

UNIVERSIDAD DE CUENCA



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS.

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

**“AUDITORIA DE GESTIÓN A LA DIRECCIÓN DE CONTROL MUNICIPAL
DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE CUENCA”**

**Tesis previa a la
obtención del Título de
Ingeniero Comercial.**

AUTORES:

Javier Eduardo Cajilima Quinde.

Paul Fernando Guamán Chimbo.

DIRECTOR:

Mgt. en Contabilidad y Finanzas Orlando Fabián Ayabaca Mogrovejo

CUENCA – ECUADOR.

2014.



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

RESUMEN

La presente Tesis titulada: “AUDITORIA DE GESTION A LA DIRECCION DE CONTROL MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE CUENCA”, realizada al periodo comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre del año 2012, en la cual se encuentra detallada los antecedentes generales de la Entidad, seguida de un marco teórico correctamente referenciado que facilita el desarrollo de la Auditoria de Gestión, complementada con la parte practica la misma que se encuentra dividida en planificación preliminar, planificación específica, ejecución y comunicación de resultados.

Dentro de la parte práctica, se realizó un análisis preliminar con el fin de tener un idea general de la entidad, complementado de un análisis minucioso de las falencias e irregularidades detectadas, con ayuda de las técnicas y procedimientos descritas en el marco teórico como herramientas para la aplicación del examen, llegando así a la etapa denomina comunicación de resultados.

En la comunicación de resultados se detallan los aspectos relevantes a ser comunicados como los hallazgos u otros temas de interés para la Unidad, redactados en forma de un informe claro y conciso, el cual contiene conclusiones y recomendaciones con sus respectivos responsables, dirigidas en pro del mejoramiento de las actividades que realiza la Unidad.

PALABRAS CLAVES.

Auditoría de Gestión.

Hallazgo.

Planificación preliminar y específica.

Comunicación de Resultados.



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

ABSTRACT

The thesis entitled “MANAGEMENT AUDITING OF THE BOARD OF CONTROL OF THE MUNICIPALITY OF CUENCA,” performed between January 1 and December 31, 2012, presents the background of the above institution; after that, the theoretical framework is also presented, as well as all its references, which facilitates the development of the management auditing. The practical part of this work has been divided into preliminary planning, specific planning, implementation, and publication of results.

In regards to the practical part, a preliminary analysis was carried out in order to get a general overview of this institution, as well as a thorough analysis of shortcomings and irregularities which were detected by means of different techniques described in the theoretical framework as tools to be applied during the examination. Finally, the last stage called publication of results is presented.

The publication of results shows relevant aspects like important findings or other interesting issues for this institution. These results are described clearly and concisely. They also present conclusions and recommendations from responsible officers which aim to improve the actions performed by this institution.

KEYWORDS

Management auditing.

Findings.

Preliminary and specific planning.

Publication of results.



INDICE

PORTADA	1
RESUMEN.....	2
ABSTRACT	3
INDICE	4
CLÁUSULA DE DERECHOS DE AUTOR.....	6
CLÁUSULA DE PROPIEDAD INTELECTUAL	8
DEDICATORIA	10
AGRADECIMIENTO	11
INTRODUCCIÓN.....	12
CAPÍTULO I.....	13
1. ASPECTOS GENERALES.....	13
1.1 Antecedentes de la Ilustre Municipalidad de Cuenca.	13
1.1.1 Dirección de Control Municipal.	14
1.2 Organización de la I. Municipalidad de Cuenca.	14
1.3 Base Legal del Departamento Auditado.....	18
1.4 Objetivos de la Dirección de Control Municipal.	18
1.5 Misión y Visión	19
1.5.1 Misión.....	19
1.5.2 Visión.	19
1.6 Políticas.	19
CAPÍTULO II.....	22
2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....	22
2.1 Generalidades de la auditoría de gestión.....	23
2.1.1 Concepto de Auditoría de Gestión.....	23
2.1.2 Objetivos.	23
2.1.3 Importancia.	25
2.1.4 Alcance.	25
2.2 Normas de auditoría de Gestión.	26
2.2.1 NORMAS DE AUDITORÍA GENERALMENTE ACEPTADAS (NAGAS)	26
2.2.1.1 Normas Generales o Personales	26
2.2.1.2 Normas de Ejecución del Trabajo	28
2.2.1.3 Normas de Preparación del Informe	29



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

2.2.2 NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORIA (NIA)	30
2.2.3. MANUAL DE AUDITORIA DE GESTION.	32
2.3 Evidencia de Auditoría.	32
2.3.1 Evidencia de control	32
2.3.2 Evidencia sustantiva.....	32
2.3.3 Fuentes.	32
2.4 Técnicas de auditoría.	34
2.5 Pruebas de Auditoria.....	35
2.5.1 Pruebas de Cumplimiento	35
2.5.2 Pruebas Sustantivas.....	36
2.6 Hallazgos	36
2.7 Papeles de trabajo	37
2.7.1 Marcas de auditoría.....	37
2.8 Riesgo de Auditoría.....	37
2.9 Programas de auditoría.....	41
2.10 Fases de la auditoría de gestión.	41
2.10.1 Planificación.	41
2.10.1.1 Planificación preliminar.	43
2.10.1.2 Planificación específica.	45
2.10.2 Ejecución del trabajo.	46
2.10.2.1 Evaluación del sistema de control interno.....	46
2.10.3 Comunicación de resultados.	52
2.10.3.1Requisitos y cualidades que debe tener el informe final.....	52
CAPITULO III.....	54
3. CASO PRÁCTICO	54
3.1 Planificación preliminar.	55
3.2 Planificación específica.....	73
3.3 Ejecución.	88
3.4 Comunicación de resultados.....	89
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	200
REFERENCIA ANEXOS.....	201



UNIVERSIDAD DE CUENCA.



Universidad de Cuenca
Cláusula de derechos de autor

Yo, *Javier Eduardo Cajilima Quinde*, autor de la tesis "Auditoria de Gestión a la Dirección de Control Municipal de la Ilustre Municipalidad de Cuenca", reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Ingeniero Comercial. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor

Cuenca, 10 de junio de 2014



Javier Eduardo Cajilima Quinde.

C.I: 0104630199



UNIVERSIDAD DE CUENCA.



Universidad de Cuenca
Clausula de derechos de autor

Yo, *Paul Fernando Guamán Chimbo*, autor de la tesis "Auditoria de Gestión a la Dirección de Control Municipal de la Ilustre Municipalidad de Cuenca", reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Ingeniero Comercial. El uso que la Universidad de Cuenca hiciera de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor

Cuenca, 10 de junio de 2014

Paul Fernando Guamán Chimbo

C.I: 0105325914



UNIVERSIDAD DE CUENCA.



Universidad de Cuenca
Cláusula de propiedad intelectual

Yo, Javier Eduardo Cajilima Quinde, autor de la tesis "Auditoria de Gestión a la Dirección de Control Municipal de la Ilustre Municipalidad de Cuenca", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Cuenca, 10 de junio de 2014

Javier Eduardo Cajilima Quinde

C.I: 0104630199



UNIVERSIDAD DE CUENCA.



Universidad de Cuenca
Cláusula de propiedad intelectual

Yo, Paul Fernando Guamán Chimbo, autor de la tesis "Auditoría de Gestión a la Dirección de Control Municipal de la Ilustre Municipalidad de Cuenca", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Cuenca, 10 de junio de 2014



Paul Fernando Guamán Chimbo

C.I: 0105325914



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

DEDICATORIA

La presente tesis se la dedico a Dios, por haber dado la vida y la fortaleza para poder llegar a este momento tan importante de mi vida profesional. De la misma forma este trabajo se lo dedico a mi Madre que ha sido un pilar fundamental en todo el recorrido de mi vida estudiantil, ya que gracias a sus valores, hábitos y sentimientos, con los que me ha sabido guiar, me han servido para encontrarme en estos momentos. A mi hermano que ha estado junto a mí y ha sabido brindarme su apoyo en los momentos más difíciles de mi vida.

Esta tesis también se la dedico a una persona que a pesar de haberla perdido hace algún tiempo, siempre ha estado presente en mis pensamientos y ha sabido cuidarme y guiarme desde el cielo, este trabajo va para ti abuelita Rosa. A mi familia, que me brindan su apoyo y comparten conmigo buenos y malos momentos.

PAUL GUAMAN.

La presente tesis se la dedico a mi madre, gestora principal de cada uno de mis logros presentes y futuros, debido a su lucha incansable hacia sus hijos.

Así también se la dedico a mi hermana, hermano, familiares, amigos y todo aquel que influyo positiva o negativamente para ser la persona que soy, ya que con cada alago o critica emitida, me motivaron para crecer continuamente.

JAVIER CAJILIMA.



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento a Dios por haberme dado la fuerza y valor para permitirme culminar esta etapa tan importante de mi vida.

Agradezco a mi madre por el apoyo y la confianza brindada en el trayecto de mi vida, corrigiendo mis faltas y celebrando mis triunfos.

Un agradecimiento a la Universidad de Cuenca, y a los docentes que me han brindado sus conocimientos. De igual manera mi sincero agradecimiento a mi compañero de tesis y a mi Director que con ellos he alcanzado una meta más en mi vida.

PAUL GUAMAN

Gracias, a todos los que con un consejo o una crítica motivaron para trabajar día a día con empeño y perseverancia para culminar mi tan anhelada tesis.

Gracias a la Universidad de Cuenca y a la Facultad Ciencias Económicas y Administrativas por nutrirme de los conocimientos necesarios para abrirme pasó en el ámbito profesional.

Finalmente y más importante, gracias a mi familia que son los principales autores de una vida de lucha y trabajo en pro de un bienestar.

JAVIER CAJILIMA.



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

INTRODUCCIÓN

La auditoría es una herramienta indispensable para las organizaciones, y en muchos casos siendo un requisito exigido por las máximas autoridades de control, pues refleja la situación real y permite tomar correctivos para encaminarla a una situación óptima. La auditoría puede ser realizada a Estados Financieros o a la Gestión de la Administración, verificando tanto sus procesos como sus resultados.

La auditoría de gestión realizada a la Dirección de Control Municipal de la Ilustre Municipalidad de Cuenca, en el periodo 2012, muestra su importancia debido a que el departamento gestiona los permisos, tanto para eventos, construcciones, patentes, entre otros; permitiéndole así a la ciudad trabajar dentro de un marco organizado, independiente y solidario, promoviendo la política del Buen Vivir.

La Dirección de Control Municipal forma parte de la Secretaría de Planeación Territorial, la misma que se encuentra dentro de la estructura orgánica general que presenta el Municipio de la ciudad de Cuenca.

El examen realizado a esta dependencia desglosa durante su construcción los siguientes capítulos.

CAPITULO I: detalla de forma concreta los aspectos generales de la dependencia permitiéndonos así obtener un conocimiento generalizado de su historia, actividades, estructura y objetivos a los cuales apunta su gestión.

CAPITULO II: aborda y detalla los conceptos básicos para la realización de una auditoría de gestión, como las técnicas que se utilizan, procedimientos, etapas, y la evaluación que se realiza al sistema de control interno.

CAPITULO III: describe la parte práctica; y detalla el desarrollo de cada una de las etapas, reflejando los resultados obtenidos mediante la aplicación de las técnicas y procedimientos de auditoría.



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

CAPÍTULO I

1. ASPECTOS GENERALES

1.1 Antecedentes de la Ilustre Municipalidad de Cuenca.

“La Municipalidad se estableció como la institución que nos representa y constituye el símbolo de la vida administrativa de la ciudad. Físicamente se ubica en el centro de la ciudad. El Parque Calderón y sus espacios inmediatos, son núcleos de la vida ciudadana.

