativa en las organizaciones puede tomar diferentes cursos de acción, dependiendo de su estructura orgánica, objeto, giro, naturaleza de sus productos y servicios, nivel de desarrollo y, en particular, con el grado y forma de delegación de autoridad. La conjunción de estos factores, tomando en cuenta los aspectos normativos y operativos, las relaciones con el entorno y la ubicación territorial de las áreas y mecanismos de control establecidos, constituyen la base para estructurar una línea de acción capaz de provocar y promover el cambio personal e institucional necesarios para que un estudio de auditoría se traduzca en un proyecto innovador sólido.

### ➤ **Metodología de auditoría administrativa**

BENJAMÍN, Franklin Enrique, Auditoria Administrativa, Editorial Pearson Educación, México 2007, pág. 75.

**Planeación:** “La planeación se refiere los lineamientos de carácter general que norman la aplicación de la auditoría administrativa, para garantizar que la cobertura de factores prioritarios, las fuentes de estudio, la investigación preliminar, el

proyecto de auditoría y el diagnóstico preliminar sean suficientes, pertinentes y relevantes”.

**[www.gestiopolis.com/cursos/documentos](http://www.gestiopolis.com/cursos/documentos)**

**1.- Planes y Objetivos:** Examinar y discutir con la dirección el estado actual de los planes y objetivos.

**2.- Organización:**

a) Estudiar la estructura de la organización en el área que se valora.

b) Comparar la estructura presente con la que aparece en la gráfica de organización de la empresa, (si es que la hay).

c) Asegurarse de si se concede o no una plena estimación a los principios de una buena organización, funcionamiento y departamentalización.

**3.- Políticas y Prácticas:** Hacer un estudio para ver qué acción (en el caso de requerirse) debe ser emprendida para mejorar la eficacia de políticas y prácticas.

**4.- Reglamentos:** Determinar si el municipio se preocupa de cumplir con los reglamentos locales y demás leyes establecidas.

**5.- Sistemas y Procedimientos:** Estudiar los sistemas y procedimientos para ver si presentan deficiencias o irregularidades en sus elementos sujetos a examen e idear métodos para lograr mejorías.

**6.- Controles:** Determinar si los métodos de control son adecuados y eficaces.

**7.- Operaciones:** Evaluar las operaciones con objeto de precisar qué aspectos necesitan de un mejor control, comunicación, coordinación, a efecto de lograr mejores resultados.

**8.- Personal:** Estudiar las necesidades generales de personal y su aplicación al trabajo en el área sujeta a evaluación.

**9.- Equipo Físico y su Disposición:** Determinar si podrían llevarse a cabo mejorías en la disposición del equipo para una mejor o más amplia utilidad del mismo.

**10.- Informe:** Preparar un informe de las deficiencias encontradas y consignar en él los remedios convenientes.

➤ **Planeación**

RODRÍGUEZ VALENCIA; Joaquín. Como Elaborar y Usar Los Manuales Administrativos. Editorial Thomson Learning. México 2002. Pag.64

Planear significa identificar por anticipado que medios y que procedimientos son necesarios para alcanzar un determinado objetivo, eligiendo entre todas las alternativas posibles la que permita reducir al mínimo los esfuerzos a realizar. En otras palabras, planear significa una acción futura, precisando las operaciones que se deberán llevar a cabo y en qué orden y realizando el acoplamiento óptimo, desde el punto de vista económico, entre los instrumentos y el personal necesario para lograr el objetivo propuesto.

La preparación de un plan, por consiguiente, se basa en dos motivos que tienen la misma importancia:

- El conocimiento de los objetivos que se quiere alcanzar.
- El conocimiento de la situación efectiva de la empresa, en particular de sus principales componentes: medios financieros, instrumentos, personal, grado de organización”.

En este proceso se organiza todo el trabajo de auditoría, las personas implicadas, las tareas a realizar por cada uno de los

ejecutantes, los recursos necesarios, los objetivos, programas a aplicar entre otros; es el momento de planear para garantizar éxito en la ejecución de la misma.

➤ **Instrumentos**

BENJAMÍN, Franklin Enrique, Auditoría Administrativa, Editorial Pearson Educación, México 2007, pág. 64.

“Concluida la parte preparatoria, se procede a la instrumentación de la auditoría, etapa en la cual se tiene que seleccionar y aplicar las técnicas de recolección que se estimen más viables, de acuerdo con las circunstancias propias de la auditoría, la medición que se empleara, el manejo de los papeles de trabajo y evidencia, así como la supervisión necesaria para mantener una coordinación efectiva”

**Papeles de trabajo:**

BENJAMÍN, Franklin Enrique, Auditoría Administrativa, Editorial Pearson Educación, México 2007, pág. 457.

“Son registros que conserva el auditor sobre los procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones incluidas en su resumen que sirva para:

Proporcionar el soporte principal del informe del auditor, incluyendo observaciones, hechos, argumentos entre otros

Ayudar al auditor a ejecutar y supervisar el trabajo

Presentarse como evidencia en caso de aclaración o demanda legal.

Deben formularse con claridad, pulcritud y exactitud, consignado los datos referentes al análisis, comprobación, opinión y conclusiones sobre los hechos, transacciones o situaciones específicas examinados, así como sobre las desviaciones respecto de los criterios y las normas establecidas o previsiones presupuestarias, hasta donde dichos datos sean necesarios para soportar la evidencia en que se basan las observaciones, conclusiones y recomendaciones contenidas en el informe de auditoría”

Los papeles de trabajo son los archivos que guardan el auditor de los procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones pertinentes a las que se llegaron en la auditoría.

Los papeles de trabajo son el principal medio de documentación en la realización de la auditoría. Si se presenta una necesidad el auditor debe ser capaz de demostrar a las dependencias regulatorias y a los tribunales que la auditoría estuvo bien planeada y adecuadamente supervisada, los datos fueron convenientes y oportunos y el informe de auditoría fue apropiado considerando sus resultados.

### ➤ **Examen**

BENJAMÍN, Franklin Enrique, Auditoría Administrativa, Editorial Pearson Educación, México 2007, pág. 73.

“El examen de los factores de la auditoría consiste en dividir o separar sus elementos componentes para conocer la naturaleza, las características y el origen de su comportamiento, sin perder de vista la relación, interdependencias e interacción de las partes entre sí y con el todo, y de estas con su contexto.

Propósito  
Procedimiento  
Técnicas de análisis administrativo  
Formulación del diagnóstico administrativo”

Trata de obtener toda la información posible para determinar en qué forma están desarrolladas las actividades en las diferentes áreas, para tal efecto nos valemos en primer lugar de entrevistas y cuestionarios, examinando también la documentación clave de la empresa, como estados financieros, actas del concejo municipal, informes departamentales; el examen lógicamente, deberá estar basado en la observación de todos los aspectos operativos de la empresa con el fin de ver si existen diferencias con los planes.

➤ **Seguimiento**

BENJAMÍN, Franklin Enrique, Auditoría Administrativa, Editorial Pearson Educación, México 2007, pág. 89

“Las observaciones que se producen como resultado de la auditoria deben de sujetarse a un estricto seguimiento, ya que no solo se orientan a corregir las fallas detectadas, sino también a evitar su recurrencia.

En este sentido, el seguimiento no se limita a la determinación de observaciones o deficiencias, sino a aportar elementos de crecimiento a la organización, lo que hace posible:

Verificar que las acciones realizadas como resultado de las observaciones, se lleven a la practica en los términos y fechas establecidos conjuntamente con el responsable del área, función proceso, programa, proyecto o recurso revisado, a fin de alcanzar los recursos esperados”

Facilitar al titular de la organización la toma de decisiones.

Constatar las acciones que se llevaron a cabo para instrumentar las recomendaciones, y al finalizar la revisión, rendir un nuevo informe referente al grado y forma como estas se atendieron”.

#### **2.2.4. Fases del proceso de auditoría administrativa**

<http://www.slideshare.net/Luigui132/tema-v-el-proceso-de-la-auditora-administrativa-1>

“Para una auditoría administrativa se deben seguir ciertas fases, que deben estar perfectamente definidas e interrelacionadas, conformando una metodología, que es ejecutada por un profesional especializado y aplicada a cualquier organización.

Las fases a seguir son:

- Identificación: Estudio Preliminar - Diagnostico
- Planeación: Planeación - Programación
- Desarrollo: Obtención de datos – Análisis de Datos – Informe de Auditoría
- Seguimiento: Implementación de Recomendaciones”.

BENJAMÍN, Franklin Enrique, Auditoría Administrativa, Editorial Pearson Educación, México 2007, pág. 61

##### **➤ Estudio preliminar:**

“Definida la dirección y los factores a auditar la secuencia lógica para su desarrollo se requiere de un “reconocimiento” o investigación preliminar para determinar la situación administrativa de la organización. Esto conlleva la necesidad de revisar la

literatura técnica y legal , información del campo de trabajo y toda clase de documentos relacionados con los factores predeterminados, así como el primer contacto con la realidad , lo que puede provocar una reformulación de los objetivos, estrategias y acciones a seguir o tiempos de ejecución.

Así mismo, perfilar algunos de los problemas que podrían surgir y brindar otra perspectiva.

Para realizar esta tarea en forma adecuada es conveniente tomar en cuenta los siguientes criterios:

- Determinar las necesidades específicas.
- Identificar los factores que requieren atención.
- Definir estrategias de acción.
- Jerarquizar prioridades en función del fin que se persigue
- Describir la ubicación, la naturaleza y extensión de los factores.
- Especificar el perfil del auditor.
- Estimar el tiempo y recursos necesarios para cumplir con el objetivo definido”.

<http://www.slideshare.net/Luigui132/tema-v-el-proceso-de-la-auditora-administrativa-1>

### ➤ **Planeación**

“Este aspecto consiste en elaborar una lista de lo que se va a examinar y los procedimientos a seguir.

#### **1. Documentos legales**

- Escritura constitutiva
- Actas de asambleas de accionistas y consejo de administración.

- Contratos celebrados.
- Contratos colectivos de trabajo
- Leyes que afectan a la empresa.
- Situación tributaria.

## **2. Elementos administrativos**

- Manuales de organización
- Políticas
- Análisis de puestos
- Descripción escrita y gráficas de sistemas, procedimientos y métodos.
- Registro de firmas autorizadas.

## **3. Registros contables**

- Manual del sistema de contabilidad general de costos
- Descripción del sistema
- Plan de cuentas e instructivo para su aplicación
- Presupuestos
- Balance general
- Estado de resultados
- Estado de costos y de producción
- Informe comparativo mensual y anual de ventas
- Informe mensual y anual de ventas y costos por producto
- Análisis comparativo mensual y anual de gastos de administración, de ventas e indirectos.

## **4. De Gráficas**

- Puntos de equilibrio
- Ventas
- Producción
- Compras.

## **5. General**

- Folletos de antecedentes históricos
- Locales para oficinas, almacén, plantas, sucursales
- Atención a clientes y proveedores
- Forma de ejecutar una operación

## **6. La encuesta**

El auditor administrativo utiliza este método para obtener información por medio de la encuesta por cuestionario, al hacer preguntas dirigidas a directores, jefes departamentales, etc., esto quiere decir honestidad en las respuestas a las preguntas.

En esta fase del plan de auditoría, el auditor administrativo utiliza dos métodos: el cuestionario y la entrevista.

## **7. El análisis y evaluación de la información obtenida**

Una vez obtenida la información, se analiza para conocer la eficiencia con la que la empresa ha logrado o está logrando sus objetivos y causas que reducen su eficiencia.

