



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
ECONÓMICAS**

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO

TEMA:

MANUAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA COMPRAS PÚBLICAS DEL
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SAN
MIGUEL DE IBARRA.

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

Autora: LIMA TRUJILLO ANDREA TATIANA.

TUTOR: Dr. Vinicio Saráuz E. Msc.

IBARRA 2014

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de grado tiene como finalidad, la elaboración de un manual de auditoría de gestión que se encuentra enmarcado dentro de la necesidad de evaluar de manera periódica y sistemática el cumplimiento de la planificación y ejecución del Plan Anual de Contratación del GAD Municipal de San Miguel de Ibarra desde una perspectiva del control, que es el establecimiento de indicadores básicos de auditoría de gestión para medir la eficiencia, la efectividad, la economía, la prudencia en el uso de tiempos para la culminación de los procesos que sin lugar a dudas en la actualidad no se están cumpliendo a cabalidad, afectando por lo tanto a la obtención de resultados óptimos dentro de lo que significa la gestión municipal en su conjunto.

En el primer capítulo se detalla el diagnóstico situacional de la Unidad de Contratación Pública del GAD Municipal de San Miguel de Ibarra; en el cual se verificará la evaluación de los sistemas de control interno para medir la eficiencia de las actividades dentro de su entorno; con la finalidad de detectar desviaciones con relación a las metas e indicadores que son parámetros propios elaborados y aplicados dentro del GAD Municipal de San Miguel de Ibarra.

El segundo capítulo describe las bases teóricas y científicas de temas de interés relacionados con aplicación de la Auditoría de Gestión dentro de la entidad pública, la utilidad que significa el establecimiento de desviaciones o nudos críticos en el cumplimiento de la planificación de las compras públicas, su relación armónica con la ley vigente y la practicidad dentro de la vida cotidiana.

En el tercer capítulo consta la estructura del manual de auditoría de gestión para compras públicas; en el cual constarán los procedimientos que se deberán efectuar de acuerdo a cada tipo de contratación que se lleva a cabo en la Unidad de Contratación Pública del Gobierno autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Ibarra.

Finalmente en el cuarto capítulo se detallan los impactos generados por el manual de auditoría de gestión para compras públicas; además los resultados a obtener en el desarrollo de la investigación se prevé que serán conocidos y analizados por los servidores involucrados en los procesos de administración del portal de compras públicas, con el fin de establecer un plan de mejora para corregir las desviaciones y lograr a futuro resultados óptimos traducidos en la optimización de los tiempos y consecuente aprovechamiento de los recursos económicos en la ejecución de obras y contratación de bienes y servicios en beneficio de la sociedad dentro del ámbito de acción del GAD Municipal de San Miguel de Ibarra.

ABSTRACT

This work aims the development of a manual for audit management, it is framed within the need to periodically and systematically evaluate the accomplishment of planning and application of the Annual Municipal Procurement Plan GAD of San Miguel de Ibarra from a perspective of control, which is the establishment of basic audit indicators to measure efficiency, effectiveness, economy and prudence in the use of time for the completion of the processes which undoubtedly nowadays are not being fully accomplished, thereby affecting the optimal results within the meaning of the municipal administration as a whole.

The situational diagnosis of the Public Contracting Municipal Unit GAD from San Miguel de Ibarra is detailed in the first chapter. The internal control systems evaluation will be verified to measure the efficiency of the activities within their environment in order to detect deviations from the goals and indicators that are parameters elaborated and applied within the Municipal GAD department of San Miguel de Ibarra.

The second chapter describes the theoretical and scientific basis of topics of interest related to the application of the Management Audit in the public entity, the utility that means the establishment of deviations or critical nodes in the accomplishment of planning of public purchases, its harmonious relationship with existing law and practicality in everyday life.

The third chapter involves the structure of the audit manual for public purchases, in which will be included the procedures that must be followed, according to each type of procurement that is carried out in the Public Contracting Unit of the Autonomous Decentralized Municipal Government of San Miguel de Ibarra.

Finally, the fourth chapter explains in detail the impacts generated by the audit manual for public purchases. Besides, the results gotten in the development of this research are expected to be known and analyzed by the people involved in the management processes of public purchases portal, in order to establish an improvement plan to correct deviations and achieve future optimal results, transformed into the optimization of time and consistent use of economic resources in the execution of works and procurement of goods and services to benefit society within the action scope of the Municipal GAD department of San Miguel de Ibarra.

AUTORÍA

Yo, ANDREA TATIANA LIMA TRUJILLO, portadora de la cédula de ciudadanía N° 1003006895, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de total responsabilidad de la autora **"MANUAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA COMPRAS PÚBLICAS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SAN MIGUEL DE IBARRA"**, que no ha sido presentado previo para ningún grado, ni calificación profesional; y, se ha respetado las diferentes fuentes de información realizando las citas correspondientes dentro de este documento.



Andrea Tatiana Lima Trujillo

C.I. 1003006895

CERTIFICACIÓN

En mi calidad de Director de Trabajo de Grado presentado por Andrea Tatiana Lima Trujillo para optar por el título de Ing. en Contabilidad Superior y Auditoría, cuyo tema es "**MANUAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA COMPRAS PÚBLICAS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SAN MIGUEL DE IBARRA**". Considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometidos en la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra a los 8 días del mes de mayo de 2014.



Dr. Vinicio Sarauz. Msc.

DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A

FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Yo, ANDREA TATIANA LIMA TRUJILLO, con cédula de ciudadanía N° 1003006895, manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autora del trabajo de grado denominado **"MANUAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA COMPRAS PÚBLICAS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SAN MIGUEL DE IBARRA"**, que ha sido desarrollado para optar por el título de INGENIERO EN CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORÍA en la Universidad Técnica del Norte facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

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



Andrea T. Lima T.

C.I. 100300689-5

Ibarra, a los 08 días del mes de mayo de 2014.

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

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

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

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

DATOS DE CONTACTOS		
CÉDULA DE IDENTIDAD:	100300689-5	
APELLIDOS Y NOMBRES:	Andrea Tatiana Lima Trujillo	
DIRECCIÓN:	Calle O 2-41 y Los Perales	
EMAIL:	andre_tatylima@hotmail.com	
TELÉFONO FIJO:	(06) 2542-125	TELÉFONO MÓVIL 0988220746
DATOS DE LA OBRA		
TÍTULO:	MANUAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA COMPRAS PÚBLICAS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SAN MIGUEL DE IBARRA.	
AUTOR:	Andrea Tatiana Lima Trujillo	
FECHA:	2014-11-30	
SÓLO PARA TRABAJOS DE GRADO		
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Pregrado	Postgrado
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Ingeniería en Contabilidad Superior y Auditoría.	
ASESOR/DIRECTOR:	Dr. Vinicio SaráuzMsc.	

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

Yo, **ANDREA TATIANA LIMA TRUJILLO**, con cédula de ciudadanía Nro. 100300689-5, en calidad de autor (a) y titular de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

3. CONSTANCIA

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

Ibarra, a los 8 días del mes de mayo del 2014.

LA AUTORA:

Andrea Tatiana Lima Trujillo

C.I.: 1003006895

ACEPTACIÓN

Ing. Betty Chávez

JEFE DE BIBLIOTECA

Facultado por resolución de Consejo Universitario

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a Dios, por ser mi guía espiritual y por guiarme en cada momento difícil sobre todo en las adversidades, a mis padres por ser parte esencial en mi proceso de formación profesional, por todo el apoyo incondicional, la paciencia y ánimo encomendados.

A mis abuelitos, quienes con su cariño y sus buenos consejos han sabido guiarme por el buen camino; lo que me ha permitido culminar con una de las metas propuestas en mi vida.

Andrea Lima T.

AGRADECIMIENTO

A Dios y a mis padres quienes me regalaron el derecho de vivir y de tener una familia, salud y trabajo, por darme la fortaleza para soportar todas las adversidades.

Un agradecimiento especial a la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica del Norte por ser la forjadora de una de las metas planteadas en mi vida, que es la obtención de mi título profesional y a todos los docentes que formaron parte de este proceso con su generosidad al impartir sus conocimientos.

Andrea Lima T.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
RESUMEN EJECUTIVO.....	ii
EXECUTIVE SUMMARY.....	iv
AUTORÍA.....	vi
CERIFICACIÓN.....	vii
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR.....	viii
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN.....	ix
CONSTANCIA.....	x
DEDICATORIA.....	xi
AGRADECIMIENTO.....	xii
CAPÍTULO I.....	24
1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	24
1.1. ANTECEDENTES.....	24
1.2. OBJETIVOS DIAGNÓSTICOS.....	25
1.2.1. Objetivo General.....	25
1.2.2. Objetivos Específicos.....	26
1.3. VARIABLES DIAGNÓSTICAS.....	26
1.4. INDICADORES.....	26
1.5. MATRIZ DE INFORMACIÓN DIAGNÓSTICA.....	28
1.6. IDENTIFICACION DE LA POBLACIÓN.....	30
1.6.1. MECÁNICA OPERATIVA.....	30
1.6.2. Población o universo.....	30
1.7. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	30
1.7.1. Información primaria.....	30
1.7.2. Información secundaria.....	31
1.8. TABULACIÓN, ANÁLISIS, EVALUACIÓN DE INFORMACIÓN.....	32
1.8.1. Encuesta aplicada a los asistentes de contratación.....	32
1.8.2. Encuesta aplicada a los administradores de contrato.....	41

1.8.3. Entrevista aplicada a la Operativa de Auditoría Interna del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Ibarra. (Egr. Sonia Noboa.- Operativo de Auditoría).....	48
1.8.4. Entrevista aplicada a la Responsable de la Unidad de Contratación Pública del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Ibarra. (Lic. Lorena Hernández T.).....	51
1.8.5. Entrevista aplicada al Director Administrativo (Subrogante) del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Ibarra. (Ing. Luis Vásquez R.).....	55
1.9. Matriz FODA de la Unidad de Contratación Pública.....	58
1.9.1. Cruces estratégicos	59
1.10. Determinación del problema diagnóstico	62
2 MARCO TEÓRICO.....	64
2.1. MANUALES.....	64
2.1.1. Definición.....	64
2.1.2. Importancia.....	64
2.1.3. Objetivos de los manuales.....	65
2.1.4. Tipos de manuales.....	66
2.1.5. Componentes de un manual	67
2.2. LA AUDITORÍA.....	69
2.2.1. Clases de Auditoría.....	70
2.2.2. AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	72
2.3. GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS	75
2.3.1. GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL	76
2.3.2. Funciones.....	76
2.4. EL SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA.....	77
2.4.1. Objetivos del Sistema.....	77
2.4.2. Contratación Pública.....	78
2.4.3. Unidad de Compras Públicas.....	79
2.4.4. PLAN ANUAL DE CONTRATACIÓN.....	80
2.4.5. Contenido del Plan Anual de Contratación	80
2.4.6. Expediente de contratación	81
2.4.7. Información relevante	81
2.4.8 Los procedimientos del Sistema Nacional de Contratación Pública	82

2.4.9. La administración del portal de compras públicas.....	84
2.5. Ámbito y objetivo general de la gestión pública	85
2.5.1. Instrumentos para el control de gestión	86
CAPÍTULO III	87
3 PROPUESTA.....	87
3.1 Descripción	87
3.2 Finalidad.....	87
3.3 Objetivos	88
3.3.1. General	88
3.3.2. Específicos	88
3.4 Metodología para la ejecución de la Auditoría de Gestión	89
3.4.1 Flujograma del Proceso de Auditoría de Gestión	89
3.5 Desarrollo de la propuesta	90
3.5.1 Fases de la Auditoría de Gestión	90
4 ANÁLISIS DE IMPACTOS.....	156
4.1 Impacto Institucional.....	156
4.1.1. Análisis del Impacto Institucional.....	157
4.2 Impacto Social.....	158
4.2.1. Análisis del Impacto Social	159
4.3 Impacto Económico.....	160
4.3.1. Análisis del Impacto Económico	160
4.4 Impacto Educativo	161
4.4.1. Análisis del Impacto Educativo	162
CONCLUSIONES	163
RECOMENDACIONES	165
BIBLIOGRAFÍA.....	166
BASES LEGALES	167
ANEXOS	168

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1: MATRIZ DE INFORMACIÓN DIAGNÓSTICA	28
CUADRO 2: CAPACITACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE CONOCIMIENTOS	32
CUADRO 3: FUNCIONARIOS QUE INTEGRAN LA UNIDAD DE CONTRATACIÓN PÚBLICA	33
CUADRO 4: NORMATIVA DE LAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LOS ASISTENTES	34
CUADRO 5: DISPONIBILIDAD DE LOS RECURSOS MATERIALES Y TECNOLÓGICOS	35
CUADRO 6: FINALIZACIÓN DE PROCESOS EN EL PORTAL	36
CUADRO 7: PROCESOS DE CONTRATACIÓN.....	37
CUADRO 8: PARTICIPACIÓN DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS NACIONALES	38
CUADRO 9: ANÁLISIS DE PROFORMAS	39
CUADRO 10: ACTUALIZACIONES Y CAMBIOS DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA	40
CUADRO 11: DEBERES, ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL ADMINISTRADOR DE CONTRATOS	41
CUADRO 12: SUSCRIPCIÓN DE LAS ACTAS DE RECEPCIÓN Y/O CERTIFICADOS DE SATISFACCIÓN.....	42

CUADRO 13: VIGENCIA DE LAS PÓLIZAS O GARANTÍAS RECIBIDAS	43
CUADRO 14: APOYO JURÍDICO O LEGAL.....	44
CUADRO 15: SUSCRIPCIÓN DE LAS ACTAS DE RECEPCIÓN.....	45
CUADRO 16: CONTENIDO DE UN EXPEDIENTE	46
CUADRO 17: ARCHIVO GENERAL PARA CONTROL PERMANENTE DE LOS CONTRATOS	47
CUADRO 18: MATRIZ FODA	58
CUADRO 19: CRUCES ESTRATÉGICOS FO (FORTALEZAS- OPORTUNIDADES)	59
CUADRO 20: CRUCES ESTRATÉGICOS FA (FORTALEZAS-AMENAZAS)	59
CUADRO 21: CRUCE ESTRATÉGICO DO (DEBILIDADES- OPORTUNIDADES)	60
CUADRO 22: CRUCE ESTRATÉGICO DA (DEBILIDADES –AMENAZAS)	60
CUADRO 23: MONTOS DE CONTRATACIÓN 2014	83
CUADRO 24: CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO, EVALUACIÓN PRELIMINAR DE LA ESTRUCTURA	94
CUADRO 25: DIAGNÓSTICO FODA	98
CUADRO 26: MATRIZ DE PONDERACIÓN.....	99

CUADRO 27: DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO	99
CUADRO 28: MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN	104
CUADRO 29: CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO CONTRATACIÓN PÚBLICA.....	107
CUADRO 30: CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO PROCESOS DE CONTRATACIÓN.....	110
CUADRO 31: CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO PARA CONTROL DE ACTIVOS	115
CUADRO 32: CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO - TALENTO HUMANO.....	116
CUADRO 33: ACTIVIDADES DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN POR CATÁLOGO ELECTRÓNICO	118
CUADRO 34: ACTIVIDADES DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN POR ÍNFIMA CUANTÍA.....	120
CUADRO 35: ACTIVIDADES DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN POR SUBASTA INVERSA ELECTRÓNICA.....	125
CUADRO 36: ACTIVIDADES DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN MENOR CUANTÍA BIENES Y SERVICIOS.....	130
CUADRO 37: ACTIVIDADES DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN POR MENOR CUANTÍA OBRAS	135
CUADRO 38: PROGRAMA DE TRABAJO – DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	127

CUADRO 39: PROGRAMA DE TRABAJO – PROCESOS DE CONTRATACIÓN	139
CUADRO 40: PROGRAMA DE TRABAJO – TALENTO HUMANO.....	141
CUADRO 41: PROGRAMA DE TRABAJO – ADJUDICACIÓN DE PROCESOS.....	142
CUADRO 42: MODELO DE HALLAZGO.....	147
CUADRO 43: ESTRUCTURA DEL INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN	150
CUADRO 44: CARTA DE PRESENTACIÓN	152
CUADRO 45: CRONOGRAMA DE APLICACIÓN DE RECOMENDACIONES.	154
CUADRO 46: TABLA DE VALORACIÓN DE IMPACTOS	156
CUADRO 47: IMPACTO INSTITUCIONAL.....	156
CUADRO 48: IMPACTO SOCIAL.....	158
CUADRO 49: IMPACTO ECONÓMICO.....	160
CUADRO 50: IMPACTO EDUCATIVO	161

INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: VALORACIÓN PORCENTUAL DE LA EXISTENCIA DE UN PLAN ESPECÍFICO DE ACTUALIZACIÓN DE CONOCIMIENTOS.....	
.....	32
GRÁFICO 2: REPRESENTACIÓN PORCENTUAL DEL NÚMERO ADECUADO DE FUNCIONARIOS QUE INTEGRAN LA UNIDAD DE CONTRATACIÓN PÚBLICA.....	33
GRÁFICO 3: VALORACIÓN PORCENTUAL DE LA EXISTENCIA DE NORMATIVA DE LAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LOS ASISTENTES.....	34
GRÁFICO 4: REPRESENTACIÓN PORCENTUAL DE RECURSOS Y MATERIALES TECNOLÓGICOS DISPONIBLES.....	35
GRÁFICO 5: REPRESENTACIÓN PORCENTUAL DE FINALIZACIÓN DE PROCESOS EN EL PORTAL DE COMPRAS PÚBLICAS	36
GRÁFICO 6: VALORACIÓN PORCENTUAL DE LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN EFECTUADOS EN LA UNIDAD.....	37
GRÁFICO 7: REPRESENTACIÓN PORCENTUAL DE LA PARTICIPACIÓN DE LOS MICROS, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS NACIONALES....	
.....	38
GRÁFICO 8: VALORACIÓN PORCENTUAL DEL ANÁLISIS DE PROFORMAS EN LAS CONTRATACIONES POR ÍNFIMA CUANTÍA.	
.....	39

GRÁFICO 9: REPRESENTACIÓN PORCENTUAL DE LAS ACTUALIZACIONES Y CAMBIOS DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA.....	40
GRÁFICO 10: REPRESENTACIÓN PORCENTUAL DE LAS ACTUALIZACIONES Y CAMBIOS DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA.....	41
GRÁFICO 11: VALORACIÓN PORCENTUAL DE LA SUSCRIPCIÓN DE LAS ACTAS DE RECEPCIÓN Y/O CERTIFICADOS DE SATISFACCIÓN.....	42
GRÁFICO 12: REPRESENTACIÓN PORCENTUAL DE LA VERIFICACIÓN DE LA VIGENCIA DE LAS PÓLIZAS O GARANTÍAS RECIBIDAS	43
GRÁFICO 13: VALORACIÓN PORCENTUAL DEL REQUERIMIENTO DE APOYO JURÍDICO O LEGAL.....	44
GRÁFICO 14: REPRESENTACIÓN PORCENTUAL DE LA SUSCRIPCIÓN DE LAS ACTAS DE RECEPCIÓN	45
GRÁFICO 15: VALORACIÓN PORCENTUAL DEL CONOCIMIENTO DEL CONTENIDO DE UN EXPEDIENTE.....	46
GRÁFICO 16: REPRESENTACIÓN PORCENTUAL DE LA MANTENCIÓN DE UN ARCHIVO GENERAL	47
GRÁFICO 17: DIAGRAMA DE FLUJO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	89
GRÁFICO 18: DIAGRAMA DE FLUJO DE LA FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR.....	91

GRÁFICO 19: DIAGRAMA DE FLUJO DE LA FASE II: PLANIFICACIÓN	103
GRÁFICO 20: DIAGRAMA DE FLUJO PROCEDIMIENTO DE CATÁLOGO ELECTRÓNICO	117
GRÁFICO 21: DIAGRAMA DE FLUJO PROCEDIMIENTO DE ÍNFIMA CUANTÍA.....	119
GRÁFICO 22: DIAGRAMA DE FLUJO PROCEDIMIENTO DE SUBASTA INVERSA ELECTRÓNICA / 1 - 4.....	121
GRÁFICO 23: DIAGRAMA DE FLUJO PROCEDIMIENTO DE SUBASTA INVERSA ELECTRÓNICA / 2 - 4.....	122
GRÁFICO 24: DIAGRAMA DE FLUJO PROCEDIMIENTO DE SUBASTA INVERSA ELECTRÓNICA / 3 - 4.....	123
GRÁFICO 25: DIAGRAMA DE FLUJO PROCEDIMIENTO DE SUBASTA INVERSA ELECTRÓNICA / 4 - 4.....	124
GRÁFICO 26: DIAGRAMA DE FLUJO PROCEDIMIENTO DE MENOR CUANTÍA BIENES Y SERVICIOS / 1 – 4	127
GRÁFICO 27: DIAGRAMA DE FLUJO PROCEDIMIENTO DE MENOR CUANTÍA BIENES Y SERVICIOS / 2 – 4	128
GRÁFICO 28: DIAGRAMA DE FLUJO PROCEDIMIENTO DE MENOR CUANTÍA BIENES Y SERVICIOS / 3 – 4	128
GRÁFICO 29: DIAGRAMA DE FLUJO PROCEDIMIENTO DE MENOR CUANTÍA BIENES Y SERVICIOS / 4 – 4	129

GRÁFICO 30: DIAGRAMA DE FLUJO PROCEDIMIENTO DE MENOR CUANTÍA OBRAS / 1 – 4.....	132
GRÁFICO 31: DIAGRAMA DE FLUJO PROCEDIMIENTO DE MENOR CUANTÍA OBRAS / 2 – 4.....	133
GRÁFICO 32: DIAGRAMA DE FLUJO PROCEDIMIENTO DE MENOR CUANTÍA OBRAS / 3 – 4.....	133
GRÁFICO 33: DIAGRAMA DE FLUJO PROCEDIMIENTO DE MENOR CUANTÍA OBRAS / 4 – 4.....	134
GRÁFICO 34: FLUJOGRAMA DE LA FASE III: EJECUCIÓN	146
GRÁFICO 35: FLUJOGRAMA DE LA FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.....	149
GRÁFICO 36: FLUJOGRAMA DE LA FASE V: SEGUIMIENTO	153

CAPÍTULO I

1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1.1. ANTECEDENTES

A partir de la promulgación de la nueva Constitución de la República del Ecuador en el año 2008, se ha hecho necesario la actualización de varios cuerpos legales que permitan la aplicación de la misma que dinamice y articule con el Sistema Nacional de Planificación, programación, control, administración y ejecución de los diversos procesos de adquisición de bienes y contratación de servicios, así como de la ejecución de las obras públicas por parte de las entidades del Estado con la participación de recursos públicos.

El 04 de agosto del 2008 en el Suplemento del Registro Oficial No. 395 fue publicada la nueva Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública que tiene como finalidad primordial responder a una necesidad de planificar y definir un sistema de políticas orientadas a la aplicación de una eficiente y dinámica contratación de los diferentes procesos ejecutados por el sector público, logrando que ya no exista discrecionalidad en la adjudicación de los procesos por parte de los administradores del Estado, sino más bien que se pueda lograr ahorros significativos de recursos económicos producto de la selección de ofertas convenientes a los intereses estatales.

Este nuevo Sistema de Contratación Pública que tiene como propósito la utilización del portal virtual donde se aplica los principales procesos de contratación de manera ágil, dinámica, transparente y tecnológicamente eficiente, con lo que se obtiene ingentes ahorros de recursos públicos que bien pueden ser destinados para la ejecución de obras adicionales en beneficio de la sociedad, además de servir de fuente de información

oportuna para los organismos de control del Estado y de fácil acceso a la información por parte de la Sociedad Civil.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Ibarra como una entidad pública inmersa en el cumplimiento de las disposiciones que abarca la Contratación Pública, en forma anual en función de su programación de obras a ejecutar y de bienes y servicios a requerir, elabora su Plan Anual de Contratación (PAC) que es un instrumento de gestión que dinamiza la contratación de los diferentes procesos precontractuales y contractuales, los cuales deben mantener armonía con el presupuesto institucional asociado con el Plan Nacional del Buen Vivir y al Presupuesto General del Estado.

Dentro de la estructura organizacional del GAD Municipal de San Miguel de Ibarra como un subproceso de la Administración General, se encuentra la Unidad de Contratación Pública como la responsable de publicar el PAC en el portal de Compras Públicas a inicios de cada año y que lo ejecuta siguiendo los procedimientos y mecanismos establecidos en la Ley, Reglamento General y disposiciones emitidas por el Servicio Nacional de Contratación Pública (SERCOP). A pesar de estar enmarcado en toda la normativa legal, carece de un sistema de control que permita evaluar los procesos para adquisición de bienes y /o contratación de servicios que se llevan a cabo dentro de la Unidad.

1.2. OBJETIVOS DIAGNÓSTICOS

1.2.1. Objetivo General

Realizar un diagnóstico situacional, de los diferentes tipos de procesos que se llevan a cabo en la Unidad de Contratación Pública del GAD Municipal de San Miguel de Ibarra, con la finalidad de verificar que se estén efectuando de acuerdo a los procedimientos establecidos y la normativa legal vigente.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Identificar la estructura organizacional de la Unidad de Contratación.
- Verificar las competencias e idoneidad de los servidores públicos para asegurar el cumplimiento de los objetivos y de la Unidad de Contratación Pública.
- Determinar el nivel de eficiencia y eficacia de los procesos de contratación pública que se han efectuado durante el periodo.
- Determinar el grado de cumplimiento del Plan Anual de Contratación (PAC) y sus reformas.
- Verificarla normativa aplicable dentro de la Unidad de Contratación Pública de Contratación Pública.
- Establecer si la Unidad de Auditoría Interna dispone de un Manual de Auditoría de Gestión para Compras Públicas.

1.3. VARIABLES DIAGNÓSTICAS

- a) Estructura Organizacional
- b) Talento Humano
- c) Procesos de Contratación
- d) Gestión Administrativa
- e) Normativa
- f) Auditoría Interna

1.4. INDICADORES

Estructura Organizacional

- Organigrama
- Manual de funciones
- Flujogramas
- Programas

Talento Humano

- Capacitación
- Clima organizacional
- Programas de Salud Ocupacional
- Evaluación del desempeño

Procesos de Contratación

- Procesos adjudicados
- Procesos cancelados
- Procesos desiertos

Gestión Administrativa

- Reformas elevadas al portal
- Certificaciones del Plan Anual de Contratación elaboradas.

Normativa

- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.
- Reglamento de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.
- Resoluciones internas y externas.

Auditoría Interna

- Manual de Auditoría de Gestión para Compras Públicas.
- Conocimiento Preliminar
- Planificación
- Ejecución
- Comunicación de resultados
- Seguimiento

1.5. MATRIZ DE INFORMACIÓN DIAGNÓSTICA

Cuadro 1: Matriz de Información Diagnóstica

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICAS	INFORMACIÓN
Identificar la estructura organizacional de la Unidad de Contratación Pública.	Estructura Organizacional	Organigrama Manual de funciones Flujogramas Programas	Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Responsable de la Unidad de Contratación Pública. ➤ Responsable de Talento Humano. ➤ Responsable de Desarrollo Institucional.
Verificar las competencias e idoneidad de los servidores públicos para asegurar el cumplimiento de los objetivos y de la Unidad de Contratación Pública.	Talento Humano	Capacitación Programas de Salud ocupacional. Evaluación del desempeño.	Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Responsable de Gestión y Seguridad Ocupacional. ➤ Personal Administrativo. ➤ Responsable de Talento Humano.
Determinar el nivel de eficiencia y eficacia de los procesos de contratación pública que se han efectuado durante el periodo.	Procesos de Contratación	Procesos adjudicados Procesos cancelados Procesos desiertos	Investigación documental	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Portal del Sistema Nacional de Contratación Pública. ➤ Expedientes ➤ Asistentes de Contratación Pública.
Determinar el grado de cumplimiento del Plan Anual		Reformas elevadas al portal.		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Responsable de la Unidad de Contratación Pública.

de Contratación (PAC) y sus reformas.	Gestión Administrativa	Certificaciones del Plan Anual de Contratación elaboradas.	Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Portal del Sistema Nacional de Contratación Pública. ➤ Expedientes
Verificarla normativa aplicable dentro de la Unidad de Contratación Pública de Contratación Pública.	Normatividad	Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública. Reglamento de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública. Resoluciones internas y externas.	Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Portal del Sistema Nacional de Contratación Pública. ➤ Expedientes ➤ Responsable de la Unidad de Contratación Pública.
Establecer si la Unidad de Auditoría Interna dispone de un Manual de Auditoría de Gestión para Compras Públicas.	Auditoría Interna	Manual de Auditoría de Gestión para Compras Públicas. Conocimiento Preliminar. Planificación. Ejecución. Comunicación de resultados. Seguimiento.	Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Auditores de la Unidad de Auditoría Interna del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Ibarra.

1.6. IDENTIFICACION DE LA POBLACIÓN

1.6.1. MECÁNICA OPERATIVA

1.6.2. Población o universo

La Unidad de Compras Públicas se encuentra conformada por 7 funcionarios con las siguientes denominaciones: Responsable de Contratación Pública, un Analista Administrativo (encargado de la administración de contratos), cuatro Asistentes de Contratación Pública y una Secretaria, cargos que han sido asignados de acuerdo al perfil establecido en el manual de funciones.

1.7. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para realizar el diagnóstico situacional, verificaré la información existente dentro de la normativa legal vigente, misma que ha sido originada por la: Asamblea Constituyente, el Sistema Nacional de Contratación Pública (SERCOP), y la Contraloría General del Estado, además de la aplicación de las técnicas de investigación (encuestas, entrevistas y observación directa).

1.7.1. Información primaria

1.7.1.1. Encuesta

Se aplicó la encuesta a los funcionarios de la Unidad de Contratación Pública (Asistentes de Contratación y Secretaria) con el objetivo de determinar el grado de eficiencia y eficacia de los procesos de contratación pública efectuados durante el periodo.

1.7.1.2. Entrevista

Fue aplicada al Director Administrativo y al Responsable de Contratación Pública, con la finalidad de determinar aspectos relevantes sobre la estructura, capacidad e idoneidad del personal que integra la Unidad.

1.7.1.3. Observación Directa

Fue aplicada con la finalidad de identificar las actividades que se llevan a cabo para la ejecución de los distintos tipos de contratación; además permitió verificar el uso de la tecnología y el nivel de desempeño de los funcionarios.

1.7.2. Información secundaria

Se verificará la información presente en la Constitución de la República del Ecuador, la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y su Reglamento (LOSNCP Y RLOSNCP) y la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado. También se verificará el archivo documental que posee la Unidad, incluidos los documentos (resoluciones de inicio de proceso, resolución de aprobación de pliegos, pliegos, partida presupuestaria, actas, etc...) que han sido publicados en el portal del Sistema Nacional de Contratación Pública.

1.8. TABULACIÓN, ANÁLISIS, EVALUACIÓN DE INFORMACIÓN

1.8.1. Encuesta aplicada a los asistentes de contratación

Pregunta 1. ¿Existe un plan específico de capacitación y actualización de conocimientos para el personal de la Unidad de Contratación Pública?

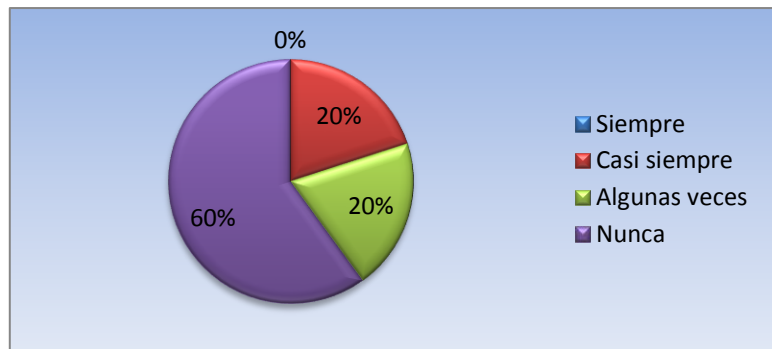
Cuadro 2: Capacitación y actualización de conocimientos

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentajes acumulados
Siempre	0	0%	0%
Casi siempre	1	20%	20%
Algunas veces	1	20%	40%
Nunca	3	60%	100%
Total	5	100%	

Fuente: Funcionarios del GAD-I - 2013

Elaborado por: La autora

Gráfico 1: Valoración porcentual de la existencia de un plan específico de actualización de conocimientos



Fuente: Funcionarios del GAD-I - 2013

Elaborado por: La autora

Con respecto a la existencia de un plan específico de actualización de conocimientos la mayoría de los funcionarios manifiestan que nunca se lo ha elaborado; mientras que el resto de los empleados recuerdan haber conocido de su existencia alguna vez.