El Municipio, fue y es la sociedad política autónoma subordinada al orden jurídico constitucional del Estado, cuya finalidad es el bien común local y dentro de éste en forma primordial, la atención de las necesidades de la ciudad, del área metropolitana y de las parroquias rurales de la respectiva jurisdicción.

El primer Alcalde por elección popular en la ciudad de Cuenca y su Cantón fue el Doctor Luis Moreno Mora, quien ganó los comicios en Noviembre de 1945 una vez que la Ley de elecciones, dictada el 30 de Junio de 1945 por la Asamblea Constituyente dispuso en su artículo 143 la elección de Concejales que determina la Ley de Régimen Municipal, ordenando también la elección de Alcaldes en los Municipios.

El 18 de Octubre de 1830 se instala el Concejo Municipal de acuerdo con la Ley del 27 de Septiembre del mismo año presidido por el General-Prefecto Don Ignacio Torres Tenorio. Siendo hasta la actualidad el órgano legislativo encargado de proponer, aprobar y modificar leyes y ordenanzas dentro del Cantón Cuenca.

Está integrado por 16 miembros: el Alcalde y 15 Concejales electos democráticamente a través del voto ciudadano.

Desde 1945 hasta la fecha, muchas han sido las conquistas efectivas: Primera Planta Automática de teléfonos, Construcción del Palacio Municipal, Red de Alcantarillado y Planta de agua potable, ETAPA, Empresa Eléctrica Regional Centro Sur, Construcción del Complejo Hidroeléctrico Paute, Parque Industrial de Machángara, Pavimentación de calles y avenidas.” (Municipio de Cuenca, página principal, recuperada el 3 octubre de 2013, de <http://www.cuenca.gov.ec>)

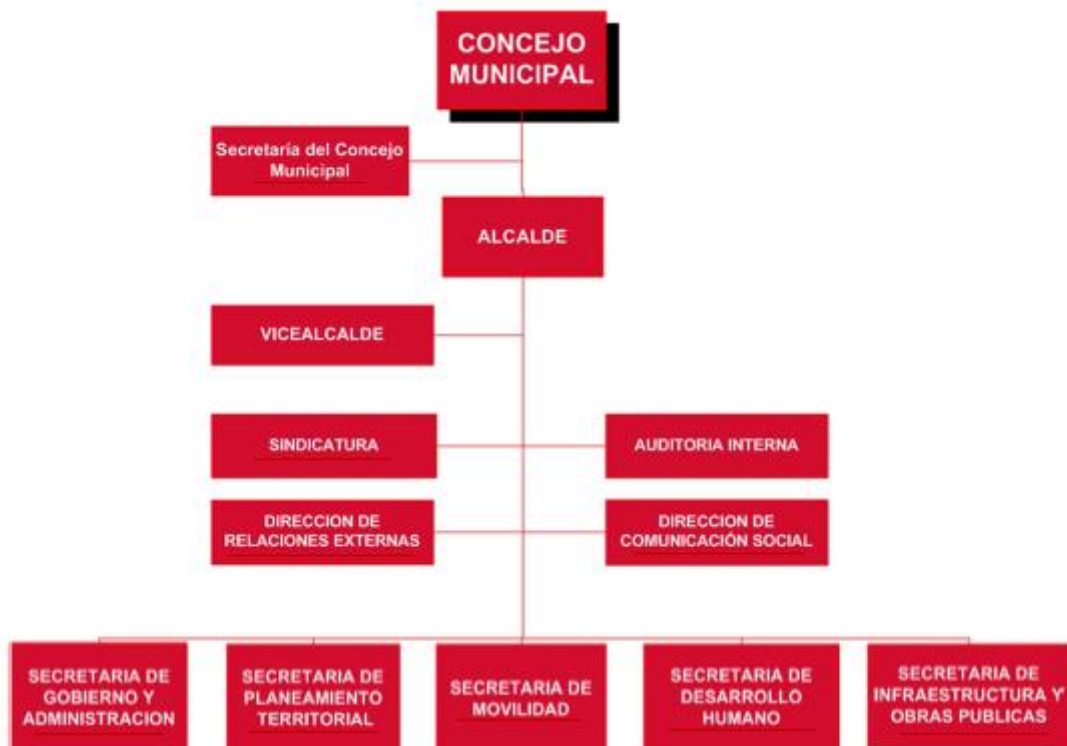


UNIVERSIDAD DE CUENCA.

1.1.1 Dirección de Control Municipal.

“El 10 de mayo de 1985 se crea el Reglamento Orgánico, Estructural y Funcional de la I. Municipalidad de Cuenca, en el cual se designan responsabilidades y funciones para cada uno de las unidades del Municipio incluida la Dirección de Control Municipal, llamada en ese entonces Departamento de Control Urbanístico. Siendo actualizado dicho reglamento en cada gestión administrativa; reformada actualmente bajo la tutela del actual alcalde Dr. Paul Granda y el Concejo Cantonal el 28 de enero del 2011 llamándolo Dirección de Control Municipal y atribuyéndole mayores responsabilidades y agilizando” (Ordenanzas Municipales de Cuenca.)

1.2 Organización de la I. Municipalidad de Cuenca.



Fuente: Municipio de Cuenca, Organigrama Estructural 2012.



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

La estructura orgánica de la Ilustre Municipalidad de Cuenca comprende los siguientes niveles:

- a) "Nivel político y de decisión;
- b) Nivel asesor;
- c) Nivel gestión y ejecución;
- e) Nivel de gestión y ejecución desconcentrada.

Nivel político y de decisión

- Concejo Municipal
- Alcaldía
- Vice alcaldía
- Secretaría de Gobierno y Administración
- Secretaría de Planeamiento Territorial
- Secretaría de Movilidad
- Secretaría de Desarrollo Humano
- Secretaría de Infraestructura y Obras Públicas

Nivel asesor

- Sindicatura
- Auditoría Interna
- Relaciones Externas
- Comunicación Social

Nivel de Gestión y Ejecución

- Secretaría del General
- Dirección Administrativa
- Dirección de Desarrollo Institucional y Talento Humano
- Dirección Financiera
- Dirección de Informática
- Dirección de Descentralización y Participación Rural y Urbana
- Registro de la Propiedad
- Dirección de Áreas Históricas y Patrimoniales
- Dirección de Avalúos, Catastros y Estadística



- Dirección de Planificación
- Dirección de Control
- Dirección de Tránsito
- Dirección de Cultura, Educación y Recreación
- Dirección de Desarrollo Social y Económico
- Dirección de Salud
- Dirección de Obras Públicas
- Unidad Ejecutora de Proyectos
- Dirección de Fiscalización

Nivel de Gestión y Ejecución Desconcentrada

- En coordinación con la Secretaria de Gobierno y Administración:
 - Consejo de Seguridad Ciudadana
 - Guardia Ciudadana
 - Fundación Iluminar
- En coordinación con la Secretaria de Planeamiento Territorial:
 - EMAC EP
 - EMUVI EP
 - CGA
 - Fundación el Barranco
 - Fundación Jardín Botánico
- En coordinación con la Secretaria de Movilidad:
 - Corporación Aeroportuaria
 - EMOV EP
- En coordinación con la Secretaria de Desarrollo Humano:
 - EMUCE EP
 - EMURPLAG EP
 - EDEC EP
 - ACUDIR
 - INVEC
 - Fundación de Turismo
 - Consejo de la Niñez y Adolescencia
 - Consejo Cantonal de Salud
 - Junta Cantonal de la Niñez y Adolescencia
 - Acción Social Municipal
 - Hospital de La Mujer y el Niño
 - Bienal de Cuenca



- FARMASOL EP
- En coordinación con la Secretaria de Infraestructura y Obras Públicas:
 - ETAPA EP



Fuente Municipio de Cuenca **Organigrama Estructural 2012**

Dentro del nivel de gestión y ejecución se encuentra la secretaria de Planeamiento Territorial, la cual es el ente regulador de la Dirección de Control Municipal que está siendo objeto de estudio, que al pertenecer a esta secretaria se rige al organigrama general del municipio”. (Estatuto de gestión organizacional por procesos de la corporación Municipal de Cuenca, enero 2011)

Adicionalmente se puede acotar que la Dirección de Control Municipal ha estado en constante evolución, siendo así que desde el 3 de mayo de 2012 se trasladó a su nuevo centro de atención ubicado en la Av. 12 de abril 2 – 59 y Paucarbamba junto al Banco del Estado en una infraestructura acorde a sus actividades, permitiéndole así agilizar gestiones asociadas a la apertura y renovación de negocios.

La dirección de Control Municipal viene trabajando en la automatización de un total de 17 trámites.

- Pagos adeudados al municipio.
- Permisos de rótulos o letreros.
- Certificado de afectación y licencia urbanística.
- Permisos de construcción mayor.



- Permisos de construcción menor.
- Permiso para desbanques, rellenos o movimientos de tierras. Revisión de anteproyecto arquitectónico.
- Revisión para anteproyecto de lotización.
- Información al usuario y recepción de solicitudes destinadas al director de control municipal.
- Renovación del permiso de construcción mayor.
- Aprobación de planos.
- Actualización de planos.
- Reforma de planos.
- CUF. Pero desde el 2 de abril del año 2012, el denominado Certificado Único de Funcionamiento, CUF, pasó a llamarse Registro Municipal Obligatorio para el ejercicio de las actividades económicas dentro del cantón.
- Recepción e ingreso de solicitudes al sistema para permisos de funcionamiento.
- Pago del 2 x 1000 para la matrícula de los vehículos.
- Permisos para espectáculos en espacios públicos y locales.

1.3 Base Legal del Departamento Auditado.

La base legal y normativa que sustenta el departamento auditado de la Ilustre Municipalidad de Cuenca, en orden jerárquico y cronológico es la siguiente:

Constitución de la República del Ecuador

Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización - COOTAD

Ley Orgánica del Servicio Público – LOSEP

Ordenanzas de la Ilustre Municipalidad de Cuenca.

1.4 Objetivos de la Dirección de Control Municipal.

A pesar de que la Dirección de Control Municipal forma parte de la estructura orgánica de la Secretaría de Planeamiento Territorial, presenta sus propios objetivos detallados a continuación:

“Objetivo general



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

Brindar a la Población del Cantón Cuenca un servicio eficiente y de calidad en el control del uso y ocupación del suelo.

Objetivos específicos

Recuperar el espacio público para el disfrute de los Ciudadanos del Cantón.

Disminuir el número de infracciones en el uso y ocupación del suelo.

Disminuir la tramitología de la Dirección de Control Municipal en la prestación de sus servicios a la ciudadanía”. (POA 2012)

1.5 Misión y Visión

Dado que la Dirección de Control Municipal reporta sus actividades a la Secretaria de Planeamiento Territorial, trabaja bajo una misma visión establecida por el Municipio de Cuenca para todas sus dependencias, y debido a que sus actividades son autónomas presentan una misión propia de la Unidad.

1.5.1 Misión.

“Velar por el cumplimiento de las normas, ordenanzas, Leyes y demás regulaciones que reglamente el ordenamiento urbano y rural del cantón de cuenca”. (Estatuto de gestión organizacional por procesos de la corporación Municipal de Cuenca, enero 2011)

1.5.2 Visión.

“Hacer de Cuenca una comunidad socialmente equitativa, eficiente y descentralizada, democrática y participativa, de gente digna y solidaria, que se posicione competitivamente en el escenario nacional e internacional y recupere su identidad y heredad histórica cultural”. (Estatuto de gestión organizacional por procesos de la corporación Municipal de Cuenca, enero 2011)

1.6 Políticas.

“**Art. 18.-** Corresponde a la Dirección de Control Municipal la tutela de las acciones en la prestación de sus servicios, la Municipalidad de cuenca de manera directa, sus empresas, unidades descentralizadas y desconcentradas y la tutela y control da las acciones que cumplen particulares y que son del control y competencia municipal.