## **8. Informe de la auditoría**

Después de haber analizado la información tenemos que elaborar un informe, que es un instrumento para la toma de decisiones e indica la situación administrativa de la empresa y de las recomendaciones y las formas de mejorarlas.

## **9. Implantación de las recomendaciones**

Las recomendaciones hechas por el auditor debe ponerse en vigor para solucionar el problema que origino la auditoría administrativa.”

<http://www.slideshare.net/Luigui132/tema-v-el-proceso-de-la-auditora-administrativa-1>

### ➤ **Desarrollo**

“En el desarrollo de la auditoría los elementos vitales son la investigación y el análisis dentro de un marco conceptual sólidamente elaborado. No puede haber ningún procedimiento mecánico de quitar o poner.

Una auditoría administrativa bien realizada requiere habilidad analítica, ingenio, razonamiento reflexivo y procedimientos sistemáticos. Al realizar su trabajo para lograr los objetivos de la auditoría, el auditor crea conocimientos a cuatro niveles.

1. Verifica la magnitud de los datos e informes separados
2. Determina el grado de cumplimiento de funciones administrativas: planeación, organización, integración de recursos, dirección, control y coordinación.
3. Evaluar funciones operacionales, compras, ventas, almacén, crédito y cobranzas, personal, entre otros.
4. Evaluar los sistemas y procedimientos, opuestos, factores de análisis de oficina, simplificación del trabajo, análisis de sistemas, costos, entre otros.

Con base en el análisis esquematizado, la interpretación bajo los antecedentes y experiencias del equipo de auditores, se:

- Obtienen las conclusiones y recomendaciones en relación con la eficacia y la eficiencia de la administración y operación de la organización.
- Determina la medida en que la empresa goza de “buena salud administrativa”.

- Indica las oportunidades significativas para mejorar el desempeño organizacional.
- Informa de manera descriptiva acerca de las fuentes de aparentes áreas de dificultad y el curso de acción recomendado”.

<http://www.slideshare.net/Luigui132/tema-v-el-proceso-de-la-auditora-administrativa-1>

### ➤ **Seguimiento**

“Esta es la última fase en la relación de una auditoría administrativa. Su objetivo principal es completar cualquiera de los aspectos que se indican en las recomendaciones que son seguidas en el informe de auditoría, sobre las bases de los resultados del examen y evaluación presentados en la fase del desarrollo.

La fase de seguimiento es la de mayor importancia, ya que en ésta debe llevarse a cabo la implantación de las recomendaciones.

En el informe de auditoría debe presentarse, por lo menos en forma general, lo que implicará la implantación de las recomendaciones. Habrá que indicar lo siguiente:

- Objetivos de la implantación de recomendaciones.
- Plan de acción y programa de implantación.
- Integración de los recursos necesarios.
- Ejecución del programa”.

### **2.2.5. Diseño de estructura de pasos a seguir en un programa de auditoría administrativa**

RODRÍGUEZ VALENCIA; Joaquín. Como Elaborar y Usar Los Manuales Administrativos. Editorial Thomson Learning. México 2002. Pag.66

Programación del Plan: Ahora ya podemos formular un programa de trabajo, en este punto debemos contar con las estimaciones de tiempo para la recolección de la información, redacción y elaboración de gráficas, revisión, impresión y todos los demás aspectos de la elaboración. El trabajo consiste ahora en reunir esas partes de la información para estructurar un programa completo. Existen dos técnicas de programación aplicables a la elaboración de manuales, las gráficas PERT y CPM. Estas técnicas dan buen resultado por separado pero más eficaces cuando se combinan.

PERT y CPM son las siglas en inglés que significan técnicas de evaluación y revisión de programa (Program evaluation and review technique) método del camino crítico (Critical path method). Lo que representa en concreto es un diagrama de flujo de proyecto en el que se incluyen periodos.

La programación de un grafica PERT en un manual es relativamente sencilla, y constituye una ayuda muy valiosa para organizar el flujo de trabajo”.

## **2.3. ADMINISTRACIÓN**

### **2.3.1. Antecedentes**

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

Teoría de la Administración pública. “El ser humano es social por naturaleza, por ello tiende a organizarse y cooperar con sus semejantes. La historia de la humanidad puede describirse a través del desarrollo de las organizaciones sociales partiendo de la época de las tribus nómadas, donde comienza la organización para la recolección de frutas y la caza de animales, y después con el descubrimiento de la agricultura se da paso a la creación de las pequeñas comunidades”.

Los conocimientos sobre la ciencia de la administración son el resultado de un proceso iniciado hace muchos años, a través de los cuales ha evolucionado y adquirido sus propios perfiles, pasando por diferentes etapas.

### **2.3.2. Importancia**

REYES PONCE, Agustín. Administración de empresas Teoría y Práctica, Editorial Limusa, Mexico 2004. Pag.28

“La administración se da donde quiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria, cuanto mayor y más complejo sea este.

El éxito de un organismo social depende, directa e indirectamente, de su buena administración, y solo a través de esta, de los elementos materiales, humanos, etc. Con que este organismo cuenta”.

Lo verdaderamente importante es contar con un recurso que nos sirva de guía de las actividades que vamos a emprender y que constituya un instrumento de reflexión continúa sobre el proceso, de tal manera que nos permita mejorarlo y al mismo tiempo mejorar nuestra propia formación.

### **2.3.3. Definición**

REYES PONCE, Agustín. Administración de empresas Teoría y Práctica, Editorial Limusa, Mexico 2004. Pag.28

“Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.

Es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa”

Esta definición hace referencia a algunas de las funciones básicas que cumple un administrador como planificar, organizar, agrupar recursos, dirigir, coordinar y controlar.

### **2.3.4. Proceso Administrativo y sus áreas de aplicación.**

CHIAVENATO, IDALBERTO. Fundamentos de Administración Teoría general, Edición quinta, pág. 15

“El Proceso Administrativo, es la interrelación de funciones con un fin y plazo determinado para un óptimo uso de recursos, ya sean humanos, materiales, financieros, tecnológicos, entre otros.

Las funciones o etapas de las que consta el proceso administrativo según Chiavenato son 4”.

## ✓ **Planeación**

TERRY, George. Principios de la Administración, Editorial Ateneo. México 1971. Pág. 30

“Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro, es la visualización y formulación de las actividades que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados”.

FAYOL. Henry, Proceso Administrativo Teoría clásica de la organización, Editorial Orbis 1916

”Diseñar un plan de acción para el mañana, decisión sobre objetivos, definición de planes para alcanzarlos, programación de actividades”.

CHIAVENATO, IDALBERTO. Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá, 1986. pág. 225

“La función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos, se trata de un modelo teórico para la acción futura”

La planeación forma la base de la cual se levantan todas las futuras acciones administrativas, y el gerente que sabe y se cerciora de cuáles objetivos establecer y qué pasos dar para lograr resultados, está seguro de obtener mayores satisfacciones que si operan sobre una base de día a día.

## ✓ **Organización**

GISPERT Carlos, Diccionario de Administración y Finanzas, Editorial Océano, Barcelona España Edición original JhonWilley, pág. 355

“Estructura administrativa global consiste en departamentos o secciones de distintas categorías a través de los cuales se llevan a cabo las operaciones de control y de personal”

TERRY, George. Principios de la Administración, Editorial Ateneo. México 1971. Pág. 48

“Es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas”.

Esta función implica el proceso de crear la estructura de una organización determinando las tareas que se realizaran, quienes las harán, como se agruparan, quienes informaran y quienes tomaran las decisiones

#### ✓ **Dirección**

MATALAMA, Ricardo .Administración por políticas Editorial Mc Graw Hill. Colombia 2001. Pág. 145

“La actividad de mando entendida como guía de hombres que dé lugar primariamente a un flujo de comunicaciones”, consiste en tener la autoridad y conocimientos prácticos para hacer que la empresa marche normalmente, tener la capacidad para resolver los problemas que se presenten en un momento dado y aceptar la responsabilidad por cualquier decisión que se tome. En síntesis es guiar y conducir las operaciones cotidianas.

Es la tercera etapa del proceso administrativo, implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos

## ✓ Control

GISPERT Carlos, Diccionario de Administración y Finanzas, Editorial Océano, Barcelona España Edición original JhonWilley, pág. 123

“Proceso que utilizan los directivos para influir sobre las actividades, los acontecimientos, y las fuerzas de la organización, para propiciar que los objetivos que se han marcado y las tareas que han repartido se ejecutan de acuerdo con los requerimientos, planes o programas de la organización. Formulación continua de planes, evaluaciones, métodos de organización, reglamentación, sanciones, análisis, verificaciones y sincronización.”

Según DESRUISSEAUX, Jean Piel, Gestión y Organización, Editorial Escuela Gerentes, Zaragoza 1969, pág. 41.

“Esta función consiste en verificar si el resultado de las operaciones se ajusta a los planes y las instrucciones dadas. Es la confrontación entre lo que se ha realizado y lo que se ha planificado o previsto, el objetivo central del control es encontrar dónde están los errores o puntos débiles de la ejecución a fin de corregirlos.

Todo control tiene tres etapas:

- \* Observación de un hecho o una tarea determinada
- \* Registrar la información en forma tal que permita su consulta posterior.
- \* Análisis de la información”.

Controlar: es el último paso del proceso administrativo, este proceso consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y en corregir cualquier desviación significativa.

## **2.4. GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL**

### **2.4.1. Antecedentes**

GISPERT Carlos, Diccionario de Administración y Finanzas, Editorial Océano, Barcelona España Edición original JhonWilley, pág. 38

“La Autonomía Municipal Proviene del griego: “autos” que significa uno mismo, por sí mismo, y; “nomos” que significa ley. La autonomía: capacidad para administrarse independientemente del gobierno central.

Cantón y Municipio: Se refieren al espacio territorial en donde los gobiernos autónomos descentralizados ejercen sus competencias”.

#### **Municipalidad y Gobierno Municipal:**

ASAMBLEA Nacional, Código Orgánico de Ordenamiento Territorial Autonomía y Descentralización COOTAD, Impreso VyM Graficas, Quito 2011, pág. 41. “Es la institución o persona jurídica a través de la cual se ejercen las competencias, facultades y atribuciones”.

#### **La Naturaleza Jurídica Municipal:**

ASAMBLEA Nacional, Código Orgánico de Ordenamiento Territorial Autonomía y Descentralización COOTAD, Impreso VyM Graficas, Quito 2011, pág. 42. “Persona jurídica de derecho público, con patrimonio propio y capacidad para realizar los actos jurídicos que fueron necesarios para el cumplimiento de sus fines Autonomía Política, Administrativa y Financiera”.

## **ÓRGANOS DE LOS GOBIERNOS MUNICIPALES:**

**Concejo municipal.-** ASAMBLEA Nacional, Código Orgánico de Ordenamiento Territorial Autonomía y Descentralización COOTAD, Impreso VyM Graficas, Quito febrero 2011, pág. 42. “El concejo municipal es el órgano de legislación y fiscalización del gobierno autónomo descentralizado municipal. Estará integrado por el alcalde o alcaldesa, que lo presidirá con voto dirimente, y por los concejales o concejalas elegidos por votación popular, de conformidad con lo previsto en la ley de la materia electoral. En la elección de los concejales o concejalas se observará la proporcionalidad de la población urbana y rural prevista en la Constitución y la ley.