Pregunta 2. ¿Considera adecuado el número de funcionarios con los que la Unidad de Contratación Pública?

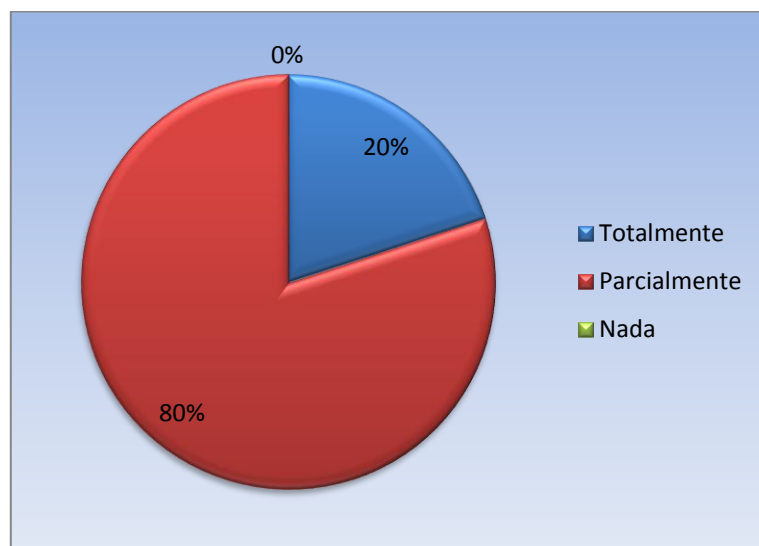
Cuadro 3: Funcionarios que integran la Unidad de Contratación Pública

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentajes acumulados
Totalmente	1	20%	20%
Parcialmente	4	80%	100%
Nada	0	0%	100%
Total	5	100%	

Fuente: Funcionarios del GAD-I - 2013

Elaborado por: La autora

Gráfico 2: Representación porcentual del número adecuado de funcionarios que integran la Unidad de Contratación Pública



Fuente: Funcionarios del GAD-I - 2013

Elaborado por: La autora

La mayoría de los empleados expresan que el número de funcionarios que integran la Unidad de Contratación Pública es parcialmente adecuado y los demás piensan que si es totalmente adecuado.

Pregunta 3. ¿Existen normas claras y precisas por escrito que especifiquen las funciones y responsabilidades del asistente de contratación Pública?

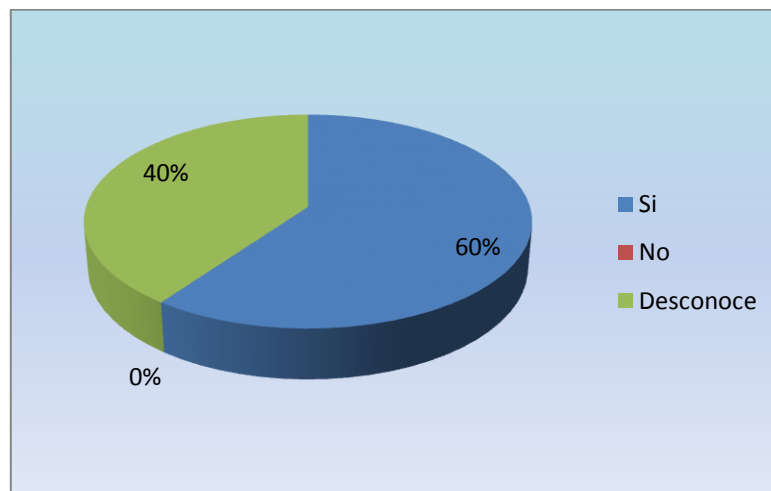
Cuadro 4: Normativa de las funciones y responsabilidades de los asistentes.

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentajes acumulados
Si	3	60%	60%
No	0	0%	60%
Desconoce	2	40%	100%
Total	5	100%	

Fuente: Funcionarios del GAD-I - 2013

Elaborado por: La autora

Gráfico 3: Valoración porcentual de la existencia de normativa de las funciones y responsabilidades de los asistentes.



Fuente: Funcionarios del GAD-I - 2013

Elaborado por: La autora

Más de la mitad de los funcionarios expresan que si existen normas claras y precisas por escrito que especifiquen las funciones y responsabilidades del asistente de contratación Pública, los demás desconocen sobre el tema.

Pregunta 4. ¿Los recursos materiales y tecnológicos de los que Usted dispone contribuyen al cumplimiento de los objetivos planteados?

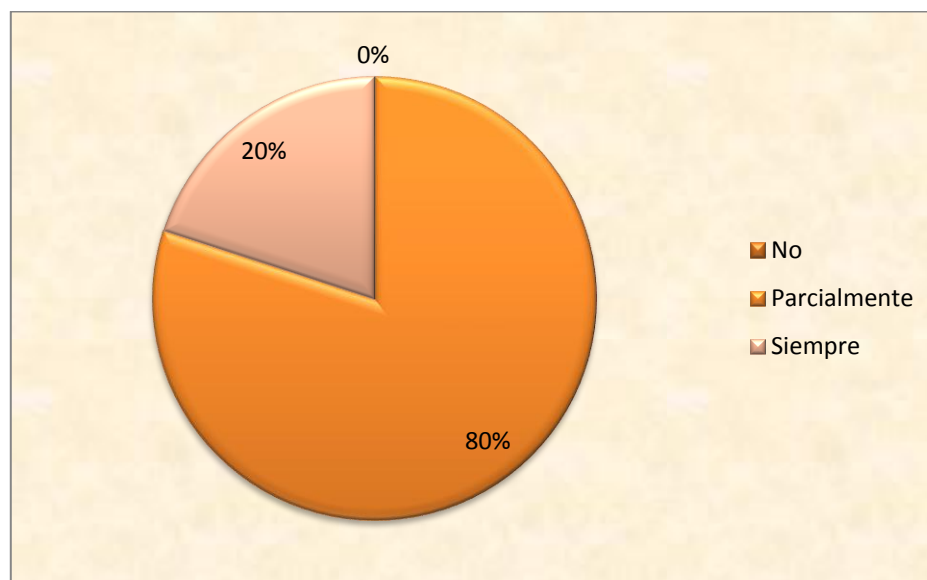
Cuadro 5: Disponibilidad de recursos materiales y tecnológicos

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentajes acumulados
Siempre	1	20%	20%
Parcialmente	4	80%	100%
No	0	0%	100%
Total	5	100%	

Fuente: Funcionarios del GAD-I - 2013

Elaborado por: La autora

Gráfico 4: Representación porcentual de recursos y materiales tecnológicos disponibles.



Fuente: Funcionarios del GAD-I - 2013

Elaborado por: La autora

Una gran mayoría de los funcionarios manifiestan que los recursos materiales y tecnológicos de los que dispone la Unidad no contribuyen al cumplimiento de los objetivos planteados, y la mayoría si están de acuerdo.

Pregunta 5. ¿Una vez que el administrador ha realizado la liquidación del contrato, se proceda a finalizar inmediatamente los procesos en el portal?

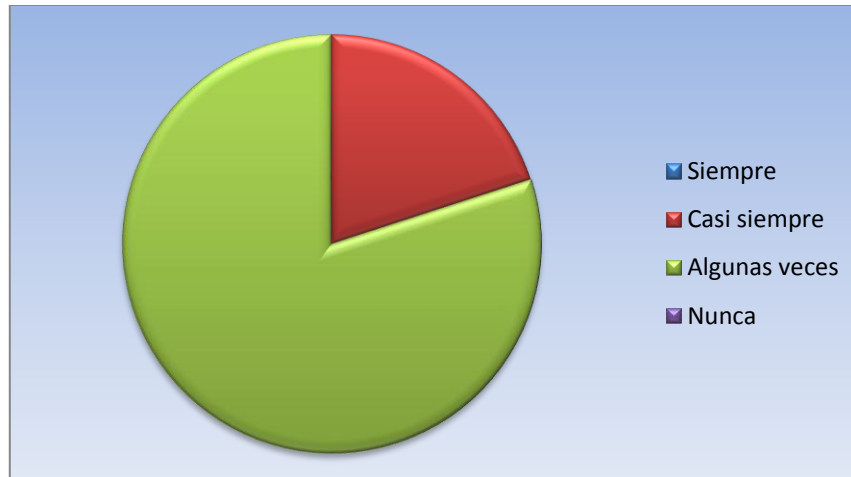
Cuadro 6: Finalización de procesos en el portal

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentajes acumulados
Siempre	0	0%	0%
Casi siempre	1	20%	20%
Algunas veces	4	80%	100%
Nunca		0%	100%
Total	5	100%	

Fuente: Funcionarios del GAD-I - 2013

Elaborado por: La autora

Gráfico 5: Representación porcentual de finalización de procesos en el portal de compras públicas



Fuente: Funcionarios del GAD-I - 2013

Elaborado por: La autora

Los funcionarios en su gran mayoría manifiestan que una vez que se han liquidado los procesos de contratación, solamente algunas veces se procede a finalizar los procesos en el portal, el resto lo hacen casi siempre.

Pregunta 6. ¿Todas las contrataciones sin excepción se realizan a través de la Unidad de Contratación Pública?

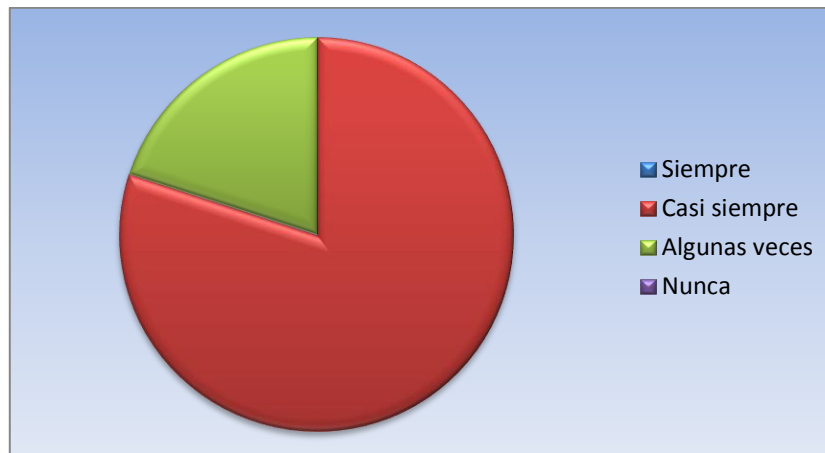
Cuadro 7: Procesos de contratación

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentajes acumulados
Siempre	0	0%	0%
Casi siempre	4	80%	80%
Algunas veces	1	20%	100%
Nunca	0	0%	100%
Total	5	100%	

Fuente: Funcionarios del GAD-I - 2013

Elaborado por: La autora

Gráfico 6: Valoración porcentual de los procesos de contratación efectuados en la Unidad



Fuente: Funcionarios del GAD-I - 2013

Elaborado por: La autora

La mayor parte de los funcionarios manifiestan que casi siempre se efectúan las contrataciones a través de la Unidad de Contratación Pública mientras que los demás expresan que solamente algunas veces son efectuadas por medio de la Unidad.

Pregunta 7. ¿Los procesos de contratación priorizan la participación de los micros, pequeñas y medianas empresas nacionales?

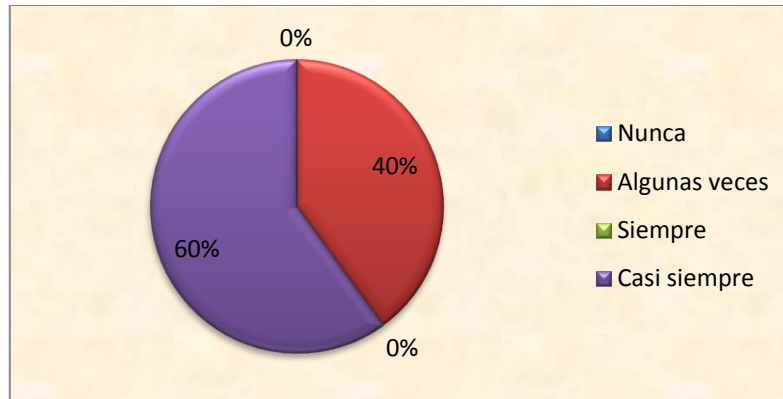
Cuadro 8: Participación de los micros, pequeñas y medianas empresas nacionales

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentajes acumulados
Siempre	0	0%	0%
Casi siempre	3	60%	60%
Algunas veces	2	40%	100%
Nunca		0%	100%
Total	5	100%	

Fuente: Funcionarios del GAD-I - 2013

Elaborado por: La autora

Gráfico 7: Representación porcentual de la participación de los micros, pequeñas y medianas empresas nacionales



Fuente: Funcionarios del GAD-I - 2013

Elaborado por: La autora

Una gran mayoría de los funcionarios expresan que al efectuar los procesos de contratación casi siempre se priorizan la participación de los micros, pequeñas y medianas empresas nacionales, mientras que la diferencia manifiestan que solamente sucede algunas veces.

Pregunta 8. Al realizar contrataciones por ínfima cuantía, ¿Se analizan por lo menos 3 proformas previo a definir el proveedor con quien se realizara la contratación?

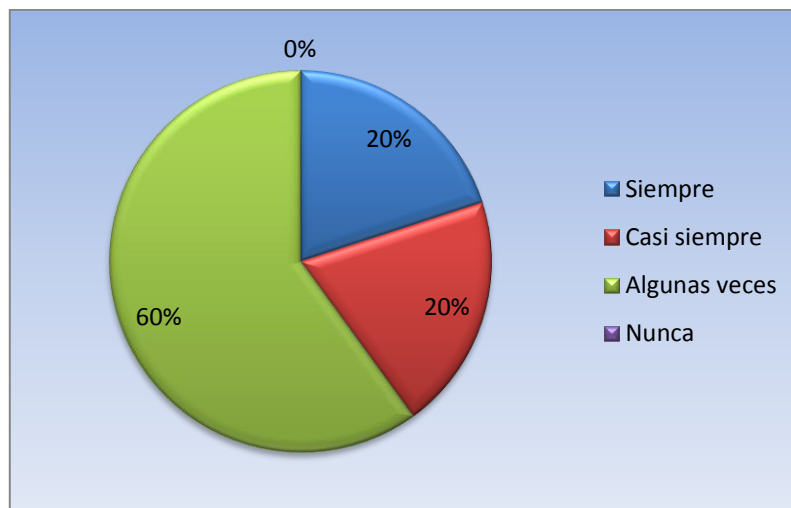
Cuadro 9: Análisis de proformas

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentajes acumulados
Siempre	1	20%	20%
Casi siempre	1	20%	40%
Algunas veces	3	60%	100%
Nunca	0	0%	0%
Total	5	100%	

Fuente: Funcionarios del GAD-I - 2013

Elaborado por: La autora

Gráfico 8: Valoración porcentual del análisis de proformas en las contrataciones por ínfima cuantía.



Fuente: Funcionarios del GAD-I - 2013

Elaborado por: La autora

Más de la mitad de los empleados manifiestan que algunas veces se realiza un análisis de por lo menos tres proformas previo a la contratación por ínfima cuantía mientras que los demás lo realizan casi siempre y siempre.

Pregunta 9. ¿Usted identifica y se informa de manera oportuna a cerca de las actualizaciones y cambios que efectúa el Sistema Nacional de Contratación Pública?

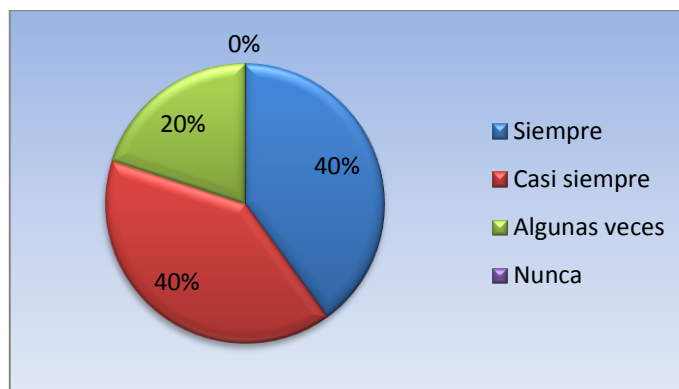
Cuadro 10: Actualizaciones y cambios del Sistema Nacional de Contratación Pública

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentajes acumulados
Siempre	2	40%	40%
Casi siempre	2	40%	80%
Algunas veces	1	20%	100%
Nunca	0	0%	0%
Total	5	100%	

Fuente: Funcionarios del GAD-I - 2013

Elaborado por: La autora

Gráfico 9: Representación porcentual de las actualizaciones y cambios del Sistema Nacional de Contratación Pública.



Fuente: Funcionarios del GAD-I - 2013

Elaborado por: La autora

Una gran parte de los empleados expresan que casi siempre y siempre identifican y se informan oportunamente de las actualizaciones y cambios que efectúa el Sistema Nacional de Contratación Pública, mientras que los demás solamente lo hacen algunas veces.

1.8.2. Encuesta aplicada a los administradores de contrato

Pregunta 1. ¿Usted conoce los deberes, atribuciones y responsabilidades que debe cumplir el administrador de contratos según la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y su Reglamento?

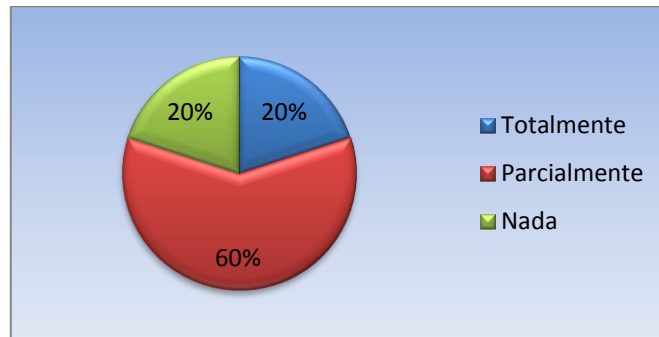
Cuadro 11: Deberes, atribuciones y responsabilidades del administrador de contratos

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentajes acumulados
Totalmente	2	20%	20%
Parcialmente	6	60%	80%
Nada	2	20%	100%
Total	10	100%	

Fuente: Funcionarios del GAD-I - 2013

Elaborado por: La autora

Gráfico 10: Representación porcentual de las actualizaciones y cambios del Sistema Nacional de Contratación Pública.



Fuente: Funcionarios del GAD-I - 2013

Elaborado por: La autora

Más de la mitad de los administradores manifiestan que conocen parcialmente los deberes, atribuciones y responsabilidades que les atribuye la LOSNCP y su Reglamento, mientras que los demás expresan que la conocen totalmente o nada.

Pregunta 2. ¿Considera que la suscripción de las actas de recepción y/o certificados de satisfacción son documentos esenciales dentro de los procesos de contratación pública?

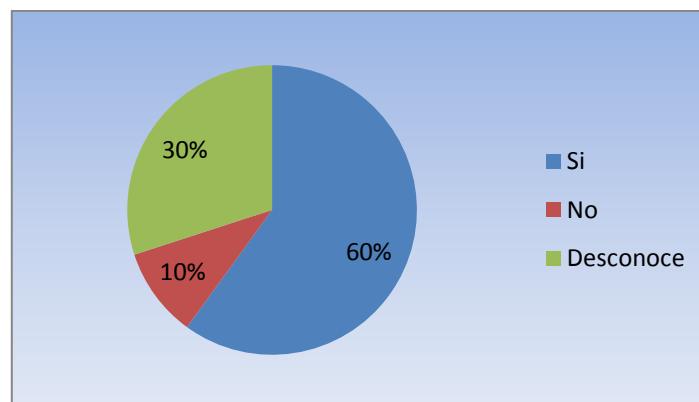
Cuadro 12: Suscripción de las actas de recepción y/o certificados de satisfacción

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentajes acumulados
Si	6	60%	60%
No	1	10%	70%
Desconoce	3	30%	100%
Total	10	100%	

Fuente: Funcionarios del GAD-I - 2013

Elaborado por: La autora

Gráfico 11: Valoración porcentual de la suscripción de las actas de recepción y/o certificados de satisfacción



Fuente: Funcionarios del GAD-I - 2013

Elaborado por: La autora

La mayoría de administradores consideran importante la suscripción de actas de entrega recepción y/o certificados de satisfacción, mientras que una tercera parte desconoce sobre el tema y los demás no los consideran como documentos esenciales.

Pregunta 3. ¿Existe un cuidado especial sobre la vigencia de las pólizas o garantías recibidas para el cumplimiento de los contratos?

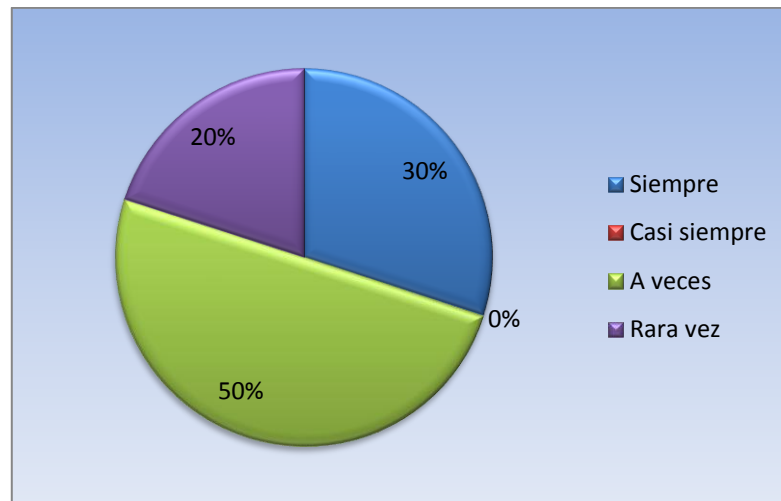
Cuadro 13: Vigencia de las pólizas o garantías recibidas

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentajes acumulados
Siempre	3	30%	100%
Casi siempre	0		
A veces	5	50%	70%
Rara vez	2	20%	20%
Total	10	100%	

Fuente: Funcionarios del GAD-I - 2013

Elaborado por: La autora

Gráfico 12: Representación porcentual de la verificación de la vigencia de las pólizas o garantías recibidas



Fuente: Funcionarios del GAD-I - 2013

Elaborado por: La autora

La mitad de los administradores expresan que solamente a veces verifican la vigencia de las pólizas o garantías recibidas, una tercera parte manifiestan que siempre lo hacen y el resto lo realiza rara vez.

Pregunta 4. ¿Requiere de apoyo jurídico o legal para resolver procesos fallidos o contratos incumplidos en perjuicio de los intereses de la institución?

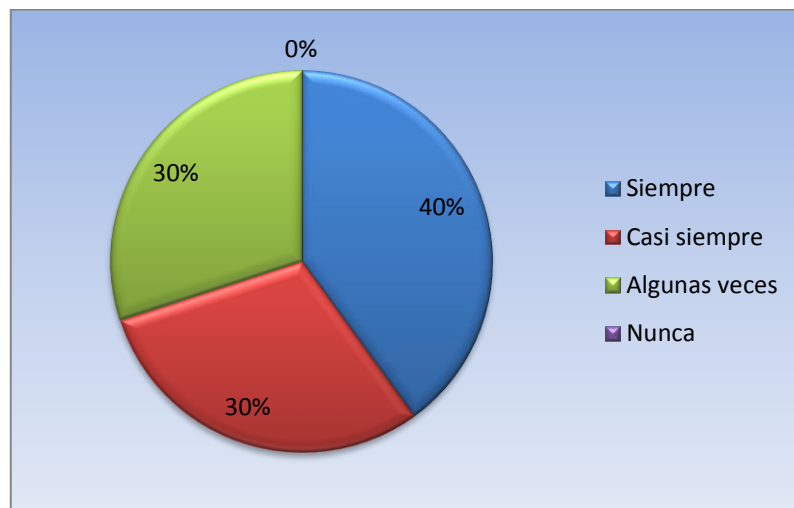
Cuadro 14: Apoyo jurídico o legal

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentajes acumulados
Siempre	4	40%	40%
Casi siempre	3	30%	70%
Algunas veces	3	30%	100%
Nunca	0	0%	100%
TOTAL	10	100%	

Fuente: Funcionarios del GAD-I – 2013

Elaborado por: La autora

Gráfico 13: Valoración porcentual del requerimiento de apoyo jurídico o legal



Fuente: Funcionarios del GAD-I – 2013

Elaborado por: La autora

Un gran número de administradores manifiestan que siempre requieren de apoyo jurídico para la resolución procesos fallidos o contratos incumplidos; los demás en igual proporción casi siempre y algunas veces lo requieren.

Pregunta 5. ¿Una vez que se ha realizado la constatación de los bienes y/o servicios requeridos en todos los procesos de contratación sin excepción se suscriben actas de recepción definitiva?

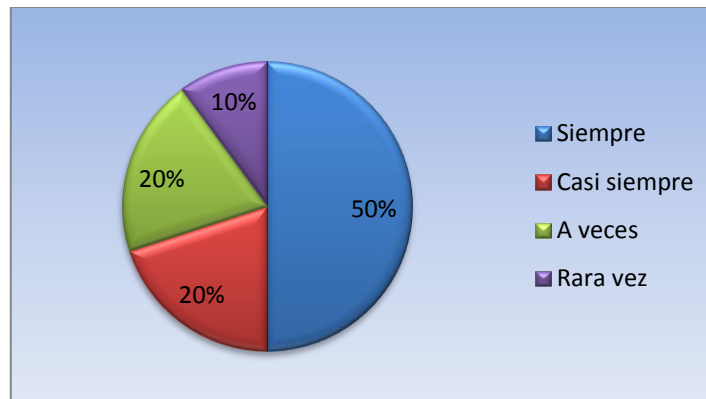
Cuadro 15: Suscripción de las actas de recepción

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentajes acumulados
Siempre	5	50%	50%
Casi siempre	2	20%	70%
A veces	2	20%	90%
Rara vez	1	10%	100%
Total	10	100%	

Fuente: Funcionarios del GAD-I – 2013

Elaborado por: La autora

Gráfico 14: Representación porcentual de la suscripción de las actas de recepción



Fuente: Funcionarios del GAD-I – 2013

Elaborado por: La autora

La mitad de los administradores expresan que siempre y sin excepción suscriben actas de recepción definitiva en cualquier proceso de contratación, una mediana parte de ellos y en igual medida lo hacen casi siempre y a veces, y alguna solamente rara vez.

Pregunta 6. ¿Conoce la documentación que deberá contener un expediente con relación a los pagos; contratos complementarios; terminación del contrato; ejecución de garantías; aplicación de multas y sanciones; y, recepciones?

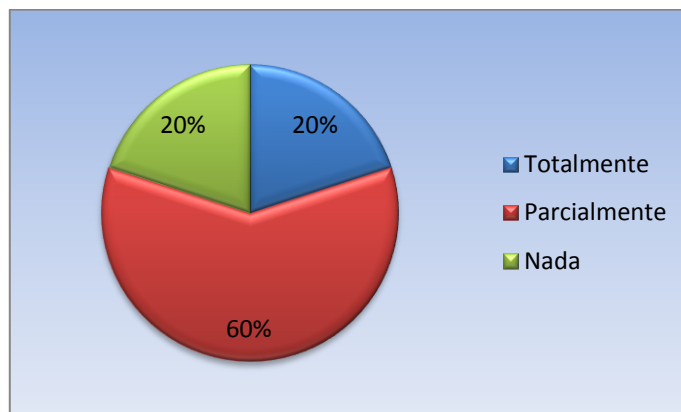
Cuadro 16: Contenido de un expediente

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentajes acumulados
Totalmente	2	20%	20%
Parcialmente	6	60%	80%
Nada	2	20%	100%
Total	10	100%	

Fuente: Funcionarios del GAD-I – 2013

Elaborado por: La autora

Gráfico 15: Valoración porcentual del conocimiento del contenido de un expediente.



Fuente: Funcionarios del GAD-I – 2013

Elaborado por: La autora

Una gran número de administradores manifiestan que conocen parcialmente la documentación que deberá contener un expediente con relación a los pagos; contratos complementarios; terminación del contrato; ejecución de garantías; aplicación de multas y sanciones; y, recepciones, los demás en igual medida la conocen totalmente y lo desconocen.

Pregunta 7. ¿Conserva un archivo general que le permita llevar a cabo un control permanente de los contratos que ha administrado o que se encuentra administrando?

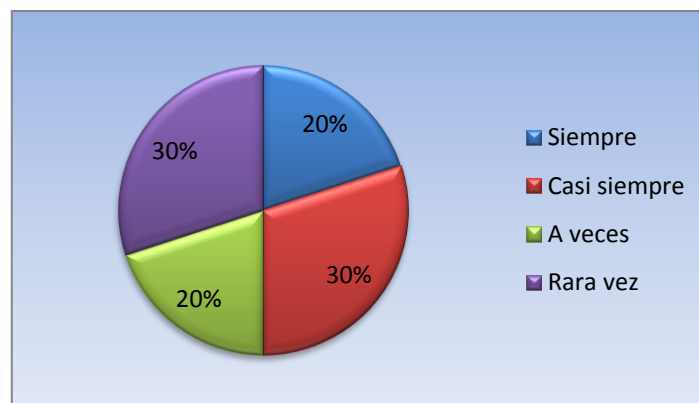
Cuadro 17: Archivo general para control permanente de los contratos

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentajes acumulados
Siempre	2	20%	20%
Casi siempre	3	30%	50%
A veces	2	20%	70%
Rara vez	3	30%	100%
Total	10	100%	

Fuente: Funcionarios del GAD-I – 2013

Elaborado por: La autora

Gráfico 16: Representación porcentual de la mantención de un archivo general



Fuente: Funcionarios del GAD-I – 2013

Elaborado por: La autora

Más de la mitad de los administradores casi siempre y rara vez conservan un archivo general para el control de los contratos que se ha administrado o que se halla administrando, mientras que un reducido número lo hacen siempre y los demás a veces.

1.8.3. Entrevista aplicada a la Operativa de Auditoría Interna del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Ibarra. (Egr. Sonia Noboa.- Operativo de Auditoría)

1. ¿El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Ibarra tiene diseñado un manual de auditoría de gestión para compras públicas?

Al momento no disponemos de ningún tipo de manual de auditoría de gestión para compras públicas; razón por la cual no se pudo efectuar el examen planificado para compras públicas para el periodo comprendido entre el 01/01/2013 al 31/01/2014.

2. ¿Considera necesario que se realice un seguimiento a los procesos de contratación de bienes, servicios y obras en sus etapas pre y post contractuales?

Si es necesario debido a que a través del seguimiento se verifica el cumplimiento de los procesos en todas sus etapas.

3. ¿Considera que es necesario la verificación de la existencia de una planificación con la finalidad de abastecer las necesidades de la institución?

Si es necesario porque de esta manera se da cumplimiento al POA planificado.

4. ¿La Unidad de Contratación Pública del GAD Municipal de San Miguel de Ibarra, es un área relevante dentro de las actividades de la entidad para efectuar un control adecuado de los procesos?

Si lo es porque así se trabaja a la par con el departamento financiero en el cumplimiento de las metas institucionales.

5. ¿Es importante que los funcionarios que participan en la ejecución, aprobación y terminación de procesos de compras públicas no presenten situaciones de falta de imparcialidad?

Si es importante porque de esta manera desarrollan sus actividades con ética y responsabilidad.

6. ¿La inobservancia de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, su Reglamento y Resoluciones en los procesos de contratación pública pueden acarrear responsabilidades a los funcionarios involucrados?

Si, las responsabilidades pueden ser de tipo: penales, civiles y administrativas.

7. ¿Considera importante efectuar una evaluación y determinar la coherencia en la formulación de las bases administrativas y técnicas, generales y específicas, en relación con las necesidades de adquisición de bienes, servicios y obras?

Si es importante ya que las bases se encuentran establecidas de los procesos por ello no es necesario realizar modificaciones.

8. ¿Es importante verificar que todos los procesos de contratación se efectúen a través del Sistema Nacional de Contratación Pública?

Si es importante porque de esta forma se transparentan todos los procesos que se han efectuado.

9. ¿Es necesario verificar que los servicios contratados sean consistentes con los requeridos en calidad y contenido por el Servicio?

Si es necesario porque en los pliegos están determinadas las especificaciones, las mismas que tienen que ser cumplidas.

10. ¿Considera importante que se debe evaluar al presupuesto institucional frente a la Planificación Operativa Anual y el Plan Anual de Compras por cada ejercicio económico con el fin de determinar el grado de cumplimiento de lo planificado?

Si considero que es importante porque se comprobaría que lo que ha sido planificado está acorde con lo ejecutado.

11. ¿Considera adecuada la socialización de un manual de auditoría de gestión para compras públicas para los servidores que se encuentren involucrados en los procesos de contratación?