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

- a) Diseñar y estructurar un sistema de control del desarrollo urbano, que contenga un conjunto de normas y procedimientos orientados a garantizar el crecimiento ordenado y planificado de la ciudad y sus parroquias rurales;
- b) Diseñar y supervisar el cumplimiento de procedimientos para la concesión de permisos y autorizaciones para efectuar construcciones, parcelaciones, reparaciones de edificaciones y demás trámites similares requeridos por los usuarios;
- c) Velar por el cumplimiento de normas, ordenanzas, leyes y demás regulaciones que reglamenten el ordenamiento urbano de la ciudad de Cuenca y de los asentamientos periféricos;
- d) Receptar y analizar la documentación presentada por los interesados, verificando el cumplimiento de los requisitos exigidos en normas y reglamentos, legalmente expedidos;
- f) Efectuar inspecciones de terrenos, viviendas, edificaciones, parcelaciones y demás similares, a efectos de determinar las licencias urbanísticas para planificar; y, elaborar el respectivo informe;
- g) Diseñar y estructurar un sistema de control y administración del Centro Histórico, que contenga un conjunto de normas y procedimientos orientados a garantizar la protección, restauración y conservación de las edificaciones y demás estructuras consideradas como Patrimonio Cultural de la ciudad y de la Nación;
- h) Supervisar y organizar el control de locales públicos y privados destinados a espectáculos públicos, precautelando el cumplimiento de las condiciones de seguridad e higiene previstas en normas y reglamentos;
- i) Supervisar y organizar el control de actividades que constituyen factores contaminantes y que alteren o modifiquen las características del medio ambiente, perjudicando la salud y bienestar de la comunidad;
- j) Organizar y desarrollar actividades educativas con el objeto de crear una cultura comunitaria sobre el manejo de los desechos sólidos, la protección ambiental, el cuidado de los recursos naturales, consumo de alimentos y en todos aspectos que permitan mejorar el nivel de conocimiento de la población en lo referente a higiene y salubridad; y,
- k) Coordinar y supervisar las acciones y gestiones que en los distintos ramos de su actividad cumplen las empresas municipales y los organismos descentralizados, desconcentrados de la administración municipal y las Juntas Parroquiales en las labores que les sean encomendadas.” (Ordenanza 126, www.cuenca.gov.ec)



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

“Atribuciones y Responsabilidades

- Participar en el proceso de proposición, diseño y definición de políticas y ordenanzas municipales y marco regulador de control, así como en el control de su cumplimiento.
- Establecer los lineamientos y procedimientos para la generación de información referente al ámbito y cumplimiento de sus competencias.
- Coordinar y articular con otros organismos de control del cantón.
- Diseñar y estructurar un sistema de control integrado del desarrollo urbano y rural que contenga un conjunto de normas y procedimientos, orientados a garantizar un crecimiento ordenado y planificado del cantón.
- Contribuir a la formulación de los indicadores de gestión de control institucional y programático de la Ilustre Municipalidad de Cuenca.
- Preparar informes, reportes para la aplicación de acciones legales correspondientes.
- Ejercer las demás atribuciones, delegaciones y responsabilidades en el ámbito de su competencia que le asignen las autoridades correspondientes; y, las establecidas en la normativa vigente”. (Estatuto de gestión organizacional por procesos de la corporación Municipal de Cuenca, enero 2011)



CAPÍTULO II

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Todo tipo de empresa ya sea privada o pública, está bajo la tutela de normas, reglas, leyes e instituciones que la regulan y controlan, las empresas privadas son controladas por la superintendencia de compañías, mientras que las empresas públicas son reguladas por la Contraloría General del Estado. De la misma forma existen auditorías financieras las cuales entrega un dictamen de Estados Financieros con el fin de corroborar su autenticidad, y en una auditoría de gestión se emite solo un informe de auditoría el cual contiene conclusiones y recomendaciones realistas.

A continuación se presenta los fundamentos teóricos para la aplicación de la Auditoría de Gestión al departamento de Dirección y Control Municipal de la Ilustre Municipalidad de Cuenca. Pues es de suma importancia mencionar algunos conceptos para tener un conocimiento más claro y profundo acerca de lo que representa efectuar una Auditoría de Gestión, y de esta manera abordar con la metodología y procedimientos a aplicarse.

Antes de profundizar con el concepto general de auditoría de gestión se debe tener claro dos aspectos importantes.

1.- Gestión: “Es un proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos. Esto busca fundamentalmente la supervivencia y crecimiento de la entidad, se desarrolla dentro del marco determinado por los objetivos y políticas establecidos por el plan de desarrollo estratégico e involucra a todos los niveles de responsabilidad de la entidad. Los elementos de gestión son:

- Eficiencia.
- Eficacia.
- Economía.
- Ecología.
- Ética.
- Equidad.” (CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO: Manual de Auditoría de Gestión, Quito-Ecuador 2006.)

2.- Planificación Estratégica: “es un proceso estructurado y participativo mediante el cual una organización apunta a la especificación de su misión, a la



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

expresión de esta misión en objetivo, y al establecimiento de metas concretas en productividad y de gestión.

Para ello es necesario definir la visión, que es la habilidad para ubicarnos en un entorno real, pues desarrollando una clara visión hacia donde la entidad necesita dirigirse o ubicarse en los próximos años”. (CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO: Manual de Auditoría de Gestión, Quito-Ecuador 2006.)

La planificación estratégica brinda un marco de trabajo para el establecimiento de una visión, la cuales deben evaluarse constantemente y modificarse según sea necesario.

2.1 Generalidades de la auditoría de gestión

2.1.1 Concepto de Auditoría de Gestión

“Una auditoria administrativa es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar el valor y lograr una ventaja competitiva sustentable.” (Franklin Finkowsky, Enrique Benjamín, 2013, Auditoria Administrativa: Evaluación y diagnostico empresarial, México, Pearson Educación)

La auditoría de gestión se la puede definir como un examen sistemático, secuencial, que debe seguir un orden; y debe caracterizarse por ser objetiva e imparcial.

Esta auditoría estudia el desarrollo de las operaciones de las empresas para identificar cualquier tipo de error que se cometiese en el correcto cumplimiento de los objetivos y metas trazadas por las entidades ya sean públicas o privadas de manera deliberada o involuntaria.

2.1.2 Objetivos.

“La auditoría administrativa constituye una herramienta fundamental para impulsar el crecimiento de las organizaciones, toda vez que permite detectar en que área se requiere de un estudio más profundo, que acciones se pueden tomar para subsanar deficiencias, como superar obstáculos, como imprimir mayor cohesión al funcionamiento de dichas áreas y sobre todo, realizar un análisis causa – efecto que concilie en forma congruente los hechos con las ideas.



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

En virtud de lo anterior, es necesario establecer el marco para definir objetivos congruentes cuya cobertura encamine las tareas hacia resultados específicos. Para lograrlo se puede mencionar:

- De control: destinados a orientar los esfuerzos en la aplicación de la auditoria y evaluar el comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos.
- De productividad: encauzan las acciones de la auditoria para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la organización.
- De organización: determinan que el curso de la auditoria apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo eficaz de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.
- De servicio: representan la manera en que la auditoria puede constatar que la organización está inmersa en un proceso que la vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.
- De calidad: disponen que la auditoria tienda a elevar los niveles de actuación de la organización en todos sus contenidos y ámbitos, para que produzca bienes y servicios altamente competitivos.
- De cambio: transforma la auditoria en un instrumento que hace más permeable y receptiva a la organización.
- De aprendizaje: permiten que la auditoria se transforme en un mecanismo de aprendizaje institucional para que la organización pueda asimilar sus expectativas y las experiencias y las capitalice para convertirlas en oportunidades de mejora.
- De toma de decisiones: traducen la puesta en práctica y los resultados de la auditoria en un sólido instrumento de soporte del proceso de gestión de la organización.
- De interacción: posibilitan en manejo inteligente de la auditoria en función de la estrategia para relacionar a la organización con los competidores reales y potenciales, así como con los proveedores y clientes.
- De vinculación: facilitan que la auditoria se constituya en un vínculo entre la organización y un contexto globalizado.” (Franklin Finkowsky, Enrique Benjamín, 2007, Auditoria administrativa: gestión estratégica del cambio, México, Pearson Educación)



2.1.3 Importancia.

“En la actualidad, es cada vez mayor la necesidad de examinar y valorar la calidad de los administradores y de los procesos mediante los cuales opera una organización. Esto se logra a través de la Auditoría administrativa, que se puede llevar a cabo por diferentes métodos. Con el desarrollo de la tecnología y de la informática, también es necesario evaluar lo adecuado de la información administrativa que se provee a la alta dirección para la planeación (estratégica y operacional), la organización, la toma de decisiones, el control y demás funciones administrativas de alto nivel. Cualquier tipo de organización, sea pública o privada, grande, mediana o pequeña tiene la necesidad de examinar su situación, para saber si los sistemas bajo los cuales trabaja son los óptimos de acuerdo a su realidad. Mediante la Auditoría administrativa se pueden conocer los problemas que dificultan el desarrollo operativo y obstaculizan el crecimiento de la empresa. Es importante para esta disciplina valorar la importancia de los problemas, encontrar sus causas y proponer soluciones adecuadas e implantarlas. La globalización está obligando a cada vez más empresas a evaluar no solamente los factores internos de la misma, sino también los externos: factores económicos, políticos, comerciales, ambientales, etc., por los cuales se ven afectadas. Este análisis y evaluación de factores tanto internos como externos debe hacerse de manera sistemática e integral, abarcando la totalidad de la empresa si se quiere mejorar realmente la organización.” (Auditoría Administrativa – Scribd, página principal, recuperado el 5 octubre de 2013, de [http:// es.scribd.com/doc/62718305/Auditoria – Administrativa](http://es.scribd.com/doc/62718305/Auditoria-Administrativa))

2.1.4 Alcance.

“En la actualidad, es cada vez mayor la necesidad de examinar y valorar la calidad de los administradores y de los procesos mediante los cuales opera una organización. Esto se logra a través de la Auditoría administrativa, que se puede llevar a cabo por diferentes métodos. Con el desarrollo de la tecnología y de la informática, también es necesario evaluar lo adecuado de la información administrativa que se provee a la alta dirección para la planeación (estratégica y operacional), la organización, la toma de decisiones, el control y demás funciones administrativas de alto nivel. Cualquier tipo de organización, sea pública o privada, grande, mediana o pequeña tiene la necesidad de examinar su situación, para saber si los sistemas bajo los cuales trabaja son los óptimos de acuerdo a su realidad. Mediante la Auditoría administrativa se pueden conocer los problemas que dificultan el desarrollo operativo y obstaculizan el crecimiento de la empresa. Es importante para esta disciplina valorar la



importancia de los problemas, encontrar sus causas y proponer soluciones adecuadas e implantarlas. La globalización está obligando a cada vez más empresas a evaluar no solamente los factores internos de la misma, sino también los externos: factores económicos, políticos, comerciales, ambientales, etc., por los cuales se ven afectadas. Este análisis y evaluación de factores tanto internos como externos debe hacerse de manera sistemática e integral, abarcando la totalidad de la empresa si se quiere mejorar realmente la organización.” (Franklin Finkowsky, Enrique Benjamín, 2007, Auditoría administrativa: gestión estratégica del cambio, México, Pearson Educación)

2.2 Normas de auditoría de Gestión.

Las normas para el control de gestión están basadas en los principios que rigen y orientan los trabajos de auditoría, en los cuales se establece un marco conceptual para el análisis de los estados financieros, estadísticas, actividades económicas y administrativas y la acción del gerente en un período determinado. El control de gestión pretende establecer un control integral, a partir de la evaluación de los estados de resultados de las actividades administrativas y operativas, su proyección hacia el futuro, y la evaluación de sus resultados históricos para detectar variaciones y tendencias, con el propósito de determinar la eficiencia y eficacia, según las NAGAS.