**Alcalde o alcaldesa.-** ASAMBLEA Nacional, Código Orgánico de Ordenamiento Territorial Autonomía y Descentralización COOTAD, Impreso VyM Graficas, Quito 2011, pág. 42. “El alcalde o alcaldesa es la primera autoridad del ejecutivo del gobierno autónomo descentralizado municipal, elegido por votación popular, de acuerdo con los requisitos y regulaciones previstas en la ley de la materia electoral.

**Vicealcalde o vicealcaldesa.-**ASAMBLEA Nacional, Código Orgánico de Ordenamiento Territorial Autonomía y Descentralización COOTAD, Impreso VyM Graficas, Quito 2011, pág. 43. “El vicealcalde o vicealcaldesa es la segunda autoridad del gobierno autónomo descentralizado municipal elegido por el concejo municipal de entre sus miembros. Su designación no implica la pérdida de la calidad de concejal o concejal. Reemplazara al alcalde o alcaldesa en caso de ausencia y en los casos expresamente previstos en la Ley”.

## 2.4.2. Importancia

ASAMBLEA Nacional, Código Orgánico de Ordenamiento Territorial Autonomía y Descentralización COOTAD, Impreso VyM Graficas, Quito 2011, pág. 43. “Es importante porque a través de este organismo se permite aprobar la creación de empresas públicas o la participación en empresas de economía mixta, para la gestión de servicios de su competencia u obras públicas cantonales”.

### Objetivo

ASAMBLEA Nacional, Código Orgánico de Ordenamiento Territorial Autonomía y Descentralización COOTAD, Impreso VyM Graficas, Quito 2011, pág. 44.

“El gobierno municipal tiene como objetivos, entre otros:

- ✓ Promover el desarrollo sustentable de su circunscripción territorial cantonal, para garantizar la realización del buen vivir a través de la implementación de políticas públicas cantonales.
- ✓ Diseñar e implementar políticas de promoción y construcción de equidad e inclusión en su territorio, en el marco de sus competencias.
- ✓ Establecer el régimen de uso del suelo y urbanístico, para lo cual determinará las condiciones de urbanización, parcelación, lotización, división o cualquier otra forma de fraccionamiento de conformidad con la planificación cantonal asegurando porcentajes para zonas verdes y áreas comunales.

- ✓ Implementar un sistema de participación ciudadana para el ejercicio de los derechos y la gestión democrática de la acción municipal.
- ✓ Elaborar y ejecutar el plan cantonal de desarrollo, el de ordenamiento territorial y las políticas públicas en el ámbito de sus competencias y en su circunscripción territorial, de manera coordinada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial, y realizar en forma permanente, el seguimiento y rendición de cuentas sobre el cumplimiento de las metas establecidas”.

### **2.4.3. Finalidad**

ASAMBLEA Nacional, Código Orgánico de Ordenamiento Territorial Autonomía y Descentralización COOTAD, Impreso VyM Graficas, Quito 2011, pág. 43.

“A través de la descentralización se impulsará el desarrollo equitativo, solidario y equilibrado en todo el territorio nacional, a fin de garantizar la realización del buen vivir y la equidad interterritorial, y niveles de calidad de vida similares en todos los sectores de la población, mediante el fortalecimiento de los gobiernos autónomos descentralizados y el ejercicio de los derechos de participación, acercando la administración a la ciudadanía”.

### **2.4.4. Competencias**

ASAMBLEA Nacional, Código Orgánico de Ordenamiento Territorial Autonomía y Descentralización COOTAD, Impreso VyM Graficas, Quito 2011, pág. 44.

“Competencia es el conjunto de funciones que un órgano puede ejercer legítimamente.

Los gobiernos autónomos descentralizados municipales tendrán las siguientes competencias exclusivas sin perjuicio de otras que determine la ley;

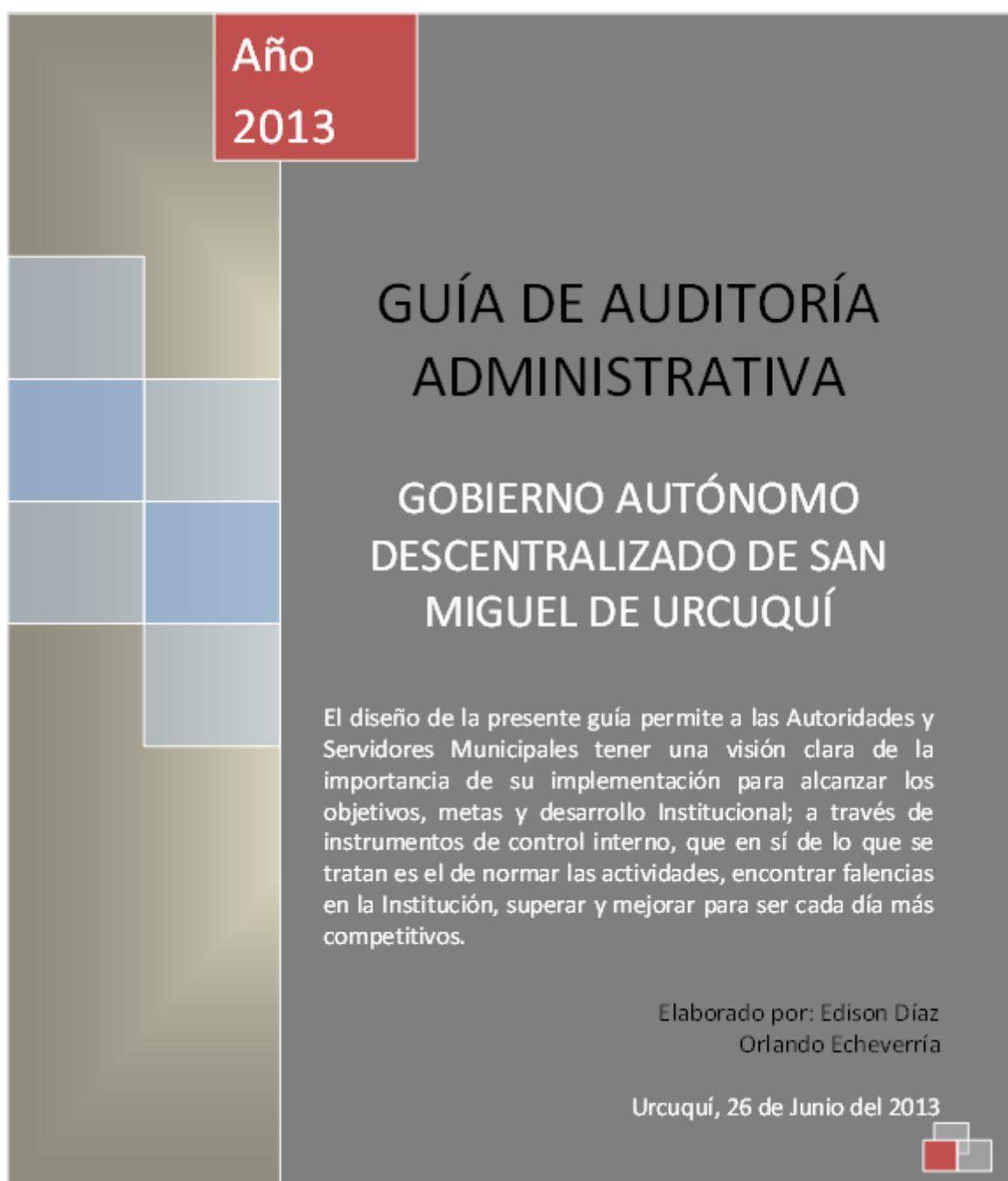
- a) Planificar, junto con otras instituciones del sector público y actores de la sociedad, el desarrollo cantonal y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, de manera articulada la planificación nacional, regional, provincial y parroquial, con el fin de regular el uso y la ocupación del suelo urbano y rural, en el marco de la interculturalidad y plurinacionalidad y el respeto a la diversidad.
- b) Ejercer el control sobre el uso y ocupación del suelo en el cantón.
- c) Planificar, construir y mantener la vialidad urbana.
- d) Prestar los servicios públicos de agua potable, alcantarillado, depuración de aguas residuales, manejo de desechos sólidos, actividades de saneamiento ambiental y aquellos que establezca la ley.
- e) Crear, modificar, exonerar o suprimir mediante ordenanzas, tasas, tarifas y contribuciones especiales de mejoras.
- f) Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte terrestre dentro de su circunscripción cantonal.
- g) Planificar, construir y mantener la infraestructura física y los equipamientos de salud y educación, así como los espacios públicos destinados al desarrollo social, cultural y deportivo, de acuerdo con la ley.
- h) Preservar, mantener y difundir el patrimonio arquitectónico, cultural y natural del cantón y construirlos espacios públicos para estos fines.
- i) Elaborar y administrar los catastros inmobiliarios urbanos y rurales.

- j) Delimitar, regular, autorizar y controlar el uso de las playas de mar, riberas y lechos de ríos, lagos y lagunas, sin perjuicio de las limitaciones que establezca la ley.
- k) Preservar y garantizar el acceso efectivo de las personas al uso de las playas de mar, riberas de ríos, lagos y lagunas.
- l) Regular, autorizar y controlar la explotación de materiales áridos y pétreos, que se encuentren en los lechos de los ríos, lagos, playas de mar y canteras.
- m) Gestionar los servicios de prevención, protección, socorro y extinción de incendios.
- n) Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias”.

## CAPÍTULO III

### 3. PROPUESTA

#### 3.1. TÍTULO Y FORMATO DE EDICIÓN



## **3.2. ÍNDICE DE LA PROPUESTA**

### **Introducción**

Antecedentes del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal San Miguel de Urucuquí.

- ✓ Registro Único de Contribuyentes
- ✓ Misión del Gobierno Autónomo de San Miguel de Urucuquí.
- ✓ Visión del Gobierno Autónomo de San Miguel de Urucuquí.
- ✓ Personería jurídica

Misión de la guía de auditoría administrativa

Visión de la guía de auditoría administrativa

Diagnóstico administrativo

Justificación

Acciones

Recursos humanos, materiales y económicos.

Beneficiarios y resultados esperados

Objetivos:

- ✓ General
- ✓ Específicos

Estructura Orgánica del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Urucuquí.

### **Fases de la guía de auditoría administrativa**

FASE I: Estudio Preliminar

Orden de trabajo

Notificación de inicio de la auditoría administrativa

Informe de la visita previa

FASE II: Instrumentación: Planificación de la guía de auditoría administrativa

Técnicas de recolección de información

Medición: Estructuración de la evaluación del control interno

Estructuración del programa de auditoría administrativa:

Papeles de Trabajo.

FASE III: Ejecución de la guía de auditoría: Examen

Objetivos

Actividades

FASE IV: Comunicación de resultados: Informe de la guía de auditoría administrativa.

FASE V: Seguimiento.

Oficio.

Cronograma.

### **3.3. DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

#### **3.3.1. Introducción**

El mundo está en constante cambio y movimiento, ello implica que tanto las personas como las empresas, sean éstas públicas o privadas tengan la necesidad de ser cada día más competitivas.

Por ello la presente propuesta de diseño de una guía de auditoría administrativa que a continuación detallamos, tiene como finalidad orientar y ofrecer al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Urququí, una visión clara de los componentes básicos,

entre ellos tenemos: organizar y distribuir funciones, tomar decisiones sobre actividades de las direcciones: Financiera, Administrativa, de Obras Públicas, de Desarrollo Integral Sostenible, de Desarrollo Social y Comunicación, de Planificación y Participación Ciudadana, Procuraduría Síndica y Registro de la Propiedad y Mercantil; creando rutinas de trabajo a través de la recopilación de la información como base para planificar, ya que la administración es el eje central sobre el cual gira la Municipalidad, por lo que resulta importante el revisar y hacer un diagnóstico de la misma, con el propósito de detectar problemas generar soluciones con herramientas que permitan la mejora continua del Gobierno Municipal de Urcuquí.