Si es muy importante porque de esta forma se determinaría específicamente cada uno de los pasos a seguir para examinar que los procesos de contratación se hayan efectuado bajo los parámetros establecidos por la Constitución, la Ley y su Reglamento, etc.

1.8.4. Entrevista aplicada a la Responsable de la Unidad de Contratación Pública del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Ibarra. (Lic. Lorena Hernández T.)

1. ¿En qué medida es pertinente que se realicen adquisiciones, sin que éstas sean realizadas a través del Sistema Nacional de Contratación Pública?

Como es de su conocimiento de todos el campo y el objeto de acción del Sistema Nacional de Contratación Pública es abarcar todas las contrataciones que incluyan fondos públicos por lo tanto nosotros no podemos salirnos de lo determinado en la Ley de Contratación Pública excepto por mandatos presidenciales es obligatorio que todos los fondos públicos sean invertidos y que estén contratados todos los bienes, servicios y obras a través de lo que determina el Sistema, la Ley y digamos que hay una sola opción que son los mandatos presidenciales cuando se hace la inversión de fondos internacionales como por ejemplo el Banco Mundial son los únicos casos en que tiene que ser autorizado por mandato ejecutivo, caso contrario ninguna de las contrataciones puede salirse de lo que es el marco del Sistema Nacional de Contratación Pública.

2. ¿Qué tipo de controles o seguimientos se efectúa a los procesos que se han declarados desiertos y fallidos?

Lo que nosotros realmente realizamos en este tipo de procedimientos es hacer una evaluación de cuáles fueron las causas para que se haya declarado desierto o fallido, esto lo que permite a la administración es conocer si existen errores administrativos o existe una mala determinación de presupuestos o cual es la causa en si por la que se ha declarado desierto esto nos permite a nosotros evaluar la

situación y poder tomar medidas correctivas para las próximas procesos.

3. ¿Cuáles son los tipos de control administrativo que se aplican a los procesos de contratación para evitar la subdivisión de contratos?

Bueno primeramente para evitar la subdivisión de contratos que es una de las fallas más grandes que están penadas por la Ley de Contratación Pública lo que tiene que hacerse es prepara un Plan Anual de Contratación que es el PAC esto permite conocer cuáles son los requerimientos de toda la institución para el ejercicio económico esto primeramente ya nos da una idea de que es de lo que queremos y luego lo que nosotros realizamos es requerimientos a todas las Direcciones en función del Plan Anual de Contrataciones y esto nos permite agrupar los bienes o los servicios que tengan un mismo objeto y que tengan características similares y con eso agrupar las contrataciones.

4. ¿En qué medida es pertinente que la Unidad de Contratación Pública cuente con un profesional especializado en la rama del Derecho que asesore sobre temas legales a los que pueden someterse los procesos de contratación?

Realmente es muy necesario contar con una persona que conozca sobre la norma jurídica, todas las personas que trabajamos aquí estamos obligados a conocer las normas legales, sin embargo, existen implicaciones dentro de cada uno de los procesos, existen sanciones civiles, sanciones penales que ya se sale del rango de nuestro conocimiento y es importante que una persona que conozca todo sobre derecho de un abogado o alguien que esté dentro de esta rama nos pueda asesorar porque él nos va a dar las implicaciones respecto

de los errores posibles que se pueden cometer tal vez son errores que son inintencionales pero muchas veces es por desconocimiento de las normas jurídicas que puedan implicar después un tipo de responsabilidad.

5. ¿Cuáles son los medios de verificación a los que debe ser sometidos los bienes antes de ser ingresados a la bodega?

Bueno todos los bienes tienen que ingresarse a la bodega a un inventario que controle quienes van a hacer uso de esos bienes pero los controles previos que tiene que hacerse previo el ingreso es un informe técnico de todos los bienes puede ser un equipo de computación, un mueble, cualquier tipo de bienes necesita un informe técnico previo que nos permita comprobar y que se han cumplidos todas las especificaciones determinadas para la contratación.

6. ¿Cuáles son los casos excepcionales en los que se deben efectuar contrataciones por ínfima cuantía?

Existen casos excepcionales por los que se hacen ínfimas cuantías que son los no planificados; todas las Direcciones tenemos una planificación anual de contratación pero existen cosas que se salen de las manos que no se pueden planificar puede ser en casos incidentes o cosas no planificados que salen dentro del periodo, no es tan frecuente pero si ocurre en todas las instituciones y que necesitan realizarse a través de un proceso de ínfima cuantía.

7. ¿Con qué frecuencia se efectúan evaluaciones que permitan medir el nivel de ejecución del Plan Anual de Contrataciones?

De acuerdo a una matriz de evaluación que tenemos de la Unidad se han determinado que se van a hacer evaluaciones trimestrales, entonces lo que nosotros hacemos es una evaluación trimestral para

ver cómo está la ejecución independientemente del control, que pueda hacer cada una de las Direcciones en la ejecución de su presupuesto.

8. ¿Qué tipo de herramientas se han diseñado internamente, con la finalidad de mantener controles permanentes y eficaces sobre contratación pública?

Yo creo que realmente nosotros con el transcurso del tiempo tratamos de ir incluyendo herramientas que nos permitan controlar los filtros; una persona elabora pliego, otra persona revisa, otra persona supervisa y otra persona aprueba, entonces existen filtros de control, sin embargo, si consideramos necesario que debería hacerse una evaluación general a todos los procedimientos ya para que no sean los errores los que nos hagan incluir los controles sino un análisis total que nos permite contar ya con controles predeterminados y definidos antes de que se den los errores.

1.8.5. Entrevista aplicada al Director Administrativo (Subrogante) del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Ibarra. (Ing. Luis Vásquez R.)

1. ¿En qué medida considera que los funcionarios que integran la Unidad de Contratación Pública están en condiciones de asumir los cambios con respecto a la normativa legal y procedimientos de contratación?

Los funcionarios del Gobierno Municipal de Ibarra ventajosamente han tenido un proceso de capacitación, una profesionalización sobre el tema de contratación pública; hace unos cinco, seis años atrás el tema en realidad era nuevo pero hoy en día este sistema ha permitido que exista una cultura de contratación de bienes o servicios en función de la normativa que está vigente y nuestro personal ha estado en todas las reformas y actualizaciones de la ley si actualizándose permanentemente en eso la Municipalidad se ha descuidado.

2. ¿Qué tipo de medios de comunicación y difusión se utilizan para mantener informado al personal sobre las actualizaciones y reformas en temas de contratación pública?

Aquí ventajosamente la Dirección Administrativa cuenta con varios sistemas de actualización de las leyes como es el fiel magister que es un sistema de todas las leyes del Ecuador, también existe el cambio de conocimientos de compañeros cuando alguien se entera de una actualización de una Ley le facilita al otro compañero para que también tenga el conocimiento, también esto se hace de institución pública a otra institución pública ya que en los cursos de capacitación que reciben hace amistad los jóvenes y como todos tienen un fin específico que es el de dar este servicio permanentemente están ayudándose y actualizándose también existe a través del portal web una manera de comunicarse hoy

existe esta facilidad , la tecnología nos ha permitido que el mismo día que sale una reforma de una ley la mayor parte de compañeros estamos actualizados.

3. ¿Se mantiene un manual de funciones y procedimientos actualizados al cual se sujeten los funcionarios de la Unidad?

Ventajosamente la Municipalidad cuenta con un manual de funciones y también contrató un estudio para hacer un levantamiento de los procesos estamos aprobando una reforma a un reglamento de procesos para que la Municipalidad tenga definidos cuales son las competencias de la Unidad.

4. ¿Existe rotación y actualización de puestos y funciones del personal de la Unidad de Contratación Pública?

Esta es una política muy usual en el sector público existe rotación de personas también es importante fortalecer a las personas que existen cuando adquieren cierto tipo de experiencia de conocimientos y más que todo la voluntad de trabajar en los sistemas que no son fáciles más bien son sistemas que requieren conocimientos y de mucha información.

5. ¿Qué tipo de diagnósticos se han realizado con el fin de determinar sobre los requerimientos de personal para el desarrollo de sus planes, programas, proyectos o procesos?

Aquí existe un diagnóstico organizacional que nos basamos en función de estructuras administrativas y también estos tienen vinculación con la planificación a largo plazo, mediano y corto plazo que es a través del Plan del Buen Vivir, el Plan Estratégico Institucional y el Presupuesto.

6. ¿En qué forma se verifica que el cumplimiento del Plan Anual de Obras guarde relación con el Presupuesto?

El Municipio tiene su plan estratégico, tiene sus objetivos y todo lo que corresponde al cumplimiento de nuestros objetivos se basa en una planificación a corto plazo, es decir, bajamos a una planificación operativa entonces esta planificación operativa es por un año relacionada con el Plan Anual de Contratación de Obras y en función de la programación periódica que se aprueba con la participación ciudadana con la participación de la Asamblea Cantonal porque todo presupuesto es aprobado previo conocimiento de la Asamblea Cantonal.

7. ¿Considera oportuno el diseño de parámetros e indicadores para medir resultados y evaluar la gestión de la Unidad de Contratación Pública en términos de eficiencia, eficacia y economía?

De acuerdo a la planificación estratégica todas las Unidades Administrativas deben contar con indicadores de gestión para evaluar su desempeño, indudablemente la Unidad de Contratación Pública tiene que diseñar cuales son los medios de medición y sus resultados y de verificación y comprobación esto nos va a permitir tener una mejor gestión a tener un trabajo más eficiente que nos enmarquemos en nuestra programación y más que todo busquemos el beneficio para nuestros clientes que es la colectividad.

1.9. Matriz FODA de la Unidad de Contratación Pública

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

Cuadro 18: Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>F1. Talento humano con experiencia y amplia trayectoria profesional.</p> <p>F2. Recursos económicos capaces de garantizar las operaciones de la Unidad.</p> <p>F3. Infraestructura física adecuada y suficiente.</p>	<p>O1. Realización de convenios interinstitucionales entre entidades del sector público.</p> <p>O2. Participación ciudadana lo cual genera transparencia por la publicidad de los procesos.</p> <p>O3. Apoyo gubernamental para el uso de herramientas tecnológicas.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>D1. Recursos tecnológicos limitados e insuficientes.</p> <p>D2. Estructura organizacional no está acorde a la cantidad de procesos ejecutados.</p> <p>D3. Falta de formalización y difusión de políticas y procedimientos de la Unidad.</p> <p>D4. No disponen de un manual de auditoría de gestión que permita realizar un seguimiento a los procesos de contratación efectuados.</p>	<p>A1. Las contrataciones efectuadas fuera de la Unidad, exponen a los funcionarios a sanciones por parte de los organismos de Control.</p> <p>A2. Existe la percepción de que el manejo del portal por parte de ciertos usuarios y proveedores les resulta difícil o un tanto complicado.</p> <p>A3. La falta de una planificación oportuna proyecta a la ciudadanía la percepción de que no se ejecuta un control adecuado de las obras realizadas.</p>

Fuente: Observación Directa

Elaborado por: La autora

1.9.1. Cruces estratégicos

Cuadro 19:Cruces estratégicosFO (Fortalezas-Oportunidades)

CRUCES ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS
<p>F2. Recursos económicos capaces de garantizan las operaciones de la Unidad.</p> <p>O3. Apoyo gubernamental para el uso de herramientas tecnológicas.</p>	<p>✚ Establecer un cronograma mensual en concordancia con la Dirección de Tecnologías Informáticas para el mantenimiento y actualización de los Sistemas Informáticos.</p>
<p>F1. Talento humano con experiencia y amplia trayectoria profesional.</p> <p>A1. Las contrataciones efectuadas fuera de la Unidad, exponen a los funcionarios a sanciones por parte de los organismos de Control.</p>	<p>✚ Establecer un cronograma mensual en concordancia con la Dirección de Tecnologías Informáticas para el mantenimiento y actualización de los Sistemas Informáticos.</p>

Fuente: Observación Directa

Elaborado por: La autora

Cuadro 20:Cruces estratégicos FA (Fortalezas-Amenazas)

CRUCES ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS
<p>F1. Talento humano con experiencia y amplia trayectoria profesional.</p> <p>A2. Existe la percepción de que el manejo del portal por parte de ciertos usuarios y proveedores les resulta difícil o un tanto complicado.</p>	<p>✚ Establecer como función de los asistentes de contratación brindar asesoramiento sobre el manejo del portal a usuarios y proveedores.</p>
<p>F1. Talento humano con experiencia y amplia trayectoria profesional.</p> <p>A1. Las contrataciones efectuadas fuera de la Unidad, exponen a los funcionarios a sanciones por parte de los organismos de Control.</p>	<p>✚ Establecer políticas internas para que las contrataciones que se efectúan fuera de la Unidad no sean de responsabilidad de los funcionarios y los pagos y liquidaciones sean solicitados y efectuados por la persona, unidad o dependencia que realizó la contratación.</p>

Fuente: Observación Directa

Elaborado por: La autora

Cuadro 21:Cruce estratégico DO (Debilidades –Oportunidades)

CRUCES ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS
<p>D1. Recursos tecnológicos limitados e insuficientes.</p> <p>O3. Apoyo gubernamental para el uso de herramientas tecnológicas.</p>	<p>✚ Establecer en el plan anual de contratación los recursos tecnológicos que sean necesarios para efectuar las operaciones de la Unidad.</p>
<p>D3.Falta de formalización y difusión de políticas y procedimientos de la Unidad.</p> <p>O3. Apoyo gubernamental para el uso de herramientas tecnológicas.</p>	<p>✚ Difundir las políticas y procedimientos de contratación a través de los medios de contratación internos (Quipux, correo institucional), folletos o cualquier instrumento de transmisión de información a todos los funcionarios que se encuentren involucrados en los procesos de contratación.</p>

Fuente: Observación Directa

Elaborado por: La autora

Cuadro 22:Cruce estratégico DA (Debilidades –Amenazas)

CRUCES ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS
<p>D2.Estructura organizacional no está acorde a la cantidad de procesos ejecutados.</p> <p>D3.Falta de formalización y difusión de políticas y procedimientos de la Unidad.</p> <p>A2. Existe la percepción de que el manejo del portal por parte de ciertos usuarios y proveedores les resulta difícil o un tanto complicado.</p> <p>D4. No disponen de un manual de auditoría de gestión que permita realizar un seguimiento a los procesos de contratación efectuados.</p>	<p>✚ Integrar al equipo de trabajo nuevo talento humano en base a los perfiles establecidos en el manual de funciones de la Municipalidad.</p> <p>✚ Diseñar un manual de auditoría de gestión para efectuar un control adecuado de los procesos de contratación en todas sus etapas.</p>

A3. La falta de una planificación oportuna proyecta a la ciudadanía la percepción de que no se ejecuta un control adecuado de las obras realizadas.	
--	--

Fuente: Observación Directa

Elaborado por: La autora

1.10. Determinación del problema diagnóstico

El trabajo investigativo desarrollado en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Ibarra, ha venido trabajando en el diagnóstico de los principales aspectos sobre los procesos de contratación pública; entre los cuales es importante destacar lo siguiente:

El insuficiente equipo de trabajo con que cuenta la Unidad de Contratación Pública y la falta de planificación para la elaboración del plan anual de capacitación y actualización incrementa el riesgo de fallas precontractuales, contractuales y pos contractuales disminuyendo la eficiencia y eficacia de los procesos de contratación, esto debido a la naturaleza, cantidad y complejidad de los mismo.

El insuficiente equipo de trabajo con que cuenta la Unidad de Auditoría Interna y la falta de planificación para la ejecución de una auditoría de gestión a los procesos de contratación en todas sus etapas genera incertidumbre entre las áreas involucradas dado que no se detectan a tiempo las fallas internas-administrativas que puedan estar siendo la causa de errores dentro de la ejecución de los procesos.

La falta de un profesional especializada en la rama del derecho para que asesore en temas legales a los que pueden someterse los procesos de contratación (procesos fallidos, contratos incumplidos) en sus diferentes etapas provoca que en reiteradas ocasiones se dificulte la liquidación oportuna de los contratos.

Es importante resaltar que existe la percepción de que el manejo del portal por parte de los usuarios y proveedores les resulta difícil o un tanto complicado, por lo expuesto también se determina que esta observación es otra de las causales para declarar desierto los procesos de contratación.

De acuerdo a la matriz de evaluación que se mantiene en la Unidad se ha determinado evaluaciones trimestrales que permitan medir el nivel de ejecución del Plan Anual de Contrataciones para verificar como está la ejecución independientemente del control que pueda hacer cada una de las Direcciones en la ejecución de su presupuesto.

Se determina que es de gran importancia implementar un manual de procedimientos de auditoría de gestión para los procedimientos de contratación pública, el mismo que permitirá determinar los errores y falencias que se han cometido en la ejecución de los procesos en cada una de sus etapas, con la finalidad de precautelar los intereses institucionales.

CAPÍTULO II

2 MARCO TEÓRICO

2.1. MANUALES

2.1.1. Definición

“Son documentos donde compilamos las fichas técnicas de instrucciones de trabajo, que estandarizan cada una de las actividades de un proceso; en un sistema se deben implantar, de procesos, de procedimientos, de funciones, de evaluación de control interno/calidad, de indicadores”(Iza, 2012).

Por lo expuesto, se deduce que los manuales son instrumentos que contienen procedimientos, instrucciones o funciones que tienen la finalidad instruir a nuevos empleados o actualizar a los ya existentes; convirtiéndose de esta forma en un estándar de gestión y auditoría.

2.1.2. Importancia

En la actualidad es necesario que las empresas elaboren manuales, para ser competitivos en el mercado, donde se establezcan en una forma clara y precisa políticas, procedimientos, normas, procesos, que permitan el cumplimiento de objetivos planteados.

En general los manuales explican de manera detallada procedimientos de la organización. Logrando evitar errores en las diferentes áreas funcionales. Además es necesario que contengan descripción

actualizada y concisa de las actividades inmersas en cada proceso de la empresa. (Hernández, 2008).

La importancia de los manuales radica en la necesidad de las empresas en contar con información detallada con relación al tipo de actividades que se desarrollan en la organización, con la finalidad de llevar a cabo los objetivos y metas institucionales conforme a la normativa y políticas establecidas.

2.1.3. Objetivos de los manuales

(Hernández, 2008), señala:

- Fijar políticas y establecer los sistemas administrativos de la organización.
- Facilitar la comprensión de los objetivos, políticas, estructuras y funciones de cada área integrante de la organización.
- Definir las funciones y responsabilidades de cada unidad administrativa, evitando desperdicio de recursos humanos y materiales.
- Asegurar y facilitar al personal la información necesaria para realizar las labores que les han sido encomendadas y lograr la uniformidad en los procedimientos de trabajo y la eficiencia y calidad esperada en los servicios.
- Permitir el ahorro de tiempos y esfuerzos de los funcionarios, evitando funciones de control y supervisión innecesarias.
- Construir una base para el análisis posterior del trabajo y mejoramiento de los sistemas y procedimientos.
- Servir de base para el adiestramiento y capacitación del personal.
- Comprender el plan de organización por parte de todos sus integrantes, así como de sus propios papeles y relaciones pertinentes.

Los manuales constituyen un estándar que permite a los integrantes de la organización desarrollar las actividades de forma ordenada, sistemática y cronológica, evitando retrasos y con una adecuada utilización de los recursos.

2.1.4. Tipos de manuales

(Yañez)

Se presentan seis tipos de manuales de aplicación en las organizaciones:

- a) Manual de Organización.
- b) Manual de Políticas.
- c) Manual de procedimientos y normas.
- d) Manual del especialista.
- e) Manual del empleado.
- f) Manual de Propósito múltiple.

De acuerdo a los requerimientos de la organización; podemos destacar a los siguientes:

- **Manual de Políticas**

(Yañez)

Consiste en una descripción detallada de todas las actividades a seguir para la toma de decisiones y logro de objetivos planteados en la organización, por lo que se considera la guía principal en la que se basan todas las acciones.

El establecimiento de políticas organizacionales adecuadas permitirá agilizar la toma de decisiones y la autonomía organizacional ya que proporciona información a los niveles intermedios organizacionales.

- **Manual de procedimientos y normas**

(Yañez)

Describe en detalle las operaciones que integran los procedimientos administrativos en el orden secuencial de su ejecución y las normas a cumplir por los miembros de la organización compatibles con dichos procedimientos.

El orden cronológico de los procedimientos asegura la continuidad y la coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.

- **Manual del especialista**

(Yañez)

Contiene normas o indicaciones referidas exclusivamente a determinado tipo de actividades u oficios. Se busca con este manual orientar y uniformar la actuación de los empleados que cumplen iguales funciones.

Facilita la delegación efectiva del personal para el desarrollo de las funciones que se la han asignado, facilitando el seguimiento del supervisor.

2.1.5. Componentes de un manual

(Iza, 2012), señala:

Cada área debe tener un manual en folder que se pueda actualizar, debe contener lo siguiente:

- Índice
- Prólogo
- Misión
- Visión

- Referencias normativas
- Resolución de adopción
- Resolución de mejoramiento continuo
- Glosario
- Simbología

Índice

Lista ordenada que muestra los capítulos, artículos, materiales, voces u otros.

Prólogo

Es la presentación del manual, es el texto situado al principio de una obra escrita.

Referencias normativas

Es la norma/s, u orden que establece la obligación de implantar en la empresa el Sistema de Garantía de Calidad.

Resolución de adopción

Es la resolución por la cual adopta la compañía con la firma del gerente, el Sistema de Gestión en Calidad, después que en autocontrol cada uno de los jefes de áreas presentó con la tutoría del asesor metodológico, los estándares de cada una de las áreas.

Resolución de mejoramiento continuo

Es la resolución que autoriza cambios al sistema, solo puede hacer cambios al sistema el comité coordinador de Control Interno/calidad.

Glosario

Es un diccionario de términos técnicos que estén en el manual.

Simbología

Solo para el manual de funciones, se debe identificar los símbolos utilizados.

Un manual estará compuesto de diversos elementos en forma ordenada; los mismos que permitirán al lector tener una visión general de la empresa y a la vez contar con una guía eficaz para la formación del personal nuevo; además de convertirse en una fuente permanente de información sobre las actividades a ejecutarse.

2.2. LA AUDITORÍA

(Santillana, 2009), señala:

“Es un examen objetivo y sistemático de evidencia con el fin de proporcionar una evaluación independiente del desempeño de una organización, programa, actividad o función gubernamental que tenga por objetivo mejorar la responsabilidad ante el público y facilitar el proceso de toma de decisiones por parte de los responsable se supervisa o inicia acciones correctivas.”

En tal virtud, la auditoría es una evaluación a los componentes de una organización con la finalidad de velar por el adecuado uso de los recursos y de tomar las medidas y correctivas de ser el caso.

2.2.1. Clases de Auditoría

(Santillana, 2009, págs. 35-36), señala:

2.2.1.1. Por la persona que lo realiza

Auditoría interna

Es una actividad de evaluación establecida dentro de una entidad como un servicio a la misma. Sus funciones incluyen, entre otras cosas, examinar, evaluar y monitorear lo adecuado y efectivo del control interno, es realizada por los empleados de una misma empresa: mediante la cual se crean y evalúan procedimientos financieros, se revisan los registros contables y los procedimientos de operación, se evalúa el sistema de control interno existente, hace recomendaciones para mejorar los procedimientos e informa a la alta gerencia acerca de los resultados de sus hallazgos.

Auditoría externa o independiente

Es aquella que es realizada por una persona independiente o firma de auditores. Tiene como objetivo evaluar si lo que presenta la administración en los estados financieros es correcto y rendir una opinión profesional respecto a la situación financiera y resultados de operación de la empresa auditada.

2.2.1.2. Por el objeto que persigue

Entre las que se puede resaltar:

Auditoría financiera

Es el examen de los estados financieros cuyo resultado final es la emisión de un informe, en el que el auditor da a conocer su opinión sobre la situación financiera de la empresa.

Auditoría administrativa

Consiste en revisar los métodos y procedimientos utilizados por la organización, para realizar sus actividades y alcanzar sus objetivos, es decir, para constatar el grado de efectividad y de conveniencia de la estructura orgánica y funcional de la empresa o entidad que se audita.

Auditoría operacional

Permite evaluar todas las operaciones de una empresa, en forma analítica objetiva y sistemática, para determinar si se llevan a cabo políticas y procedimientos aceptables; si se utilizan los recursos de forma eficaz y económica y si los objetivos de la organización se han alcanzado.

Auditoría en informática

Es la revisión y evaluación de los controles, sistemas, procedimientos de informática; de los equipos de cómputo, su utilización, eficiencia y seguridad, de la organización que participan en el procesamiento de la información, a fin de que por medio del señalamiento de cursos alternativos se logre una utilización más eficiente y segura de la información que servirá para una adecuada toma de decisiones.

Auditoría gubernamental

Es el examen de la gestión que realiza la administración pública, con el fin de emitir un dictamen sobre la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de sus funciones, como en la forma que utiliza los recursos asignados para su gestión.

Auditoría fiscal

La auditoría fiscal es el proceso sistemático de obtener y evaluar objetivamente la evidencia acerca de las afirmaciones y hechos relacionados con actos y acontecimientos de carácter tributario.

2.2.2. AUDITORÍA DE GESTIÓN

2.2.2.1. Concepto

“Es un examen independiente con el fin de proveer a la legislatura una evaluación e informe sobre la marcha en que los administradores de las entidades y dependencias del Estado han descargado sus responsabilidades de administrar los programas del Estado de manera fiel, eficiente y efectiva”. (Lennis, 2010, pág. 45)

La auditoría de gestión ejecuta exámenes que permitan evaluar las actividades o procesos que se han efectuado, con la finalidad de medir la eficiencia y eficacia de los recursos disponibles y medir el cumplimiento de sus objetivos.

2.2.2.2. Importancia

(Maldonado, 2011, pág. 15), señala:

Reino Unido (“Auditoría de Gestión”) Aprovechar al máximo el resultado de estudios específicos que proporcionen información detallada, lo cual permite incursionar con confianza en el análisis de información gubernamental, apoyada con indicadores de gestión que faciliten la evaluación de desempeño.

México (“Auditoría Integral”, 2011, pág. 15) Induce a una reflexión sustancial sobre el plan estratégico de una dependencia o entidad pública y orienta la toma de decisiones hacia el cabal cumplimiento de los objetivos que demanda la sociedad, la función preventiva de la Auditoría Integral permite identificar a tiempo: los errores humanos, contables, financieros y la desviación de objetivos o funciones

institucionales; el incumplimiento, retraso o falta de interés en la tareas y responsabilidades y en las necesidades de información a titulares de los entes para la toma de decisiones.

Por lo expuesto, la importancia de la auditoría de gestión radica en la ejecución de una adecuada evaluación de la utilización los recursos públicos, en términos de eficiencia, eficacia y economía conforme la normativa legal vigente.

2.2.2.3. Concepto de las 5 Es: eficiencia, efectividad o eficacia, economía, ética y ecología

(Maldonado, 2011, págs. 18-19)

- **Eficiencia:** consiste en lograr la utilización más productiva de bienes materiales y de recursos humanos y financieros (Academia Mexicana de Auditoría Integral).

Al hablar de eficiencia se refiere a la habilidad de disponer de diversos recursos con la finalidad de obtener un resultado esperado.

- **Eficacia:** es el grado en que los programas están consiguiendo los objetivos propuestos (Academia Mexicana de Auditoría Integral).

La eficacia hace referencia a la capacidad de promover la generación de procesos en el menor tiempo y la más alta calidad.

- **Economía:** se refiere a términos y condiciones conforme a los cuales se adquiere bienes y servicios en cantidad y calidad apropiadas, en el momento oportuno y al menor costo posible (Academia Mexicana de Auditoría Integral).

La economía significa adquirir recursos en cantidades, calidades y costos justos en el menor tiempo.

- **Ética:** parte de la Filosofía que trata de la moral y las obligaciones del hombre.

La ética se refiere a la conducta de una persona de acuerdo a la ley, las normas de comportamiento y los deberes contemplados en la Constitución.

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

Se entiende por ecología a la tendencia que tiene el ser humano por proteger el ambiente y por implementar medidas preventivas y correctivas que permitan remediar los daños provocados.

2.2.2.3. Características de la Auditoría de Gestión en la determinación de responsabilidades en el sector gubernamental

(Maldonado, 2011, pág. 20)

La Auditoría de Gestión tiene un alcance muy limitado en cuanto al periodo examinado. Los auditores sugieren un trimestre, salvo que evalúen programas cuya efectividad debe ser medida en el tiempo de planificación, ejecución y cierre de operaciones. Al ser un examen para proponer mejoras a futuro no le interesa mucho la visión retrospectiva.

Por estas dos razones existe el criterio que no debería derivarse responsabilidades de una Auditoría de Gestión. Si en el transcurso del examen se establecen hechos que podría derivar en responsabilidades bien podría hacerse un examen especial sobre el particular y continuar con el espíritu constructivo de la Auditoría de Gestión.

Merece insistirse que este criterio bajo ningún motivo sostiene que no dejen de examinarse y revelarse “irregularidades”.

Por lo expuesto la Auditoría de Gestión tiene como principal característica su ejecución en periodos limitados de tiempo, salvo el caso que los procesos a auditarse comprendan etapas; lo cual requiere el seguimiento en periodos de tiempo extendidos; de igual forma la auditoría de gestión no busca establecer responsabilidades sino identificar la inadecuada utilización de recursos y el incumplimiento a los procesos establecidos.

2.3. GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS

La Constitución de la República del Ecuador en su capítulo tercero en el que trata a cerca de la Organización de Estado, en el Título V Organización Territorial del Estado señala “Los gobiernos autónomos descentralizados gozarán de autonomía política, administrativa y financiera, y se regirán por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana. En ningún caso el ejercicio de la autonomía permitirá la secesión del territorio nacional” adicionalmente señala “Constituyen gobiernos autónomos descentralizados las juntas parroquiales rurales, los consejos municipales, los consejos metropolitanos, los consejos provinciales y los consejos regionales”. (Art. 238)

2.3.1. GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL

El Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), Art. 53, señala:

Los gobiernos autónomos descentralizados municipales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. Estarán integrados por las funciones de participación ciudadana; legislación y fiscalización; y, ejecutivas previstas en este Código, para el ejercicio de las funciones y competencias que le corresponden.

Los gobiernos seccionales deben asumir la descentralización para el desarrollo de ciertos sectores que en el pasado formaban parte del Estado Central y sus instituciones que desarrollaban planes en forma general, sin tomar en cuenta la planificación y sectores prioritarios.

2.3.2. Funciones

En el Art. 54 del COOTAD se definen las funciones para los GADs-Municipales. Esta normativa legal sirve de referencia para la administración de los gobiernos municipales en los literales determinados, además de señalar el modelo de gestión, y articulación en base a la planificación territorial y estratégica, las áreas o sectores de intervención e inversión, siendo un elemento esencial la participación ciudadana, la construcción e implementación de políticas públicas para garantizar la realización del buen vivir, el desarrollo de la cultura, recreación y el deporte para lograr el desarrollo cantonal.

2.4. EL SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA

La LOSNCP, Art. 7, señala:

El Sistema Nacional de Contratación Pública (SNCP) es el conjunto de principios, normas, procedimientos, mecanismos y relaciones organizadas orientadas al planeamiento, programación, presupuestos, control, administración y ejecución de las contrataciones realizadas por las Entidades Contratantes. Forman parte del SNCP las entidades sujetas al ámbito de esta Ley.

El Sistema Nacional de Contratación Pública tiene como principio fundamental profundizar la transparencia en los procesos de contratación, incluir a los actores de la economía popular y solidaria y generar beneficios al a la sociedad en general.

2.4.1. Objetivos del Sistema

La LOSNCP, Art. 9, señala:

Son objetivos prioritarios del Estado, en materia de contratación pública, los siguientes:

- Garantizar la calidad del gasto público y su ejecución en concordancia con el Plan Nacional de Desarrollo;
- Garantizar la ejecución plena de los contratos y la aplicación efectiva de las normas contractuales;
- Garantizar la transparencia y evitar la discrecionalidad en la contratación pública;
- Convertir la contratación pública en un elemento dinamizador de la producción nacional;

- Promover la participación de artesanos, profesionales, micro, pequeñas y medianas empresas con ofertas competitivas, en el marco de esta Ley;
- Agilizar, simplificar y adecuar los procesos de adquisición a las distintas necesidades de las políticas públicas y a su ejecución oportuna;
- Impulsar la participación social a través de procesos de veeduría ciudadana que se desarrollen a nivel nacional, de conformidad con el Reglamento;
- Mantener una sujeción efectiva y permanente de la contratación pública con los sistemas de planificación y presupuestos del Gobierno central y de los organismos seccionales;
- Modernizar los procesos de contratación pública para que sean una herramienta de eficiencia en la gestión económica de los recursos del Estado;
- Garantizar la permanencia y efectividad de los sistemas de control de gestión y transparencia del gasto público; y,
- Incentivar y garantizar la participación de proveedores confiables y competitivos en el SNCP.