En el Ecuador las normas que rigen la auditoría de gestión son:

2.2.1 NORMAS DE AUDITORÍA GENERALMENTE ACEPTADAS (NAGAS)

“Las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS) son los principios fundamentales de auditoría a los que deben enmarcarse su desempeño los auditores durante el proceso de la auditoría. Si bien es cierto, estas normas se emitieron para la práctica de la auditoría financiera, pero son observadas como normativa fundamental para todo tipo de auditoría. El cumplimiento de estas normas garantiza la calidad del trabajo profesional del auditor y cubren los siguientes aspectos:

2.2.1.1 Normas Generales o Personales

Estas normas por su carácter general se aplican a todo el proceso del examen y se relacionan básicamente con la conducta funcional del auditor como persona humana, además de regular los requisitos y aptitudes que debe reunir



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

para actuar como Auditor. La mayoría de este grupo de normas está contempladas también en los Códigos de Ética de otras profesiones.

- Entrenamiento y Capacidad Profesional

La Auditoría debe ser efectuada por personal que tiene el entrenamiento técnico y pericia como Auditor.

Como se aprecia de esta norma, no sólo basta ser Contador Público para ejercer la función de Auditor, sino que además se requiere tener entrenamiento técnico adecuado y pericia como auditor. Es decir, además de los conocimientos técnicos obtenidos en los estudios universitarios, se requiere la aplicación práctica en el campo con una buena dirección y supervisión. Este adiestramiento, capacitación y práctica constante forma la madurez del juicio del auditor, a base de la experiencia acumulada en sus diferentes intervenciones, encontrándose recién en condiciones de ejercer la auditoría como especialidad.

- Independencia

En todos los asuntos relacionados con la Auditoría, el auditor debe mantener independencia de criterio.

La independencia puede concebirse como la libertad profesional que le asiste al auditor para expresar su opinión libre de presiones (políticas, religiosas, familiares, etc.) y subjetividades (sentimientos personales e intereses de grupo).

Se requiere entonces objetividad imparcial en su actuación profesional. Si bien es cierto, la independencia de criterio es una actitud mental, el auditor no solamente debe "serlo", sino también "parecerlo", es decir, cuidar, su imagen ante los usuarios de su informe, que no solamente es el cliente que lo contrató sino también los demás interesados (bancos, proveedores, trabajadores, estado, pueblo, etc.).

- Debido Cuidado o Esmero Profesional

Debe ejercerse el esmero profesional en la ejecución de la auditoría y en la preparación del dictamen.

El cuidado profesional, es aplicable para todas las profesiones, ya que cualquier servicio que se proporcione al público debe hacerse con toda la diligencia del caso, lo contrario es la negligencia, que es sancionable. Un profesional puede ser muy capaz, pero pierde totalmente su valor cuando actúa negligentemente.



El esmero profesional del auditor, no solamente se aplica en el trabajo de campo y elaboración del informe, sino en todas las fases del proceso de la auditoría, es decir, también en el planeamiento estratégico cuidando la materialidad y el riesgo.

2.2.1.2 Normas de Ejecución del Trabajo

Estas normas son más específicas y regulan la forma del trabajo del auditor durante el desarrollo de la auditoría en sus diferentes fases (planeamiento trabajo de campo y elaboración del informe). El propósito principal de este grupo de normas se orienta a que el auditor obtenga la evidencia suficiente en sus papeles de trabajo para apoyar su opinión sobre la confiabilidad de los estados financieros, para lo cual, se requiere previamente un adecuado planeamiento estratégico y evaluación de los controles internos.

- Planeamiento del trabajo y Supervisión apropiada

La auditoría debe ser planificada apropiadamente y el trabajo de los asistentes del auditor, si los hay, debe ser debidamente supervisado.

Es de gran importancia la planificación, utilizando el enfoque de "arriba hacia abajo", es decir, no deberá iniciarse revisando transacciones y saldos individuales, sino tomando conocimiento y analizando las características del negocio, la organización, financiamiento, sistemas de producción, funciones de las áreas básicas y problemas importantes, cuyo efectos económicos podrían repercutir en forma importante sobre los estados financieros materia del examen. Lógicamente, que el planeamiento termina con la elaboración del programa de auditoría.

En el caso, de una comisión de auditoría la supervisión del trabajo debe efectuarse en forma oportuna a todas las fases del proceso, de esta forma se garantizara su calidad profesional, para finalmente dejar constancia en los papeles de trabajo.

- Estudio y Evaluación del Control Interno

Debe estudiarse y evaluarse apropiadamente la estructura del control interno de la empresa cuyos estados financieros se encuentra sujetos a auditoría como base para establecer el grado de confianza que merece, y consecuentemente, para determinar la naturaleza, el alcance y la oportunidad de los procedimientos de auditoría.

El estudio del control interno constituye la base para confiar o no en los registros contables y así poder determinar la naturaleza, alcance y oportunidad



de los procedimientos o pruebas de auditoría. En la actualidad, se ha puesto mucho énfasis en los controles internos; su estudio y evaluación conlleva a todo un proceso que comienza con una comprensión, continúa con una evaluación preliminar, pruebas de cumplimiento, reevaluación de los controles, arribándose finalmente de acuerdo a los resultados de su evaluación a limitar o ampliar las pruebas sustantivas.

- Evidencia Suficiente y Competente

Debe obtenerse evidencia competente y suficiente, mediante la inspección, observación, indagación y confirmación para proveer una base razonable que permita la expresión de una opinión sobre los estados financieros sujetos a la auditoría.

Como se aprecia del enunciado de esta norma, el auditor mediante la aplicación de las técnicas de auditoría obtendrá evidencia suficiente y competente. La evidencia es un conjunto de hechos comprobados, suficientes, competentes y pertinentes para sustentar una conclusión, ésta será suficiente, cuando los resultados de una o varias pruebas aseguran la certeza moral de que los hechos a probar, o los criterios cuya corrección se está juzgando han quedado razonablemente comprobados.

Los auditores también obtenemos la evidencia suficiente a través de la certeza absoluta, pero mayormente con la certeza moral. Es importante, recordar que será la madurez de juicio del auditor (obtenido de la experiencia), que le permitirá lograr la certeza moral suficiente para determinar que el hecho ha sido razonablemente comprobado, de tal manera que en la medida que esta descienda (disminuya) a través de los diferentes niveles de experiencia de los auditores la certeza moral será más pobre. Es por eso, que se requiere la supervisión de los asistentes por auditores experimentados para lograr la evidencia suficiente.

2.2.1.3 Normas de Preparación del Informe

Estas normas regulan la última fase del proceso de auditoría, es decir la elaboración del informe, para lo cual, el auditor habrá acumulado en grado suficiente las evidencias, debidamente respaldada en sus papeles de trabajo.

En una Auditoría de Gestión, la aplicación de principios y normas va enfocada sobre los procesos examinados



- Consistencia

El informe deberá identificar aquellas circunstancias en las cuales tales principios no se han observado uniformemente en el período actual con relación al período precedente.

El objetivo de la norma es dar seguridad de que la comparabilidad de los estados financieros entre períodos no ha sido afectada substancialmente por cambios en los principios contables empleados o en el método de su aplicación, o si la comparabilidad ha sido afectada substancialmente por tales cambios.

- Revelación suficiente

Las revelaciones informativas en los estados financieros deben considerarse razonablemente adecuadas a menos que se especifique de otro modo en el informe.

Esta norma no es obligatoria en la inclusión del informe del auditor. Se hace referencia a ella solamente en el caso de que los estados financieros no presenten revelaciones razonablemente adecuadas sobre hechos que tengan materialidad o importancia relativa a juicio del auditor.

- Opinión Del Auditor

El auditor tiene las siguientes alternativas de opinión para su dictamen:

- Opinión limpia o sin salvedades.
- Opinión con salvedades o calificada.
- Opinión adversa o negativa
- Abstención de opinar.” (Las normas de auditoría generalmente aceptadas - NAGAS, página principal, recuperada el 5 octubre de 2013, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/nagas.htm>)

2.2.2 NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORIA (NIA)

“Las Declaraciones de Normas de Auditoría o SAS (Statements on Auditing Standards) son interpretaciones de las normas de auditoría generalmente aceptadas que tienen obligatoriedad para los socios del American Institute of Certified Public Accountants AICPA, pero se han convertido en estándar internacional, especialmente en nuestro continente. Las



Declaraciones de Normas de Auditoría son emitidas por la Junta de Normas de Auditoría (Auditing Standard Board ASB).

Estas normas si bien están dirigidas a las auditorías de los estados financieros, también rigen a las auditorías administrativas como son el caso de las NIAS: 200 Responsabilidades; 300 Planeación; 400 Control Interno; 500 Evidencia de Auditoría; 600 Uso del Trabajo de otros; y 700 Conclusiones y dictamen de la Auditoría.

200 RESPONSABILIDADES

210 Cartas para el acuerdo de los términos sobre un trabajo de auditoría (NIA 2)

220 Control de calidad del trabajo de auditoría (NIA 7)

230 Documentación (NIA 9)

300 PLANEACIÓN (NIA 4)

310 Conocimiento del negocio (NIA 30)

320 La importancia relativa de la auditoría (NIA 25)

400 CONTROL INTERNO (NIA 6)

402 Consideraciones de auditoría en entidades que utilizan organizaciones prestadoras de servicios (Adendum 2 a NIA 6)

500 EVIDENCIA DE AUDITORIA (NIA 8)

501 Evidencia de auditoría - Consideraciones adicionales para partidas específicas

520 Procedimientos analíticos (NIA 12)

530 Muestreo de auditoría (NIA 19)

600 USO DEL TRABAJO DE OTROS (NIA 5)

610 Uso del trabajo de auditoría interna (NIA 10)

620 Uso del trabajo de un experto (NIA 18).” (Normas Internacionales de Auditoría, 1995, México, Editorial ABACO, segunda edición.)



2.2.3. MANUAL DE AUDITORIA DE GESTION.

Según el manual de auditoría de Gestión es un instrumento normativo que contiene fundamentos teóricos y una metodología uniforme que sirve de guía para la realización de auditorías de gestión tanto para las unidades de auditorías internas como externas, el cual es dictado por la Contraloría General del Estado siendo el mismo él ente regulador de las entidades públicas del Ecuador.

Todas las entidades públicas al estar reguladas por La Contraloría General del Estado están en la obligación de regirse al Manual de Auditoría de Gestión; por lo tanto el examen efectuado a la Dirección de Control Municipal está bajo los lineamientos y estipulaciones que dicta el Manual, así como de todas las normativas antes mencionadas.

2.3 Evidencia de Auditoría.

Es todo aquel elemento de juicio que respalde la opinión del auditor. Puede ser de dos tipos:

- Evidencia de control o cumplimiento
- Evidencia sustantiva.

2.3.1 Evidencia de control

Es toda aquella información con vínculo al cumplimiento o no cumplimiento derivados del sistema de control.

2.3.2 Evidencia sustantiva

Es aquella información derivada del desarrollo mismo de la información.

Es información concluyente, contundente y completa que se logra después de aplicar varias pruebas y a través de una serie de procesos. Es el más importante dado el peso que implica en una auditoría.

2.3.3 Fuentes.

Hay que definir cuáles son las fuentes que nos darán evidencia real y contundente.

Información de personas independientes a la empresa, con cierto grado de conocimiento sobre las actividades que realiza.



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

Información proporcionada por los directivos de la empresa, ya que su confiabilidad es más contundente que si proviniera de niveles operativos.