### **3.3.2. Antecedentes del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal San Miguel de Urcuquí.**

El Gobierno Municipal de Urcuquí, es una Institución de Gobierno, que su labor es actuar como facilitador de los esfuerzos de la comunidad con el objetivo de planificar, ejecutar, generar y distribuir el uso de los servicios que hacen posible la realización de sus aspiraciones sociales.

Ejercer la representación y la administración pública 2009 - 2014 en la jurisdicción municipal en base a las normas de la Constitución de la República, el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, y demás leyes.

Procurar el bienestar de la comunidad y la consecución de sus aspiraciones sociales, a través de una adecuada planificación, ejecución y dirección de la gestión municipal.

### **3.3.3. Visión del Gobierno Municipal**

“Un Cantón democrático, participativo, incluyente, transparente, ecológico, equitativo y solidario, que impulse el desarrollo humano, productivo y

agroindustrial; mediante asesoría, transferencia de tecnología y gestión para acceder a nuevos mercados. Que facilite y preste servicios públicos de calidad, construido e incluido en el contexto nacional y mundial”.

### **3.3.4. Misión del Gobierno Municipal**

Es un organismo autónomo, desconcentrado y descentralizado que impulsa el desarrollo social, étnico, cultural, económico y ético del cantón, que coordina y facilita los esfuerzos y talentos humanos, mediante la planificación, organización, dirección y control de los procesos político administrativos orientados a satisfacer las aspiraciones y necesidades ciudadanas. Ser actores sociales con el cambio del cantón, generando junto al pueblo propuestas, proyectos y programas que mejoren su calidad de vida sobre el respeto y fortalecimiento de la identidad cultural. Promover e incentivar los espacios de participación ciudadana y sus organizaciones de manera positiva, cuidando su ambiente, en procura de satisfacer las necesidades del cantón.

### **3.3.5. Objetivos Estratégicos del Gobierno Municipal**

Considerando lo que establece el COOTAD y demás leyes, el GAD de San Miguel de Urcuquí, entre otros debe cumplir los siguientes objetivos:

1. Proveer de obras y servicios de calidad para todo el cantón.
2. Habilitar la red vial urbana y urbano-marginal del cantón.
3. Dotar de infraestructura hidro-sanitaria a todas las parroquias, recintos y centros poblados de la jurisdicción cantonal.
4. Integrar el territorio en los aspectos social, económico y político.
5. Propiciar el desarrollo integral sustentable.
6. Desarrollar un modelo de administración honesto, eficaz y eficiente.
7. Promover una gestión democrática, con participación ciudadana.
8. Impulsar la equidad social, étnica, de género y generacional.

9. Implementar un modelo de economía solidaria que permita mejorar la calidad de vida de la población.
10. Preservar, proteger, recuperar y mantener los recursos naturales y el ambiente.

### **3.3.6. Personería Jurídica**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal San Miguel de Urququí, está representando actualmente por el Alcalde Capitán Nelson Félix Navarrete, Vicealcalde Dr. Jorge Manrique Alomía y los concejales: Sr. Carlos Félix, Srta. Alejandra Gordillo, Srta. Lourdes Guagalango, Sr. Gonzalo Guzmán, Sr. Marco Salas y Sr. Patricio Vargas.

### **3.3.7. Misión de la Guía de Auditoría Administrativa**

La guía de auditoría administrativa es instrumento de control interno que orienta y suministra información al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Urququí, con el propósito de servir como marco de actuación para que las acciones de auditoría administrativa en sus diferentes fases de ejecución se realicen de forma programada y sistemática a través de la aplicación de técnicas de análisis administrativo, y se garantiza la toma de decisiones oportunas que permite la racionalización y optimización de los recursos humanos y financieros disponibles en la Municipalidad.

### **3.3.8. Visión de la Guía de Auditoría Administrativa**

Para el año 2014 el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Urququí a través de la implementación de la guía de auditoría administrativa como un sistema de control interno, pasará de una estructura tradicional a una estructura gerencial con el fin de mejorar la gestión administrativa y cumplir con los parámetros del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización

(COOTAD), de eficiencia y calidad y contribuir al desarrollo sustentable del Ecuador.

### **3.3.9. Diagnóstico Administrativo**

El diagnóstico administrativo ha permitido detectar las fallas existentes en la Municipalidad, sobre la cual se basan las recomendaciones para la elaboración de la guía, mejoras que deben introducirse para garantizar el cumplimiento eficiente de las funciones, responsabilidades y objetivos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Urucuquí.

### **3.3.10. Justificación**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Urucuquí, consciente de la responsabilidad que tiene de suministrar un servicio eficiente al público, decide y autoriza facilitar la información necesaria para que se elabore la guía de auditoría administrativa para la Municipalidad, debido a que es necesario cambiar los actuales sistemas de control en todas las áreas, por otros más modernos y eficientes, de tal manera que la Municipalidad logre un desarrollo y fortalecimiento sostenible de la Institución.

### **3.3.11. Acciones**

1. Se debe formalizar la aplicación de la guía de auditoría administrativa.
2. Establecer los mecanismos de coordinación para la ejecución de la auditoría administrativa.
3. Consolidar los avances en cada etapa de aplicación de la auditoría.
4. Establecer las observaciones y recomendaciones por cada elemento de revisión.

5. Se debe proponer recomendaciones generales, vigilar su implementación y efectuar su seguimiento.

### **3.3.12. Recursos humanos, materiales y económicos.**

Se debe integrar un equipo de profesionales especializados en las diferentes áreas a ser auditadas, además se debe especificar el requerimiento de equipos tecnológicos y materiales, así como las condiciones de trabajo.

### **3.3.13. Beneficiarios y resultados esperados**

Los beneficiarios son tanto la Municipalidad como la población general del Cantón Urcuquí, así como los servidores que prestan sus servicios en la Institución; ya que al implementar una herramienta que permita orientar el control interno de todas las actividades, se logrará garantizar una eficiente administración, servicios ágiles y oportunos, adecuada coordinación entre varias unidades administrativas, modernizar los sistemas y procedimientos de control, capacitación del personal, etc.; cuyo resultado se verá reflejado en el desarrollo, mejoramiento y fortalecimiento de la imagen de la Municipalidad y por ende se logrará la satisfacción de la población en general sobre los servicios públicos que ofrece.

### **3.3.14. Objetivos**

#### **➤ General**

Implementar la guía de auditoría administrativa, para lograr el desarrollo y fortalecimiento de la Municipalidad.

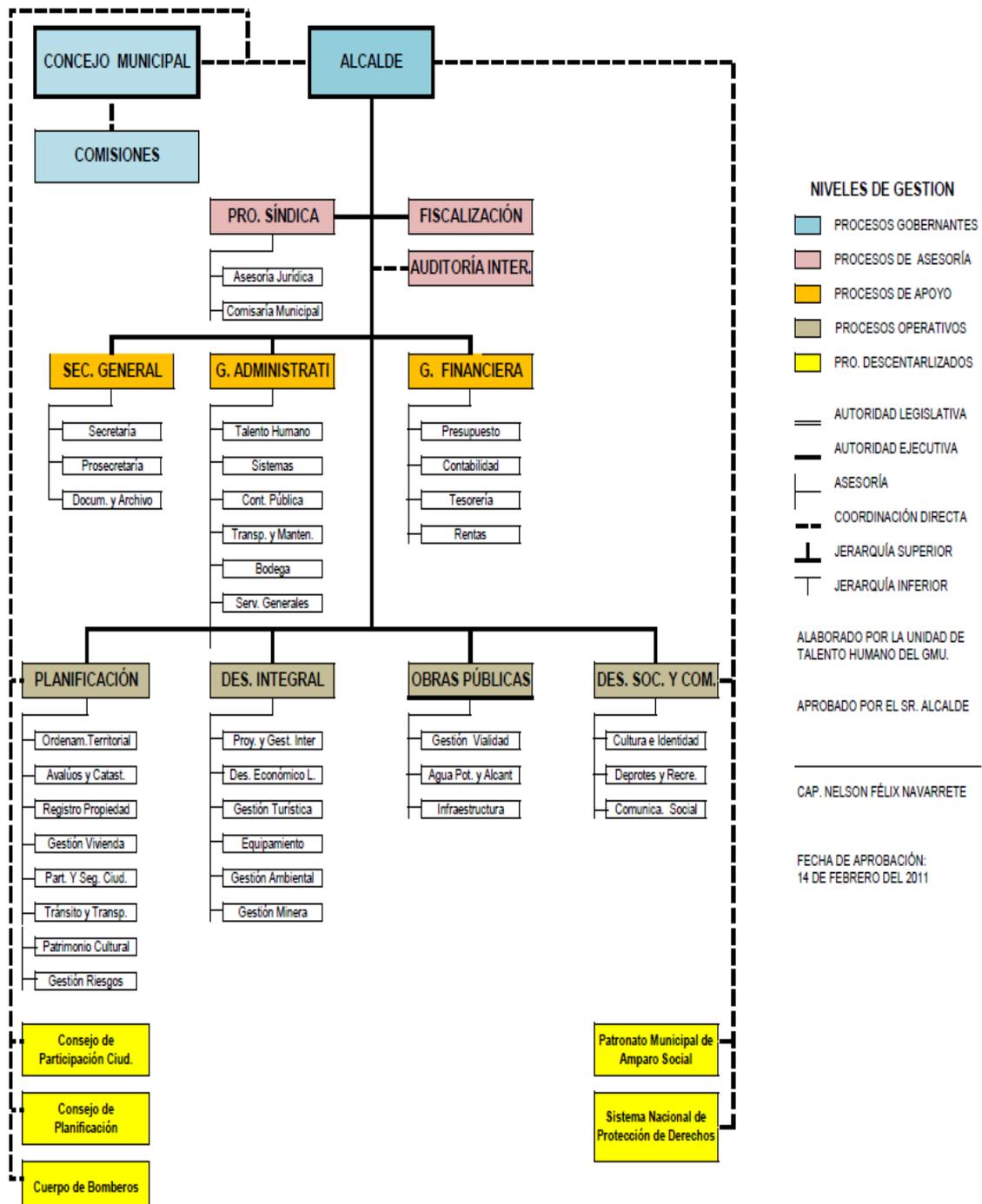
➤ **Específicos**

Mejorar la calidad de los procesos a través del desarrollo de una cultura de planificación y control integral de las actividades internas, a fin de proyectar a la Municipalidad al futuro y garantizar la transparencia de la gestión municipal, para lo cual se debe:

- ✓ Planificar la auditoría administrativa.
- ✓ Determinar los instrumentos para recopilar información.
- ✓ Determinar las formas de examen a realizarse en la auditoría administrativa.
- ✓ Preparar un Informe en base de la información obtenida.
- ✓ Realizar un seguimiento de los compromisos adquiridos.