Por lo expuesto, se determina que los objetivos del Sistema Nacional de Contratación Pública obligan a las autoridades, funcionarios, servidoras y servidores públicos de las distintas instituciones del estado a ejecutar los procedimientos de contratación de una manera rápida y sencilla, sin complicaciones ni trabas de ninguna naturaleza.

2.4.2. Contratación Pública

La LOSNCP, Art. 6 - numeral 5, señala:

Se refiere a todo procedimiento concerniente a la adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras públicas o prestación de servicios incluidos los de consultoría. Se entenderá que cuando el

contrato implique la fabricación, manufactura o producción de bienes muebles, el procedimiento será de adquisición de bienes. Se incluyen también dentro de la contratación de bienes a los de arrendamiento mercantil con opción de compra.

La contratación pública tiene por objeto la prestación de servicio, adquisición de un bien o la realización de una obra con la finalidad de satisfacer las necesidades de la ciudadanía; estando los procedimientos de contratación sujetos a un régimen jurídico público.

2.4.3. Unidad de Compras Públicas

(Dávila, 2013), señala:

De acuerdo con las Normas de Control Interno emitidas por la Contraloría General del Estado se exhorta a todas las entidades del sector público, cuando el caso lo amerite, a la estructuración de la unidad encargada de la administración de los bienes. Pero también es lógico suponer que para poder administrar los bienes públicos primero hay que comprarlos; por lo tanto, de acuerdo a la complejidad en procesos y procedimientos del nuevo Sistema Nacional de Contratación Pública, considero de vital importancia que todas a aquellas instituciones del sector público, que estén en capacidad económica y administrativa, conformen la Unidad de Compras Públicas.

La creación de la Unidad de Contratación Pública; dependerá de varios factores, entre ellos podemos mencionar: la estructura organizacional, la capacidad económica y administrativa y la complejidad de los procesos que se llevan a cabo dentro de la institución.

2.4.4. PLAN ANUAL DE CONTRATACIÓN

La LOSNCP, Art. 22, señala,

Las Entidades Contratantes, para cumplir con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo, sus objetivos y necesidades institucionales, formularán el Plan Anual de Contratación con el presupuesto correspondiente, de conformidad a la planificación plurianual de la Institución, asociados al Plan Nacional de Desarrollo y a los presupuestos del Estado.

El Plan será publicado obligatoriamente en la página Web de la Entidad Contratante dentro de los quince (15) días del mes de enero de cada año e interoperará con el portal COMPRASPUBLICAS. De existir reformas al Plan Anual de Contratación, éstas serán publicadas siguiendo los mismos mecanismos previstos en este inciso.

La ley establece una fecha máxima de publicación para el Plan Anual de Contratación; en caso de incumplir con esta disposición, la entidad estará sometida a ser observada y sancionada por el ente de control; en este caso La Contraloría General del Estado.

2.4.5. Contenido del Plan Anual de Contratación

El RLOSNCP, Art. 26, señala:

El Plan Anual de Contratación estará vinculado con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo o de los planes regionales, provinciales, locales o institucionales y contendrá, por lo menos, la siguiente información:

1. Los procesos de contratación que se realizarán en el año fiscal;
2. Una descripción del objeto de las contrataciones contenidas en el Plan, suficiente para que los proveedores puedan identificar las obras, bienes, servicios o consultoría a contratarse;
3. El presupuesto estimativo de los bienes, servicios u obras a adquirir o contratar; y,
4. El cronograma de implementación del Plan

El Plan Anual de Contratación deberá ser presentado en el formato proporcionado por los funcionarios del Servicio Nacional de Contratación Pública y elevado al portal, previa validación a través del módulo facilitador USHAY; según sea el caso: Entidades Contratantes o Proveedores.

2.4.6. Expediente de contratación

“El expediente de contratación constituye el conjunto de documentos y constancias de todas las actuaciones realizadas, desde que se genera una necesidad hasta el pago total de las obligaciones contractuales; y, en ciertos casos inconvenientes suscitados en la etapa post-contractual” (Dávila, 2013).

En un expediente se deberá materializarse por escrito los hechos más relevantes de todas sus etapas: preparatoria, precontractual, contractual y post-contractual”.

2.4.7. Información relevante

El RLOSNC, Art. 13, señala:

Para efectos de publicidad de los procedimientos de contratación en el Portal www.compraspublicas.gov.ec se entenderá como información relevante la siguiente:

1. Convocatoria;
2. Pliegos;
3. Proveedores invitados;
4. Preguntas y respuestas de los procedimientos de contratación;
5. Ofertas presentadas por los oferentes, con excepción de la información calificada como confidencial por la entidad contratante conforme a los pliegos;
6. Resolución de adjudicación;
7. Contrato suscrito, con excepción de la información calificada como confidencial por la entidad contratante conforme a los pliegos;
8. Contratos complementarios, de haberse suscrito;
9. Ordenes de cambio, de haberse emitido;
10. Cronograma de ejecución de actividades contractuales;
11. Cronograma de pagos; y,
12. Actas de entrega recepción, o actos administrativos relacionados con la terminación del contrato.

Por lo mencionado anteriormente es importante señalar que es importante que el expediente contenga adicionalmente piezas procesales; tales como: el informe de necesidad, los estudios previos, la certificación presupuestaria, resolución de inicio y aprobación de pliegos.

2.4.8 Los procedimientos del Sistema Nacional de Contratación Pública

(Consultores Estratégicos Asociados Cía Ltda)

Cuadro 23: Montos de Contratación 2014

PIE 2014 34,300,637,010.37

OBJETO DE CONTRATACIÓN	PROCEDIMIENTOS	COEFICIENTES	MONTOS
Bienes y Servicios Normalizados	Compra por Catálogo		Sin límites
	Ínfima Cuantía	Menor a 0,0000002	Menor a \$ 6.860,13
	Subasta Inversa Electrónica	Mayor a 0,0000002	Mayor a \$ 6.860,13
	Menor Cuantía (Si no es posible aplicar procedimientos Dinámicos)	Mayor a 0,0000002 hasta 0,000002	Mayor a \$ 6.860,13 Hasta \$ 68.601,27
	Cotización (Si no es posible aplicar procedimientos Dinámicos)	Mayor a 0,000002 hasta 0,000015	Mayor a \$ 68.601,27 Hasta \$ 514.509,56
	Licitación (Si no es posible aplicar procedimientos Dinámicos)	Mayor a 0,000015	Mayor a \$ 514.509,56
Bienes y Servicios No Normalizados	Ínfima Cuantía	Menor a 0,0000002	Menor a \$ 6.860,13
	Menor Cuantía	Mayor a 0,0000002 hasta 0,000002	Mayor a \$ 6.860,13 Hasta \$ 68.601,27
	Cotización	Mayor a 0,000002 hasta 0,000015	Mayor a \$ 68.601,27 Hasta \$ 514.509,56
	Licitación	Mayor a 0,000015	Mayor a \$ 514.509,56
Obras	Ínfima Cuantía (sólo para reparación, refacción, remodelación, adecuación o mejora de construcción o infraestructura ya existente)	Menor a 0,0000002	Menor a \$ 6.860,13 (En total en el año)
	Menor Cuantía (Para reparaciones de obras existentes)	Desde 0,0000002 hasta 0,000007	Desde \$ 6.860,13 hasta \$240.104,46 (En total en el año)
	Menor Cuantía (Para obra nueva)	Desde 1 hasta 0,000007	Desde \$ 1 Hasta \$ 240.104,46
	Cotización	Mayor a 0,000007 hasta 0,00003	Mayor a \$ 240.104,46 Hasta \$ 1.029.019,11
	Licitación	Mayor a 0,00003	Mayor a \$ 1.029.019,11
	Contratación Integral por precio fijo	Mayor a 0,1	Mayor a \$ 34.300.637,01
Consultoría	Contratación Directa	Desde 1 hasta 0,000002	Desde \$ 1 Hasta \$ 68.601,27
	Lista Corta	Mayor a 0,000002 hasta 0,000015	Mayor a \$ 68.601,27 Hasta \$ 514.509,56
	Concurso Público	Mayor a 0,000015	Mayor a \$ 514.509,56
Consultas Puntuales y Específicas (Asesoría Jurídica)	Régimen Especial	Hasta 0,0000005 (En total en el año)	Hasta 17.150,32 (En total en el año)

2.4.9. La administración del portal de compras públicas

La LOSNCP, Art. 21, señala:

El Sistema Oficial de Contratación Pública del Ecuador COMPRASPUBLICAS será de uso obligatorio para las entidades sometidas a esta Ley y será administrado por el Servicio Nacional de Contratación Pública.

El portal de COMPRASPUBLICAS contendrá, entre otras, el RUP, Catálogo electrónico, el listado de las instituciones y contratistas del SNCP, informes de las Entidades Contratantes, estadísticas, contratistas incumplidos, la información sobre el estado de las contrataciones públicas y será el único medio empleado para realizar todo procedimiento electrónico relacionado con un proceso de contratación pública, de acuerdo a las disposiciones de la presente Ley, su Reglamento y las regulaciones del SERCOP.

El portal de compras públicas es una herramienta de apoyo a los procesos de contratación pública a través de la cual se realizará el proceso pre-contractual y además servirá como un medio en el cual se elevará toda la documentación que contenga un cada procedimiento de manera ordenada para demostrar la transparencia de los procesos de contratación.

2.4.9.1. El encargado del portal de compras públicas

(Dávila, 2013)

El encargado del portal informática será un servidor de la misma institución que labore en la Unidad de Compras Públicas, tendrá a su cargo la publicación de todos los procesos con el fin de transparentar el quehacer institucional, deberá estar pendiente de la tramitación de los

mismo, respecto de sus fechas, diligencias que sean necesarias, a fin de poder guardar coherencia entre la información que se publica en el portal con la que se cuenta en el expediente administrativo.

El portal es una herramienta de transparencia de las contrataciones que realiza el Estado, por ello es importante que las personas encargadas del manejo del portal informático sean designadas a través de un documento suscrito por la máxima entidad de la institución o su delegado, mismo que deberá ser debidamente recibido por el servidor.

2.5. Ámbito y objetivo general de la gestión pública

(Contraloría General del Estado, 2007)

“La evaluación de gestión en los sistemas de control interno, se refiere a medir la economía, eficiencia, efectividad de las actividades, para lo cual es necesario realizar un proceso de evaluación de los métodos que la dirección de una entidad u organismo establece en forma periódica y sistemática sobre los controles para cumplir con las normas legales, el buen uso protección de los recursos, la identificación y cubrimiento de riesgos y la responsabilidad del funcionario en relación con unos estándares de resultados esperados proyectando acciones a futuro en busca de un mejoramiento continuo.”

La gestión pública hace referencia a la correcta administración de los recursos públicos, al cumplimiento de la normativa legal y a la responsabilidad de los funcionarios encargados de efectuar los procesos organizacionales.

2.5.1. Instrumentos para el control de gestión

(Contraloría General del Estado, 2007)

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

- **Índices:** Permiten detectar variaciones con relación a metas o normas.
- **Indicadores:** Son los cocientes y parámetros que permiten analizar rendimientos.
- **Cuadros de mandos:** Permiten la dirección y enfoque hacia los objetivos.
- **Gráficas:** Representación de información (variaciones y tendencias).
- **Análisis comparativo:** Compararse con el mejor, para lograr una mayor superación.
- **Control Integral:** Participación sistemática de cada área organizacional en el logro de los objetivos.
- **Flujogramas:** Representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo.

Los indicadores de control de gestión sirven de guía para evaluar el rendimiento de las operaciones de la organización y las tendencias, además permite realizar comparaciones para el logro de mejores resultados.

CAPÍTULO III

3 PROPUESTA

3.1 Descripción

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados efectúan contrataciones de bienes y servicios, así como también de obras a través de procesos de contratación; los mismos que son elevados en el portal del Sistema Nacional de Contratación Pública el cual sirve como un medio de control y equidad en la participación de las empresas y proveedores tanto locales como nacionales, además de incentivar el consumo de la producción nacional.

El manual de auditoría de gestión para compras públicas se constituye como una herramienta de apoyo para el control posterior de los procedimientos precontractuales los cuales se encuentran regulados por la Ley Orgánica de Contratación Pública y su Reglamento; es importante señalar la importancia de realizar un control de gestión porque a través de este se efectúa un examen a la economía, efectividad y eficiencia de las entidades en el ejercicio y resguardo de los recursos públicos, ejecutado a través de la evaluación de los procesos administrativos, la utilización de indicadores de rentabilidad pública y desempeño y la identidad de la distribución del excedente que estas producen, así como los beneficios de su actividad.

3.2 Finalidad

La propuesta tiene como finalidad las bases conceptuales, herramientas, metodología y la determinación de trámites y responsabilidades para la ejecución de la auditoría de gestión para compras públicas; las mismas que servirán de soporte para el control y seguimiento de las actividades que se ejecutan dentro los procesos de contratación de bienes, obras y servicios.

3.3 Objetivos

3.3.1. General

Proporcionar de manera detallada las instrucciones a seguir para el control de los procedimientos precontractuales.

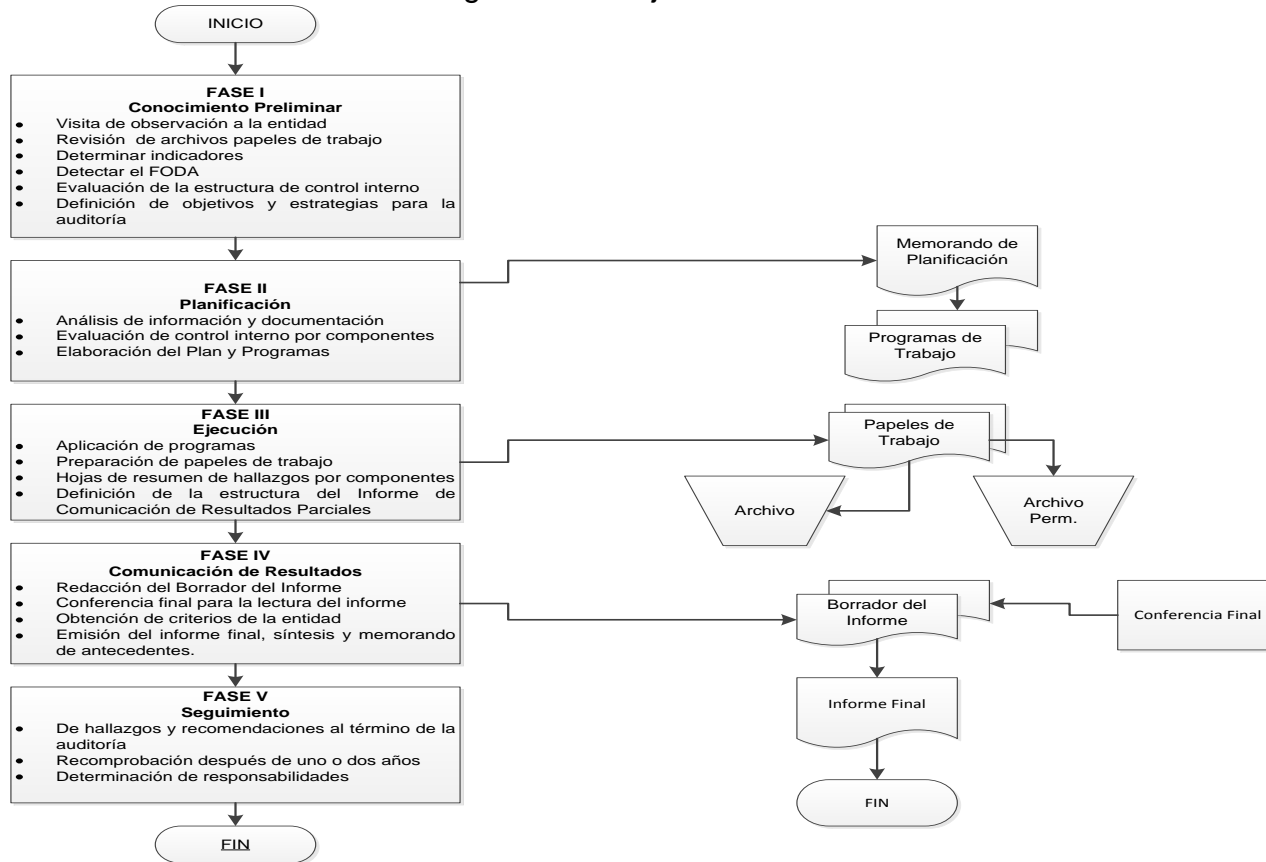
3.3.2. Específicos

- Diseñar los medios de verificación para para cada uno de los procedimientos de contratación pública.
- Proporcionar detalladamente las acciones a seguir para el control relacionado con la gestión de compras y contrataciones.
- Diseñar los medios a utilizarse en cada una de las fases de la auditoría de gestión con la finalidad de proporcionar un medio de soporte para cada tipo de contratación.
- Elaborar los formatos para la presentación de los resultados de la auditoría de gestión.

3.4 Metodología para la ejecución de la Auditoría de Gestión

3.4.1 Flujograma del Proceso de Auditoría de Gestión

Gráfico 17: Diagrama de Flujo de la Auditoría de Gestión



3.5 Desarrollo de la propuesta

3.5.1 Fases de la Auditoría de Gestión

3.5.1.1 Fase I: Conocimiento Preliminar

Previo al inicio de la auditoría de gestión, el auditor deberá obtener un conocimiento preliminar del área a examinarse; a través de una visita de inspección al área; la cual aportará al auditor aspectos relevantes sobre las actividades principales que se están desarrollando; lo cual permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría.

3.5.1.1.1 Objetivos

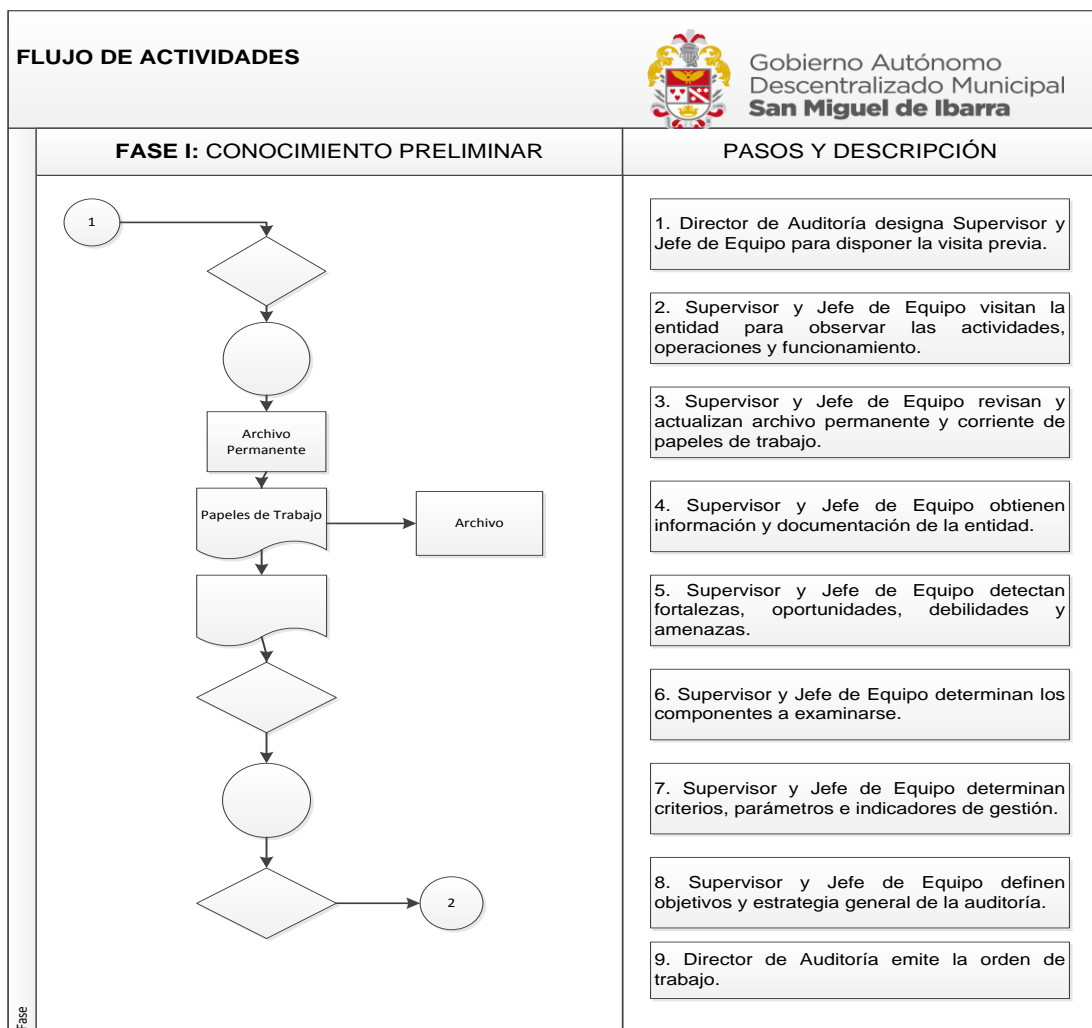
- Obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad.
- Verificar la situación actual de la entidad y su plan estratégico.

3.5.1.1.2 Actividades

- Visita al GAD-Ibarra, direcciones o unidades a examinar con el objeto de conocer el desarrollo de actividades y operaciones.
- Revisión y recopilación de archivos e información de auditorías anteriores con la finalidad de actualizarlos.
- Determinar los criterios, parámetros e indicadores de gestión que se mantiene en la Unidad.
- Verificar la misión, planes direccionales, metas, objetivos, políticas, resoluciones internas de la Unidad de Contratación Pública.
- Identificar el personal y visualizar el desarrollo de las actividades y operaciones de los funcionarios de la Unidad de Contratación Pública.
- Identificar la normativa legal vigente aplicable y utilizada para los procedimientos de contratación.

- Verificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Unidad con la finalidad de tomar las medidas correctivas debido a los impactos negativos detectados.
- Efectuar la evaluación a la estructura de control interno con el objeto de conocer el funcionamiento de los controles existentes y a la vez identificar los componentes relevantes para la evaluación.
- Definir el objetivo y estrategia de la auditoría a efectuarse.
- Elaborar la comunicación interna de inicio de auditoría; en la que se identificará a los funcionarios involucrados en el examen.

Gráfico 18: Diagrama de Flujo de la Fase I: Conocimiento Preliminar



3.5.1.1.3 Visita previa al GAD- Ibarra

El Director de Auditoria designa al supervisor y jefe de equipo para realizar el recorrido por las diferentes direcciones, unidades y áreas de la entidad con la finalidad de conocer las instalaciones y su estructura organizacional identificando las actividades que se llevan a cabo en la entidad y su situación actual.

Mediante el diseño y aplicación de una entrevista al Responsable de la Unidad de Contratación Pública se recopilará información relevante sobre los procedimientos administrativos, normativa y actividades relevantes sobre la administración.

3.5.1.1.4 Revisión de archivo permanente y corriente

El supervisor y jefe de equipo revisan y actualizan el archivo permanente y corriente de los papeles de trabajo con el fin de preparar un plan específico.

El archivo permanente contiene la siguiente información:

- El plan estratégico (misión, visión, objetivos).
- Actividades de cada dirección, unidad o departamento del GAD-I.
- Papeles de trabajos de auditorías realizadas con anterioridad.

El archivo corriente contiene toda la información recopilada durante el desarrollo del trabajo de campo: las pruebas, análisis, gráficos, muestras analizadas y los procedimientos utilizados, los cuales en su conjunto y aplicándoles un sistema técnico de organización y referenciación se constituyen en la evidencia del examen de una unidad auditable.

3.5.1.1.5 Recopilación de información y documentación

Se obtiene información sobre la normativa (leyes, resoluciones internas, reglamentos, etc.) necesarias para la evaluación a efectuarse; además a través de entrevistas con los directores, responsables de área y empleados se obtiene información relacionada a sus funciones.

3.5.1.1.6 Evaluación de la estructura de control interno

Se verificará el cumplimiento de las recomendaciones del último informe de auditoría; mediante el uso de narrativas y cuestionarios; para posteriormente proceder a la elaboración de un plan específico de trabajo en el cual se destacan aspectos relevantes de la entidad; tales como: Información general, resultados de la evaluación del control interno, distribución del trabajo, tiempo a utilizarse, asistencia técnica, recursos a utilizarse, estructura del informe a emitirse, distribución de informes, identificación de funcionarios que formulan, revisan y aprueban el plan.

3.5.1.1.7 Formatos y Modelos

3.5.1.1.7.1 Cuestionario de control interno, evaluación preliminar de la estructura.

Cuadro 24: Cuestionario de control interno, evaluación preliminar de la estructura



Gobierno Autónomo
Descentralizado Municipal
San Miguel de Ibarra

**EVALUACIÓN PRELIMINAR
ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO
CUESTIONARIO**

ENTIDAD:		ALCANCE:			
AUDITOR:		SUPERVISOR:			
Nro.	Preguntas	Respuestas			Observaciones
	GESTIÓN INSTITUCIONAL	SI	NO	N/A	
1	Los fines y las actividades principales de la entidad corresponden a: <ul style="list-style-type: none"> • ¿Prestación de servicios? • ¿Entrega de obras? • ¿Entrega de bienes? Además en hojas adicionales describa los fines y actividades.				
2	¿En la entidad se ha implantado y se encuentra en aplicación la Planificación Estratégica? En caso afirmativo indique: <ul style="list-style-type: none"> • Fecha de aprobación del documento • Período de vigencia • A quienes se divulgó 				
3	En la institución se encuentra definido: <ul style="list-style-type: none"> • ¿Las Metas? • ¿La Misión? • ¿La Visión? • ¿Objetivos? En caso afirmativo, en hojas adicionales describa.				
Nro.	Preguntas	Respuestas			Observaciones
	GESTIÓN INSTITUCIONAL	SI	NO	N/A	

4	<p>¿La entidad cuenta para medir resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia, eficacia y economía de parámetros e indicadores de gestión?</p> <p>En caso afirmativo, obtenga documentación al respecto.</p>				
5	<p>Para medir la calidad, cantidad, grado y oportunidad la obra, el producto o servicio prestado satisface la necesidad del usuario o cliente, se realiza:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Comparación de un producto servicio con especificaciones o estándares establecidos por los usuarios? • ¿Comparación de un producto o servicio con especificaciones o estándares reconocidos? • Encuestas o cuestionarios. <p>En caso afirmativo, obtenga documentación al respecto.</p>				
6	<p>Para evaluar la gestión institucional se prepara los siguientes documentos:</p> <p>¿Planes operativos?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Informe de actividades en cumplimiento de metas? • Planes direccionales y estratégicos. 				
7	<p>¿La entidad cuenta con un departamento de comunicación social o relaciones públicas, u otra entidad que se encarga de medir el impacto o repercusión a mediano o largo plazo en el entorno social o ambiental de los productos, obras o servicios prestados?</p> <p>En caso afirmativo indique si se cuenta con:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Notas de prensa sobre el impacto en la comunidad? • Datos estadísticos o históricos sobre el deterioro ambiental, 				

	social o económico. Encuestas o cuestionarios para medir la satisfacción de las necesidades.				
8	¿En la institución se encuentran detectadas las fortalezas y debilidades; así como las oportunidades y amenazas en el ambiente de la organización y, determinadas las acciones para obtener ventaja de las primeras y reducir los posibles impactos negativos de las segundas? En caso afirmativo, descríbala y obtenga documentación relativa.				

	FECHA	FIRMA
PREPARADO POR:		
SUPERVISADO POR:		

3.5.1.1.7.2. Diagnóstico FODA, matriz de ponderación de riesgos

- El diagnóstico F.O.D.A. permite determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la entidad; con la finalidad de identificar los problemas que impiden la correcta aplicación de las planificaciones; gracias a esta herramienta podemos efectuar un análisis al ambiente tanto interno como externo de la Unidad de Contratación Pública.
- La matriz de ponderación de riesgos sirven como un medio de obtención de resultados ponderados; respecto de las expectativas y demandas identificadas en la entidad con respecto a los procesos de contratación.

3.5.1.1.7.3 Componentes determinados

En las auditorías piloto ejecutadas por la Dirección de Auditoría se determinaron componentes y subcomponentes; así como los indicadores de gestión, y se conformaron los equipos multidisciplinarios; los mismos que se presentan de la siguiente manera:

Unidad de Contratación Pública del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Ibarra

COMPONENTES

1. Plan Anual de Contratación y sus reformas
2. Procedimientos de Contratación Pública
3. Talento Humano

SUBCOMPONENTES

- Infraestructura física
- Recursos tecnológicos
- Atención al cliente
- Recursos financieros



Cuadro 25: Diagnóstico FODA
COMPONENTE: UNIDAD DE CONTRATACIÓN PÚBLICA

FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Talento humano con experiencia y amplia trayectoria profesional. • Recursos económicos capaces de garantizar las operaciones de la Unidad • Infraestructura física adecuada y suficiente. • Más de la mitad del talento humano que forma parte de la entidad cuenta con instrucción de nivel superior. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos tecnológicos limitados e insuficientes. • Equipo de trabajo insuficiente. • Falta de formalización y difusión de políticas y procedimientos de la Unidad. • Inexistencia de una los expedientes de las contrataciones digitalizados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realización de convenios interinstitucionales entre entidades del sector público. • Participación ciudadana lo cual genera transparencia por la publicidad de los procesos. • Apoyo gubernamental para el uso de herramientas tecnológicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las contrataciones efectuadas fuera de la Unidad, exponen a los funcionarios a sanciones por parte de los Organismos de Control. • Existe la percepción de que el manejo del portal por parte de ciertos usuarios y proveedores les resulta difícil o un tanto complicado.



Cuadro 26: Matriz de Ponderación

COMPONENTE: Unidad de Contratación Pública

SUBCOMPONENTE: Procesos de contratación

COMPONENTE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1. Procesos establecidos en el Manual de procedimientos administrativos.	10	7
2. Cumplimiento de objetivos y metas deseadas en la Unidad de Contratación Pública.	10	8
3. Cumplimiento de actividades en las funciones de: Planificación, organización, ejecución y control.	10	7
4. Previsiones de las contrataciones acorde a los planes institucionales y requerimientos de las unidades administrativas.	10	8
TOTAL	40	30

$$CP = \frac{CTX100}{PT} = \frac{30X100}{40} = 75\% \text{ Riesgo y confianza: moderado (medio)}$$

Cuadro 27: Determinación del Nivel de Riesgo

Confianza

BAJA	MODERADA	ALTA
15%-50%	51%-75%	76%-95%
Alto	Moderado	Bajo

Riesgo

3.5.1.1.7.4. Indicadores de gestión utilizados

Los indicadores de gestión son datos que reflejan las consecuencias de acciones tomadas en el pasado en el marco de una entidad. La idea es que estos indicadores sienten las bases para acciones a tomar en el presente y en el futuro.

Es importante que los indicadores de gestión reflejen datos veraces y fiables, ya que el análisis de la situación, de otra manera, no será correcto. Por otra parte, si los indicadores son ambiguos, la interpretación será complicada.

INDICADORES GENERALES

Plan Anual de Contrataciones 2013 PAC

Reformas al PAC efectuadas
Reformas requeridas

Recurso Humano Idoneo

Nro. de funcionarios de la Unidad de Contratación Pública Capacitados
Nro. de funcionarios de la Unidad de Contratación Pública

RENDIMIENTO

Procesos de contratación efectuados
Procesos de contratación planificados

Informe de ejecución del PAC y Presupuesto Participativo

Contratos administrados efectivamente
Contratos totales administrados

INDICADORES ESPECÍFICOS

Cumplimiento de leyes y normas de control en procesos

Control de la Inversión del Presupuesto Participativo

3.5.1.1.7.5Equipo multidisciplinario

- Coordinador
- Supervisor
- Jefe de Equipo
- Auditores Operativos
- Técnico Informático
- Abogado
- Ingeniero Civil/Arquitecto
- Técnico RRHH

3.5.1.2 Fase II: Planificación

Consiste en orientar la revisión hacia los objetivos establecidos para los cuales se debe establecer los pasos a seguir en el presente y siguientes actividades a desarrollar. La planificación debe contener los objetivos específicos y el alcance del trabajo a desarrollar, los parámetros e indicadores de gestión de la entidad.