Información de fuentes escritas o documentales, debido a que es más confiable que si vieran de fuentes verbales.

La credibilidad de la información que se convertirá en evidencia se realizara la evaluara mediante cuatro condicionantes.

- Relevancia.
- Competencia.
- Suficiencia.
- Oportunidad.

Si uno de ellos falla o está fallando no se considera evidencia de auditoría.

Relevancia; grado de importancia que presenta la información para convertirse en evidencia.

Competencia; para determinar si la información es competente o no se tomara en cuenta los siguientes parámetros.

La independencia de la o las personas que suministren la información.

El grado de preparación de quien brinde la información.

La eficacia del sistema de control interno.

La objetividad de la evidencia; es decir su veracidad.

Suficiencia; se considerara suficiente cuando ya a cubierto la necesidad de respaldar el criterio del auditor; cantidad justa y necesaria.

Oportunidad; se considera oportuna, cuando la información ha llegado a manos del auditor en el momento y forma en la que se solicitó. (CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO: Manual de Auditoría de Gestión, Quito-Ecuador 2006.)

“Debe obtenerse evidencia suficiente y adecuada mediante la realización y evaluación de las pruebas de auditoría que se consideran necesarias, al objeto de obtener una base de juicio razonable sobre los datos contenidos en las cuentas anuales que se examinan y poder expresar una opinión respecto de las mismas” (Gutiérrez, Alberto de la Peña, 2008, Auditoria: Un Enfoque Práctico, España, Editorial Paraninfo.)



2.4 Técnicas de auditoría.

Las técnicas de auditoría son instrumentos utilizados por el auditor, los cuales le permiten obtener la información suficiente, competente y relevante para fundamentar sus opiniones, criterios y conclusiones. Son métodos prácticos, el uso y empleo se fundamenta en el criterio y juicio del auditor, según amerite la ocasión.

Las técnicas de Auditoría más utilizadas son:

Técnicas de relevamiento:

Son técnicas utilizadas para levantar o recopilar información acerca del manejo y control del ente auditado. Las técnicas de relevamiento son:

Técnica de relevamiento de relación directa; son en las que la información se la obtiene frente a frente con la fuente que brinda dicha información; como son la entrevista, la observación.

Técnica de relevamiento de relación no directa: la información recolectada se la reúne a través de encuestas, observación experimental, estudio documental, y no es necesario estar frente al informante.

Técnica de relevamiento de simplificación del trabajo; se la utiliza para evitar el exceso de teoría, los flujo gramas es la técnica más adecuada para simplificar el trabajo del auditor, no se debe olvidar la simbología que se utiliza en los flujo gramas.

Técnicas de verificación:

Se las utiliza para comprobar si la información es fidedigna. Las más utilizadas son:

Técnicas de verificación oculares; se utiliza únicamente la vista para verificar evidencia.

Observación; revisar la documentación obtenida con el propósito de recolectar toda la información que requiera el auditor.

Comparación; consiste en verificar dos elementos o actividades, con el fin de averiguar que no existan anomalías o desfases.

Revisión selectiva; seleccionar ciertas partes de la evidencia para revisarla con mayor atención.



Rastreo; realizar un seguimiento a una determinada actividad, operación estado financiero, para comprobar que se cumpla de acuerdo a lo establecido por el ente.

Técnicas de verificación verbal;

Indagación; obtener la información a través de conversaciones y averiguaciones al personal involucrado.

Técnicas de verificación escritas;

Conciliación; es ver que concuerden dos conjuntos de datos seleccionados.

Análisis; es desintegrar un todo en partes para estudiarlos detenidamente.

Confirmación; Esta técnica permite corroborar o cerciorarse que la información obtenida es verdadera.

Técnicas de verificación documentales;

Calculo o computo; se la aplica a documentos contables, esta técnica permite verificar la exactitud de las operaciones.

Comprobación; Consiste en examinar comprobando la evidencia que apoya a una transacción u operación manifestando autoridad, legalidad, propiedad y certidumbre.

Técnicas de verificación física

Inspección.- revisar de forma física y ocular las actividades, valores, documentos para demostrar su existencia y veracidad. (CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO: Manual de Auditoría de Gestión, Quito-Ecuador 2006.)

2.5 Pruebas de Auditoria.

2.5.1 Pruebas de Cumplimiento

Son diseñadas por el auditor para verificar el correcto cumplimiento de las políticas y procedimientos existentes, de esta forma le permite al auditor tener una certeza de que los controles internos establecidos por el ente son aplicados y efectivos en la práctica.

El objetivo fundamental de las pruebas de cumplimiento en el control interno, es el de suministrar un grado razonable de seguridad de que se están ejecutando tal y como se planificaron. Todo esto es una cuestión de juicio para



el auditor, ya que depende de la naturaleza, período y extensión de las pruebas y de los resultados obtenidos. Basado en (CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO: Manual de Auditoría de Gestión, Quito-Ecuador 2006.)

2.5.2 Pruebas Sustantivas

Las pruebas sustantivas son utilizadas en la auditoría financiera, diseñadas por el auditor con el propósito de conseguir evidencia que luego le permita opinar sobre la integridad, razonabilidad y validez de los estados financieros de la empresa auditada. Las pruebas sustantivas son aplicadas en cada cuenta del estado financiero en busca de cualquier tipo de errores que se cometiera. Basado en (CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO: Manual de Auditoría de Gestión, Quito-Ecuador 2006.)

2.6 Hallazgos

Los hallazgos de auditoría son debilidades que se presentan en el ente auditado, un departamento, actividad, operación o área, los cuales son identificados durante el examen y ameritan ser comunicados a los funcionarios de la organización y otras personas interesadas.

Los hallazgos pueden ser de dos tipos:

No conformidades; situaciones que se presentan por un incumplimiento a las leyes y reglamentos a los cuales están apegadas las entidades y son emitidas por los entes reguladores de las mismas.

Observaciones; son hechos que se presentan por errores o equivocaciones cometidas por el personal las cuales deben ser comunicadas, caso contrario se podrían convertir en no conformidades.

Elementos del hallazgo

1. Condición; Situaciones encontradas por el auditor. Lo que es.
2. Criterio; lo que debe ser. Normas, leyes, reglamentos aplicables.
3. Causa; razones por las que se dio la condición. Descuido por parte del personal.
4. Efecto; consecuencias que están generando la condición o eventuales consecuencias que se derivan del incumplimiento de las leyes, normas, reglamentos. Basado en (CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO: Manual de Auditoría de Gestión, Quito-Ecuador 2006.)



2.7 Papeles de trabajo

Los papeles de trabajo son documentos elaborados y diseñados por el auditor, los cuales le servirán como herramienta para recolectar toda la evidencia posible durante la planificación y ejecución del examen de auditoría, también le servirán para proporcionar toda la evidencia del trabajo desarrollado y así argumentar su opinión. El diseño dependerá de la complejidad y el tamaño de la auditoría, deberán ser claros, legibles, completos y de fácil entendimiento.

Al preparar el auditor los papeles de trabajo debe evitar acumular exceso de documentación, es decir calidad vs cantidad, esto se simplifica utilizando marcas de auditoría. Basado en (CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO: Manual de Auditoría de Gestión, Quito-Ecuador 2006.)

2.7.1 Marcas de auditoría

Son aquellos símbolos generalmente aceptados que el auditor utiliza para clasificar y dejar constancia de técnicas y pruebas que se aplicaron durante el examen. Y se clasifican en:

Marcas de auditoría estándar.- son de uso frecuente, es decir generalmente las más utilizadas. Entre las más utilizadas tenemos:

Marcas de auditoría específicas.- las marcas específicas no son de uso común y varían de acuerdo al criterio de cada auditor. Basado en (CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO: Manual de Auditoría de Gestión, Quito-Ecuador 2006.)

2.8 Riesgo de Auditoría

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

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

(CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO: Manual de Auditoría de Gestión, Quito-Ecuador 2006.)



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

De esta manera el riesgo de auditoría se define como la probabilidad de que algo desfavorable o negativo ocurra. En auditoría es la susceptibilidad de que se presenten errores o irregularidades durante el desarrollo del examen, y se divide en tres clases:

- 1.- riesgo inherente.
- 2.- riesgo de control.
- 3.- riesgo de detección.

Para analizar el riesgo global de auditoría se deberá evaluar los tres riesgos, ya que de esto depende la calidad del examen.

1.- Riesgo inherente; es propio de la empresa, es decir se deriva de las mismas operaciones que realiza, y sus principales factores a evaluar son:

- La naturaleza del negocio; es la razón de ser del negocio.
- Volumen de operaciones; depende del tamaño del negocio.
- Situación económica; parte financiera de la empresa.
- Talento humano; personal operativo y administrativo de la entidad.
- Calidad de los recursos.
- El grado de integridad de la gerencia.

La evaluación minuciosa del riesgo en gran parte es subjetiva, debido a que cada auditor tiene un criterio diferente de análisis. Para evitar esto existen tres parámetros recomendables:

- Determinar la significatividad del componente.
- Determinar la existencia de factores de riesgos de ese componente.
- Determinar la probabilidad de ocurrencia de factores de riesgo.

2.- Riesgo de control; es propio de la empresa; es la susceptibilidad o probabilidad que se presenten errores o irregularidades en los Sistemas de Control. Los factores a tomar en cuenta son:

- Efectividad de control; que esté o no funcionando adecuadamente.
- Tecnología; tienen que ser efectivos y acorde a las necesidades de la empresa.



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

Puntos débiles. Los parámetros de evaluación son los mismos que en el riesgo inherente.

3.- Riesgo de detección; es propio del auditor y se define, como la probabilidad de que el auditor cometa algún error o irregularidad al momento de desarrollar el examen, los factores a tomarse en cuenta son:

Ineficacia; incapacidad de que el auditor no consiga los objetivos o fines planteados.

Ineficiencia; inadecuada elección de técnicas y procedimientos de trabajo.

Su evaluación se realizara mediante los parámetros mencionados en el riesgo inherente. Basado en (CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO: Manual de Auditoría de Gestión, Quito-Ecuador 2006.)

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

Conocer los riesgos propios de la actividad, del entorno y la naturaleza propia de la información.

Considerar lo adecuado del diseño del Sistema de Control Interno y probar la eficacia de sus procedimientos.

Determinar procedimientos sustantivos contenidos en el programa a aplicar, luego de haber evaluado el Sistema de Control Interno.

Extensión de las pruebas sustantivas aplicables a la Empresa hacia los terceros vinculados.

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

1.- Determinar la confianza que tiene la dirección respecto al funcionamiento del sistema de control interno suponiendo que no se den:

- incumplimientos en los procedimientos normalizados.
- detección tardía o no detección de los errores o desvíos.
- Poca experiencia en el personal.
- sistemas de información no confiables.



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

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

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

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

- Rotación del personal.
- Reorganización en el funcionamiento del personal.
- Crecimiento o reducción del personal.
- Implantación de nuevos sistemas.
- Alteraciones de tipo cultural.

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

- la naturaleza de las actividades.
- El alcance de la automatización.
- La dispersión geográfica.

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

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

7.- Considerar la posibilidad de incurrir en errores o no detectarlos, según el tiempo de preparación y ejecución de la auditoria que se haya planificado y utilizado verdaderamente.” (CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO: Manual de Auditoría de Gestión, Quito-Ecuador 2006.)



2.9 Programas de auditoría.

Son procedimientos trazados con anticipación por el auditor y que se caracteriza por la previsión de los trabajos a ser efectuados, además de un contenido flexible, sencillo y conciso a seguir durante la aplicación del examen.

En la preparación del programa de auditoría se debe tomar en cuenta:

- Las normas de auditoría.
- Las técnicas de auditoría.
- Las experiencias anteriores.
- Los levantamientos iniciales. Basado en (CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO: Manual de Auditoría de Gestión, Quito-Ecuador 2006.)