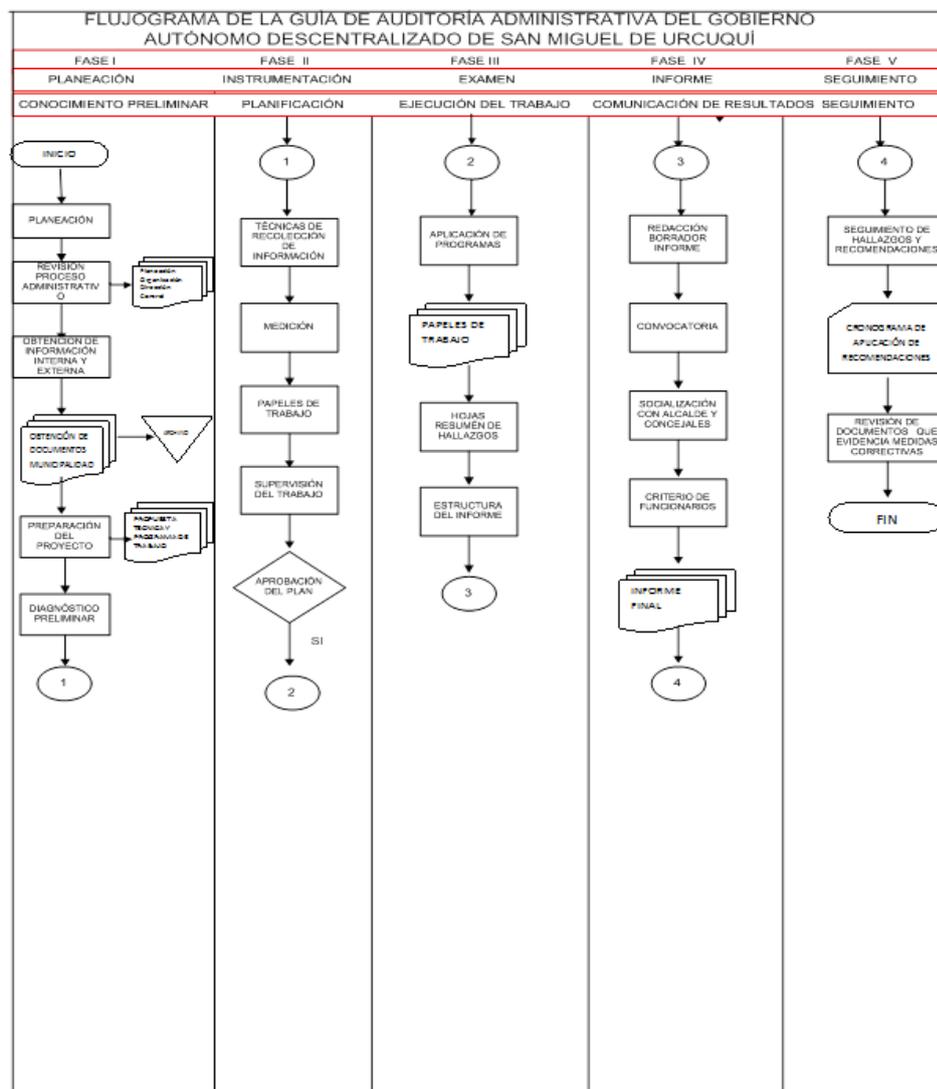
### 3.4. ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SAN MIGUEL DE URUCUQUÍ.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE URUCUQUÍ



### 3.5. Flujoograma de la guía de auditoría administrativa

Para lograr cumplir con una auditoría oportuna y eficiente se debe tener claro el alcance del estudio que permitirá dimensionar los recursos económicos, materiales, y humanos que van a ser necesarios, así como el tiempo que se utilizará; para ello se debe seguir las siguientes fases:



## FASE I: Planeación: Conocimiento Preliminar

La fase de planeación tiene por objetivo realizar la auditoría en forma secuencial y ordenada; lo cual permitirá efectuar un análisis lógico del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de San Miguel de Urcuquí; siendo fundamental revisar algunos factores generales y específicos que son el punto de partida para estudiar a la Institución en su conjunto y que se detallan en los siguientes cuadros:

### 3.5.1. Revisión del proceso administrativo

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
DE SAN MIGUEL DE URCUQUÍ  
PROCESO ADMINISTRATIVO  
Marco de Actuación de la Municipalidad**

1.0	ETAPA: PLANEACIÓN	REF.	SI	NO	OBSERVACIONES
1.1	Visión				
1.2	Misión				
1.3	Objetivos				
1.4	Metas				
1.5	Estrategias/ tácticas				
1.6	Políticas				
1.8	Procedimientos				
1.9	Programas				
1.10	Enfoques				
1.11	Niveles				
1.12	Horizonte				
	TOTAL				

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE  
SAN MIGUEL DE URCUQUÍ  
PROCESO ADMINISTRATIVO  
Funcionamiento de la Municipalidad**

2.0	ETAPA: ORGANIZACIÓN	REF.	SI	NO	OBSERVACIONES
2.1	Estructura Municipal				
2.2	División y distribución de funciones.				
2.3	Cultura Institucional				
2.4	Recursos Humanos				
2.5	Cambio Organizacional				
2.6	Estudios administrativos				
2.7	Instrumentos técnicos de apoyo				
	TOTAL				

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
DE SAN MIGUEL DE URCUQUÍ  
PROCESO ADMINISTRATIVO  
Gestión de la Municipalidad**

3.0	ETAPA: DIRECCIÓN	REF.	SI	NO	OBSERVACIONES
3.1	Liderazgo				
3.2	Comunicación				
3.3	Motivación				
3.4	Grupos y equipos de trabajo				
3.5	Manejo de conflictos y estrés				
3.6	Información y tecnología				
3.7	Toma de decisiones				
3.8	Creatividad e innovación				
	TOTAL				

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
DE SAN MIGUEL DE URQUQUÍ  
PROCESO ADMINISTRATIVO**

**Medición del progreso de las acciones en función del  
Desempeño**

4.0	ETAPA: CONTROL	REF.	SI	NO	OBSERVACIONES
4.1	Naturaleza				
4.2	Sistemas				
4.3	Niveles				
4.4	Proceso				
4.5	Área de aplicación				
4.6	Herramientas				
4.7	Calidad				
	TOTAL				

**3.5.2. Fuentes de información**

El auditor o equipo encargado de la auditoría administrativa debe recopilar la información de la Municipalidad, para lo cual debe recurrir a fuentes internas y externas.

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE SAN MIGUEL  
DE URCUQUÍ**

**Información Interna**

<b>No.</b>	<b>DIRECCIONES Y/O DEPARTAMENTOS</b>	<b>REF.</b>	<b>DOCUMENTOS</b>
1	Alcaldía		Proyectos
2	Concejo Municipal		Reglamentos, ordenanzas, resoluciones
3	Comisiones		Necesidades, planes
4	Administración general (Secretaría, Prosecretaria, Documentación y archivo)		Base Legal
5	Gestión Administrativa (Talento humano, Sistemas, Contabilidad Pública, Transporte y mantenimiento, bodega, servicios generales).		Leyes y reglamentos de su competencia, proyectos, manuales, indicadores, planificaciones, evaluaciones del desempeño, programas, normas, procedimientos, plan anual de contrataciones, abastecimientos, otros.
6	Gestión Financiera (Presupuesto, Contabilidad, Tesorería, Rentas).		Políticas, planes, programas, proyectos, proformas presupuestarias, ordenanzas presupuestarias, distributivos de sueldos y jornales, sistema de información contable, disposiciones legales, inventario contable, normas técnicas, instructivos, obligaciones, conciliaciones bancarias, roles, planillas, tributación, tributos municipales
7	Dirección de Planificación y desarrollo (Ordenamiento territorial, Avalúos y Catastros, Registro de la Propiedad y Mercantil, gestión vivienda, participación y seguridad		Planes, programas, proyectos estratégicos, planes de desarrollo cantonal, información catastral, sistemas, planes programas y proyectos de preservación.

	ciudadana, tránsito y transporte, patrimonio cultural, gestión de riesgos).		
8	Desarrollo Integral Sostenible (Proyectos y gestión integral, desarrollo económico local, gestión turística, equipamiento, gestión ambiental, gestión minera).		Planes de desarrollo económico local, creación de empresas, proyectos comunitarios productivos, planes de manejo de desechos, planes de investigación turística, planes de marketing turístico, programas y proyectos de cooperación internacional.
9	Dirección de Obras Públicas (Gestión vialidad, Agua Potable y Alcantarillado, Infraestructura).		Proyectos, contratos, licitaciones, plan operativo anual.
10	Desarrollo Social y Comunicación (Cultura e identidad, deportes y recreación, comunicación social).		Planes y programas culturales, proyectos y programas de recreación.
11	Procuraduría Síndica		Planes, programas, contrataciones, acuerdos, convenios, reglamentos, informes jurídicos y demás instrumentos legales

### Información externa

No.	OTRAS INSTITUCIONES	REF.	DOCUMENTOS
21	Contraloría General del Estado		Informes afines.
22	Leyes vigentes		

### 3.5.3. Investigación preliminar

Una vez revisadas las fuentes de información internas y externas, la investigación preliminar es el primer contacto con la realidad, lo cual conlleva a revisar el plan estratégico de la Institución para determinar la situación administrativa de la Municipalidad.

➤ **Preparación del proyecto de auditoría administrativa**

Recopilada la información preliminar, se debe proceder a seleccionar la información que sea necesaria, la misma que tiene como base la propuesta técnica (naturaleza del estudio y/o tipo de auditoría que se pretende realizar, alcance, antecedentes objetivos, estrategias, justificación, acciones, recursos y resultados esperados) y el programa de trabajo general de la auditoría administrativa.

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE SAN MIGUEL  
DE URCUQUÍ**

<b>Naturaleza:</b>	Auditoría Administrativa
<b>Alcance:</b>	Áreas de aplicación: Administración general, Dirección Administrativa, Dirección Financiera, Dirección de Planificación y Desarrollo, Dirección de Desarrollo Social y Comunicaciones, Dirección De Obras Públicas, Unidad De Agua Potable y Alcantarillado , Registro de la Propiedad y Mercantil.
<b>Antecedentes:</b>	Contiene un resumen de auditorías anteriores.
<b>Objetivos:</b>	Son logros que se pretenden alcanzar: Mejorar la calidad de los procesos a través del desarrollo de una cultura de planificación y control integral de las actividades internas, a fin de proyectar a la Municipalidad del futuro y garantizar la transparencia de la gestión del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Urququí.
<b>Estrategias:</b>	Son lineamientos fundamentales para orientar el curso de acción y asignación de recursos.
<b>Justificación:</b>	Se debe demostrar la necesidad de realizar la auditoría administrativa como por ejemplo cambiar los actuales sistemas de control en todas las áreas de la Municipalidad.
<b>Acciones:</b>	Son iniciativas o acciones necesarias para su ejecución.
<b>Recursos:</b>	Los recursos que se requieren para realizar una auditoría administrativa: Humanos, materiales y tecnológicos.
<b>Costo:</b>	Se refiere a un estimado del costo financiero de una auditoría administrativa.
<b>Resultados:</b>	Se refiere a los beneficios que se espera obtener

### ➤ Programa de Trabajo

Para iniciar el trabajo, la Institución debe designar el auditor o equipo auditor. La responsabilidad puede recaer en el titular del órgano de control interno, en una unidad de apoyo técnico o en un director de alguna de las áreas de la Municipalidad; así como se puede contratar un grupo especializado. También se logra estructurar un equipo que incluya a servidores de la misma Municipalidad o de otra Institución.

Una vez definido el equipo de trabajo se lo debe capacitar respecto de la investigación a realizarse; y, algo muy importante se debe socializar en todos los niveles de la Municipalidad para generar un clima de confianza y cooperación activa de los servidores de la entidad.