3.5.1.2.1 Objetivos

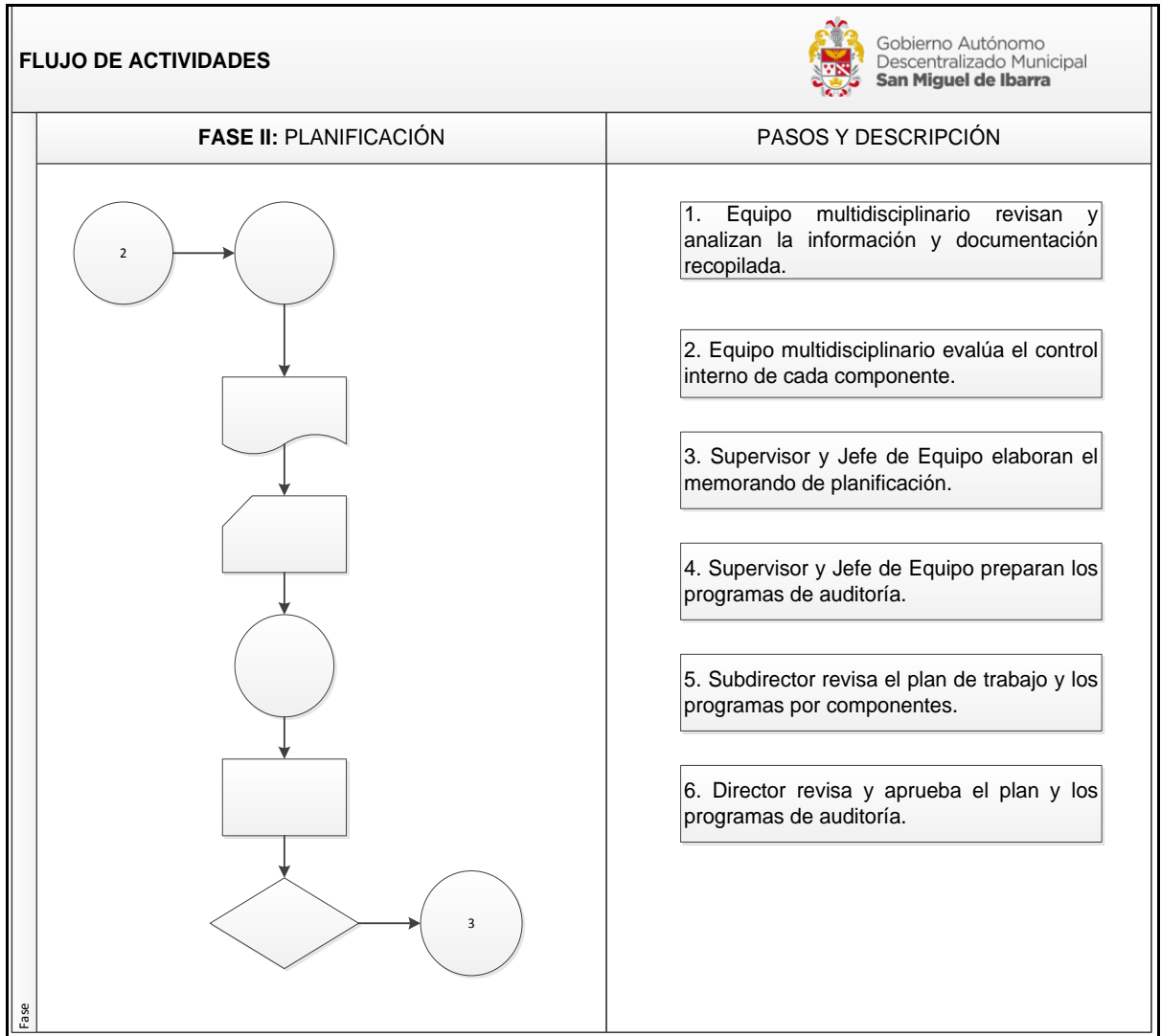
- Elaborar programas detallados para los componentes determinados.
- Determinar los procedimientos de auditoría a seguir; los responsables y la fecha de ejecución del examen.
- Determinar los recursos necesarios tanto en número como en calidad de equipo de trabajo.

3.5.1.2.2 Actividades

- Revisión y análisis de la información obtenida en la fase anterior, con la finalidad de obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, procesos efectuados y de esta manera contar con los elementos necesarios para la evaluación del control interno y planificación de la auditoría de gestión.
- Emisión de una comunicación para los funcionarios y empleados que estarán sometidos al examen.
- Evaluación del sistema de control interno relacionada a cada una de los componentes objetos del estudio; los mismos que permitirán acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes.
- Aplicación del análisis de cada uno de los componentes del control interno.
- Revisión de las normas de control interno para los procedimientos de contratación.

- Elaboración del Memorando de Planificación y los programas de auditoría para cada componente, que estará a cargo del Director de la Unidad de Auditoría Interna.

Gráfico 19: Diagrama de Flujo de la Fase II: Planificación



Cuadro 28: Memorando de Planificación

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN	
Entidad:	
Auditoría de Gestión a:	Periodo:
Preparado por: (Jefe de Equipo)	Fecha:
Revisado por: (Supervisor)	Fecha:
REQUERIMIENTO DE LA AUDITORÍA	
Informe Largo de Auditoría, Memorando de Antecedentes y Síntesis del Informe	
FECHA DE INTERVENCIÓN	Fecha estimada
Orden de trabajo	
Inicio del trabajo en el campo	
Finalización del trabajo en el campo	
Discusión del borrador del informe con funcionarios.	
Presentación del informe a la Dirección.	
Emisión del informe final de auditoría.	
EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO	(Nombres)
Coordinador	
Supervisor	
Jefe de Equipo	
Auditor Operativo	
Auditor Operativo:	
Auditor Operativo:	
Auditor Operativo:	
Auditor Operativo:	
Técnico Informático	
Abogado (Jurídico)	
Abogado (Contratación Pública)	
Ingeniero o Arquitecto	
Psicólogo Educativo	
Médico	
Trabajadora Social	
Especialista Recursos Humanos	
DÍAS PRESUPUESTADOS	
60 Días Laborables, distribuidos en las siguientes fases: FASE I , Conocimiento preliminar FASE II , Planificación FASE III , Ejecución FASE IV , Comunicación de Resultados	
RECURSOS FINANCIEROS Y MATERIALES	
Materiales	

Viáticos y pasajes	
ENFOQUE DE LA AUDITORÍA	
<p>Información General de la Entidad</p> <p>Misión</p> <p>Visión</p> <p>Objetivos</p> <p>Actividades principales</p> <p>Estructura orgánica</p> <p>Financiamiento</p> <p>Principales fuerzas y debilidades</p> <p>Principales oportunidades y amenazas</p> <p>Componentes escogidos para la fase de ejecución.</p>	
<p>Enfoque a:</p> <p>(Auditoría Gerencial-Operativa y de Resultados) (Auditoría orientada hacia la eficacia en el logro de los objetivos y actividades). (Auditoría orientada hacia la eficiencia y economía en el uso de los recursos). (Auditoría orientada hacia el grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios).</p>	
<p>Objetivo:</p> <p>Objetivo General</p> <p>Objetivos Específicos para cada uno de los componentes.</p> <p>NOTA: Se debe precisar el objetivo general y los objetivos específicos de acuerdo a la realidad institucional.</p>	
<p>Alcance</p> <p>(Identificación de los componentes con su correspondiente periodo a examinarse)</p>	
<p>Indicadores de Gestión:</p> <p>Indicadores de rendimiento</p> <p>Indicadores de productividad</p> <p>Indicadores de cantidad</p> <p>Indicadores de efectividad</p> <p>Indicadores de eficiencia</p> <p>Indicadores de impacto</p> <p>Indicadores financieros</p> <p>NOTA: Aquí se deberá señalar si existen o no en la entidad auditada los indicadores mencionados; en caso de no existir, es necesario esboce los indicadores con sus lineamientos generales que espera proponer el equipo multidisciplinario a la institución.</p>	

Resumen de los resultados de la Evaluación de Control Interno. NOTA: Sobre la estructura y por cada componente, tanto de los auditores y especialistas.	
Calificación de los Factores de Riesgo de Auditoría. NOTA: Por cada componente a examinarse.	
Grado de Confianza Programado y Controles Clave de Efectividad y Eficiencia. NOTA: Por cada componente a examinarse.	
TRABAJO A REALIZAR POR LOS AUDITORES EN LA FASE DE EJECUCIÓN NOTA: Por cada componente a examinarse.	
TRABAJO DE LOS OTROS PROFESIONALES S REALIZAR EN LA FASE DE EJECUCIÓN. NOTA: Por cada componente a examinar y por cada uno de los especialistas.	
COLABORACIÓN DE LA ENTIDAD AUDITADA:	
Auditores Internos	
Otros Profesionales	
Otra colaboración	
OTROS ASPECTOS	
Se anexa programas de trabajo y cuestionarios de control interno por cada componente (Preparados en forma conjunta por auditores y otros profesionales). El archivo permanente fue creado y organizado en la presente auditoría de gestión. El presente plan de trabajo fue elaborado a base del conocimiento de la entidad y de la información obtenida en la fase de "Conocimiento Preliminar".	
FIRMAS DE RESPONSABILIDAD DE LA PLANIFICACIÓN	
NOTA: Suscriben el Supervisor y Jefe de Equipo por parte de los auditores y los otros Profesionales que integran el equipo multidisciplinario, precisando fechas.	
FIRMAS DE APROBACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN	
NOTA: Suscriben el Director y Subdirector de Auditoría 1, precisando fechas.	

Cuadro 29: Cuestionario de Evaluación de Control Interno Contratación Pública

	EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO			Hoja No.	
ENTIDAD: GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SAN MIGUEL DE IBARRA TIPO DE EXAMEN: AUDITORÍA DE GESTIÓN COMPONENTE: DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA SUBCOMPONENTE: CONTRATACIÓN PÚBLICA					
ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD					
Realizar un análisis de metas y objetivos, estructura organizacional, políticas, programas y procedimientos establecidos respecto a los procedimientos de contratación pública.					
Nro.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿La entidad cuenta con una Unidad de Contratación Pública?				
2	¿El Manual Orgánico-Funcional vigente, define la estructura organizacional de la unidad? Describa en hojas adicionales: ¿Cuál es la estructura organizacional de la Unidad de Contratación Pública? ¿Cuál es la misión, visión, objetivos y estrategias de la unidad? Solicite un organigrama estructural y de funciones. Describa en hojas adicionales: Las funciones actuales de la unidad de contratación pública. Los funciones que realizan los funcionarios de la misma.				
3	¿La Unidad de Contratación Pública administra en función de planes y programas? ¿Ha establecido objetivos de corto o largo plazo? ¿Los objetivos planteados son de conocimiento del personal? ¿Se transmiten a los empleados? ¿Se controla con regularidad el desarrollo de los procesos de contratación y se confronta con las metas y objetivos determinados? En caso afirmativo, obtenga información y describa en hojas adicionales.				
4	El Plan Anual de Compras: ¿Quién elabora? ¿Quién (s) participa (n)? ¿Quién lo aprueba? ¿Qué fuentes de información se utilizan				

	para su elaboración?				
5	Se ha definido políticas para el desarrollo de los procesos de contratación respecto a: Formación y capacitación Resoluciones Administrativas internas para los procesos. Asignación de funciones según formación y experiencia.				
6	¿Se han definido sistemas de evaluación control?				
7	¿Se hace o existe control de gestión en la unidad?				
EJECUCIÓN					
8	¿Cuenta la Unidad de Contratación Pública con manuales de procedimientos para guiar la gestión que se realiza en los diferentes procesos de contratación?				
9	¿El personal está cumpliendo funciones según el puesto para el que fue nombrado? Si no lo hace, explique ¿por qué? Ha determinado algunos casos.				
10	¿Son adecuadas las condiciones físicas en las que se desenvuelve el personal?				
11	¿Cuáles son los informes principales que genera la unidad respecto al manejo de los recursos humanos? ¿Con qué frecuencia se emiten? ¿A quiénes se dirigen?				
12	ANÁLISIS DEL FODA (Anexo)				
13	¿Qué propuesta haría para cambiar la forma cómo está funcionando la Unidad de Contratación Pública?				
SISTEMATIZACIÓN					
14	¿El PAC es formulado de acuerdo al presupuesto establecido para la entidad?				
15	¿El PAC se publica en la página web de la Entidad dentro de los 15 días del mes de enero de cada año?				
16	¿Antes de iniciar un procedimiento pre-contractual se verifica que se cuente con los estudios, diseños completos y actualizados?				
17	¿Para el inicio de un proceso de contratación se solicita la respectiva Certificación Presupuestaria?				
18	¿Los procesos de contratación priorizan la participación de los micros, pequeñas y medianas empresas nacionales?				
19	¿Los pliegos contienen toda la información técnica, económica y legal				

	requerida en un proceso?				
20	¿En los pliegos se incluye el plazo y los procedimientos para la formulación de preguntas y respuestas?				
21	¿En los pliegos se incluye un plazo de convalidación de errores de forma de la oferta?				
22	¿Si el adjudicatario no celebra un contrato, la máxima autoridad declara fallido al oferente y notifica de esta condición al SERCOP?				
23	¿Para cada procedimiento de contratación, se genera un expediente individual?				
24	¿Se conservan respaldos de los archivos, programas y documentos que sustenten las contrataciones?				
25	¿Las adquisiciones se las hace siempre mediante solicitud de compra e informes de necesidad adjuntos según sea el caso?				
26	¿En el caso que el primer oferente haya sido declarado adjudicatario fallido se llama al oferente que ocupó el segundo lugar?				
27	¿Si los dos oferentes resultan ser declarados adjudicatarios fallidos se procede a declarar el proceso desierto?				

Cuadro 30: Cuestionario de Evaluación de Control Interno Procesos de Contratación

EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO CUESTIONARIO					Hoja No.
ENTIDAD: GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SAN MIGUEL DE IBARRA TIPO DE EXAMEN: AUDITORÍA DE GESTIÓN COMPONENTE: UNIDAD DE CONTRATACIÓN PÚBLICA SUBCOMPONENTE: PROCESOS DE CONTRATACIÓN					
CATÁLOGO ELECTRÓNICO					
Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Los bienes y servicios normalizados se adquieren en su orden, por procedimientos de Catálogo Electrónico y Subasta Inversa?				
2	¿La orden de compra emitida a través del Catálogo formaliza la contratación de los bienes y servicios?				
3	¿Una vez recibidos los bienes o servicios contratados, se suscribe el acta de entrega recepción?				
SUBASTA INVERSA ELECTRÓNICA					
4	¿Se publica la convocatoria junto con los pliegos en el portal?				
5	La convocatoria contiene la siguiente información:				
	El presupuesto referencial.				
	El cronograma para preguntas y aclaraciones.				
	La fecha y la hora límite para que la oferta técnica se suba al portal.				
	El período en que los oferentes calificados subirán la oferta económica inicial al portal.				
	La fecha y hora de inicio de la puja a través del portal, y su duración.				
	La fecha de adjudicación.				
6	¿Se considera un término mínimo de 1 día o máximo de 3 días para que los proveedores puedan realizar las preguntas sobre los pliegos?				
7	¿Las respuestas y aclaraciones se notifican a todos los participantes de la subasta inversa?				

8	¿Se conforma comisiones técnicas para la evaluación de la ofertas?				
9	¿En el día y hora señalada la comisión califica las ofertas técnicas y deja constancia de la misma mediante un acta?				
10	¿Cuándo el proceso resulta complejo se conforman subcomisiones de apoyo?				
11	¿La duración de la puja se la determina aproximadamente entre los 15 min y 60 min?				
12	¿La comisión técnica emite un informe de resultados de la puja?				
13	¿En caso de existir una sola oferta calificada se procede a realizar la puja?				
14	¿Si luego de la calificación técnica un solo proveedor habilitado presenta la oferta económica se realiza la puja?				
15	¿Cuándo no se ha efectuado la correspondiente puja, se realiza una sesión de negociación entre las entidad y el único proveedor habilitado para presenta la oferta económica?				
16	¿La sesión de negociación se la realiza dentro del término no mayor a 3 días contados desde la fecha establecida para la realización de la puja?				
17	¿Una vez concluida el periodo de la puja o de la negociación, se adjudica o se declara desierto el procedimiento, mediante resolución?				
MENOR CUANTÍA					
18	¿Los pliegos establecen la posibilidad de efectuar preguntas en un término de 72 horas?				
19	¿El término máximo para formular las aclaraciones es de 72 horas?				
20	¿La entidad contratante prioriza la participación a través de la selección directa de un micro, pequeño proveedor artesano o profesional de la localidad?				
21	¿En caso de no existir proveedores que cumplan con los requisitos se amplía el ámbito de selección a nivel				

	provincial y nacional?				
22	Se contrata bajo el sistema de menor cuantía en los siguientes casos:				
	Las contrataciones de bienes y servicios no normalizados, excepto los de consultoría cuyo presupuesto referencial es inferior al 0,000002 de Presupuesto Inicial. (42.564,12)				
	Contrataciones de obra, cuyo presupuesto referencial es inferior al 0,000007 del Presupuesto Inicial (148.974,43)				
	Fuere imposible aplicar los procedimientos dinámicos, o en el caso que por vez aplicados dichos procedimientos , estos hayan sido declarados desiertos, siempre que el presupuesto referencial es inferior al 0,000002 del Presupuesto Inicial (42.564,12)				
ÍNFIMA CUANTÍA					
23	Se realizan contrataciones a través del mecanismo de ínfima cuantía en siguientes circunstancias:				
	Bienes y servicios normalizados que no consten en el Catalogo Electrónico vigente				
	Adquisiciones no planificadas, y que no conste en el PAC.				
	A pesar de constar en el PAC no constituyan un requerimiento constante durante el periodo fiscal y que sea consolidado para constituir una sola contratación que supere el 0,000002 del Presupuesto Inicial. (4.256.41)				
24	¿Los siguientes bienes y servicios se adquieren bajo la modalidad de ínfima cuantía?				
	Alimentos y bebidas				
	Combustibles en operaciones mensuales por				

	cada entidad, cuyo monto no podrá superar el 0,0000002 del Presupuesto. (4.256.41)				
	Repuestos o accesorios				
	Seguros, siempre y cuando el presupuesto referencial de la prima correspondiente sea igual o menor al 0,0000002 del Presupuesto. (4.256.41)				
	Obras que tenga por objeto única la reparación, refacción, remodelación o mejora de una construcción o infraestructura ya existente				
25	¿Las contrataciones realizadas en cada mes se publican de manera consolidada, mediante la herramienta "Publicación de Ínfima Cuantía"?				
26	¿Se analizan por lo menos 3 proformas previo a definir el proveedor con quien se realizara la contratación?				
PROCESO: RÉGIMEN ESPECIAL					
27	¿Las contrataciones bajo régimen especial se identifican como tales en el PAC?				
28	¿Se emite una Resolución con la explicación de los motivos por los que se acoge a dicho proceso especial?				
29	¿En caso que el proceso de subasta inversa hubiera sido declarado desierto, mediante resolución motivada se inicia el proceso precontractual por contratación directa?				
30	¿Una vez publicada la resolución, se envía una invitación directa al fabricante o proveedor exclusivo?				
31	¿De establecerse la no exclusividad del fabricante se da por cancelado el proceso de contratación directa?				
32	¿La máxima autoridad de la entidad emite resolución motivada para declarar situación de emergencia y poder justificar así la contratación?				
33	¿Se establece en el sistema la fecha de inicio de la situación de				

	emergencia?				
34	¿Superada a la situación de emergencia, se pública un informe que detalle las contrataciones realizadas y el presupuesto empleado?				
35	El informe emitido contiene la siguiente información:				
	Número y fecha de la resolución que declaro la emergencia				
	Número de contratos efectuados				
	Objeto de cada contratación				
	Identificación de contratistas con su respectivo RUC				
	Plazo de duración de la emergencia				
	Valor de cada contrato				
	Resultado de la contratación				
36	Indicación clara de las situaciones que se lograron corregir o superar con los resultados de la contratación				

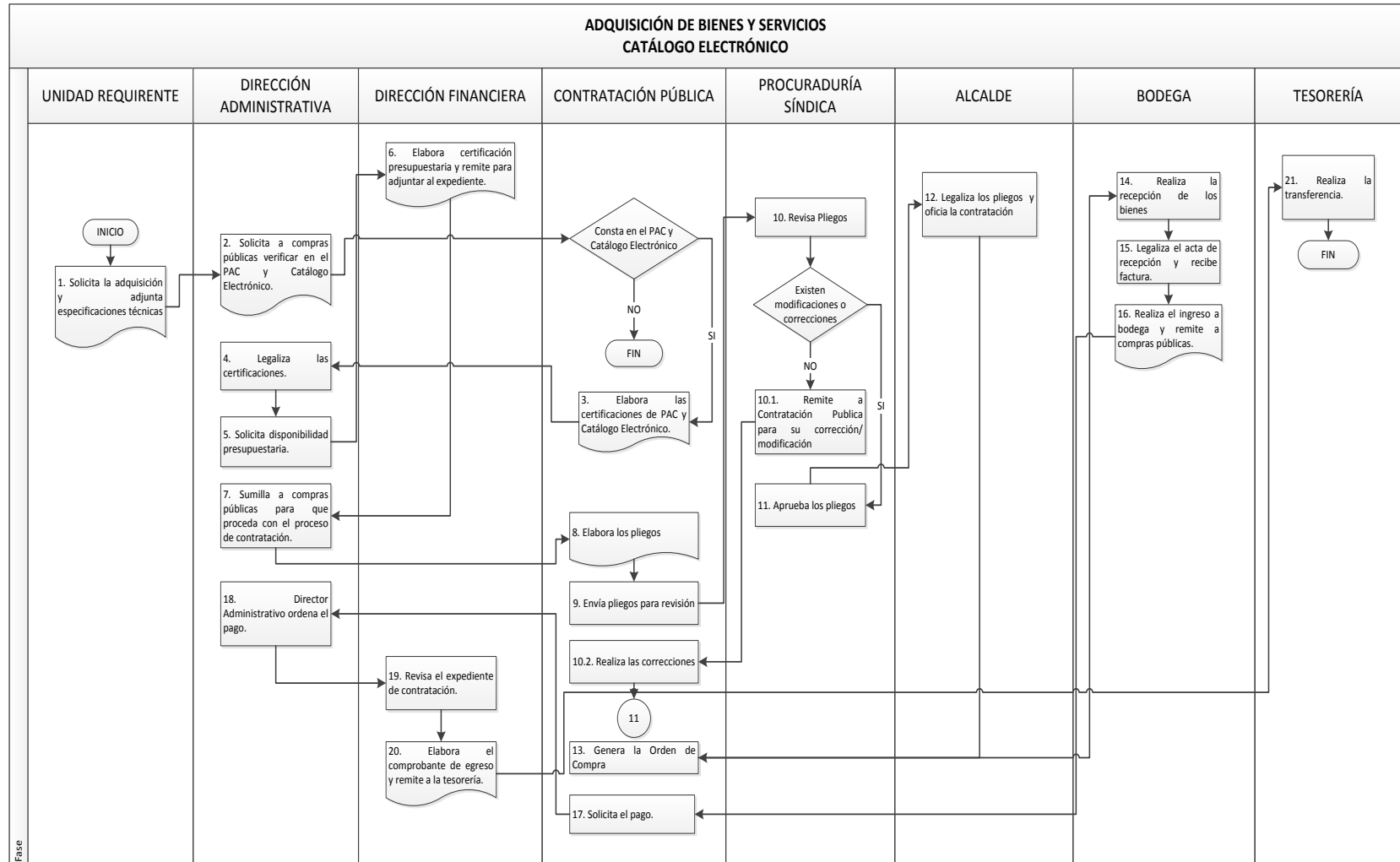
Cuadro 31: Cuestionario de Control Interno para Control de Activos

EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO CUESTIONARIO		Hoja No.			
ENTIDAD: GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SAN MIGUEL DE IBARRA TIPO DE EXAMEN: AUDITORÍA DE GESTIÓN COMPONENTE: UNIDAD DE CONTRATACIÓN PÚBLICA SUBCOMPONENTE: CONTROL DE ACTIVOS					
No.	PREGUNTAS	PREGUNTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Los bienes se revisen en presencia de un funcionario de la bodega, el administrador del contrato o responsable de la compra?				
1	¿Se verifica que los bienes que ingresan a la bodega se ajustan con los requerimientos y especificaciones técnicas solicitadas por las dependencias de la institución?				
2	¿Se reciben los bienes que no cumplen con las especificaciones contractuales?				
3	¿Se realiza el correspondiente ingreso de los bienes a lo bodega, inmediatamente después de haberse recibido?				

Cuadro 32: Cuestionario de Control Interno - Talento Humano

		EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO CUESTIONARIO			Hoja No.
ENTIDAD: GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SAN MIGUEL DE IBARRA TIPO DE EXAMEN: AUDITORÍA DE GESTIÓN COMPONENTE: UNIDAD DE CONTRATACIÓN PÚBLICA SUBCOMPONENTE: TALENTO HUMANO					
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Cuenta la Unidad de Contratación Pública con un adecuado número de funcionarios?				
2	¿Existe un profesional especializado en la rama del Derecho que asesore sobre los procesos de contratación?				
3	¿El perfil profesional de los asistentes está acorde con las necesidades de la Unidad?				
4	¿Cuenta la Unidad con un Plan Anual de Capacitación?				
5	Se realizan procesos de inducción permiten que el nuevo servidor conozca la cultura de la entidad y todo lo relacionado con el ejercicio de sus funciones.				
6	La entidad realiza diagnósticos sobre los requerimientos de personal para el desarrollo de sus planes, programas, proyectos o procesos				
7	Son consultados los servidores sobre sus necesidades de capacitación, a través de encuestas o reuniones de trabajo.				
8	La capacitación recibida contribuye al desarrollo de conocimientos y capacitación para un mejor desempeño en el puesto de trabajo.				

Gráfico 20: Diagrama de flujo procedimiento de Catálogo Electrónico



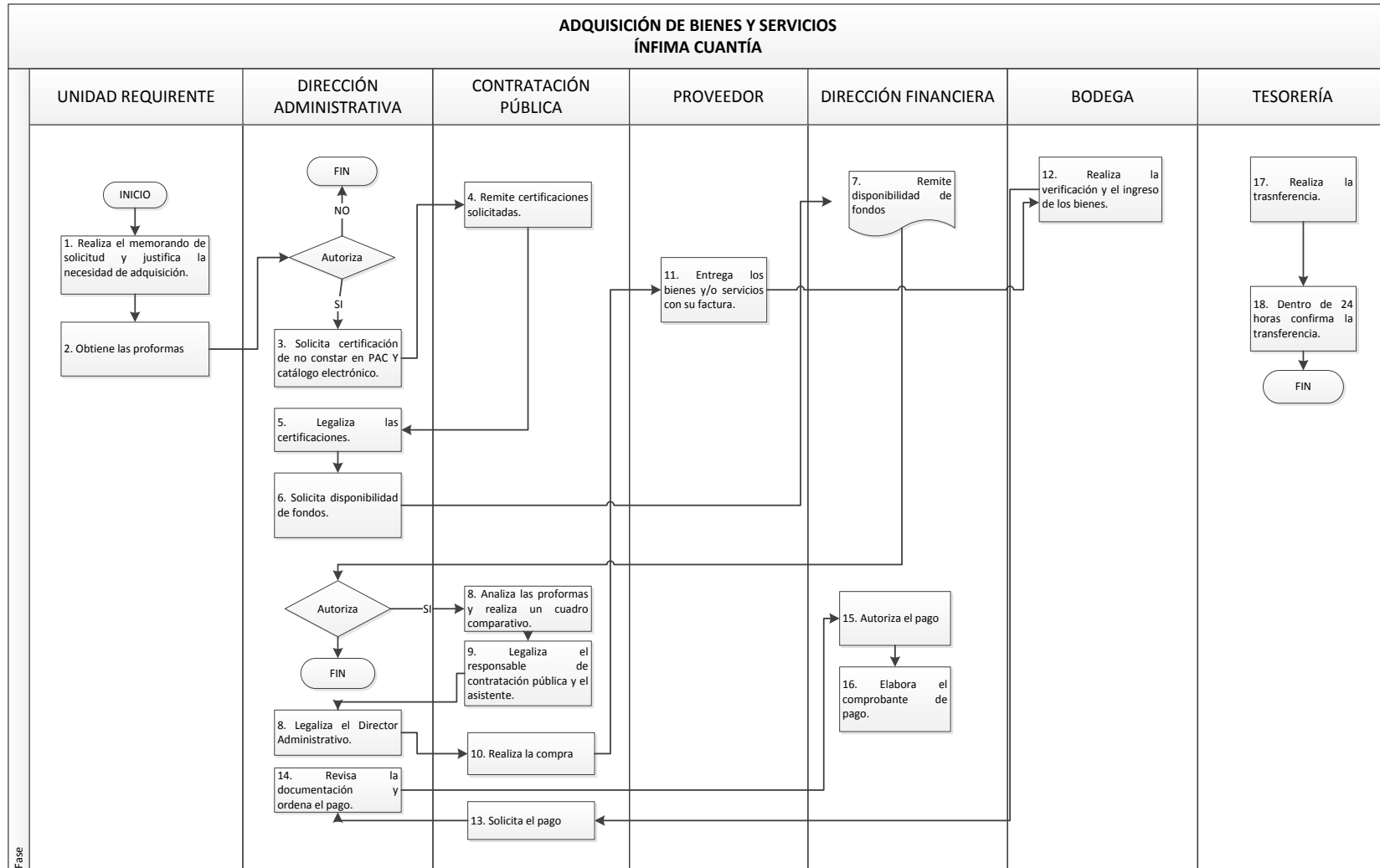
Cuadro 33: Actividades del proceso de contratación por Catálogo Electrónico

UNIDAD	ACTIVIDADES DEL DIAGRAMA DE FLUJO	PRODUCTO
Unidad requirente	1. Solicita la adquisición y adjunta especificaciones técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Memorando de adquisición.
Dirección Administrativa	2. Solicita a compras públicas verificar en el PAC y Catálogo Electrónico. 4. Legaliza las certificaciones. 5. Solicita disponibilidad presupuestaria. 7. Sumilla a compras públicas para que proceda con el proceso de contratación. 18. Director Administrativo ordena el pago.	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de pago legalizada.
Dirección Financiera	6. Elabora certificación presupuestaria y remite para adjuntar al expediente. 19. Revisa el expediente de contratación. 20. Elabora el comprobante de egreso y remite a la tesorería.	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de fondos • Comprobante de egreso.
Contratación Pública	3. Elabora las certificaciones de PAC y Catálogo Electrónico. 8. Elabora los pliegos 9. Envía pliegos para revisión 10.2. Realiza las correcciones 13. Genera la Orden de Compra 17. Solicita el pago.	<ul style="list-style-type: none"> • Pliegos • Orden de Compra
Procuraduría Síndica	10. Revisa pliegos 10.1. Remite a Contratación Pública para su corrección/modificación 11. Aprueba los pliegos	<ul style="list-style-type: none"> • Memorando de aprobación de pliegos.
Alcalde	12. Legaliza los pliegos y oficia la contratación	<ul style="list-style-type: none"> • Expediente revisado y legalizado.
Bodega	14. Realiza la recepción de los bienes 15. Legaliza el acta de recepción y recibe factura. 16. Realiza el ingreso a bodega y remite a compras públicas.	<ul style="list-style-type: none"> • Ingreso a bodega • Acta de entrega-recepción legalizada.
Tesorería	21. Realiza la transferencia.	<ul style="list-style-type: none"> • Comprobante de transferencia.