2.10 Fases de la auditoría de gestión.

La metodología de la auditoría de gestión busca brindar un marco de actuación para todas las acciones que se emprenderán en las diversas fases de la auditoría, esto contribuirá a dirigir el trabajo en forma unificada.

Este marco implica el empleo de varios métodos de obtención de información de los procesos que facilitan la aplicación de las fases de la auditoría, con las cuales podremos definir las áreas que presentan falencias en cuanto a sus procesos administrativos - contables, para que sean eficientes y eficaces, facilitando la programación, ordenamiento de la información y la profundidad con que se revisará a la empresa.

La metodología utilizada para realizar la Auditoría de Gestión se basa en las siguientes fases:

- Fase I. Planificación: Preliminar, Específica
- Fase II. Ejecución del Trabajo
- Fase III. Comunicación de Resultados. Basado en (CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO: Manual de Auditoría de Gestión, Quito-Ecuador 2006.)

2.10.1 Planificación.

“Según la Norma Internacional de Auditoría y Aseguramiento 300, la Planificación de una Auditoría implica establecer la estrategia general y un enfoque detallado para la naturaleza, oportunidad y alcance esperados de la



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

auditoría.” (Planeación, página principal, recuperada el 2 octubre de 20113, de <http://fccea.unicauca.edu.co/old/planeacion.htm>)

Mediante esta norma se plantea manejar la auditoria de manera eficiente y oportuna, permitiéndole al auditor la planeación adecuada y la identificación de los problemas potenciales. Así también permite distribuir y optimizar los tiempos de los auxiliares y demás involucrados en el examen orientándolos hacia los puntos de real importancia.

El tamaño de la organización, la complejidad de la auditoria, la experiencia del auditor y el conocimiento del negocio, entre otros aspectos hacen que el grado de planeación varíe considerablemente.

El conocimiento integro de la organización y sus actividades por parte del auditor provocan un empoderamiento y así facilita la identificación de circunstancias negativas en la que la entidad puede estar inmersa.

“En esta fase se establece las relaciones entre auditores y la entidad, para determinar alcance y objetivos, se hace un bosquejo de la situación de la entidad, acerca de su organización, sistema contable, controles internos, estrategias y demás elementos que le permitan al auditor elaborar el programa de auditoría que se llevará a efecto” (Fases de Auditoria, página principal, recuperado el 2 octubre de 2013, de <http://www.scribd.com/doc/6045211/Fases-de-Auditoria>)

La planeación nos indica los mecanismos y lineamientos mediante los cuales se llevaran a cabo las actividades previstas por el auditor de manera eficiente y efectiva, los tiempos en que se ejecuten y los procedimientos de auditoría que correspondan aplicar.

La planificación es un proceso dinámico, que si bien se inicia al comienzo de las labores de auditoría, puede modificarse durante la ejecución de la misma

Los elementos principales de esta Fase son:

- Conocimiento y Comprensión de la Entidad
- Objetivos y Alcance de la auditoria
- Análisis Preliminar del Control Interno
- Análisis de los Riesgos.
- Planeación Especifica de la auditoria
- Elaboración de programas de Auditoría



2.10.1.1 Planificación preliminar.

“Mediante esta etapa el auditor se familiariza con el entorno interno y externo de la organización observando de forma más directa el área, proceso o actividad a evaluar, con el objeto de apreciar a simple vista los problemas que enfrentan los involucrados ya que los mismos le servirán para el diagnóstico de puntos críticos.” (Franklin Fincowsky, Benjamín Enrique, 2007, Auditoría Administrativa, México Editorial McGraw – Hill Interamericana S.A., 1ª. Edición)

Esta planificación permite al auditor detectar los factores relevantes de la organización y así tomar la decisión de cómo proceder en las fases subsiguientes; permitiéndole una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados a un costo y tiempo razonables.

Para el conocimiento íntegro de la entidad se plantean diferentes mecanismos y técnicas que el auditor deberá dominar:

- Visita a las instalaciones. Actividad de observar, inspeccionar y verificar de forma física el funcionamiento de las distintas áreas de las instituciones a ser auditadas.
- Entrevista. Se realiza con el fin de obtener información general sobre la organización y el contexto en que se desenvuelve a través de una serie de preguntas apropiadas dirigidas a los directivos.

De manera obligatoria el auditor, deberá preparar anticipadamente el plan de entrevistas, las mismas que se programarán cada una de ellas, siguiendo el orden predeterminado (personal a entrevistar; área de responsabilidad, día y hora prevista y realizada).

· Revisión del Archivo Permanente. En este archivo se encontrará información útil debido a que en su mayoría está relacionada al conocimiento de la entidad. Entre el material que debe estar archivado en las carpetas permanentes tenemos los siguientes:

- Breve historia de la compañía
- Participación de accionistas
- Escritura de constitución y/o modificaciones
- Organigramas
- Descripción de manuales o procedimientos y flujo gramas
- Certificados de constitución y gerencia
- Actas de asamblea y juntas directivas
- Litigios, juicios y contingencias
- Obligaciones a largo plazo



- Otros que considere el auditor
- Revisión del Archivo Corriente. En estos archivos corrientes se guardan los papeles de trabajo de auditorías de períodos anteriores.
 - Informe final u opiniones
 - Informes parciales por vista
 - Resumen o control de tiempo
 - Carta de gerencias
 - Memorando de planeación
 - Situaciones encontradas
 - Aspectos generales
 - Programas de auditoría
 - Objetivos generales
 - Cuestionarios de control interno
 - Procedimientos
- Indicadores de gestión.- “el uso de indicadores en la auditoria permite medir:
 - La eficiencia y la economía en el manejo de los recursos.
 - La cualidades y características de los bienes producidos o servicios prestados (eficacia)
 - El grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios o clientes a quienes van dirigidos (calidad)
 - Todos estos aspectos deben ser medidos considerando su relación con la misión, los objetivos y las metas planteadas por la organización.

Al indicador se le define como, la referencia numérica generada a partir de una o varias variables, que muestra aspectos del desempeño en la unidad auditada. Esa referencia, al ser comparada con un valor estándar, interno o externo a la organización, podrá indicar posibles desviaciones con respecto a las cuales la administración deberá tomar acciones.

Al evaluar o elaborar un indicador es importante determinar si se dispone de información confiable y oportuna, que permita una comparación entre la situación real y referencias históricas, similares o programadas.

Ejemplo.

Índice de representación nivel directivo:



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

= $\frac{\text{Nivel de funcionarios que ocupan cargos directivos.},}{\text{Numero total de funcionarios del area a analizar.}}$ ”. (CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO: Manual de Auditoría de Gestión, Quito-Ecuador 2006.)

· Análisis FODA. A través del análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, FODA, se puede anticipar eventos tanto positivos como negativos y de esta manera tomar las acciones necesarias en los momentos oportunos.

2.10.1.2 Planificación específica.

La planificación específica es la fase en la que primeramente se abordan los temas pendientes de la planificación preliminar, es decir hechos, aspectos y demás actividades. Así mismo se define la estrategia a seguir en el trabajo de campo, con fundamento en la información obtenida durante la planificación anterior.

El objetivo sustancial de esta evaluación, es analizar el control interno y cuantificar riesgos de auditoría y de esta manera definir técnicas y procedimientos de auditoría a ser aplicados. En esta fase se elaboran los programas de trabajo en los que se establecen responsabilidades y control de tiempos.

La planificación comprenderá:

- Objetivo general de la auditoría. En este punto se concretara detalladamente el propósito del examen, así también su alcance y de esta manera el auditor muestra, describe y puntualiza su propósito y finalidad.
- Identificación de los componentes objetos de examen. Aquí se identificara y analizara de manera minuciosa a cada uno de los componentes auditados, técnicas aplicables, leyes, reglamentos y normas a las cuales se encuentran sujetos los componentes.
- Evaluación de la estructura del control interno. Se determinara el grado de confiabilidad del sistema de control interno de la entidad mediante un estudio y análisis del entorno, de sus riesgos, de sus actividades, de su información y de la forma en la que se supervisa y monitorea la entidad.
- Matriz de evaluación de riesgos de auditoría. Evalúa los riesgos de los componentes ya identificados con la información obtenida de los procedimientos aplicados y de esta manera se definirá el riesgo inherente y el de control.



- Elaboración de programas de auditoría. Los programas de auditoría son documentos de vital importancia que se realizarán para comenzar a desarrollarlos en la etapa de ejecución, los cuales deberán definir los tiempos, objetivos y procedimientos a ser aplicados. Cabe acotar que se desarrollará un programa por cada componente definido.
- Elaboración del informe de planificación específica. Documento que será dirigido al jefe del equipo en el cual se informará aspectos que quedaron pendientes de análisis, lista de programas a ser utilizados, síntesis de la evaluación de control interno y los componentes a ser evaluados. Basado en (CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO: Manual de Auditoría de Gestión, Quito-Ecuador 2006.)

2.10.2 Ejecución del trabajo.

En esta etapa se desarrolla el examen de auditoría, se obtienen los hallazgos los cuales podrán ser no conformidades u observaciones, mediante la evidencia, la cual se deberá caracterizarse por ser apropiada en cantidad y calidad, es decir será relévente, suficiente, competente y oportuna, para ello se realizará la aplicación de los programas establecidos en la etapa anterior, en los cuales constan de las técnicas tradicionales como: inspección física, observación, cálculo, indagación, análisis, y procedimientos tanto de cumplimiento como sustantivos, dándonos así información para la aplicación y comprobación de indicadores de Eficiencia, Eficacia y Economía; con la finalidad de sustentar las conclusiones y recomendaciones que luego se las emitirá en el informe de auditoría. Toda la información que se recolecta durante el proceso se la documentará en los papeles de trabajo.

2.10.2.1 Evaluación del sistema de control interno.

Es un proceso que describe el conjunto de planes, métodos, principio, y acciones incluido el entorno y actitudes adoptadas por los directivos y personal de la entidad, con el fin de prevenir posibles riesgos, además permite evaluar y supervisar las operaciones, actividades, así como la administración de los recursos e información, se los realice acorde a los reglamentos, normas y leyes vigentes y orientado a la consecución de las metas y objetivos trazados. El sistema de control interno es implantado por la organización con el fin de salvaguardar sus activos y verificar los datos contables.

Mientras mayor y compleja sea una empresa, el sistema de control interno tendrá mayor connotación dentro de la misma puesto que ayuda a reducir los riesgos de corrupción dentro de una entidad pública, logra mayor eficiencia, eficacia y transparencia en las operaciones, asegura el cumplimiento del marco



normativo, protege los recursos y bienes del Estado y el adecuado uso de los mismos, fomenta la práctica de valores, promueve el desarrollo organizacional.

Objetivos de control interno

- Garantizar la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y la calidad en los servicios;
- Proteger y conservar los recursos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.
- Cumplir las leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales,
- Garantizar la suficiencia, confiabilidad y oportunidad de la información financiera.

Componentes del control interno.

Cuando se realiza una evaluación de control interno se emite el informe COSO I, el mismo que está integrado por cinco componentes:

- 1.- Ambiente de control.
- 2.- Valoración de riesgo.
- 3.- Actividades de control.
- 4.- Información y Comunicación.
- 5.- Supervisión y Monitoreo.

1.- AMBIENTE DE CONTROL.

Es el clima laboral en el cual las personas desarrollan sus actividades. Para que este ambiente sea el adecuado para el desarrollo óptimo de las actividades requiere de otros elementos asociados al mismo, los cuales son:

- Integridad y valores éticos; actuar con prácticas y normas de conducta, estándares de comportamiento generalmente aceptados. Son parte de una cultura a la cual las personas se deberán adaptar.
- Competencia profesional; son los conocimientos y aptitudes que presenta una persona en el ámbito profesional.