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE SAN MIGUEL DE URQUQUÍ**



**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

**Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2013**

**PROGRAMA DE TRABAJO**

**PROGRAMA GENERAL**

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE ESPECÍFICO	DURACIÓN											
			MES				MES							
			1	2	3	4	1	2	3	4				
1.0	Recopilación y análisis de información													
1.1	Administración General	Lic.												
1.2	Dirección Financiera	Lic.												
1.3	Dirección de Planificación y Desarrollo	Lic.												
1.4	Dirección de Desarrollo Social y Comunicaciones	Lic.												
1.5	Dirección de Obras Públicas	Lic.												
1.6	Unidad de Agua Potable y Alcantarillado	Lic.												
1.7	Registro de la Propiedad Mercantil	Lic.												
2.0	Análisis de Resultados	Equipo de profesionales												
3.0	Formulación del informe	Equipo de profesionales												
4.0	Ajuste	Equipo de profesionales												
5.0	Presentación del informe final	Equipo de profesionales												
6.0	Implementación	Equipo de Municipio												

Observaciones: .....

Elaborado por: .....

Revisado por: .....

Fecha .....

### **3.5.4. Diagnóstico Preliminar**

#### **Objetivo:**

Se refiere a un conocimiento integral de las actividades que se realizan en el Gobierno Autónomo Descentralizado de San Miguel de Urucuquí; esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonables.

#### **Actividades:**

En la primera fase del proceso de Auditoría Administrativa se deben cumplir las siguientes actividades:

1. Visitar las instalaciones, para observar el desarrollo de las actividades de las siguientes áreas: Administración General, Dirección Administrativa, Dirección Financiera, Dirección de Planificación y desarrollo, Dirección de Desarrollo Social y Comunicaciones, Dirección de Obras Públicas, Unidad de Agua Potable y Alcantarillado, Registro de la Propiedad y Mercantil, y demás dependencias que se interrelacionan y visualizar el funcionamiento en general de toda la Institución.
2. Revisión de los archivos corriente y permanente, los mismos que deben estar actualizados, de los papeles de auditorías anteriores; y/o recopilación de informaciones y documentación básica para actualizarlos. Su contenido debe proveer un conocimiento y comprensión cabal del Municipio como: la visión, misión, los objetivos, metas, planes de cada dirección y planes estratégicos, las actividades de cada dirección, la situación financiera, los recursos humanos, la ciudadanía. De las autoridades, funcionarios, jefes departamentales y empleados sobre: liderazgo, actitudes que no tienen relación con los

objetivos delineados, el ambiente de la Institución y las áreas en que se halla falencias o errores.

3. Determinar los criterios, parámetros e indicadores, que constituyen puntos de referencia que permitirán posteriormente compararlos con los resultados reales de las actividades.
4. Determinar las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas y las estrategias factibles de llevarse a cabo para reducir los posibles impactos negativos que se puedan generar en cada dirección.
5. Evaluación de las herramientas de control interno que permita obtener información del funcionamiento de los controles existentes en la Municipalidad.
6. Definir los objetivos y estrategias generales de la auditoría a realizarse.

## **AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA EVALUACIÓN INTEGRAL EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SAN MIGUEL DE URQUQUÍ AÑO 2013.**

### **➤ PROGRAMA GENERAL DE TRABAJO DE AUDITORÍA**

**Administración General**

**Dirección Administrativa**

**Dirección Financiera**

**Dirección de Planificación y Desarrollo**

**Dirección de Desarrollo Social y Comunicaciones**

**Dirección de Obras Públicas**

**Unidad de Agua Potable y Alcantarillado**

**Registro de la Propiedad y Mercantil**

No.	PROCEDIMIENTOS	REF. P/T	AUDITOR	FECHA
	<b>OBJETIVOS</b>			
	Obtener información básica sobre las actividades que desarrollan todas las direcciones y dependencias que se interrelacionan a fin de conocer las funciones que realizan.			
	Verificar el cumplimiento de leyes y demás documentos que regulan las actividades y funciones de cada dirección y dependencias			
	Identificar las áreas críticas			
	<b>PROCEDIMIENTOS</b>			
1	Se debe comunicar el inicio del examen a cada funcionario y a todos quienes estén involucrados en el examen.			
2	Se debe obtener y estudiar la base legal que sustentan las actividades y funciones que lleva a cabo el Gobierno Autónomo Descentralizado de San Miguel de Urcuquí			
3.	Se debe entrevistar con Directores y Jefes departamentales de las áreas examinadas.			
4.	Se debe describir los procedimientos de las áreas auditadas para determinar su cumplimiento.			
5.	Se debe evaluar el control interno, Riesgo de Auditoría y preparar la matriz.			
6.	Se debe analizar la naturaleza y formas de actuación de cada área auditada.			
7.	Se debe elaborar hojas de observaciones, errores o falencias en donde se tome en cuenta los aspectos fundamentales considerados como críticos.			
8.	Se debe redactar el informe final de auditoría administrativa.			

### 3.6. FASE II: INSTRUMENTACIÓN: PLANIFICACIÓN DE LA GUÍA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Es la etapa en la que se seleccionan y aplican las técnicas de recolección de información que se estimen convenientes, así como la supervisión necesaria para mantener una coordinación efectiva.

#### GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE SAN MIGUEL DE URCUQUÍ

##### 3.6.1. Técnicas de recolección de información

<b>Técnica</b>	<b>Información requerida</b>
<b>Investigación documental</b>	Fuentes: Acta constitutiva de la Municipalidad, ley que ordena la creación de la Municipalidad, Reglamento interno, oficios, organigramas, manual administrativo, sistemas de información, cuadros de distribución de trabajo, hoja de personal, inventarios, indicadores de gestión y desempeño, auditorías administrativas anteriores, etc.
<b>Observación directa</b>	Es la observación y/o revisión física de la Municipalidad, para conocer las condiciones físicas de trabajo y el clima Institucional.
<b>Acceso a redes de información</b>	Permite obtener información operativa o normativa de otros municipios vía páginas web a través de internet.
<b>Entrevista</b>	Medio empleado por brindar información más completa y precisa. Ver Directrices de entrevista.
<b>Cuestionarios</b>	El cuestionario está constituido por una serie de preguntas que tiene que ver con el análisis administrativo que se está realizando. Ver Cuestionario.
<b>Cédulas</b>	Son formularios que se diseñan para agrupar y dividir el contenido para su revisión y análisis.

### **3.6.2. Medición**

#### **Directrices de la entrevista a las Autoridades, Directores y Jefes departamentales.**

- ✓ Datos Generales: Nombre del entrevistado, cargo, entrevistador, día previsto, hora solicitada, lugar, teléfono.
- ✓ Objetivo de la entrevista. Se debe dar a conocer el inicio de la auditoría administrativa a la Municipalidad de conformidad con el plan anual de auditoría que evaluará la eficiencia, eficacia, economía, ética de las operaciones de las actividades que se realizan en el Municipio.
- ✓ Tiempo estimado que puede ser de 30 minutos.
- ✓ Reconfirmación de la cita para: explicar a las Autoridades el objetivo y alcance de la auditoría administrativa; solicitar que firme las comunicaciones preparadas por la auditoría administrativa por el cual se informa a los directores, jefes departamentales el inicio y objetivo de la auditoría y se solicita la disposición y colaboración sin ningún tipo de restricciones; se debe solicitar a las autoridades la opinión respecto del Municipio; averiguar si las Autoridades o directores tienen alguna preocupación, respecto de un tema de interés para esta auditoría.
- ✓ Se debe realizar un papel de trabajo que resuma la entrevista.

#### **➤ Cuestionarios**

Consiste en la evaluación con base en preguntas, las cuales deben ser contestadas por parte de los responsables de las distintas áreas bajo examen.

Las preguntas son formuladas de tal forma que la respuesta afirmativa indique un punto óptimo en la estructura de control interno y que una

respuesta negativa indique una debilidad y un aspecto no muy confiable; algunas preguntas probablemente no resulten aplicables, en ese caso se utilizarán las letras **NA** “no aplicable”. De ser necesario a más de poner las respuestas, se puede completar las mismas con explicaciones adicionales en la columna de observaciones del cuestionario en hojas adicionales.

Por medio de las respuestas dadas, el auditor obtendrá evidencia que deberá constatar con procedimientos alternativos los cuales ayudarán a determinar si los controles operan tal como fueron diseñados.

La aplicación de cuestionarios ayudará a determinar las áreas críticas de una manera uniforme y confiable.

**GUÍA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA EL  
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE SAN  
MIGUEL DE URCUQUÍ AÑO 2013  
CUESTIONARIO**

**Administración General**

**Dirección Administrativa**

**Dirección Financiera**

**Dirección de Planificación y Desarrollo**

**Dirección de Desarrollo Social y Comunicaciones**

**Dirección de Obras Públicas**

**Unidad de Agua Potable y Alcantarillado**

**Registro de la Propiedad y Mercantil**

No.	PROCEDIMIENTOS	REF. P/T	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Existe un manual de funciones?				
2	¿Existe un manual de procedimientos?				
3	¿Existe personal técnico en la dirección y/o departamento en cada área del Municipio de Urcuquí?				
4	¿La unidad cuenta con indicadores y parámetros de gestión?				
5	¿Se cumplen con las disposiciones legales en todos los procesos administrativos?				
6	¿El número de personas que trabajan en su área es el adecuado para el correcto desarrollo de sus actividades?				
7	¿Considera usted que se ha cumplido el programa o plan de trabajo propuesto para el año?				
8	¿Considera usted que existe duplicidad de funciones en su departamento y/o dirección?				
	TOTAL				

### 3.6.3. Medición: Estructuración de la evaluación del control interno

Para consolidar la instrumentación es necesario que los hechos se puedan evaluar y comparar, cuantitativa y cualitativamente, con el fin de garantizar la confiabilidad y validez de la información que se registra en los papeles de trabajo.

El uso de indicadores en la auditoría administrativa, permite medir:

- ✓ La eficiencia y economía en el manejo de recursos
- ✓ Las cualidades y características de los servicios prestados (eficacia).
- ✓ El grado de satisfacción de las necesidades de la ciudadanía a quienes van dirigidos (calidad).

Todos estos aspectos deben ser medidos considerando su relación con la misión, los objetivos y las metas planteadas por la Municipalidad.