Fuente: Observación Directa

Elaborado por: La autora

Gráfico 21: Diagrama de flujo procedimiento de Ínfima Cuantía



Fase

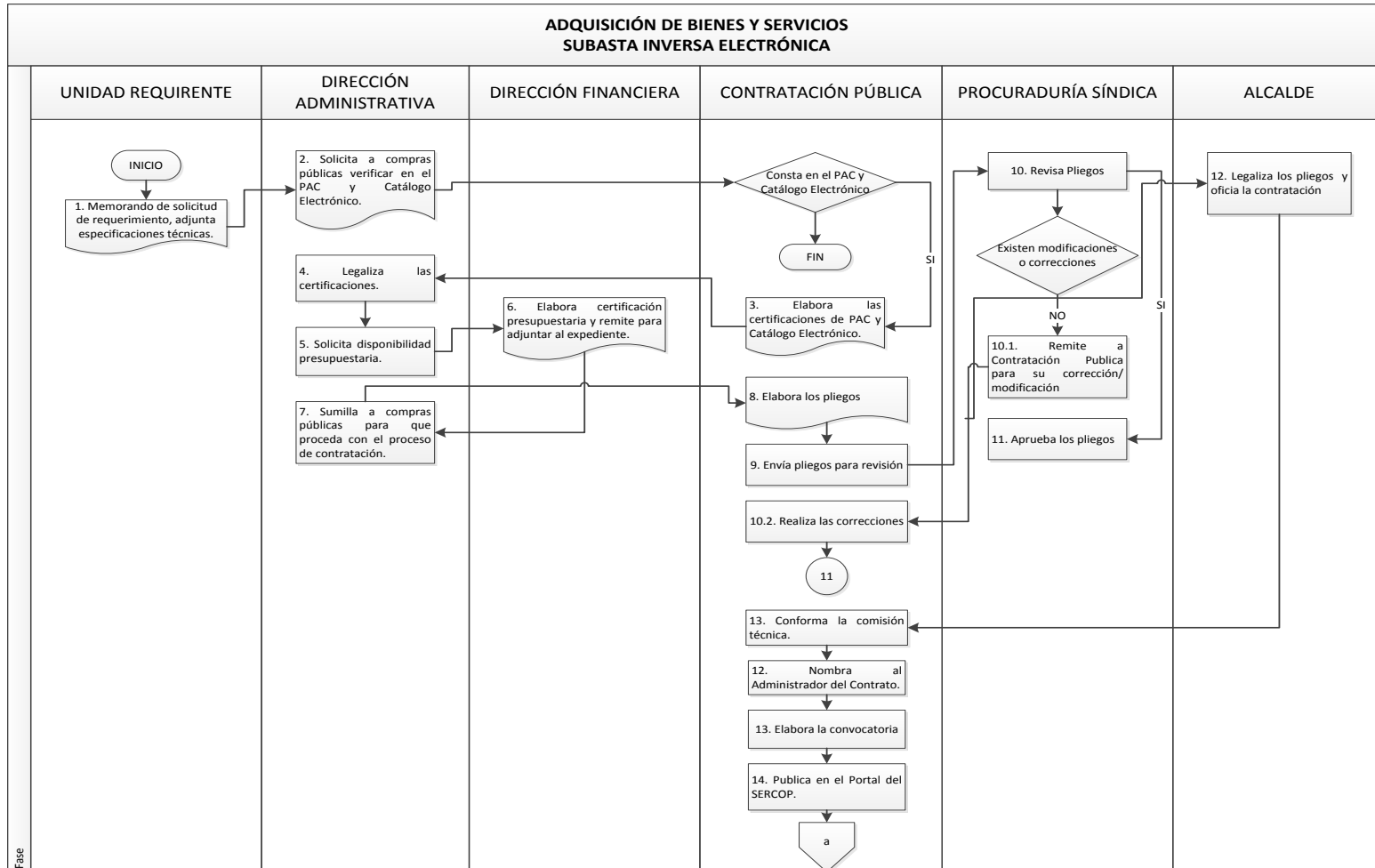
Cuadro 34: Actividades del Proceso de Contratación por Ínfima Cuantía

UNIDAD	ACTIVIDADES DEL DIAGRAMA DE FLUJO	PRODUCTO
Unidad requirente	1. Realiza el memorando de solicitud y justifica la necesidad de adquisición. 2. Obtiene las proformas	<ul style="list-style-type: none"> • Proformas
Dirección Administrativa	3. Solicita certificación de no constar en PAC y catálogo electrónico. 5. Legaliza las certificaciones. 6. Solicita disponibilidad de fondos. 8. Legaliza el Director Administrativo. 14. Revisa la documentación y ordena el pago.	<ul style="list-style-type: none"> • Certificaciones de no constar en PAC y Catálogo Electrónico legalizadas. • Solicitud de pago legalizada.
Contratación Pública	4. Remite certificaciones solicitadas. 8. Analiza las proformas y realiza un cuadro comparativo. 9. Legaliza el responsable de contratación pública y el asistente. 10. Realiza la compra 13. Solicita el pago	<ul style="list-style-type: none"> • Cuadro de análisis comparativo.
Proveedor	11. Entrega los bienes y/o servicios con su factura.	<ul style="list-style-type: none"> • Bienes y/o servicios.
Dirección Financiera	7. Remite disponibilidad de fondos 15. Autoriza el pago 16. Elabora el comprobante de pago.	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de fondos • Comprobante de pago.
Bodega	12. Realiza la verificación y el ingreso de los bienes	<ul style="list-style-type: none"> • Ingreso a bodega • Acta de entrega-recepción legalizada.
Tesorería	17. Realiza la transferencia. 18. Dentro de 24 horas confirma la transferencia.	<ul style="list-style-type: none"> • Comprobante de transferencia.

Fuente: Observación Directa

Elaborado por: La autora

Gráfico 22: Diagrama de flujo procedimiento de Subasta Inversa Electrónica / 1 - 4

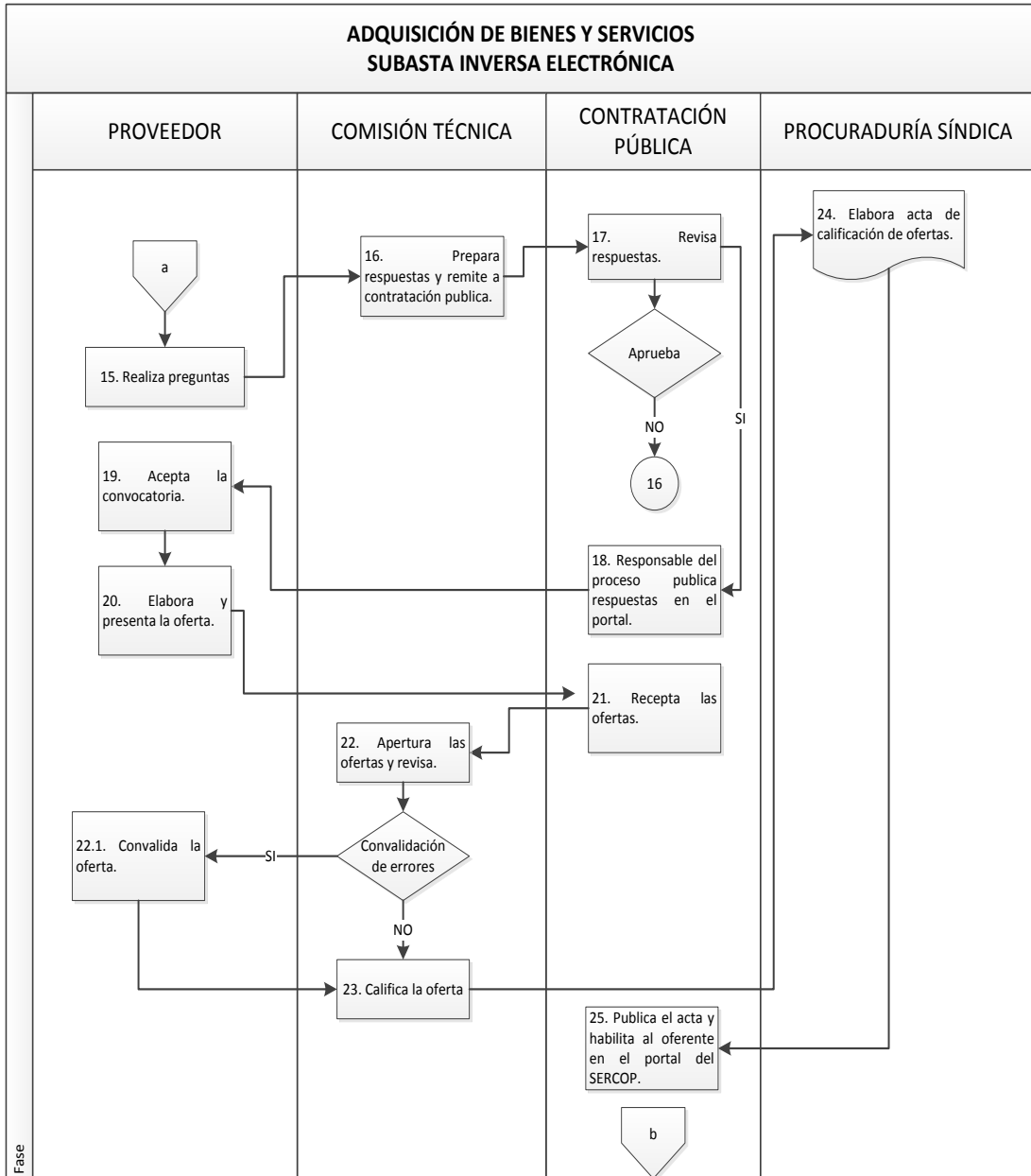


Fase

Fuente: Observación Directa
Elaborado por: La autora

Gráfico 23: Diagrama de flujo procedimiento de Subasta Inversa Electrónica

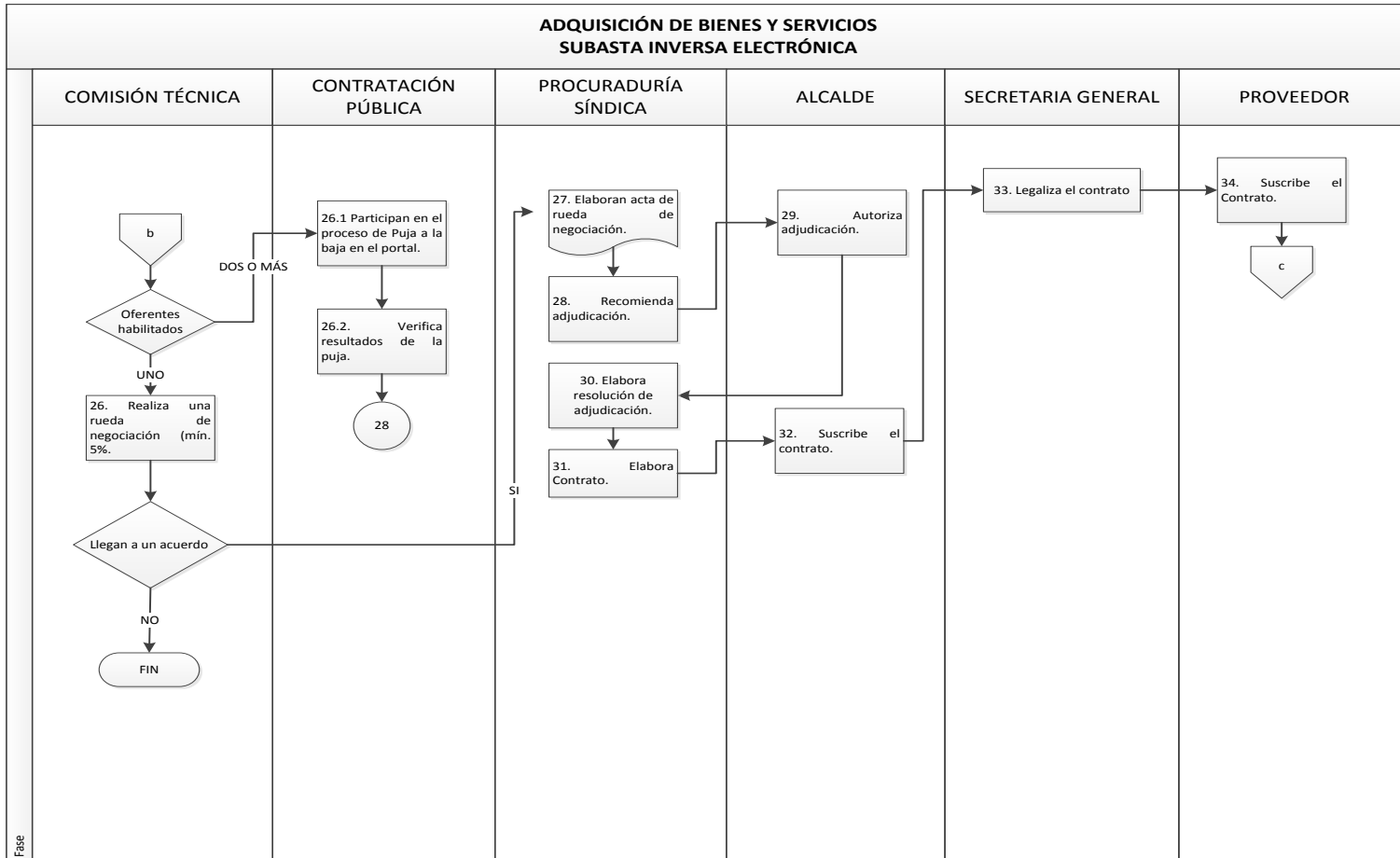
/ 2 - 4



Fuente: Observación Directa

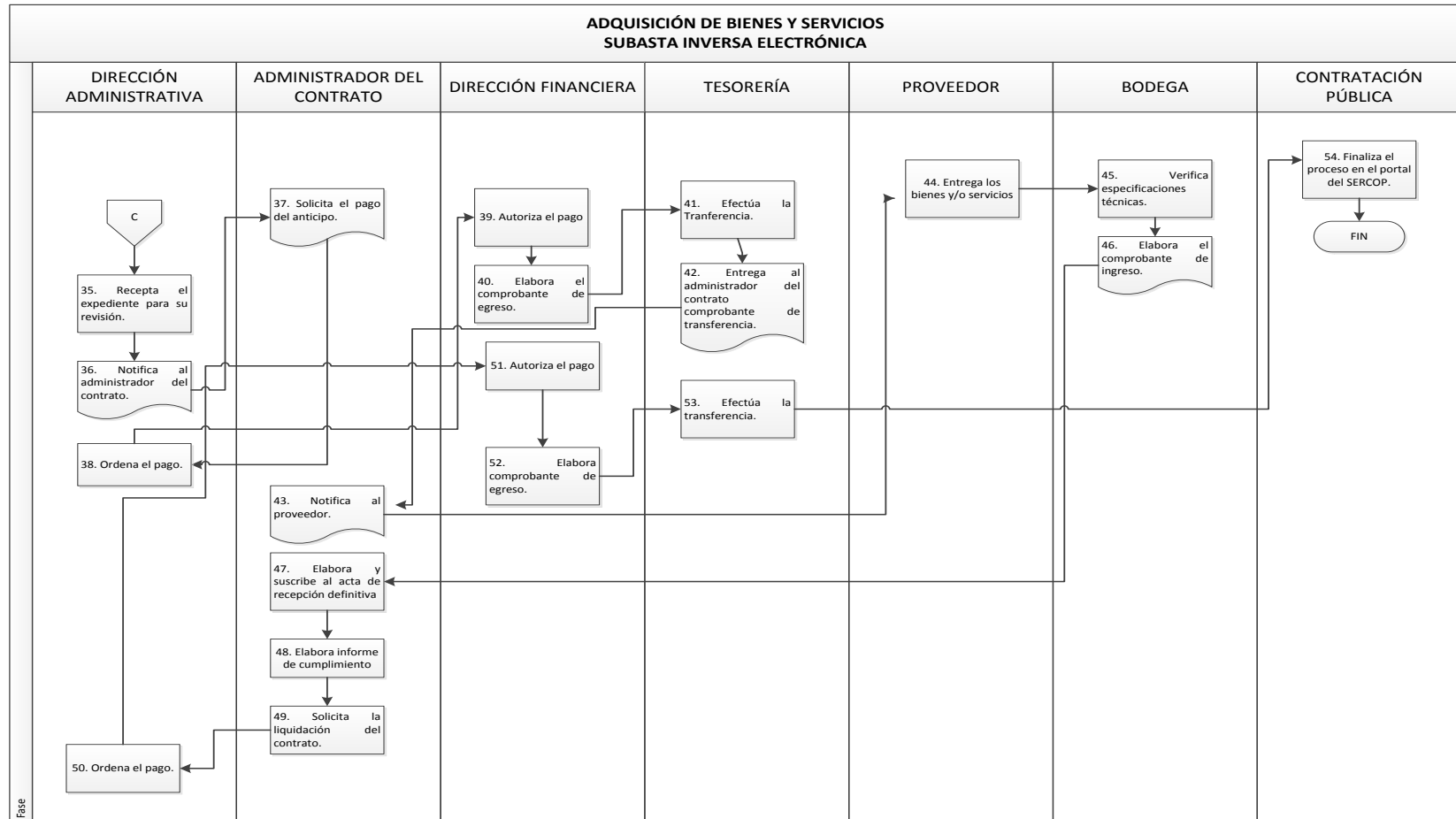
Elaborado por: La autora

Gráfico 24: Diagrama de flujo procedimiento de Subasta Inversa Electrónica / 3 - 4



Fuente: Observación Directa
Elaborado por: La autora

Gráfico 25: Diagrama de flujo procedimiento de Subasta Inversa Electrónica / 4 - 4



Fuente: Observación Directa
Elaborado por: La autora

Cuadro 35: Actividades del Proceso de Contratación por Subasta Inversa Electrónica.

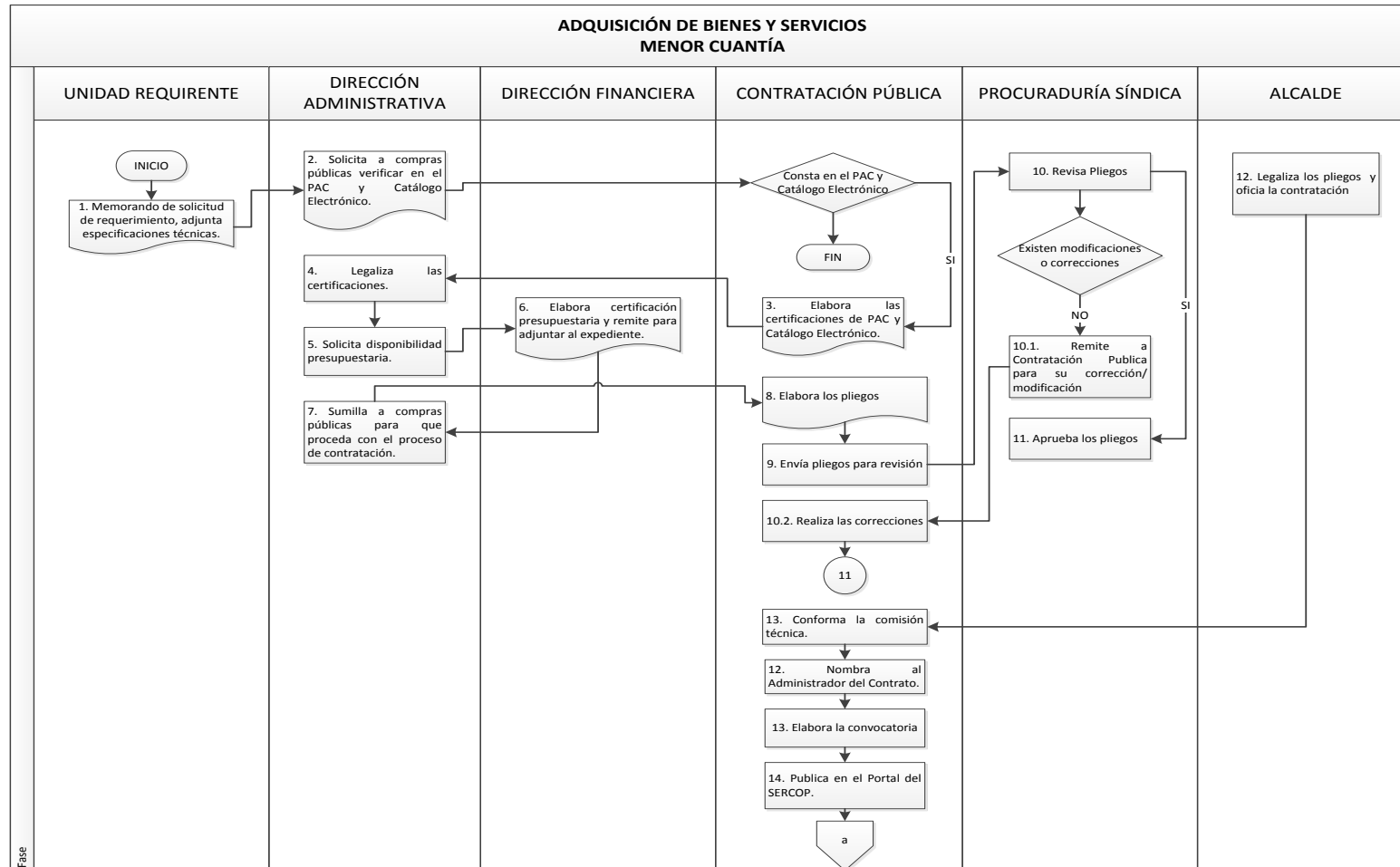
UNIDAD	ACTIVIDADES DEL DIAGRAMA DE FLUJO	PRODUCTO
Unidad requirente	1. Memorando de solicitud de requerimiento, adjunta especificaciones técnicas.	<ul style="list-style-type: none"> • Memorando de requerimiento
Dirección Administrativa	2. Solicita a compras públicas verificar en el PAC y Catálogo Electrónico. 4. Legaliza las certificaciones. 5. Solicita disponibilidad presupuestaria. 7. Sumilla a compras públicas para que proceda con el proceso de contratación. 35. Receipta el expediente para su revisión. 36. Notifica al administrador del contrato. 38. Ordena el pago. 50. Ordena el pago.	<ul style="list-style-type: none"> • Certificaciones de no constar en PAC y Catálogo Electrónico legalizadas. • Solicitud de pago legalizada.
Contratación Pública	3. Elabora las certificaciones de PAC y Catálogo Electrónico. 8. Elabora los pliegos 9. Envía pliegos para revisión 10.2. Realiza las correcciones 13. Conformar la comisión técnica. 12. Nombra al Administrador del Contrato. 13. Elabora la convocatoria 14. Publica en el Portal del SERCOP. 17. Revisa respuestas. 18. Responsable del proceso publica respuestas en el portal. 21. Receipta las ofertas. 25. Publica el acta y habilita al oferente en el portal del SERCOP. 26.1 Participan en el proceso de Puja a la baja en el portal. 26.2. Verifica resultados de la puja. 54. Finaliza el proceso en el portal del SERCOP.	<ul style="list-style-type: none"> • Pliegos • Certificaciones de no constar en PAC y Catálogo Electrónico.
Alcalde	12. Legaliza los pliegos y oficia la contratación 29. Autoriza adjudicación. 32. Suscribe el contrato.	<ul style="list-style-type: none"> • Pliegos legalizados
Procuraduría Síndica	10. Revisa Pliegos 10.1. Remite a Contratación Pública para su corrección/modificación 11. Aprueba los pliegos 24. Elabora acta de calificación de ofertas. 27. Elaboran acta de rueda de negociación.	<ul style="list-style-type: none"> • Acta de calificación de ofertas • Acta de negociación • Resolución de adjudicación • Contrato

	28. Recomienda adjudicación. 30. Elabora resolución de adjudicación. 31. Elabora Contrato.	
Secretaría General	33. Legaliza el contrato	<ul style="list-style-type: none"> • Contrato legalizado
Proveedor	15. Realiza preguntas 19. Acepta la convocatoria. 20. Elabora y presenta la oferta. 22.1. Convalida la oferta. 34. Suscribe el Contrato. 44. Entrega los bienes y/o servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Bienes y/o servicios.
Dirección Financiera	6. Elabora certificación presupuestaria y remite para adjuntar al expediente. 39. Autoriza el pago 40. Elabora el comprobante de egreso. 51. Autoriza el pago 52. Elabora comprobante de egreso.	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de fondos • Comprobantes de pago.
Comisión Técnica	16. Prepara respuestas y remite a contratación pública. 22. Apertura las ofertas y revisa. 23. Califica la oferta 26. Realiza una rueda de negociación (mín. 5%).	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de calificación de ofertas
Administrador del Contrato	37. Solicita el pago del anticipo. 43. Notifica al proveedor. 47. Elabora y suscribe al acta de recepción definitiva 48. Elabora informe de cumplimiento 49. Solicita la liquidación del contrato.	Notificaciones al proveedor. Acta de recepción definitiva. Informe de cumplimiento.
Bodega	12. Realiza la verificación y el ingreso de los bienes 45. Verifica especificaciones técnicas. 46. Elabora el comprobante de ingreso.	<ul style="list-style-type: none"> • Ingreso a bodega
Tesorería	41. Efectúa la Transferencia. 42. Entrega al administrador del contrato comprobante de transferencia. 53. Efectúa la transferencia.	<ul style="list-style-type: none"> • Comprobante de transferencia.

Fuente: Observación Directa

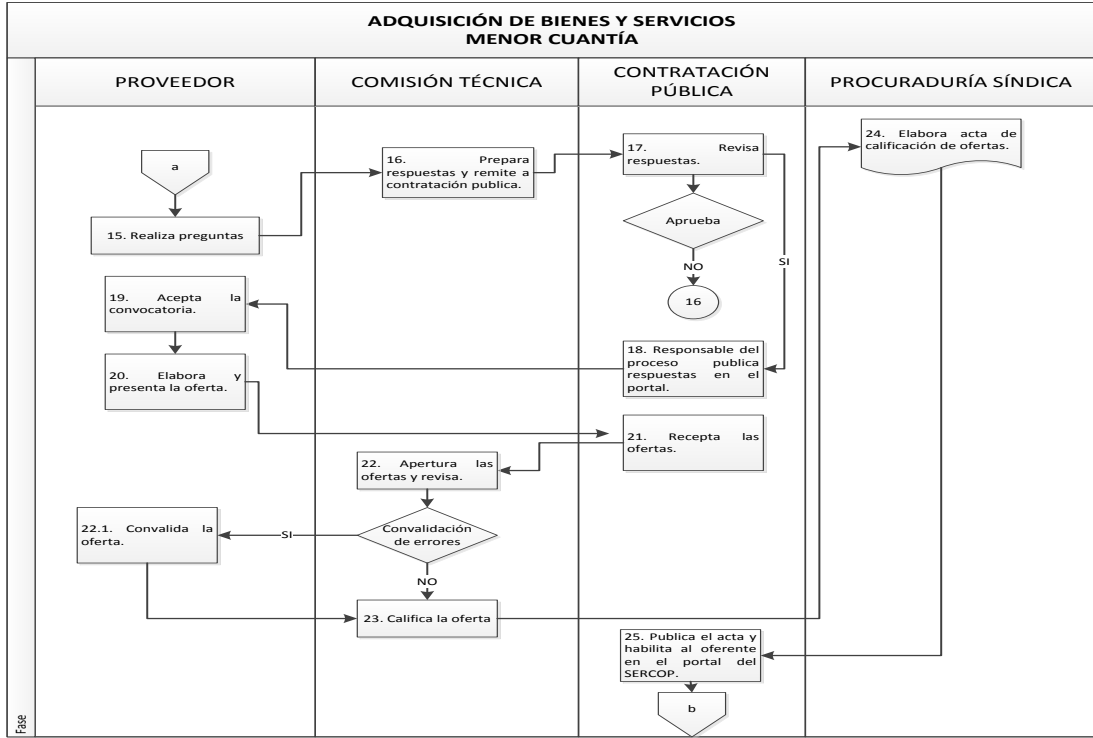
Elaborado por: La autora

Gráfico 26: Diagrama de flujo procedimiento de Menor Cuantía Bienes y Servicios / 1 - 4



Fuente: Observación Directa
Elaborado por: La autora

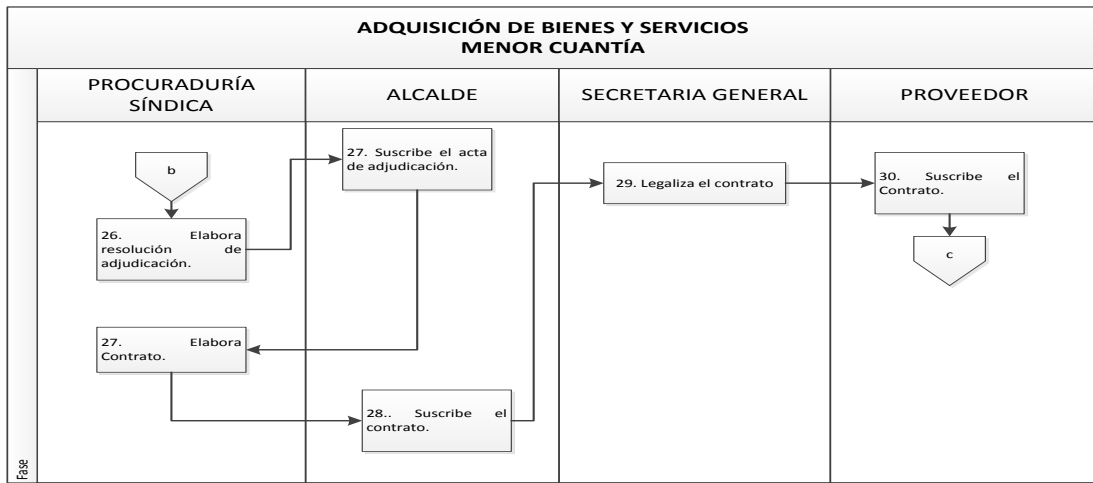
Gráfico 27: Diagrama de flujo procedimiento de Menor Cuantía Bienes y Servicios / 2 – 4



Fuente: Observación Directa

Elaborado por: La autora

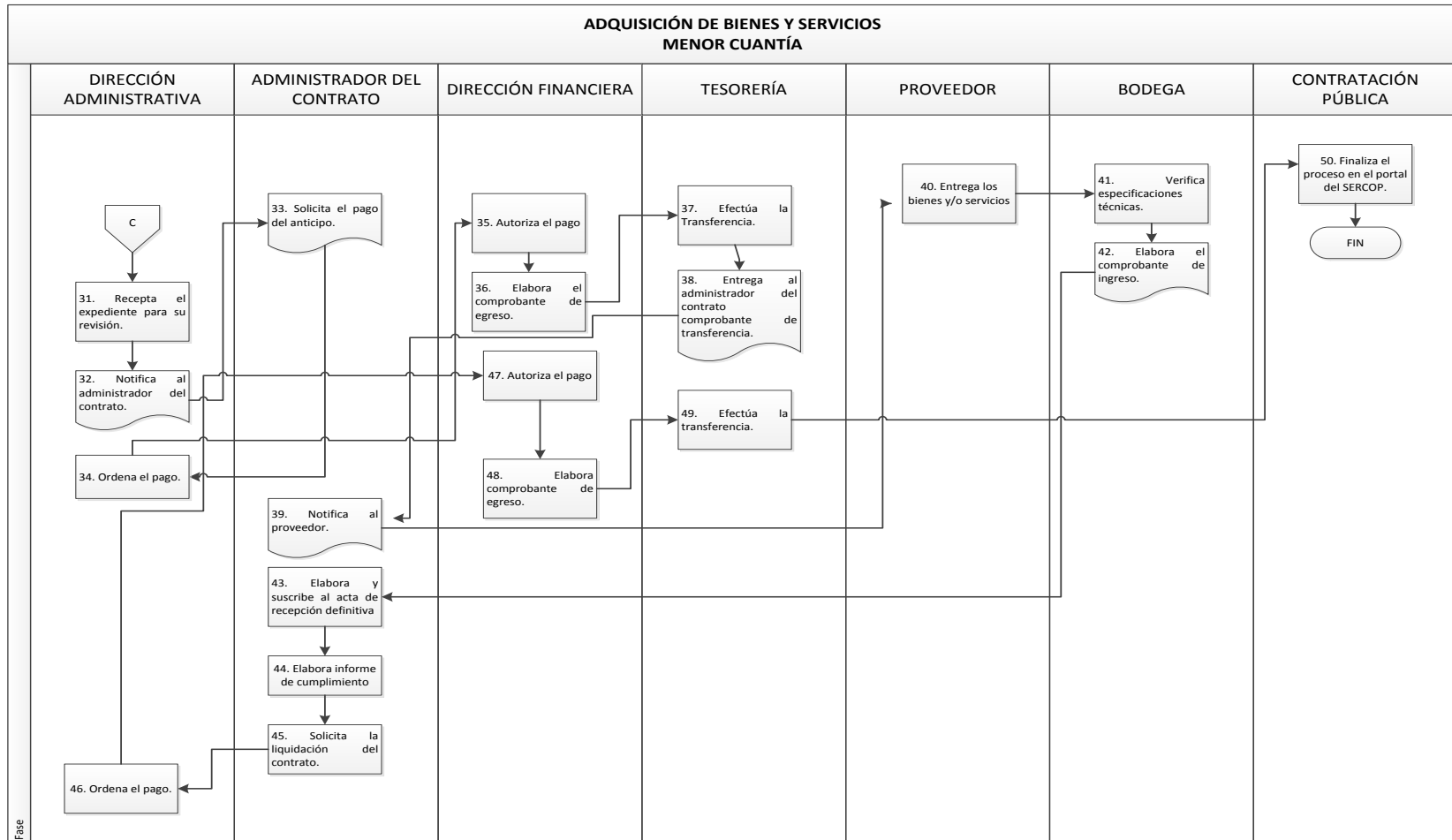
Gráfico 28: Diagrama de flujo procedimiento de Menor Cuantía Bienes y Servicios / 3 – 4



Fuente: Observación Directa

Elaborado por: La autora

Gráfico 29: Diagrama de flujo procedimiento de Menor Cuantía Bienes y Servicios / 4 – 4



Fuente: Observación Directa
Elaborado por: La autora

Cuadro 36: Actividades del Proceso de Contratación Menor Cuantía Bienes y Servicios.