- Filosofía y estilo administrativo; es la forma o estilo de administrar que se presenta en la organización.
- Estructura organizacional; es la forma en la que está conformada la organización, es decir la estructura organizativa (organigrama).
- Asignación de funciones y responsabilidades; se los encuentra en el manual de funciones, pero el más importante es en el contrato laboral.

2.- VALORACIÓN DE RIESGOS.

Son factores o hechos que pueden incidir en el cumplimiento de los objetivos establecidos por la organización, a los cuales se denominan riesgos. Estos pueden estar presentes en el medio ambiente o en la organización misma.

Cualquier tipo de organización se halla sumergida en un medio ambiente cambiante y hostil, por lo que es de vital importancia para las organizaciones identificar y analizar los riesgos, así se los podrá manejar de la forma más adecuada. La evaluación de riesgos presenta los siguientes aspectos preponderantes:

- Identificación de riesgos; trata de identificar en donde se presenta el riesgo.
- Objetivos del control de riesgos; permite que los riesgos se los pueda controlar, además de mantener otras opciones de cambio.
- Categorías o tipos de riesgos;
 - Externos; están asociados con el ambiente que rodea a la empresa y no pueden ser controlados, por ejemplo aranceles, inflación, etc.
 - Internos; se originan dentro de la organización y la administración los pueden controlar, entre estos se encuentran la falta de materia prima, atrasos del personal, etc.
- Gestión del cambio; estar preparados para los cambios que se presenten y no quedarse rezagados puesto que la competencia puede estar aprovechando estos cambios para posicionarse en el mercado, los cambios más frecuentes está el avance tecnológico.
- Impacto de riesgo; evaluar qué tipo de consecuencias se presentan al momento de enfrentarse al riesgo.



3.- ACTIVIDADES DE CONTROL

Son acciones que se realizan dentro de la entidad para salvaguardar los activos y la integridad del recurso humano, dichas acciones pueden estar presentes en las políticas, sistemas y procedimientos. Estas pueden ser verificación, inspección, revisión de indicadores de gestión, controles preventivos, controles correctivos, controles computarizados, controles manuales y entrenamiento adecuado. Todas aquellas actividades que se orienten hacia la identificación y análisis de los riesgos reales o potenciales que amenacen la misión y los objetivos de la empresa.

4.- INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

La entidad debe contar con sistemas de información óptimos orientados a ofrecer informes sobre la gestión, el estado financiero, el cumplimiento de las tareas y actividades, para así lograr su manejo y control.

Los datos adecuados a cada sistema de información a más de ser identificados, analizados y procesados, deben ser comunicados a todo el personal involucrado en forma oportuna para que puedan participar en el sistema de control. Y para que la información sea comunicada de forma clara y precisa debe contar con canales de comunicación adecuados que permitan conocer a cada uno de los integrantes de la organización sus responsabilidades sobre el control de sus actividades así como a las entidades reguladoras y a terceras personas.

5.- SUPERVISIÓN Y MONITOREO.

El sistema de Control Interno, una vez implementado debe ser vigilado constantemente para observar los resultados obtenidos.

La supervisión son controles no permanentes, son evaluaciones puntuales se dan en momentos específicos para producir los ajustes que se requieran de acuerdo a las circunstancias cambiantes del entorno.

El monitoreo es un control permanente, la tarea primordial del evaluador es examinar que los controles existan y estén formalizados, que se apliquen como una rutina incorporada a los hábitos del recurso humano, y que resulten aptos para los fines perseguidos.

Las deficiencias o debilidades del sistema de control interno detectadas a través de los diferentes procedimientos de supervisión y monitoreo deben ser comunicadas a la administración a efectos de que adopte las medidas de ajuste correspondientes.



Como se dijo anteriormente, el sistema de control interno debe estar bajo continua vigilancia para corroborar que: las políticas descritas están siendo interpretadas apropiadamente y si se están llevando a cabo, las condiciones de cambios constantes en las operación no han hecho que los procedimientos se vuelvan obsoletos o inadecuados y, tomar oportunamente efectivas medidas de corrección cuando sucedan imperfecciones en el sistema.

En la actualidad el COSO ERM (Enterprise Risk Management), el cual es una ampliación del COSO I está compuesto a más de los componentes ya mencionados de tres más los cuales son:

- 1.- Establecimiento de objetivos.
- 2.- Identificación de eventos.
- 3.- Respuesta al riesgo.

1.- ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS.

Los objetivos deben estar establecidos previamente, de esta manera la dirección puede identificar, evaluar y manejar potenciales eventos que afecten la consecución de los mismos. Además se verifica en qué medida están alineados los objetivos con el rumbo estratégico de la empresa.

Es así que si los objetivos están enfocados con la estrategia, una entidad se asegura un posicionamiento en el mercado.

Todo esto es evaluado por el auditor, los objetivos que se ponen de manifiesto en una empresa son:

- Objetivos estratégicos; son claves dentro de la empresa, además que son el soporte para los restantes objetivos, esta relacionados con la planificación a largo plazo
- Objetivos operacionales; se desarrollan al momento de la ejecución de las actividades en la empresa, se relacionan directamente con la eficacia y eficiencia de dichas actividades.
- Objetivos empresariales; emarca a toda la empresa como tal.



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

2.- IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS.

Un evento es un suceso positivo o negativo, el auditor debe examinar si la empresa identifica los sucesos que la beneficien o la perjudiquen. Estos sucesos pueden ser internos y externos.

Los eventos internos pueden ser:

La infraestructura.

El personal.

Los eventos externos son:

La economía.

Medio ambiente.

Políticas gubernamentales.

Tecnología.

Ámbitos sociales.

3.- RESPUESTA AL RIESGO.

La administración define las estrategias para responder a los sucesos negativos, es como están preparadas para enfrentarlos. La dirección selecciona las posibles estrategias de cómo puede afrontar los riesgos las cuales se describe a continuación.

Transferir el riesgo.

Compartir el riesgo.

Minimizar el riesgo.

Aceptar el riesgo. Basado en (CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO: Manual de Auditoría de Gestión, Quito-Ecuador 2006.)



2.10.3 Comunicación de resultados.

Es la tercera fase del proceso de auditoría. Es una actividad que se debe de llevar a cabo durante todo el proceso del examen.

Implica la presentación del informe final, dicho informe está dirigido a los altos directivos de la empresa, los cuales podrán tomar los correctivos necesarios en caso de así necesitarse.

El informe final contendrá principalmente la revelación de conclusiones y el planteamiento de las recomendaciones que ayudaran a mejorar las falencias detectadas por el equipo de auditoría.

El informe final es un expediente que contendrá:

- 1.- Orden de trabajo.
- 2.- Carta de presentación.
- 3.- Informe COSO.
- 4.- Informe de desempeño financiero/ administrativo.
- 5.- Informe de auditoría;
 - Planificación preliminar, específica, ejecución y comunicación de resultados.
 - Objetivos de la auditoría.
 - Alcance y Enfoque.
 - Resultados por componente.
 - Anexos.

2.10.3.1 Requisitos y cualidades que debe tener el informe final.

1.- Concisión; los informes deberán incluir los resultados del examen y no contendrán detalles excesivos, palabras, oraciones o párrafos que no concuerden adecuadamente con las ideas expuestas.

2.- Precisión y Razonabilidad; el auditor debe adoptar una posición equitativa e imparcial para informar a los usuarios y lectores del informe, que los resultados expuestos son confiables. Un desacierto pone en duda la validez del informe. El auditor debe revelar hechos y conclusiones que han sido corroborados con evidencia relevante, competente, suficiente y oportuna.

3.- Respaldo Adecuado; los comentarios y las conclusiones presentadas en el informe deben estar respaldados con suficiente evidencia, no es necesario incluir demasiados detalles.

4.- Objetividad; se deben presentar los comentarios, conclusiones y recomendaciones de manera veraz, objetiva e imparcial.



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

5.- Tono constructivo; al momento de presentar el informe el tono en el que se lo haga deberá generar una reacción favorable de parte de los lectores o usuarios. Es recomendable evitar el uso de la palabra “NO” y se deben presentar los resultados de manera clara y directa.

6.- Importancia del contenido; los asuntos incluidos en el informe deben ser tan importantes para justificar que se los comuniquen y merecer la atención de los usuarios.

7.- Utilidad y oportunidad; los informes deben ser estructurados en función del interés y necesidades del usuario. La oportunidad y utilidad son esenciales para informar con efectividad.

8.- Claridad; esto quiere decir que el informe se pueda leer y entender con facilidad. La redacción se efectuara en estilo corriente y fácil de seguir a fin de que el contenido sea comprensible evitando en lo posible el uso de terminología técnica o muy especializada. Basado en (CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO: Manual de Auditoría de Gestión, Quito-Ecuador 2006.)



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

CAPITULO III

3. CASO PRÁCTICO

En este capítulo se desarrollara el examen aplicado a la Dirección de Control Municipal de la Ilustre Municipalidad de Cuenca en el periodo 2012, aplicando todos los procedimientos y herramientas que se detallaron con anterioridad en el capítulo anterior, procurando realizar un trabajo íntegro y claro, con la finalidad de proporcionar información suficiente y relevante para que respalde las opiniones emitidas por el grupo de trabajo.



“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA DIRECCIÓN DE CONTROL MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE CUENCA EN EL PERIODO ENERO - DICIEMBRE 2012”.

3.1 Planificación preliminar.

FASE I PLANIFICACIÓN PRELIMINAR	PASO Y DESCRIPCIÓN
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> D1{ } D1 --> C1(()) C1 --> R1[] R1 --> PT[/Papeles de Trabajo/] PT --> A[/Archivo/] A --> D2[/ /] D2 --> C2(()) C2 --> D3{ } D3 --> C3((2)) </pre>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Director de Auditoría designa al equipo de auditoría y dispone la visita previa. 2. Equipo de Auditoría visitan la agencia para observar actividades, operaciones y funcionamiento. 3. El equipo de auditoría revisa y actualiza el archivo permanente y corriente de papeles de trabajo. 4. El equipo de auditoría obtienen información y documentación de la entidad. 5. El equipo de auditoría determinan y evalúan la misión, visión, objetivos y metas. 6. El equipo de auditoría determinan riesgos, debilidades, oportunidades y amenazas. 7. El supervisor y el jefe de equipo determinan los componentes a examinarse, así como los auditores y los profesionales que integrarían el equipo multidisciplinario. 8. Supervisor y jefe de Equipo determinan criterios, parámetros e indicadores de gestión y elaborar el informe de control interno. 9. Supervisor y jefe de Equipo definen objetivos y estrategia general de la Auditoría.

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

Cuenca, 10 de octubre de 2013

De: Fabián Ayabaca.

Auditor General

Para: Javier Cajilima y Paul Guamán.

Grupo de Trabajo

ORDEN DE TRABAJO No. 01

Señores Javier Cajilima y Paul Guamán

Grupo de Tesis

Ciudad

De mis consideraciones:

De conformidad con el Plan de Actividades de la Auditoría de Gestión para el presente año, dispongo a ustedes la realización de la “Auditoría a la Dirección de Control Municipal” de la Ilustre Municipalidad de Cuenca.

El alcance del examen cubre el periodo comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre de 2012; examinará el clima organizacional y el análisis de las actividades de la Dirección de Control Municipal. Así como también el conocimiento general del proceso administrativo, el cumplimiento de disposiciones legales, la misión, visión, objetivos, metas, estrategias, políticas y acciones realizadas por la Unidad, la evaluación preliminar del riesgo de auditoría y la determinación de componentes a base de los objetivos y enfoque de la auditoría.

De acuerdo al cronograma de actividades, el examen se ha previsto un tiempo de duración de 60 días laborables.