➤ **Indicadores del proceso administrativo**

ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3	ETAPA 4
<b>Planeación</b>	<b>Organización</b>	<b>Dirección</b>	<b>Control</b>
Visión= <u>Empleados que conoce</u> Total de empleados	Estructura Organizacional = <u>Áreas sustantivas</u> Total de áreas	Liderazgo = <u>Estilos de liderazgo actual</u> Total de estilos empleados	Naturaleza= <u>Controles preventivos</u> Total de controles
Misión= <u>Empleados que conoce</u> Total de empleados	División y distribución de funciones = <u>Empleados</u> Números de áreas	Comunicación = <u>Canales de común utilizado</u> Canales de común estable	Sistemas = <u>Controles burocráticos</u> Total de controles
Objetivos= <u>Objetivos alcanzados</u> Objetivos definidos	Cultura organizacional = <u>Acciones realizadas para mejorar la dinámica organizacional</u> Acciones propuestas	Motivación= <u>Incentivos</u> Proyectos	Niveles= <u>Controles estratégicos</u> Total de controles
Metas = <u>Metas alcanzadas</u> Metas establecidas	Recursos humanos = <u>Análisis de puestos</u> Total del personal	Grupos y equipos de trabajo = <u>Total del personal</u> Grupos de trabajo Manejo del estrés y conflicto = <u>Personal con estrés</u> Total del personal	Proceso = <u>Normas aprobadas</u> Normas propuestas
Estrategias= <u>Estrategias implementadas</u> Total de estrategias	Cambio organizacional= <u>Diagnóstico para el cambio</u> Total de diagnósticos	Información y tecnología = <u>Sistema de información aceptados</u> Sistema de información propuesto	Áreas de aplicación= <u>Controles en áreas sustantivas</u> Áreas de la organización

Políticas = <u>Políticas aplicadas</u> Políticas establecidas	Estudios administrativos= <u>Estudios administrativos realizados</u> Estudios administrativos propuestos	Toma de decisiones = <u>Decisiones programadas</u> Total de decisiones	Herramientas = <u>Controles presupuestales</u> Total de controles
Procedimientos = <u>Procedimientos aplicados</u> Procedimientos establecidos	Instrumentos técnicos de apoyo = <u>Instrumentos utilizados</u> Instrumentos propuestos	Creatividad e innovación = <u>Creatividad</u> Desempeño	Calidad= <u>Sistemas de administración y</u> <u>aseguramiento de la calidad</u> Total de sistemas
Programas = <u>Acciones realizadas</u> Acciones			
Enfoques = <u>Procesos realizados</u> Procesos programados			
Niveles = <u>Acciones nivel directivo</u> Acciones realizadas			
Horizonte = <u>Acciones realizadas</u> Acciones planteadas			

**3.6.4. Estructuración del programa de auditoría administrativa:  
Papeles de trabajo**

Son los registros en los que se describen las técnicas y procedimientos, aplicados, las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones alcanzadas.

Los papeles de trabajo según su contenido se clasifican en: Cédulas sumarias, analíticas, sub analíticas, cédulas de discusión de observaciones y cédula de marco conceptual.



**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO  
MUNICIPAL DE SAN MIGUEL DE URQUQUÍ  
Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2013  
CÉDULA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL**

**Área:**.....

**Tipo de documento:**.....

**Responsable y función:** .....

DOCUMENTO	RESULTADOS DEL ANÁLISIS INTERNO	PROPUESTAS
<b>OBSERVACIONES</b>		
<b>ELABORÓ:</b>		<b>REVISÓ:</b>

**3.6.5. Supervisión del trabajo**

Consiste en vigilar que las acciones obedezcan a una lógica en función de los objetivos de la auditoría; lo que posteriormente conlleva a la aprobación del plan de auditoría.

### **3.7. FASE III: Ejecución de la guía de auditoría: EXAMEN**

Para la ejecución de la Auditoría Administrativa es necesario la conformación de un equipo Multidisciplinario, dependiendo de las áreas a examinarse; a más de los auditores profesionales, podría estar integrado por especialistas, a fin de obtener mayor confiabilidad de que el trabajo será ejecutado con total imparcialidad.

La auditoría administrativa evalúa a la Institución en su conjunto, con el objeto de mejorar. En esta fase se ejecuta la auditoría; es decir, al aplicar los programas de auditoría se obtiene evidencias que demuestran la veracidad de los resultados obtenidos.

#### **3.7.1. Objetivos**

- ✓ Consiste en orientar la revisión hacia los objetivos establecidos para los cuales debe establecerse los pasos a seguir en la presente y en las siguientes fases y las actividades a desarrollar.
- ✓ Obtener evidencia relevante basada en los criterios de auditoría y procedimientos en cada programa de trabajo.
- ✓ Determinar y comprobar a través de pruebas de auditoría el logro de los objetivos de la Municipalidad en su conjunto.
- ✓ Elaborar los papeles de trabajo para sustentar las conclusiones y recomendaciones del informe de auditoría.

#### **3.7.2. Actividades**

- ✓ Aplicación de los programas de auditoría para la ejecución apropiada del trabajo.
- ✓ Utilización de técnicas de auditoría.
- ✓ Aplicación de los parámetros e indicadores de auditoría administrativa para cada área de la Municipalidad a auditarse.
- ✓ Evaluación del cumplimiento de las disposiciones legales

- ✓ Elaboración de los papeles de trabajo para sustentar la evidencias.
- ✓ Identificar los hallazgos de auditoría administrativa que permiten identificar las posibles deficiencias existentes en la Municipalidad.
- ✓ Preparación para definir la estructura del informe de auditoría administrativa.



**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE SAN  
MIGUEL DE URQUQUÍ  
AUDITORIA ADMINISTRATIVA  
Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2013  
PROGRAMA DE TRABAJO  
EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

Objetivo:

Evaluar y analizar todas las actividades relacionadas con las Unidades Administrativas.  
Desarrollar los hallazgos que sustenten las conclusiones y recomendaciones.

No.	PROCEDIMIENTO	REF P/T	ELAB POR:	FECHA	OBSERVACIÓN
1	Se realiza la evaluación de las Unidades Administrativas. - Análisis de funciones que realizan los servidores municipales y las establecidas en el orgánico funcional de la Institución. - Análisis del puesto de acuerdo a los requisitos establecidos para el ingreso al servicio público.	C 1/1	E.D. O.E.	01/07/2013	
2	Se evalúa los procedimientos correspondientes a la selección del personal. - Se determina y analiza la forma como se realizan los procedimientos para seleccionar personal.	C 1/1	E.D. O.E.	01/07/2013	
3	Se aplica indicadores de gestión	C 1/2	E.D. O.E.	19/09/2013	
4	Se elabora hojas de hallazgos detectados durante la ejecución de la Auditoría.	C 1/3	E.D. O.E.	25/10/2013	

Elaborado por:

Fecha:

Aprobado por:

Fecha:

### 3.8. FASE IV: INFORME

El informe contiene los resultados de la Auditoría, en el que constan comentarios sobre hallazgos, conclusiones y recomendaciones.

PROCEDIMIENTOS	REF.	AUDITOR	FECHA
OBJETIVOS			
Consolidar los informes parciales y elaborar el informe final del examen realizado			
Mantener una reunión con el Sr. Alcalde con la finalidad de discutir el borrador informe, antes de su emisión final.			
Mantener una reunión, para dar lectura al informe final del examen con el Sr. Alcalde y los Señores Concejales.			
PROCEDIMIENTOS			
Se debe elaborar el informe final, el mismo que debe contener: -Enfoque de Auditoría. -Información general de la Institución. -Resultados obtenidos -Análisis y evaluación de las áreas críticas. -Conclusiones y recomendaciones en las que hará constar los aspectos negativos y positivos de la auditoría realizada en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Urcoquí.			
Elabore el informe de IV.			

### 3.8.1. Estructura del informe de auditoría administrativa para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Urucuquí.

<p><b>Carátula</b></p> <p>Título de la auditoría: Auditoría Administrativa</p> <p>Período examinado: 1 de enero a 31 de diciembre 2013</p> <p>Código de identificación: GMUI-01</p> <p><b>Índice</b></p> <p>Se presentará el contenido de cada informe con relación a los asuntos que lo conforman y el número de página correspondiente.</p> <p><b>Siglas y abreviaturas utilizadas</b></p> <p>Consiste en el significado de las abreviaturas y siglas usadas en el informe.</p> <p><b>Carta de presentación</b></p> <p>Permite presentar formalmente un informe, a las Autoridades Municipales.</p>
<p><b>Capítulo I. Introducción</b></p> <p>Este capítulo provee información acerca de la Auditoría Administrativa realizada en la Municipalidad.</p> <p><b>Objetivo</b></p> <p>Se identificará los objetivos generales y específicos de conformidad con la orden de trabajo.</p> <p><b>Alcance</b></p> <p>Identificará el período cubierto de la auditoría administrativa o la época en la que se realizó la cobertura del trabajo.</p> <p><b>Enfoque</b></p> <p><b>Componentes auditados</b></p> <p><b>Indicadores utilizados</b></p> <p><b>Antecedentes de la Municipalidad:</b> Misión, Visión, Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; Base legal, Estructura orgánica, Objetivo, financiamiento y servidores principales.</p>
<p><b>Capítulo II. Control interno</b></p> <p>En este capítulo se presentan los hallazgos relativos a las deficiencias o desviaciones existentes en la Municipalidad, relacionadas con las áreas auditadas en el transcurso del examen, que justifiquen ser comentados, acompañados de su respectiva conclusión y recomendación.</p>

**Capítulo III. Resultados Generales**

Contiene comentarios, conclusiones y recomendaciones sobre la Municipalidad, relacionados con la estructura de control interno, del cumplimiento de objetivos y metas institucionales.

**Capítulo IV. Resultados específicos por componentes**

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

**Comentarios**

Es una descripción, que el auditor redacta en forma narrativa, de los hallazgos o aspectos importantes encontrados durante el examen de la auditoría administrativa; se debe incluir los siguientes aspectos:

Fortalezas, deficiencias y perjuicios económicos ocasionados teniendo en cuenta condición, criterio, efecto y causa.

**Conclusiones**

Las conclusiones son juicios emitidos por un profesional y que están basados en los hallazgos de la Municipalidad. Su formulación se basa en la realidad de la situación encontrada, manteniendo una actitud objetiva, positiva e independiente sobre lo observado. Implica lo siguiente: conclusiones sobre los aspectos positivos y conclusiones sobre las deficiencias, causa y condiciones que incidieron.

**Recomendaciones**

Las recomendaciones deben ser constructivas y prácticas; es decir, son sugerencias positivas para dar soluciones prácticas a los problemas o deficiencias encontradas, en las actividades u operaciones auditadas, con la finalidad de mejorar la operatividad de la Municipalidad.

**Capítulo V. Anexos y Apéndices****Anexos**

El anexo contiene información, que va a permitir aclarar los aspectos técnicos incluidos en el examen y sustentar los hallazgos significativos mediante: cuadros, detalles, extractos u otras evidencias que sean necesarias.

**Apéndice**

Síntesis de la auditoría administrativa

Convocatoria y acta de la reunión final de la comunicación de resultados.

### **3.9. FASE V Seguimiento**

Una vez efectuado el informe de auditoría administrativa, el auditor proporcionará soluciones, es también mantener una secuencia lógica de los compromisos adquiridos en el proceso de auditoría, es el cumplimiento de los compromisos en los plazos establecidos.

También es importante que exista el apoyo de las Autoridades de la Municipalidad, para que las recomendaciones se implanten en la Institución.

#### **3.10.1. Actividades**

Comprobar si los servidores involucrados fueron receptivos y ponen en práctica las observaciones y recomendaciones presentadas en el informe.

Se debe verificar, estudiar y revisar si la aplicación de las recomendaciones satisface plenamente las necesidades de la Municipalidad, en forma oportuna.

## CAPÍTULO IV

### 4. ANÁLISIS DE IMPACTOS

Para realizar un análisis de los impactos, se ha elaborado una escala de valores que permitirán evaluar cuantitativamente cada uno de los impactos descritos en el presente capítulo.