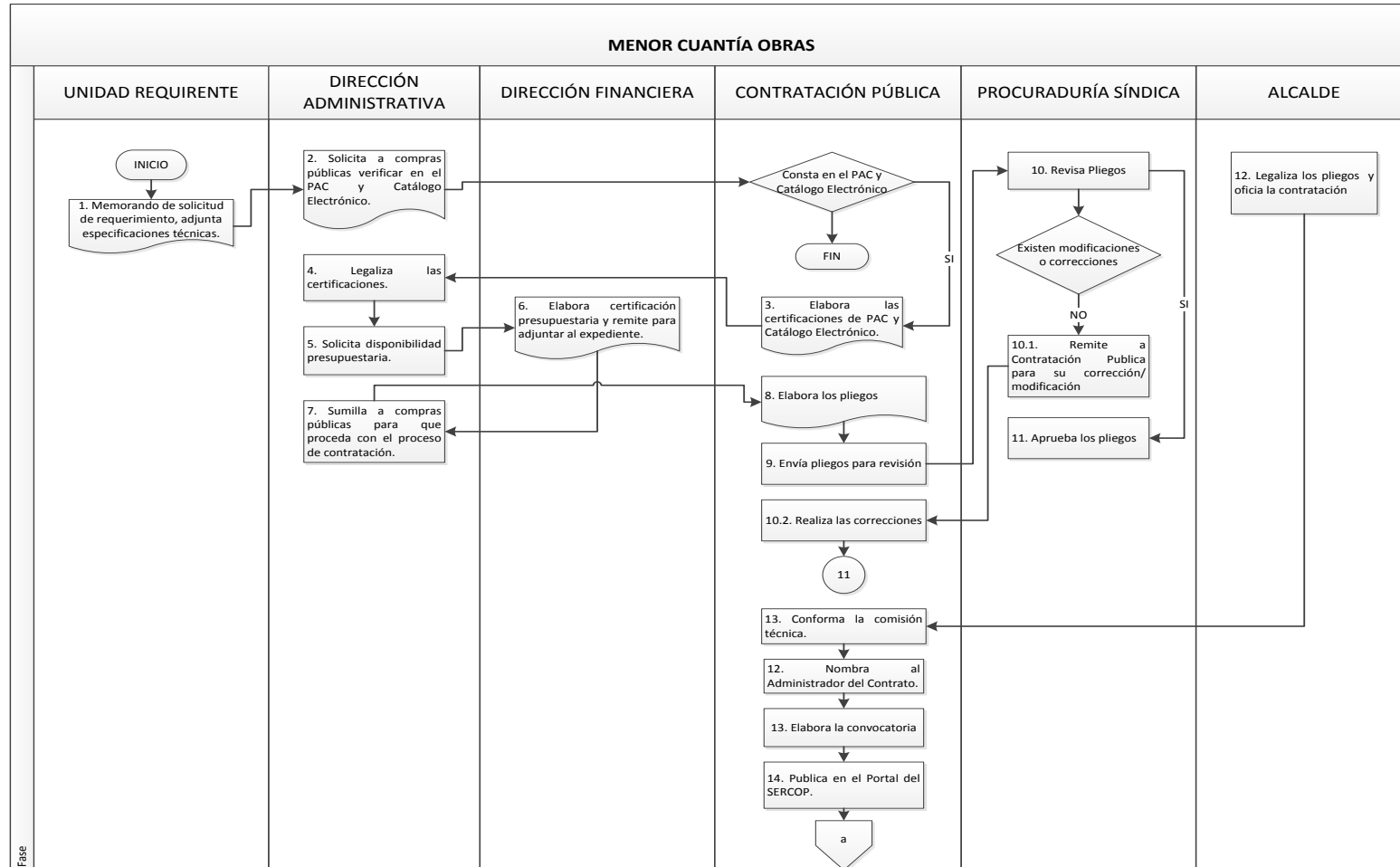
UNIDAD	ACTIVIDADES DEL DIAGRAMA DE FLUJO	PRODUCTO
Unidad requirente	1. Memorando de solicitud de requerimiento, adjunta especificaciones técnicas.	<ul style="list-style-type: none"> • Memorando de requerimiento
Dirección Administrativa	2. Solicita a compras públicas verificar en el PAC y Catálogo Electrónico. 4. Legaliza las certificaciones. 5. Solicita disponibilidad presupuestaria. 7. Sumilla a compras públicas para que proceda con el proceso de contratación. 31. Receipta el expediente para su revisión. 32. Notifica al administrador del contrato. 34. Ordena el pago. 46. Ordena el pago.	<ul style="list-style-type: none"> • Certificaciones de no constar en PAC y Catálogo Electrónico legalizadas. • Solicitud de pago legalizada.
Dirección Financiera	6. Elabora certificación presupuestaria y remite para adjuntar al expediente. 35. Autoriza el pago 47. Autoriza el pago 48. Elabora comprobante de egreso.	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de fondos • Comprobantes de pago.
Contratación Pública	3. Elabora las certificaciones de PAC y Catálogo Electrónico. 8. Elabora los pliegos 9. Envía pliegos para revisión 10.2. Realiza las correcciones 13. Conformar la comisión técnica. 12. Nombra al Administrador del Contrato. 13. Elabora la convocatoria 14. Publica en el Portal del SERCOP. 17. Revisa respuestas. 18. Responsable del proceso publica respuestas en el portal. 21. Receipta las ofertas. 25. Publica el acta y habilita al oferente en el portal del SERCOP. 50. Finaliza el proceso en el portal del SERCOP.	<ul style="list-style-type: none"> • Pliegos • Certificaciones de no constar en PAC y Catálogo Electrónico.
Alcalde	12. Legaliza los pliegos y oficia la contratación 27. Suscribe el acta de adjudicación. 28. Suscribe el contrato.	<ul style="list-style-type: none"> • Pliegos legalizados
Procuraduría Síndica	10. Revisa Pliegos 10.1. Remite a Contratación Pública para su corrección/modificación 11. Aprueba los pliegos	<ul style="list-style-type: none"> • Acta de calificación de ofertas • Acta de negociación • Resolución de

	24. Elabora acta de calificación de ofertas. 26. Elabora resolución de adjudicación. 27. Elabora Contrato.	adjudicación • Contrato
Secretaría General	29. Legaliza el contrato	• Contrato legalizado
Proveedor	15. Realiza preguntas 19. Acepta la convocatoria. 20. Elabora y presenta la oferta. 22.1. Convalida la oferta. 30. Suscribe el Contrato. 40. Entrega los bienes y/o servicios	• Bienes y/o servicios.
Comisión Técnica	16. Prepara respuestas y remite a contratación pública. 22. Apertura las ofertas y revisa. 23. Califica la oferta	• Informe de calificación de ofertas
Administrador del Contrato	33. Solicita el pago del anticipo. 39. Notifica al proveedor. 43. Elabora y suscribe al acta de recepción definitiva 44. Elabora informe de cumplimiento 45. Solicita la liquidación del contrato.	Notificaciones al proveedor. Acta de recepción definitiva. Informe de cumplimiento.
Bodega	12. Realiza la verificación y el ingreso de los bienes 41. Verifica especificaciones técnicas. 42. Elabora el comprobante de ingreso.	• Ingreso a bodega
Tesorería	37. Efectúa la Transferencia. 38. Entrega al administrador del contrato comprobante de transferencia. 49. Efectúa la transferencia.	• Comprobante de transferencia.

Fuente: Observación Directa

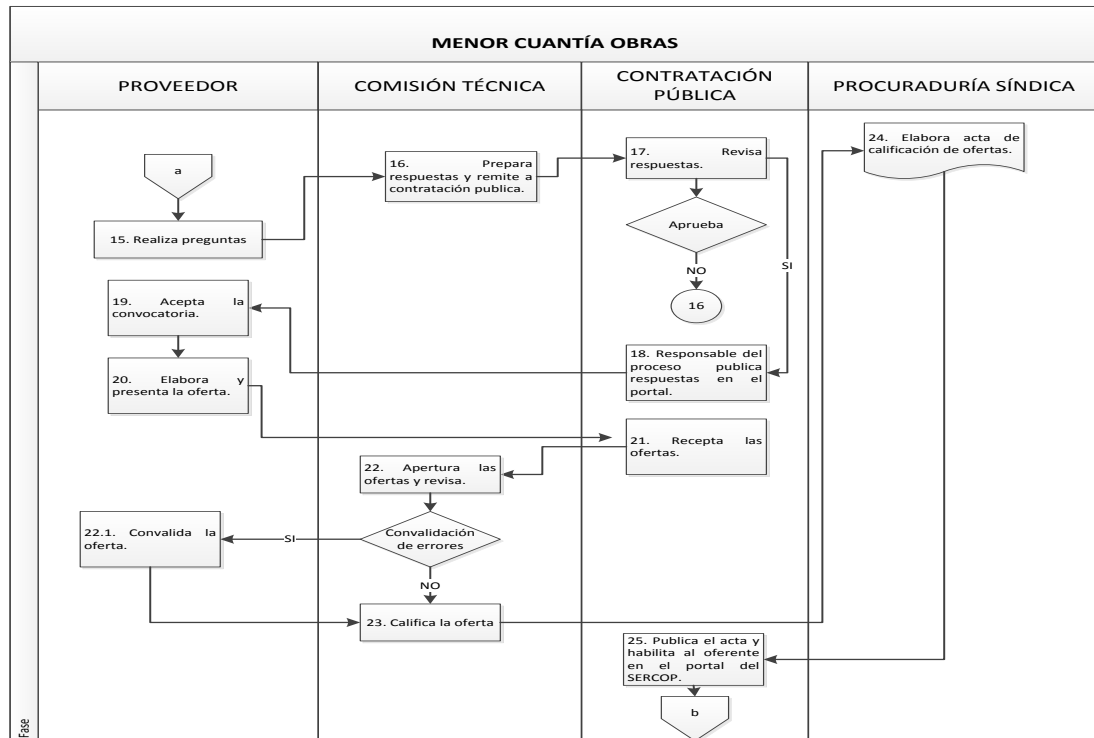
Elaborado por: La autora

Gráfico 30: Diagrama de flujo procedimiento de Menor Cuantía Obras / 1 - 4



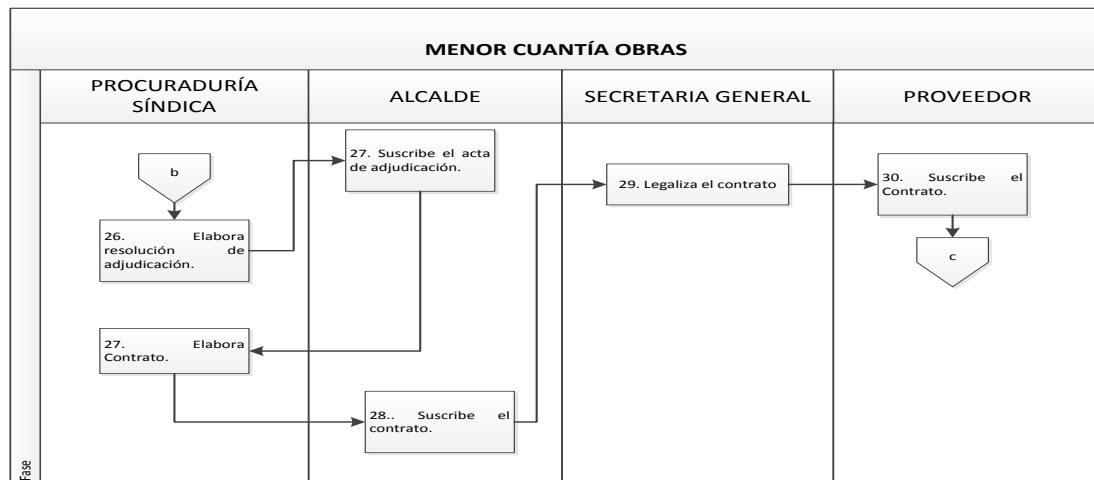
Fuente: Observación Directa
 Elaborado por: La autora

Gráfico 31: Diagrama de flujo procedimiento de Menor Cuantía Obras / 2 – 4



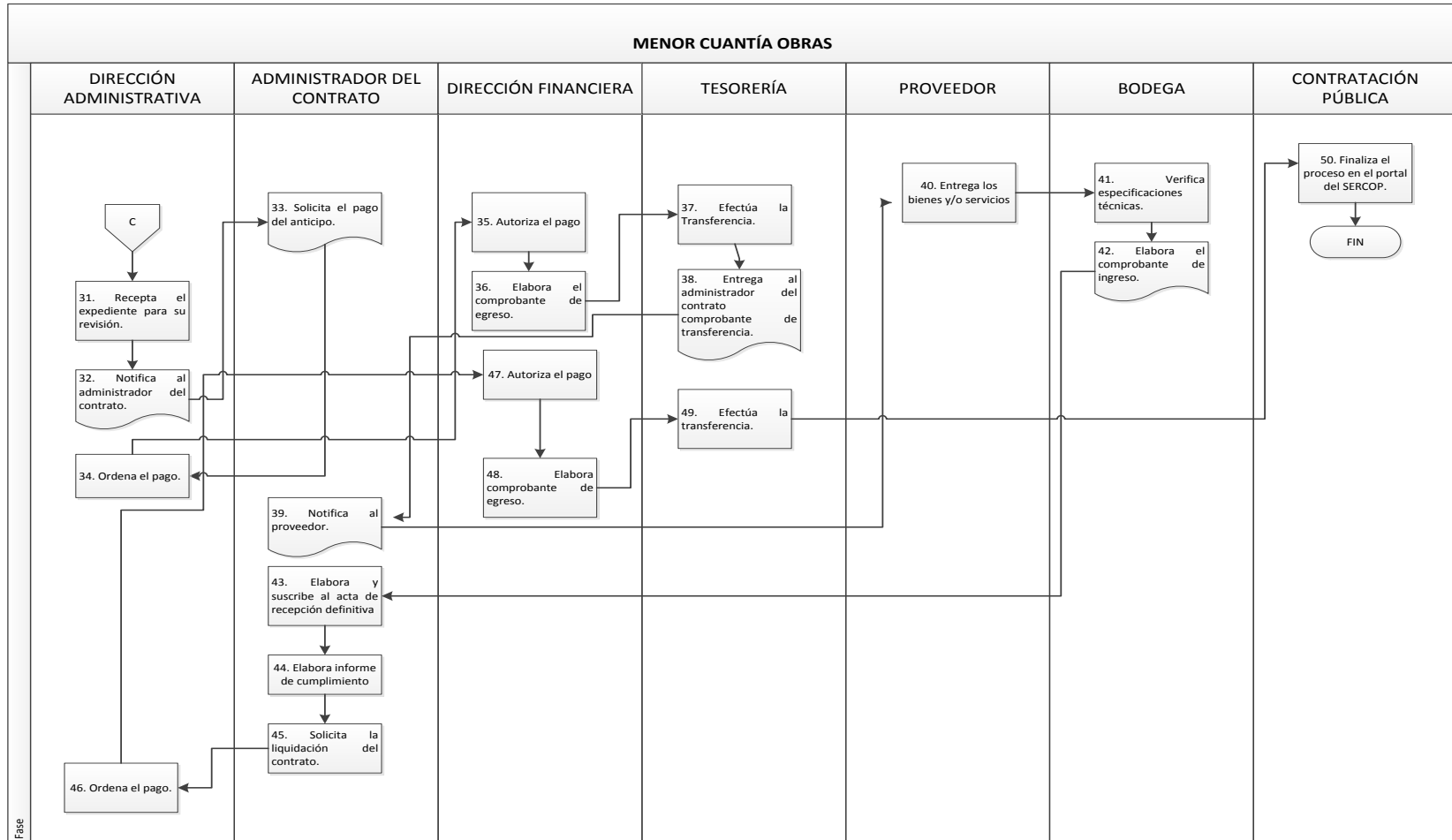
Fuente: Observación Directa
 Elaborado por: La autora

Gráfico 32: Diagrama de flujo procedimiento de Menor Obras / 3 – 4



Fuente: Observación Directa
 Elaborado por: La autora

Gráfico 33: Diagrama de flujo procedimiento de Menor Cuantía Obras / 4 – 4



Fuente: Observación Directa
 Elaborado por: La autora

**Cuadro 37: Actividades del Proceso de Contratación por Menor Cuantía
Obras**

UNIDAD	ACTIVIDADES DEL DIAGRAMA DE FLUJO	PRODUCTO
Unidad requirente	1. Memorando de solicitud de requerimiento, adjunta especificaciones técnicas.	<ul style="list-style-type: none"> • Memorando de requerimiento
Dirección Administrativa	2. Solicita a compras públicas verificar en el PAC y Catálogo Electrónico. 4. Legaliza las certificaciones. 5. Solicita disponibilidad presupuestaria. 7. Sumilla a compras públicas para que proceda con el proceso de contratación. 31. Receipta el expediente para su revisión. 32. Notifica al administrador del contrato. 34. Ordena el pago. 46. Ordena el pago.	<ul style="list-style-type: none"> • Certificaciones de no constar en PAC y Catálogo Electrónico legalizadas. • Solicitud de pago legalizada.
Dirección Financiera	6. Elabora certificación presupuestaria y remite para adjuntar al expediente. 35. Autoriza el pago 47. Autoriza el pago 48. Elabora comprobante de egreso.	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de fondos • Comprobantes de pago.
Contratación Pública	3. Elabora las certificaciones de PAC y Catálogo Electrónico. 8. Elabora los pliegos 9. Envía pliegos para revisión 10.2. Realiza las correcciones 13. Conformar la comisión técnica. 12. Nombra al Administrador del Contrato. 13. Elabora la convocatoria 14. Publica en el Portal del SERCOP. 17. Revisa respuestas. 18. Responsable del proceso publica respuestas en el portal. 21. Receipta las ofertas. 25. Publica el acta y habilita al oferente en el portal del SERCOP. 50. Finaliza el proceso en el portal del SERCOP.	<ul style="list-style-type: none"> • Pliegos • Certificaciones de no constar en PAC y Catálogo Electrónico.
Alcalde	12. Legaliza los pliegos y oficia la contratación 27. Suscribe el acta de adjudicación. 28. Suscribe el contrato.	<ul style="list-style-type: none"> • Pliegos legalizados
Procuraduría Síndica	10. Revisa Pliegos 10.1. Remite a Contratación Pública para su corrección/modificación 11. Aprueba los pliegos	<ul style="list-style-type: none"> • Acta de calificación de ofertas • Acta de negociación • Resolución de

	24. Elabora acta de calificación de ofertas. 26. Elabora resolución de adjudicación. 27. Elabora Contrato.	adjudicación • Contrato
Secretaría General	29. Legaliza el contrato	• Contrato legalizado
Proveedor	15. Realiza preguntas 19. Acepta la convocatoria. 20. Elabora y presenta la oferta. 22.1. Convalida la oferta. 30. Suscribe el Contrato. 40. Entrega los bienes y/o servicios	• Bienes y/o servicios.
Comisión Técnica	16. Prepara respuestas y remite a contratación pública. 22. Apertura las ofertas y revisa. 23. Califica la oferta	• Informe de calificación de ofertas
Administrador del Contrato	33. Solicita el pago del anticipo. 39. Notifica al proveedor. 43. Elabora y suscribe al acta de recepción definitiva 44. Elabora informe de cumplimiento 45. Solicita la liquidación del contrato.	Notificaciones al proveedor. Acta de recepción definitiva. Informe de cumplimiento.
Bodega	12. Realiza la verificación y el ingreso de los bienes 41. Verifica especificaciones técnicas. 42. Elabora el comprobante de ingreso.	• Ingreso a bodega
Tesorería	37. Efectúa la Transferencia. 38. Entrega al administrador del contrato comprobante de transferencia. 49. Efectúa la transferencia.	• Comprobante de transferencia.

Fuente: Observación Directa

Elaborado por: La autora

Cuadro 38: Programa de Trabajo – Dirección Administrativa

PROGRAMA DE TRABAJO				
ENTIDAD: GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SAN MIGUEL DE IBARRA				
TIPO DE EXAMEN: AUDITORÍA DE GESTIÓN				
COMPONENTE: DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA				
SUBCOMPONENTE: CONTRATACIÓN PÚBLICA				
OBJETIVOS:				
<ul style="list-style-type: none"> • Comprobar el cumplimiento de Leyes, Reglamentos y Normativa en la ejecución de los procesos. • Comprobar que los procesos ejecutados hayan sido realizados dentro de los términos establecidos. • Comprobar que los procesos ejecutados se encuentren debidamente documentados y archivados. 				
No.	DESCRIPCIÓN	REF: P/T	ELABORADO POR:	OBSERVACIONES
I. NORMATIVA				
1	Solicite una copia de la Resolución de la Unidad de Contratación Pública, Plan Operativo Anual y el Plan Anual de Contratación.			
II. SELECCIÓN DE LA MUESTRA				
2	Solicite un listado de los procesos que se han llevado a cabo durante el periodo de análisis sobre los distintos tipos de procesos vigentes, con esta información calcule una muestra para revisión detallada.			
III. PLIEGOS				

3	Con base a la muestra obtenida, revise los pliegos y compruebe si se encuentran íntegros en su totalidad.			
IV.	ANÁLISIS DEL CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS			
4	Con base a la muestra obtenida, elabore un cuadro comparativo para verificar que en los pliegos, se hayan incluido todos los requerimientos exigidos en la Ley del Sistema Nacional de Contratación Pública.			
5	Con base a la muestra obtenida y a los registros que posee la Institución y los hallados en el portal de compras públicas, verifique el cumplimiento de los requisitos establecidos para los oferentes, comprobando: su capacidad, límites máximos por adjudicación de procesos.			

Fuente: Observación Directa

Elaborado por: La autora

Cuadro 39: Programa de Trabajo – Procesos de Contratación

PROGRAMA DE TRABAJO				
ENTIDAD: GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SAN MIGUEL DE IBARRA				
TIPO DE EXAMEN: AUDITORÍA DE GESTIÓN				
COMPONENTE: DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA				
SUBCOMPONENTE: PROCESOS DE CONTRATACIÓN				
OBJETIVOS:				
<ul style="list-style-type: none"> • Determinar si los procesos de contratación de bienes, servicios y obras se desarrollan en base a los procedimientos estipulados en la LOSNCP y su reglamento. • Comprobar si todos los requerimientos de las distintas Direcciones, unidades del GAD Municipal de San Miguel de Ibarra fueron atendidas. 				
No.	DESCRIPCIÓN	REF: P/T	ELABORADO POR:	OBSERVACIONES
1	Solicite un cuadro resumen de las contrataciones efectuadas en el año 2013 por el GAD Municipal de San Miguel de Ibarra.			
2	Analice si los Procedimientos de Contratación que el GAD Municipal-Ibarra ejecutó son los permitidos por la LOSNCP.			
3	Solicite el detalle de cumplimiento de las actividades planificadas.			
4	Determine si las adquisiciones se llevaron a cabo en base a la planificación.			

5	Elabore cuestionarios para los procesos de Catálogo Electrónico, Subasta Inversa, Menor Cuantía, Régimen Especial, Ínfima Cuantía.			
6	Aplique los cuestionarios elaborados para los procesos seleccionados.			
7	Aplique un cuestionario para verificar el cumplimiento de las adquisiciones dentro de los términos establecidos en la Ley y su Reglamento.			
8	Verifique si el área de control de activos realiza la recepción de los bienes a través de actas.			
9	Verifique si los bienes son registrados inmediatamente después de la recepción.			

Fuente: Observación Directa

Elaborado por: La autora

Cuadro 40: Programa de Trabajo – Talento Humano

PROGRAMA DE TRABAJO				
ENTIDAD: GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SAN MIGUEL DE IBARRA				
TIPO DE EXAMEN: AUDITORÍA DE GESTIÓN				
COMPONENTE: UNIDAD DE CONTRATACIÓN PÚBLICA				
SUBCOMPONENTE: TALENTO HUMANO				
OBJETIVOS:				
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar el grado de cumplimiento de las actividades de los funcionarios. • Verificar si la contratación del personal se realizó dentro de los procesos de selección establecidos. 				
No.	DESCRIPCIÓN	REF: P/T	ELABORADO POR:	OBSERVACIONES
1	Solicite una nómina de los funcionarios, juntamente con sus perfiles profesionales que integran la Unidad de Contratación Pública.			
	Solicite información sobre			
3	Verifique como se realiza el proceso para requerimiento de nuevo talento humano.			
4	Solicite el manual de funciones.			
5	Verifique si las funciones establecidas en el manual son las realizadas por los funcionarios de acuerdo a su cargo.			

Cuadro 41: Programa de Trabajo – Adjudicación de Procesos

PROGRAMA DE TRABAJO				
ENTIDAD: GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SAN MIGUEL DE IBARRA				
TIPO DE EXAMEN: AUDITORÍA DE GESTIÓN				
COMPONENTE: UNIDAD DE CONTRATACIÓN PÚBLICA				
SUBCOMPONENTE: ADJUDICACIÓN DE PROCESOS				
No.	DESCRIPCIÓN	REF: P/T	ELABORADO POR:	OBSERVACIONES
1	Con base a la muestra obtenida, revise los documentos contables que respaldan el los requisitos establecidos para la elaboración de los contratos: Garantías (póliza de buen uso del anticipo, póliza de fiel cumplimiento), copia de la escritura de la empresa, copia del RUC, RUP, copia de la cédula de identidad, copia de la papeleta de votación, certificado de no adeudar a la Municipalidad, tasa por elaboración de pliegos, acuerdo de pago.			
2	Con base a la muestra obtenida, revise que en los documentos recibidos, consten las respectivas firmas de responsabilidad y autorización.			

VI.	ARCHIVO DE LA DOCUMENTACIÓN			
9	Con base a la muestra obtenida, verifique si los procesos se encuentran debidamente documentados y archivados.			

Fuente: Observación Directa

Elaborado por: La autora

3.5.1.3 Fase III: Ejecución

En esta fase se ejecuta la auditoría, para lo cual se diseñan programas; los mismos que servirán como un medio para la obtención de la evidencia suficiente, competente y relevante, con lo cual podrá desarrollar los hallazgos que sustentarán las conclusiones y recomendaciones de los informes.

3.5.1.3.1 Objetivos

- Obtener evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada, basada en criterios de auditoría.
- Ajustar y desarrollar los programas de auditoría para cada proceso significativo y aplicar pruebas mediante las diferentes técnicas de auditoría que conduzcan a determinar los hallazgos.
- Practicar todas las pruebas y utilizar todas las técnicas o procedimientos para encontrar las evidencias de auditoría que sustentarán el informe.

3.5.1.3.2 Actividades

- Aplicar los programas para cada componente seleccionado para examinarse.
- Aplicar las técnicas de auditoría, tales como: inspección física, observación, cálculo, indagación, análisis.
- Emplear el uso de indicadores de parámetros e indicadores de economía, eficiencia, eficacia y otros; tanto reales como estándar.
- Preparar los papeles de trabajo que conjuntamente con la documentación y aplicación de los programas contiene la evidencia suficiente y competente.
- Elaborar las hojas resumen de hallazgos por cada componente examinado.

- Definir la estructura del informe de auditoría; tomando como referencia los papeles de trabajo, las hojas resumen de comentarios, conclusiones y recomendaciones.

El trabajo efectuado en esta fase de la auditoría debe ser supervisado por el auditor de mayor experiencia; ya que él debe orientar y revisar el trabajo para asegurar el cumplimiento de los programas y objetivos definidos.

3.5.1.3.3 Aplicación de pruebas y procedimientos

EL programa de auditoría contiene la selección de las técnicas y procedimientos que deben ser aplicados para averiguar sobre la confiabilidad y racionalidad de las actividades y operaciones desarrolladas por los administradores de los recursos públicos.

Los programas específicos deberán contener:

- Objetivos
- Alcance de la muestra
- Procedimientos de auditoría con relación a las técnicas de auditoría a aplicarse.

3.5.1.3.4 Papeles de trabajo

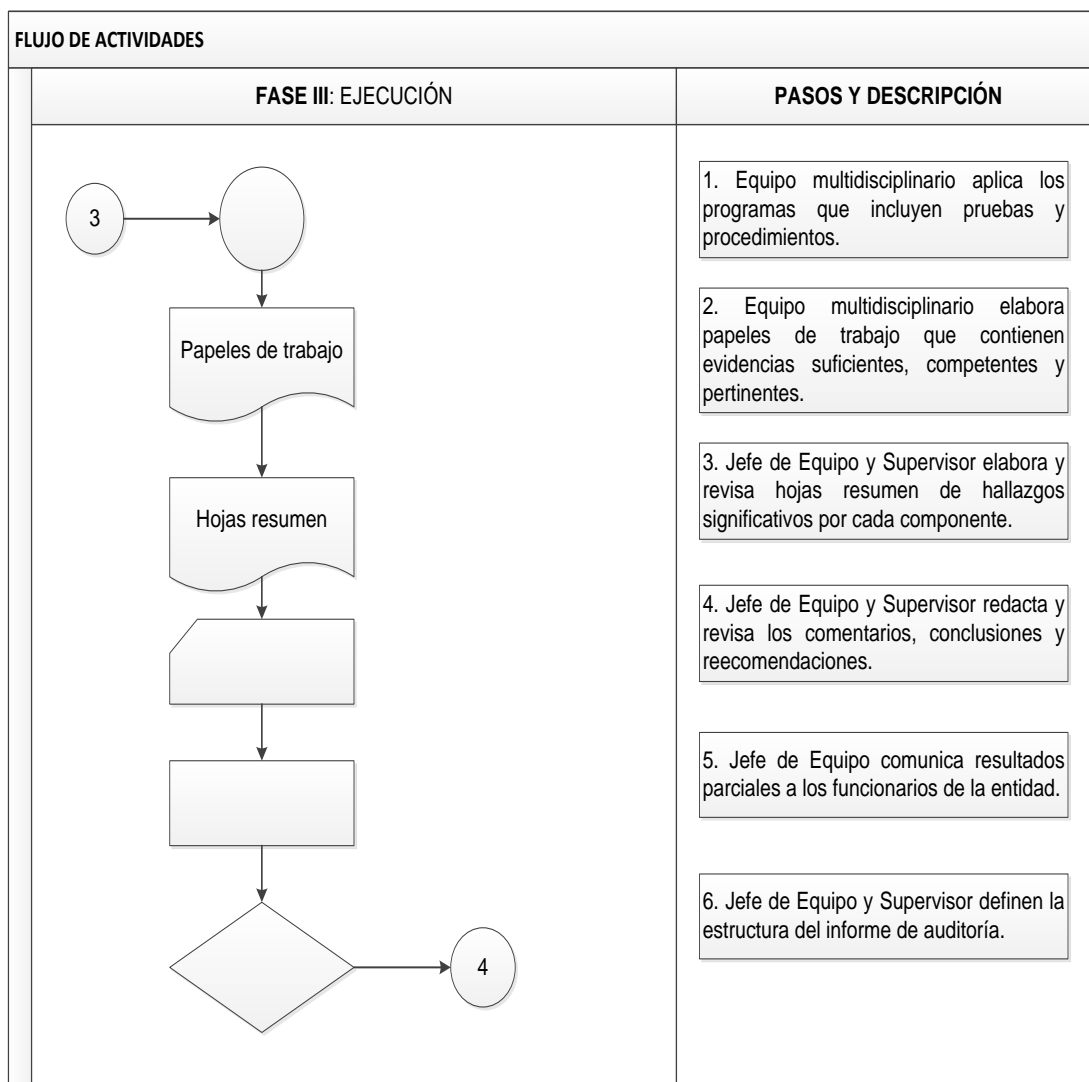
Los papeles de trabajo son los registros elaborados por el auditor, como resultado de la información recolectada en el desarrollo de la auditoría.

El propósito fundamental de los papeles de trabajo es ayudar al auditor a documentar los aspectos importantes de la auditoría, los mismos que proporcionarán evidencia de que su trabajo se ejecutó de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas y en cumplimiento del plan de trabajo de los programas de auditoría, además de respaldar el informe de

auditoría y servir como fuente de información y facilitar la administración de la auditoría.

Se pueden registrar en papel, en formato electrónico u otros medios y deben ser legibles, lógicos, completos, fáciles de entender, estar diseñados técnicamente y ser referenciados para la fácil identificación de los documentos.

Gráfico 34: Flujograma de la Fase III: Ejecución



Fuente: Observación Directa


Elaborado por: La autora

3.5.1.3.5 HALLAZGOS

Los hallazgos se hallan sustentados en hechos y evidencias obtenidos en el examen de auditoría. Los hallazgos de auditoría se componen de cuatro atributos, los mismos que se señalan a continuación:

- **Condición:** Se refiere a la situación actual encontrada por el auditor interno con respecto a una operación o actividad. Constituye el criterio que no se está logrando satisfactoriamente o se logra parcialmente.
- **Criterio:** Son parámetros o normas con los cuales el auditor interno mide la situación encontrada o condición actual.
- **Causa:** Es el motivo o razón por la cual se originó la desviación, o no se cumplió el criterio o norma.
- **Efecto:** Es el resultado adverso que se produce de la comparación entre la condición y el criterio respectivo.

Cuadro 42: Modelo de Hallazgo

 Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal San Miguel de Ibarra		GAD MUNICIPAL DE SAN MIGUEL DE IBARRA MODELO DE HALLAZGO
	ATRIBUTOS	DESCRIPCIÓN
1	CONDICIÓN	De la revisión efectuada a la Unidad de Contratación Pública referente a la documentación que debe contener los expedientes de los procesos de contratación, se observó que no existe un profesional especializado en la rama del derecho que revise y asesore sobre la normativa legal a aplicarse en la elaboración de pliegos, resoluciones, etc.
2	CRITERIO	El Manual de Funciones del GAD-Ibarra manifiesta que se la Unidad de Contratación Pública deberá contar con un profesional especializado en la rama del derecho con al menos cinco años de experiencia en procedimientos de contratación.
3	CAUSA	La existencia de un profesional especializado en la rama del derecho no garantiza el adecuado asesoramiento en la elaboración de los documentos del proceso pre contractual, contractual y adecuado asesoramiento en temas legales; respecto de los procesos de contratación.
4	EFECTO	Existe inobservancia a la Norma de Control Interno respecto de la Administración del Talento Humano.

3.5.1.4 Fase IV: Comunicación de Resultados

De forma verbal y escrita se realiza la comunicación de resultados de la auditoría durante todo el proceso; a través de informes parciales, para que una vez que se haya concluido con el proceso de auditoría se prepare un informe final que constituye el producto final del trabajo del auditor; el cual revelará las deficiencias existentes en los componentes analizados.

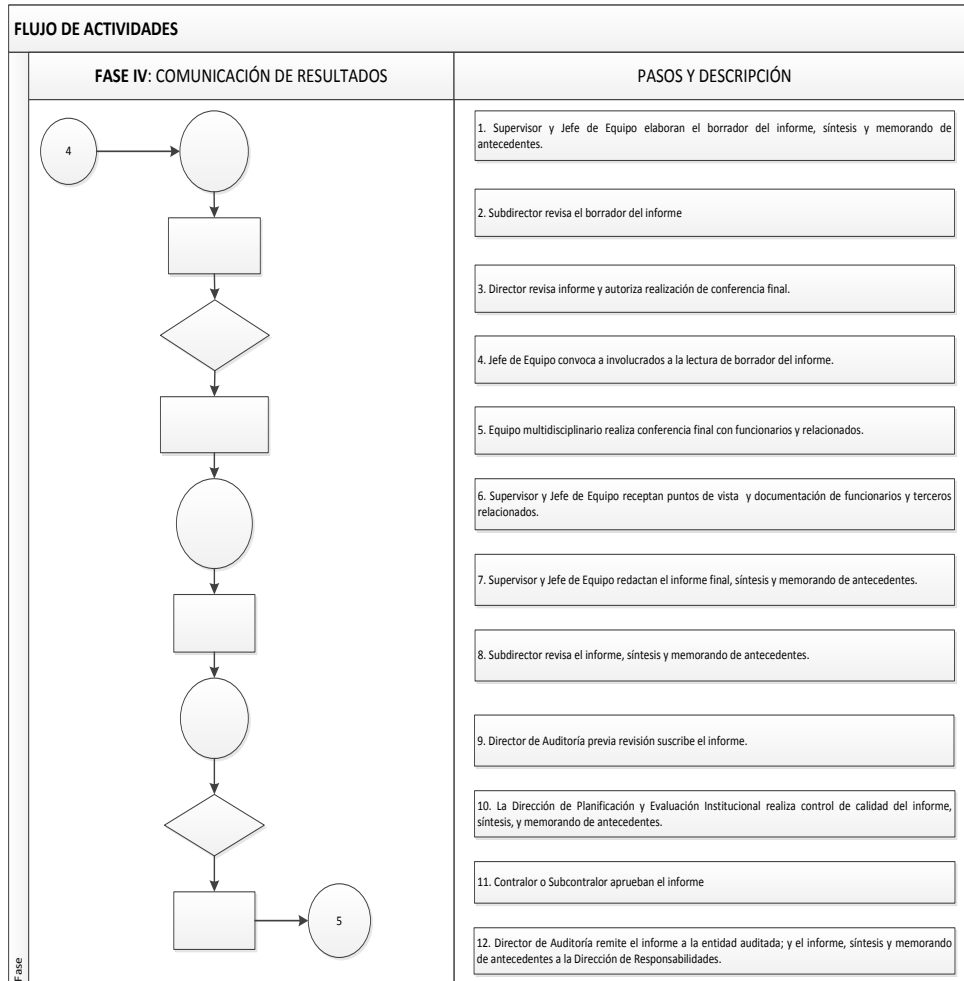
3.5.1.4.1 OBJETIVOS

- Elaborar el borrador del informe de auditoría.
- Preparar la conferencia final de resultados con la participación de los responsables de la gestión y funcionarios de más alto nivel.
- Promover la toma de acciones correctivas inmediatas.

3.5.1.4.2 ACTIVIDADES

- Redactar el informe de auditoría, en forma conjunta entre los auditores con funciones de jefe de grupo y supervisor.
- Comunicar los resultados; para ello es necesario presentar un borrador del informe antes de su emisión, el mismo que deberá ser discutido en una Conferencia Final con los responsables de la Gestión y los funcionarios de más alto nivel relacionados con el examen.
- Admitir los justificativos que presenten los responsables de la gestión, de acuerdo a los plazos previstos en los reglamentos y disposiciones legales vigentes.

Gráfico 35: Flujograma de la Fase IV: Comunicación de Resultados



Fuente: Observación Directa
Elaborado por: La autora

Cuadro 43: Estructura del Informe de Auditoría de gestión

ESTRUCTURA DEL INFORME
Carátula Índice, Siglas y Abreviaturas Carta de presentación
CAPÍTULO I.- Enfoque de la auditoría Motivo Objetivo Alcance Enfoques Componentes auditados Indicadores utilizados
CAPÍTULO II.- Información de la entidad Misión Visión Fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas, Base Legal Estructura orgánica Objetivo Financiamiento Funcionarios Principales
CAPÍTULO III.- Resultados Generales Comentarios, conclusiones y recomendaciones sobre la entidad, relacionados con la evaluación de la Estructura de Control Interno, del cumplimiento de objetivos y metas institucionales, etc.
CAPÍTULO IV.- Resultados Específicos por Componente Presentación por cada uno de los componentes y/o subcomponentes, lo siguiente: a) Comentarios.- <ul style="list-style-type: none">- Sobre aspectos positivos de la gestión gerencial-operativa y de resultados, que determinen el grado de cumplimiento de las 3 “E” teniendo en cuenta: condición, criterio, causa y efecto.- Sobre las deficiencias determinado la condición, criterio, causa y efecto; también cuantificando los perjuicios económicos ocasionados, los desperdicios existentes, daños materiales producidos. b) Conclusiones <ul style="list-style-type: none">- Conclusión del auditor sobre los aspectos positivos de la gestión gerencial operativa y sus resultados, así como del cumplimiento de las tres “E”.- Conclusión del auditor sobre el efecto económico y social producido por los

perjuicios y daños materiales ocasionados, también por las ineficiencias, prácticas antieconómicas, incumplimientos y deficiencias en general; y, a las causas y condiciones que incidieron en el cumplimiento de las 5 “E”.

c) Recomendaciones

- Constructivas y prácticas proponiendo mejoras relacionadas con la gestión de la entidad auditada, para que emplee sus recursos de manera eficiente y económica, se realicen con eficiencia sus actividades o funciones; ofrezca bienes, obras o servicios de calidad con la oportunidad y a un costo accesible al usuario; y, que permita obtener resultados favorables en su impacto.

CAPÍTULO V.- Anexos y Apéndice

Anexos.-

- Detalles o información que requiere anexos, similar a la auditoría tradicional.
- Resumen de la eficiencia, eficacia, economía, y a la comparación de los parámetros e indicadores de gestión.
- Cronograma acordado con los funcionarios de la entidad para la aplicación de recomendaciones y correctivos.

Apéndice.-

- Memorando de Antecedentes con similar contenido de la auditoría tradicional, pero que contenga un resumen de las deficiencias por los daños materiales y perjuicios económicos ocasionados, con la identificación del tipo de responsabilidades y los sujetos de las mismas.
- Síntesis de la auditoría de gestión similar al de auditoría tradicional, con los cambios introducidos en esta nueva actividad de control.
- Constancia de la notificación de inicio de examen.
- Convocatoria y Acta de la conferencia final de comunicación de resultados.

Cuadro 44: Carta de Presentación

Ibarra,

Señor (a)

**RESPONSABLE DE CONTRATACIÓN PÚBLICA
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SAN MIGUEL DE
IBARRA**

Presente.-

De mi consideración:

Hemos efectuado la Auditoría de Gestión al proceso de compras de la Unidad de Contratación Pública del GAD-Ibarra, para evaluar su gestión pública en el período 2013.

Nuestra acción de control se efectuó de acuerdo con las Normas de Control Interno, la Ley Orgánica de Contratación Pública y su reglamento. Estas normas requieren que el examen sea planificado y ejecutado para obtener certeza razonable de que la información y la documentación examinada no contienen exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente, que las operaciones a las cuales corresponden se hayan ejecutado de conformidad con las disposiciones legales, y reglamentarias vigentes, políticas y demás normas aplicables.

Se analizaron como componentes el Cumplimiento del PAC, las Contrataciones y los Procedimientos de la Unidad del año 2013.

Debido a la naturaleza de la acción de control efectuada, los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones, que constan en el presente informe. De conformidad con lo dispuesto en el artículo 92 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, las recomendaciones deben ser aplicadas de manera inmediata y con carácter obligatorio.

Atentamente,

Dr. Eduardo Lara
SUPERVISOR

Ing. Andrea Lima T.
JEFE DE EQUIPO

Ing. Mario Suárez
AUDITOR TÉCNICO

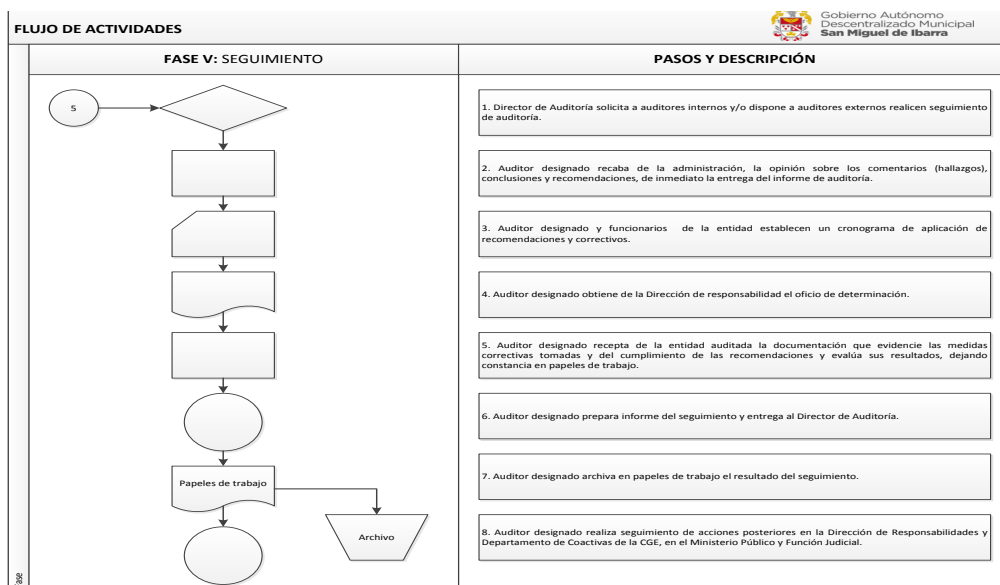
3.5.1.5 Fase V: Seguimiento

Una vez que se han emitido las recomendaciones por parte del auditor interno, como consecuencia de la auditoría de gestión realizada se deberá efectuar el seguimiento correspondiente; siendo responsabilidad de los auditores que ejecutaron la auditoría; aun cuando se encuentren ausentes.

3.5.1.5.1 Actividades


- Comprobar hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los comentarios (hallazgos), conclusiones y recomendaciones presentadas en el informe y efectúa el seguimiento de inmediato a la terminación de auditoría.
- Verificar si la aplicación de las recomendaciones satisfacen plenamente las necesidades del cliente o ciudadanía.
- Determinación de responsabilidades por los daños materiales y perjuicio económico causado, y comprobación de su recuperación o reparación.

Gráfico 36: Flujograma de la Fase V: Seguimiento



Fuente: Observación Directa
Elaborado por: La autora

Cuadro 45: Cronograma de Aplicación de Recomendaciones

 Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal San Miguel de Ibarra	GAD MUNICIPAL DE SAN MIGUEL DE IBARRA CRONOGRAMA DE CUMPLIMIENTO DE APLICACIÓN DE RECOMENDACIONES AÑO 2013																	
	RECOMENDACIÓN N°	JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				RESPONSABLE
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
Al Director Administrativo Llevar un archivo actualizado y ordenado a fin de que permita revisar que las solicitudes efectuadas se lleven a cabo dentro de los plazos establecidos.																		Alcalde o su delegado
Al Responsable de la Unidad de Contratación Pública Evaluar continuamente el cumplimiento del Plan Anual de Contratación y sus reformas, a fin de dar cumplimiento a los objetivos institucionales.																		Director Administrativo del GAD-Ibarra
Al Responsable de Talento Humano Llevará un control detallado de los funcionarios que se contratan a través																		Responsable de Desarrollo

de contratos, a fin de verificar que el personal controlado cumpla con el perfil solicitado para el cargo.																	Institucional
<p>Al Responsable de la Unidad de Contratación Pública</p> <p>Elaborar un cronograma de capacitación para el personal de la unidad conforme a lo que dispone el Art. 234 Constitución del Ecuador. Las Normas de Control Interno 407-06 “Capacitación y entrenamiento continuo”.</p>																	Responsable de Talento Humano

CAPÍTULO IV

4 ANÁLISIS DE IMPACTOS

Es de vital importancia efectuar un análisis técnico de los impactos que han generado el desarrollo de esta investigación; con la finalidad de conocer un criterio técnico que sustente la ejecución de la propuesta; esto se realizará a través de la aplicación de una matriz de impactos en la cual se determinarán las áreas principales de impactos con su correspondiente indicador; identificando si el impacto generado es positivo o negativo.

Cuadro 46: Tabla de valoración de impactos

Valoración	Nivel de impacto
3	Impacto positivo alto
2	Impacto positivo medio
1	Impacto positivo bajo
0	Neutro: no existe impacto
-1	Impacto negativo bajo
-2	Impacto negativo medio
-3	Impacto negativo alto

Elaborado por: La autora

4.1 Impacto Institucional

Cuadro 47: Impacto Institucional

Indicador	Nivel de Impacto						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
Optimización de recursos							x
Utilización de las Tics						x	
Adecuado sistema de control interno de los procesos de contratación.							x
Cumplimiento de normas, principios y procedimientos							x
TOTAL						2	9

Elaborado por: La autora

$$\text{Impacto Institucional} = \frac{\text{Nivel de impacto}}{\text{N}^\circ \text{ de Indicadores}}$$

$$\text{Impacto Institucional} = \frac{11}{4} = 2,75$$

Impacto Institucional = IMPACTO POSITIVO MEDIO

4.1.1. Análisis del Impacto Institucional

- **Optimización de recursos**

La aplicación de los procedimientos de control definidos en el manual permitirá ejecutar los procesos de contratación en los plazos definidos en los cronogramas y sin que estos se sujeten a contratiempos; logrando los objetivos en el menor tiempo posible y sobre todo minimizando sus costos.

- **Utilización de las Tics**

La adecuada utilización y actualización del portal del SERCOP disminuirá los riesgos de declarar los procesos fallidos; además la implementación de una red de internet exclusiva para la Unidad de Contratación Pública y los mantenimientos preventivos y correctivos de los equipos de computación establecidos en el cronograma permitirán disminuir notablemente el incumplimiento de los cronogramas de los procesos.

- **Adecuado sistema de control interno de los procesos de contratación.**

Los procedimientos de control interno planteados en el manual de auditoría de gestión para compras públicas garantizan la eficiencia de las contrataciones en el menor tiempo y al mejor precio; significando un notable ahorro para la institución.

- **Cumplimiento de normas, principios y procedimientos**

El manual de auditoría de gestión para compras públicas proporciona las bases legales y procedimientos internos a ejecutarse para llevar a cabo los procedimientos de contratación; lo que significa una adecuada gestión administrativa y financiera.

4.2 Impacto Social

Cuadro 48: Impacto Social

Indicador	Nivel de Impacto						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
Participación de proveedores locales en los procesos de contratación							x
Generación de empleo						X	
Equidad en la distribución del presupuesto participativo.						X	
TOTAL						4	3

Elaborado por: La autora

$$\text{Impacto Social} = \frac{\text{Nivel de impacto}}{\text{Nº de Indicadores}}$$

$$\text{Impacto Social} = \frac{7}{3} = 2,33$$

Impacto Social = IMPACTO POSITIVO MEDIO

4.2.1. Análisis del Impacto Social

- **Participación de proveedores locales en los procesos de contratación**

La implementación del manual de auditoría de gestión, permitirá a los proveedores locales inscribirse y obtener el Registro Único de Proveedores y por ende participar en los procesos de contratación elevados al portal; teniendo como preferencia la presentación de ofertas por parte de los proveedores locales.

- **Generación de empleo**

Como consecuencia de los procedimientos de control interno del manual, se determina que es necesaria la contratación de personal especializado tanto en la rama del derecho como en contratación pública; también la eficacia en los procesos de contratación generará que estos sean adjudicados a tiempo y por ende propiciará a la contratación de ciudadanos para dar cumplimiento a las contrataciones; en este ejemplo en particular es el caso de adjudicación de procesos de obras.

- **Equidad en la distribución del presupuesto participativo.**

A través de los procedimientos establecidos en el portal se exigirá la publicación de la documentación requerida de cada uno de los procesos de contratación en el portal del SERCOP; lo que permitirá verificar que la distribución de recursos se realice equitativamente para todas y cada uno de las juntas parroquiales que conforman el cantón.

4.3 Impacto Económico

Cuadro 49: Impacto Económico

Indicador	Nivel de Impacto						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
Nivel de cumplimiento del Plan Anual de Contratación							x
Reformas efectuadas al Plan Anual de Contratación					x		
Grado de cumplimiento del gasto						x	
TOTAL					1	2	3

Elaborado por: La autora

$$\text{Impacto Económico} = \frac{\text{Nivel de impacto}}{\text{Nº de Indicadores}}$$

$$\text{Impacto Económico} = \frac{6}{3} = 2$$

Impacto Económico = IMPACTO POSITIVO MEDIO

4.3.1. Análisis del Impacto Económico

- **Nivel de cumplimiento del Plan Anual de Contratación**

Los procedimientos establecidos en el manual de auditoría de gestión; señalan claramente y en concordancia con la LOSNCP y su Reglamento los plazos y contenidos del Plan Anual de Contratación por lo que se pretende lograr que este sea ejecutado dentro de la normativa legal vigente y a lo solicitado por cada Dirección, Unidad o Departamento del GAD-Ibarra.

- **Reformas efectuadas al Plan Anual de Contratación**

De igual manera el manual de auditoría de gestión para compras; señala los procedimientos a seguir en el caso de que se quieran realizar contrataciones

que no fueron planificadas con anterioridad pero que se dan por casos fortuitos; para lo cual es necesario efectuar las correspondientes reformas.

- **Grado de cumplimiento del gasto**

Los procedimientos establecidos en el manual permiten realizar un seguimiento y evaluación a los procesos de contratación y por ende a la programación en términos económicos; lo que permitirá establecer lineamientos para la elaboración de un adecuado Presupuesto para la entidad.

4.4 Impacto Educativo

Cuadro 50: Impacto Educativo

Indicador	Nivel de Impacto						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
Cumplimiento del Plan de capacitación anual							x
Aplicación de los procedimientos de control interno						x	
Manejo adecuado del portal del SERCOP							x
TOTAL						2	6

Elaborado por: La autora

$$\text{Impacto Educativo} = \frac{\text{Nivel de impacto}}{\text{N}^\circ \text{ de Indicadores}}$$

$$\text{Impacto Educativo} = \frac{8}{3} = 2,667$$

Impacto Educativo = IMPACTO POSITIVO MEDIO

4.4.1. Análisis del Impacto Educativo

- **Cumplimiento del Plan de Capacitación Anual**

De acuerdo a las observaciones planteadas en el manual respecto del talento humano; se prevé que se implemente un cronograma de capacitación continuo debido a el tema de contratación pública está sometido constantemente a actualizaciones y modificaciones tanto en términos legales como económicos.

- **Aplicación de los procedimientos de control interno**

El manual de auditoría de gestión define claramente los procedimientos a seguir en cada tipo de proceso; lo que significa un importante aporte para la inducción de nuevo personal que integre la unidad y demás funcionarios involucrados en los procesos de contratación.

- **Manejo adecuado del portal del SERCOP**

La implementación de nuevas funciones al perfil de los asistentes de contratación pública como es la de proporcionar la información necesaria sobre el manejo del portal y sus herramientas así como también el asesoramiento en las distintas etapas de contratación garantizan la eficacia de esta herramienta por parte de los usuarios y participantes de los procesos de contratación.

CONCLUSIONES

El diagnóstico situacional efectuado en la Unidad de Contratación Pública del GAD Municipal de San Miguel de Ibarra evidencia falencias al momento de efectuar los procesos de contratación; debido a la ausencia de profesionales en la rama del derecho los cuales garantizarían el desarrollo de los procesos dentro de la normativa legal vigente; además de no contar con los recursos tecnológicos suficientes para la ejecución de los procesos. Por tal razón se concluye que es necesario implementar un manual de auditoría de gestión que permita evaluar los procesos de contratación en todas sus etapas y dar seguimiento adecuado de los mismos con la finalidad de implementar las acciones preventivas y correctivas que orientarán al cumplimiento de los objetivos institucionales.

La propuesta del Manual de auditoría de gestión para compras públicas se encuentra sustentada en bases teóricas legales; que han sido producto de la investigación bibliográfica; sirviendo de base para el desarrollo de la investigación de trabajo de grado y elaboración de la propuesta.

La auditoría de gestión es un examen aplicable en las instituciones que hacen uso de los recursos públicos; sirviendo como una herramienta que ayuda a la administración y a evaluar un sistema, un proceso o subproceso; obteniendo resultados que se promuevan la reducción de costos y la simplificación de tareas innecesarias u obsoletas.

Al aplicar la propuesta del manual de auditoría de gestión para compras públicas; se determina que se alcanzarán significativos impactos o

aspectos de carácter institucional, social, económico y educativo que contribuirán al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

RECOMENDACIONES

Se recomienda que se aplique el manual de auditoría de gestión para compras públicas y que se ponga en conocimiento de todas las áreas que conforman el GAD-Ibarra, ya que proporciona las bases necesarias para la ejecución y seguimiento de los procesos de contratación.

Se recomienda al Responsable de Desarrollo Institucional desarrollar un cronograma de implementación para la difusión del manual, además de actualizar los indicadores de gestión mantenidos en la unidad; con la finalidad de determinar la eficiencia y eficacia de los procesos de contratación una vez que se ha concluido con el proceso de implementación.

La máxima autoridad deberá disponer a la Dirección de Tecnologías Informáticas la difusión del manual a través de los medios tecnológicos internos utilizados en la institución con la finalidad de garantizar la ejecución de los procesos dentro de la normativa legal vigente.

Se recomienda hacer un seguimiento posterior a la implementación del manual con el fin de determinar los resultados en términos de eficiencia, eficacia y economía y de esta manera garantizar el uso adecuado de los recursos públicos.

BIBLIOGRAFÍA

CÓDIGO ORGÁNICO DE ORGANIZACIÓN TERRITORIAL, AUTONOMÍA Y DESCENTRALIZACIÓN. (s.f.).

Consultores Estratégicos Asociados Cía Ltda, S. (s.f.). Recuperado el 15 de abril de 2014, de <http://www.ceas.com.ec/frontEnd/images/objetos/NUEVOS%20MONTOS%20DE%20CONTRATACION%20.pdf>

Contraloría General del Estado. (2007). *MANUAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN*. Quito-Ecuador.

Dávila, P. (2013). *Manual de Práctica Procesal de la Contratación Pública Ecuatoriana*. Instituto Nacional de Capacitación.

Finanzas, M. d. (s.f.). Recuperado el 15 de abril de 2014, de <http://www.finanzas.gob.ec/que-es-el-sector-publico-2/>

Hernández, C. (2008). *Análisis y planeamiento*. San José: Universidad Estatal a Distancia.

Iza, A. (2012). *Control Interno y Ssitema de Gestión de Calidad*. Ediciones de la U.

Lara, E. (2013). *Auditoría de Gestión*. Ibarra- Ecuador.

Lennis, M. (2010). *La Auditoría Posterior de Rendimiento*.

Maldonado, M. (2011). *AUDITORÍA DE GESTIÓN*. Quito-Ecuador: Producciones Digitales Abya-Yala.

Santillana, J. (2009). *Auditoría Interna Integral*.

Yañez, P. (s.f.). *Buenos Aires*. Recuperado el 14 de Abril de 2014, de www.frrg.utn.edu.ar/Apuntes/II2/ManualesAd.ppt

BASES LEGALES

1. Constitución de la República del Ecuador 2008
2. Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y su Reglamento.
3. Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.
4. Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado.
5. Resoluciones internas y externas vigentes emitidas por el Sistema Nacional de Contratación Pública.

ANEXOS



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORÍA

INSTRUMENTO N° 1

Encuesta aplicada a los Asistentes de Contratación Pública del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Ibarra.

12. ¿Existe un plan específico de capacitación y actualización de conocimientos para el personal de la Unidad de Contratación Pública?
13. ¿Considera adecuado el número de funcionarios con los que la Unidad de Contratación Pública?
14. ¿Existen normas claras y precisas por escrito que especifiquen las funciones y responsabilidades del asistente de contratación Pública?
15. ¿Los recursos materiales y tecnológicos de los que Usted dispone contribuyen al cumplimiento de los objetivos planteados?
16. ¿Una vez que el administrador ha realizado la liquidación del contrato, se proceda a finalizar inmediatamente los procesos en el portal?
17. ¿Todas las contrataciones sin excepción se realizan a través de la Unidad de Contratación Pública?
18. ¿Los procesos de contratación priorizan la participación de los micros, pequeñas y medianas empresas nacionales?

- 19.** Al realizar contrataciones por ínfima cuantía, ¿Se analizan por lo menos 3 proformas previo a definir el proveedor con quien se realizara la contratación?
- 20.** ¿Usted identifica y se informa de manera oportuna a cerca de las actualizaciones y cambios que efectúa el Sistema Nacional de Contratación Pública?



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD SUPERIOR Y
AUDITORÍA

INSTRUMENTO N° 2

Encuesta aplicada a los Administradores de Contrato del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Ibarra

1. ¿Usted conoce los deberes, atribuciones y responsabilidades que debe cumplir el administrador de contratos según la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y su Reglamento?
2. ¿Considera que la suscripción de las actas de recepción y/o certificados de satisfacción son documentos esenciales dentro de los procesos de contratación pública?
3. ¿Existe un cuidado especial sobre la vigencia de las pólizas o garantías recibidas para el cumplimiento de los contratos?
4. ¿Requiere de apoyo jurídico o legal para resolver procesos fallidos o contratos incumplidos en perjuicio de los intereses de la institución?
5. ¿Una vez que se ha realizado la constatación de los bienes y/o servicios requeridos en todos los procesos de contratación sin excepción se suscriben actas de recepción definitiva?

6. ¿Conoce la documentación que deberá contener un expediente con relación a los pagos; contratos complementarios; terminación del contrato; ejecución de garantías; aplicación de multas y sanciones; y, recepciones?
7. ¿Conserva un archivo general que le permita llevar a cabo un control permanente de los contratos que ha administrado o que se encuentra administrando?



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD SUPERIOR Y
AUDITORÍA

INSTRUMENTO N° 3

Entrevista aplicada a la Operativa de Auditoría Interna del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Ibarra.

1. ¿El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Ibarra tiene diseñado un manual de auditoría de gestión para compras públicas?
2. ¿Considera necesario que se realice un seguimiento a los procesos de contratación de bienes, servicios y obras en sus etapas pre y post contractuales?
3. ¿Considera que es necesario la verificación de la existencia de una planificación con la finalidad de abastecer las necesidades de la institución?
4. ¿La Unidad de Contratación Pública del GAD Municipal de San Miguel de Ibarra, es un área relevante dentro de las actividades de la entidad para efectuar un control adecuado de los procesos?

5. ¿Es importante que los funcionarios que participan en la ejecución, aprobación y terminación de procesos de compras públicas no presenten situaciones de falta de imparcialidad?
6. ¿La inobservancia de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, su Reglamento y Resoluciones en los procesos de contratación pública pueden acarrear responsabilidades a los funcionarios involucrados?
7. ¿Considera importante efectuar una evaluación y determinar la coherencia en la formulación de las bases administrativas y técnicas, generales y específicas, en relación con las necesidades de adquisición de bienes, servicios y obras?
8. ¿Es importante verificar que todos los procesos de contratación se efectúen a través del Sistema Nacional de Contratación Pública?
9. ¿Es necesario verificar que los servicios contratados sean consistentes con los requeridos en calidad y contenido por el Servicio?
10. ¿Considera importante que se debe evaluar al presupuesto institucional frente a la Planificación Operativa Anual y el Plan Anual de Compras por cada ejercicio económico con el fin de determinar el grado de cumplimiento de lo planificado?
11. ¿Considera adecuada la socialización de un manual de auditoría de gestión para compras públicas para los servidores que se encuentren involucrados en los procesos de contratación?



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORÍA

INSTRUMENTO N° 4

Entrevista aplicada a la Responsable de la Unidad de Contratación Pública del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Ibarra.

1. ¿En qué medida es pertinente que se realicen adquisiciones, sin que éstas sean realizadas a través del Sistema Nacional de Contratación Pública?
2. ¿Qué tipo de controles o seguimientos se efectúa a los procesos que se han declarados desiertos y fallidos?
3. ¿Cuáles son los tipos de control administrativo que se aplican a los procesos de contratación para evitar la subdivisión de contratos?
4. ¿En qué medida es pertinente que la Unidad de Contratación Pública cuente con un profesional especializado en la rama del Derecho que asesore sobre temas legales a los que pueden someterse los procesos de contratación?
5. ¿Cuáles son los medios de verificación a los que debe ser sometidos los bienes antes de ser ingresados a la bodega?

6. ¿Cuáles son los casos excepcionales en los que se deben efectuar contrataciones por ínfima cuantía?
7. ¿Con qué frecuencia se efectúan evaluaciones que permitan medir el nivel de ejecución del Plan Anual de Contrataciones?
8. ¿Qué tipo de herramientas se han diseñado internamente, con la finalidad de mantener controles permanentes y eficaces sobre contratación pública?



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD SUPERIOR Y
AUDITORÍA

INSTRUMENTO N° 5

Entrevista aplicada al Director Administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Ibarra.

1. ¿En qué medida considera que los funcionarios que integran la Unidad de Contratación Pública están en condiciones de asumir los cambios con respecto a la normativa legal y procedimientos de contratación?
2. ¿Qué tipo de medios de comunicación y difusión se utilizan para mantener informado al personal sobre las actualizaciones y reformas en temas de contratación pública?
3. ¿Se mantiene un manual de funciones y procedimientos actualizados al cual se sujeten los funcionarios de la Unidad?
4. ¿Existe rotación y actualización de puestos y funciones del personal de la Unidad de Contratación Pública?
5. ¿Qué tipo de diagnósticos se han realizado con el fin de determinar sobre los requerimientos de personal para el desarrollo de sus planes, programas, proyectos o procesos?

6. ¿En qué forma se verifica que el cumplimiento del Plan Anual de Obras guarde relación con el Presupuesto?
7. ¿Considera oportuno el diseño de parámetros e indicadores para medir resultados y evaluar la gestión de la Unidad de Contratación Pública en términos de eficiencia, eficacia y economía?