**Cuadro 21**

ESCALA DE IMPACTOS

VALORACIÓN	NIVEL DE IMPACTOS
-3	Impacto alto negativo
-2	Impacto medio negativo
-1	Impacto bajo negativo
0	No hay impactos
1	Impacto bajo positivo
2	Impacto medio positivo
3	Impacto alto positivo

#### 4.1. IMPACTO LABORAL

Tabla Impacto Laboral								
NIVEL DE IMPACTOS	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
INDICADORES								
Selección y Contratación de personal							x	
Distribución del recurso humano de acuerdo al perfil						x		
Evaluación de funciones							x	
<b>TOTAL</b>								
$\Sigma$ Nivel de impacto = <u>8</u> = 2.67 El nivel de impacto es alto positivo Número de indicadores 3								

Se puede señalar que el impacto laboral es alto positivo, lo cual refleja que el establecimiento de parámetros en selección y contratación del personal para una adecuada distribución del recurso humano en su puesto de trabajo que lo va a desempeñar, y la evaluación del desempeño de sus funciones a través de los indicadores de resultados según la planificación operativa anual; va a repercutir en el mejoramiento de los procesos operativos de la Municipalidad a través de la implementación de la guía de auditoría administrativa que permitirá corregir los errores que actualmente se comenten en este tipo de procesos.

#### 4.2. IMPACTO ECONÓMICO

Tabla Impacto Económico								
INDICADORES	NIVEL DE IMPACTOS							
	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
Cumplimiento de leyes, reglamentos y ordenanzas							X	
Distribución de Recursos económicos de acuerdo al POA							X	
Control del gasto						X		
Control del presupuesto							X	
<b>TOTAL</b>								
$\Sigma$ Nivel de impacto = $\frac{11}{4} = 2.75$ El nivel de impacto es alto positivo Número de indicadores 4								

Para la institución es importante, por el manejo de los recursos económicos, cumpliendo con leyes, reglamentos y ordenanzas respectivas, evitando gastos inadecuados y como resultado es el control del presupuesto, correcta adquisición y la utilización de los materiales, provocando el ahorro económico a la institución.

### 4.3. IMPACTO SOCIAL

Tabla Impacto Social								
INDICADORES	NIVEL DE IMPACTOS							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Mejor desempeño de actividades							X	
Calidad de los servicios municipales							X	
Ciudadanía satisfecha						X		
<b>TOTAL</b>								
$\Sigma$ Nivel de impacto = <u>8</u> = 2.67      El nivel de impacto es alto positivo Número de indicadores      3								

Los funcionarios y empleados del Municipio de Urcuquí, con el análisis, evaluación, recomendaciones, asesoría e información que proporciona la auditoría; permite mejorar el desempeño de sus actividades, las mismas que se ve reflejado ante los clientes que en este caso es la ciudadanía de Urcuquí, por la calidad de servicio que ofrece la institución.

#### 4.4 IMPACTO ÉTICO

Tabla Impacto Ético								
INDICADORES	NIVEL DE IMPACTOS							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Cumplimiento de procedimientos de control interno							X	
Cumplimiento de leyes y reglamentos						X		
Informes de resultados							X	
<b>TOTAL</b>								
$\Sigma$ Nivel de impacto = <u>8</u> = 2.67      El nivel de impacto es alto positivo Número de indicadores      3								

Se puede evidenciar que el impacto es alto positivo por cuanto la guía busca se normen los procesos y se cumplan con los procedimientos de control interno, se va evidenciar el nivel ético y moral dentro de los funcionarios, empleados y trabajadores de la municipalidad; a través de los informes de auditoría interna se verá reflejado los resultados de la aplicación de los manuales de control interno y de las leyes y reglamentos que rigen en la municipalidad.

#### 4.5. IMPACTO INSTITUCIONAL

Tabla Impacto Institucional								
INDICADORES	NIVEL DE IMPACTOS							
	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
Mejoramiento de procesos							X	
Mejoramiento de subprocesos							X	
Evaluación Institucional						X		
<b>TOTAL</b>								
$\Sigma$ Nivel de impacto = <u>8</u> = 2.67      El nivel de impacto es alto positivo Número de indicadores      3								

El impacto de la implementación de la guía de auditoría administrativa es indudable y queda demostrado en el trabajo realizado, ya que muchas veces no se da importancia a cada uno de los procesos /o subprocesos de la Municipalidad; por lo tanto la presente guía busca el mejoramiento continua de los procesos y subprocesos de la municipalidad.

#### 4.6. IMPACTO ACADÉMICO

Tabla Impacto Académico								
INDICADORES	NIVEL DE IMPACTOS							
	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
Capacitación recurso humano							X	
Mejoramiento de formación académica						X		
Aprovechamiento de recursos						X		
<b>TOTAL</b>								
$\Sigma$ Nivel de impacto = <u>7</u> = 2.33      El nivel de impacto es alto positivo Número de indicadores    3								

El Impacto académico es medio positivo debido a que depende del funcionario aprovechar las facilidades de poder continuar sus estudios en instituciones educativas a nivel superior, la persona que se ha formado con valores como responsabilidad, aprovechamiento del tiempo, anhelo de superación será siempre un funcionario que beneficie a su institución, el presente proyecto pretende además colaborar con otras instituciones al presentar propuestas aplicables no solo en el municipio de Urcuquí sino en todas las instituciones públicas que tengan el mismo problema.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Una vez terminada la presente investigación se procede a detallar las conclusiones y recomendaciones, mismas que se especifican a continuación:

### **CONCLUSIONES:**

- ✓ En la presente investigación realizada, se estableció la necesidad que tiene el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Urcuquí, contar con instrumentos a través del diseño de una guía de auditoría administrativa que permita orientar al nivel directivo sobre las acciones para mejorar y fortalecer a la Municipalidad.
- ✓ Se concluye que los procedimientos no están siendo aplicados correctamente por falta de actualización de conocimientos sobre el manejo del POA.
- ✓ La municipalidad no cuenta con un manual de procedimientos administrativos que posibilite a sus miembros actuar de manera ejecutiva y gerencial, esto ha dado lugar a que no se cristalicen los objetivos de la Municipalidad.
- ✓ No dispone de un programa de capacitación al personal permanente y por procesos.
- ✓ Los procesos de planificación estratégica institucional, no han sido socializados, por lo que no permiten mejorar la gestión municipal.

## RECOMENDACIONES:

- ✓ Implementar en la institución una guía de auditoría administrativa la misma que facilite actuar y disponer de las herramientas e instrumentos necesarios al cuerpo administrativo para lograr la eficiencia en los procesos.
- ✓ Actualizar los procesos administrativos operativos, para un mejoramiento e innovación que vaya apegado con la disposición del talento humano y el avance tecnológico.
- ✓ Se establezca a través de la guía de auditoría administrativa un manual de procedimientos, que permitirá la evaluación de las actividades administrativas, para mejorarlas.
- ✓ El Gobierno Municipal debe estructurar un plan de capacitación del personal, que se actualice periódicamente y de acuerdo a las necesidades de cada proceso del Municipio, para que el personal este motivado y pueda cumplir con calidad y eficiencia sus funciones implementando incentivos según los puestos de trabajo y actividades de cada funcionario.
- ✓ Es necesario que lo que se planifica se convierta en una realidad y debe ser socializado para que permita visualizar lo proyectado y tenga una evaluación del avance para evitar futuros riesgos.

## BIBLIOGRAFÍA

- ÁLVAREZ T. Martin; Manual Para Elaboración de Políticas y Procedimientos, Editorial Panorama. México 1996
- ÁLVAREZ T. Martin; Manual Para Elaboración de Políticas y Procedimientos, Editorial Panorama. México 1996
- ASAMBLEA Nacional; Código Orgánico de Ordenamiento Territorial Autonomía y Descentralización COOTAD, Impreso VyM Graficas, Quito 2011
- BENJAMÍN, F. Enrique; Auditoría Administrativa, Editorial Pearson Educación, México 2007
- BENJAMÍN F. Enrique; Auditoría Administrativa, Editorial Pearson Educación, México 2001
- DESRUISSEAU, Jean P.; Gestión y Organización, Editorial Escuela Gerentes, Zaragoza 1969
- CHIAVENATO, Idalberto; Fundamentos de Administración Teoría general, Edición quinta
- CHIAVENATO, Idalberto; Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá, 1986



- Manuales Administrativos.  
Editorial Thomson Learning.  
México 2002
- RODRÍGUEZ V. Joaquín; Como Elaborar y Usar Los  
Manuales Administrativos.  
Editorial Thomson Learning.  
México 2002
  - RUBIO R. Víctor; Guía Práctica de Auditoría  
Administrativa, Editorial Trillas,  
México 1990
  - TERRY, George; Principios de la Administración,  
Editorial Ateneo. México 1971
  - REVISTA DE LA OCTAVA DIRECTIVA de la  
Unión Europea aprobada el 10 de  
abril de 1984.
  - <http://www.uv.mx/iiesca/revista/documents/manuales2002-2.pdf>
  - [www.buenastareas.com/Auditoría/administrativa](http://www.buenastareas.com/Auditoría/administrativa)
  - [www.buenastareas.com](http://www.buenastareas.com)
  - [www.gestiopolis.com/cursos/documentos](http://www.gestiopolis.com/cursos/documentos)
  - <http://www.slideshare.net/Luigui132/tema-v-el-proceso-de-la-auditora-administrativa-1>

**ANEXOS**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

OBJETIVO: Realizar un diagnóstico de la situación actual, para mejorar la gestión administrativa y optimización de los recursos del Gobierno Descentralizado Municipal de San Miguel de Urcuquí:

**1. ¿Conoce usted que es el control interno?**

Totalmente....La mayor parte....Poco..... Nada.....

**2. ¿Conoce usted que es el control externo?**

Totalmente.....La mayor parte..... Poco..... Nada.....

**3. Dentro del proceso que usted realiza ¿conoce si existe un control interno?**

Totalmente.....La mayor parte..... Poco..... Nada.....

**4. ¿Cómo calificaría usted los controles que mantiene la municipalidad?**

Muy bueno.....

Bueno.....

Regular.....

**5. ¿La Institución cuenta con un orgánico estructural?**

a. ¿Quiere que se actualice?.....

b. ¿Está acorde a los procesos? .....

c. ¿Está acorde a los procesos?.....

**6. ¿El Municipio dispone de un manual de funciones actualizado?**

Si ..... No .....

**7. ¿Cree que es conveniente elaborar una guía de auditoría administrativa?**

Si ..... No .....

**8. ¿La guía de auditoría administrativa mejorará los procesos administrativos de la Institución?**

Si ..... No .....

**9. ¿Considera que la guía de auditoría administrativa sea difundida a todos los servidores de la municipalidad?**

Si ..... No .....

Gracias por su colaboración



## UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

### FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**OBJETIVO:** Realizar un diagnóstico de la situación actual, para mejorar la gestión administrativa y optimización de los recursos del Gobierno Descentralizado Municipal de San Miguel de Urcuquí:

#### DATOS GENERALES:

1. **Género:** Mujer: ..... Hombre: .....
  
2. **¿Qué tipo de control realiza dentro de su departamento?**  
.....  
.....  
.....
  
3. **¿Dispone el Municipio de una unidad de auditoría administrativa?**  
  
Si..... No .....
  
4. **¿El Municipio cuenta con una guía de Auditoría Administrativa?**  
  
Si ..... No .....
  
5. **¿La estructura organizacional del Municipio funciona mediante manuales de procedimientos que regulen la ejecución de las operaciones?**  
  
Si ..... No .....

**6. ¿Qué problemas o dificultades tiene en su departamento de acuerdo a las actividades que realiza?**

1.....

2.....

3.....

4.....

5.....

**7. ¿Considera que los trámites administrativos son muy burocráticos al interior de la municipalidad?**

Si ..... No .....

**8. ¿Considera que los procesos administrativos son eficientes y oportunos?**

Si ..... No .....

Gracias por su colaboración