El producto a obtenerse en esta fase, es obtener un conocimiento general y un diagnóstico de la Entidad, determinando las áreas de resultado, a base del cual se emitirá un reporte de avance de esta primera etapa.

Atentamente,

Fabián Ayabaca.

AUDITOR GENERAL



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

Cuenca, 20 de noviembre de 2013.

Sr. CPA
Fabián Ayabaca
AUDITOR GENERAL.

REPORTE DE PLANIFICACION PRELIMINAR

1. ANTECEDENTES

El examen de Auditoría de Gestión aplicado al departamento de Dirección y Control Municipal de la Ilustre Municipalidad de Cuenca, en el periodo comprendido del 01 de Enero al 31 Diciembre de 2012, se realizó en conformidad con la orden de trabajo No. 01, del 10 de octubre de 2013.

2. MOTIVO DE LA AUDITORÍA

La Auditoria de Gestión aplicada a la Dirección de Control Municipal de la Ilustre Municipalidad de Cuenca, en el periodo 2012, se la realizo mediante un acuerdo entre el Director de la Dirección de Control Municipal y el Grupo Auditor de la Universidad de Cuenca, con el fin de aplicar los conocimientos obtenidos y alcanzar el título de Ingenieros Comerciales.

3. OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA

- Determinar la efectividad de las actividades administrativas y operativas en la Dirección de Control Municipal de la Ilustre Municipalidad de Cuenca, en el periodo enero - diciembre 2012, con el fin de optimizar la calidad del servicio que se presta a la sociedad.
- Detectar falencias que impidieron alcanzar sus objetivos y la optimización de los recursos tanto materiales como humanos, así como las fortalezas que se presentaron en la Dirección de Control Municipal de la Ilustre Municipalidad de Cuenca, durante el periodo Enero - Diciembre 2012 objeto de examen.
- Verificar la existencia de objetivos, metas, estrategias, planes y políticas, así como su cumplimiento en la Dirección de Control Municipal de la Ilustre Municipalidad de Cuenca.



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

- Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos por la Dirección de Control Municipal de la Ilustre Municipalidad de Cuenca.
- Elaborar un informe que contenga conclusiones y recomendaciones dirigidas a la Dirección de Control Municipal de la Ilustre Municipalidad de Cuenca, con el fin de informar y aportar soluciones y sugerencias que vislumbren nuevas oportunidades que favorezcan su crecimiento y mejora.

4. ALCANCE

La auditoría se llevara a cabo de acuerdo al Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado, ya que es el documento que sirve de guía para las auditorías de gestión en el sector público, además de las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA), para corroborar si se cumplieron las metas y los objetivos planteados por la Dirección de Control Municipal en el período 2012.

En la auditoría de gestión se evaluará la gestión administrativa, desempeño laboral y el análisis y aprobación de proyectos, durante el período comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre de 2012

5. CONOCIMIENTO DE LA INSTITUCIÓN

5.1 ANTECEDENTES DE LA DIRECCIÓN DE CONTROL MUNICIPAL.

El 10 de mayo de 1985 se crea el Reglamento Orgánico, Estructural y Funcional de la I. Municipalidad de Cuenca en el cual se designan responsabilidades y funciones para cada uno de las unidades del Municipio incluida la Dirección de Control Municipal, llamada en ese entonces Departamento de Control Urbanístico. Siendo actualizado dicho reglamento en cada gestión administrativa; reformada actualmente bajo la tutela del actual alcalde Dr. Paul Granda y el Concejo Cantonal el 28 de enero del 2011 llamándola Dirección de Control Municipal y atribuyéndole mayores responsabilidades y agilizando los tramites

5.2 DISPOSICIONES LEGALES

La base legal y normativa que sustenta el departamento auditado de la Ilustre Municipalidad de Cuenca, en orden jerárquico es la siguiente:



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

- Constitución de la República del Ecuador
- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización - COOTAD
- Ley Orgánica del Servicio Público – LOSEP
- Ordenanzas de la Ilustre Municipalidad de Cuenca.

5.3 OBJETIVOS DE LA DIRECCION DE CONTROL MUNICIPAL.

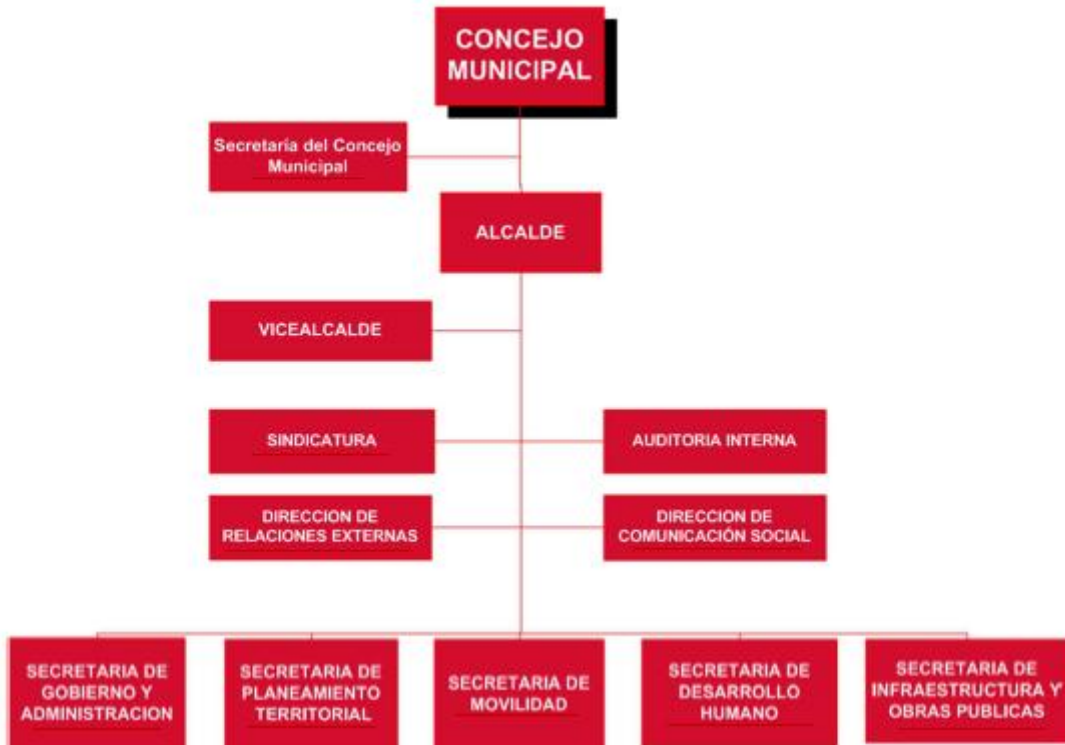
- Objetivo general

Brindar a la Población del Cantón Cuenca un servicio eficiente y de calidad en el control del uso y ocupación del suelo.

- Objetivos específicos
 - Recuperar el espacio público para el disfrute de los Ciudadanos del Cantón.
 - Disminuir el número de infracciones en el uso y ocupación del suelo.
 - Disminuir la tramitología de la Dirección de Control Municipal en la prestación de sus servicios a la ciudadanía.



5.4 ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL DEPARTAMENTO.



La estructura orgánica de la Ilustre Municipalidad de Cuenca comprende los siguientes niveles:

- Nivel político y de decisión;
- Nivel asesor;
- Nivel gestión y ejecución;
- Nivel de gestión y ejecución desconcentrada.

Nivel político y de decisión

- Concejo Municipal
- Alcaldía
- Vice alcaldía
- Secretaría de Gobierno y Administración
- Secretaría de Planeamiento Territorial
- Secretaría de Movilidad
- Secretaría de Desarrollo Humano
- Secretaría de Infraestructura y Obras Públicas



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

Nivel asesor

- Sindicatura
- Auditoría Interna
- Relaciones Externas
- Comunicación Social

Nivel de Gestión y Ejecución

- Secretaría del General
- Dirección Administrativa
- Dirección de Desarrollo Institucional y Talento Humano
- Dirección Financiera
- Dirección de Informática
- Dirección de Descentralización y Participación Rural y Urbana
- Registro de la Propiedad
- Dirección de Áreas Históricas y Patrimoniales
- Dirección de Avalúos, Catastros y Estadística
- Dirección de Planificación
- Dirección de Control
- Dirección de Tránsito
- Dirección de Cultura, Educación y Recreación
- Dirección de Desarrollo Social y Económico
- Dirección de Salud
- Dirección de Obras Públicas
- Unidad Ejecutora de Proyectos
- Dirección de Fiscalización

Nivel de Gestión y Ejecución Desconcentrada

- En coordinación con la Secretaria de Gobierno y Administración:
 - Consejo de Seguridad Ciudadana
 - Guardia Ciudadana
 - Fundación Iluminar
- En coordinación con la Secretaria de Planeamiento Territorial:
 - EMAC EP
 - EMUVI EP
 - CGA
 - Fundación el Barranco
 - Fundación Jardín Botánico



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

- En coordinación con la Secretaria de Movilidad:
 - Corporación Aeroportuaria
 - EMOV EP

- En coordinación con la Secretaria de Desarrollo Humano:
 - EMUCE EP
 - EMURPLAG EP
 - EDEC EP
 - ACUDIR
 - INVEC
 - Fundación de Turismo
 - Consejo de la Niñez y Adolescencia
 - Consejo Cantonal de Salud
 - Junta Cantonal de la Niñez y Adolescencia
 - Acción Social Municipal
 - Hospital de La Mujer y el Niño
 - Bienal de Cuenca
 - FARMASOL EP



- En coordinación con la Secretaria de Infraestructura y Obras Públicas:
 - ETAPA EP



Dentro del nivel de gestión y ejecución se encuentra la secretaria de Planeamiento Territorial la cual es el ente regulador de la Dirección de Control Municipal, la misma que está siendo objeto de estudio. Y que al pertenecer a esta secretaria se rige al organigrama general del municipio.

5.5 POLÍTICAS, ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LA DIRECCION DE CONTROL MUNICIPAL.

5.5.1 POLITICAS

Art. 18.- Corresponde a la Dirección de Control Municipal la tutela de las acciones en la prestación de sus servicios, la Municipalidad de Cuenca de manera directa, sus empresas, unidades descentralizadas y desconcentradas y la tutela y control de las acciones que cumplen particulares y que son del control y competencia municipal.

a) Diseñar y estructurar un sistema de control del desarrollo urbano, que contenga un conjunto de normas y procedimientos orientados a garantizar el crecimiento ordenado y planificado de la ciudad y sus parroquias rurales;

b) Diseñar y supervisar el cumplimiento de procedimientos para la concesión de permisos y autorizaciones para efectuar construcciones, parcelaciones, reparaciones de edificaciones y demás trámites similares requeridos por los usuarios;



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

- c) Velar por el cumplimiento de normas, ordenanzas, leyes y demás regulaciones que reglamenten el ordenamiento urbano de la ciudad de Cuenca y de los asentamientos periféricos;
- d) Receptar y analizar la documentación presentada por los interesados, verificando el cumplimiento de los requisitos exigidos en normas y reglamentos, legalmente expedidos;
- f) Efectuar inspecciones de terrenos, viviendas, edificaciones, parcelaciones y demás similares, a efectos de determinar las licencias urbanísticas para planificar; y, elaborar el respectivo informe;
- g) Diseñar y estructurar un sistema de control y administración del Centro Histórico, que contenga un conjunto de normas y procedimientos orientados a garantizar la protección, restauración y conservación de las edificaciones y demás estructuras consideradas como Patrimonio Cultural de la ciudad y de la Nación;
- h) Supervisar y organizar el control de locales públicos y privados destinados a espectáculos públicos, precautelando el cumplimiento de las condiciones de seguridad e higiene previstas en normas y reglamentos;
- i) Supervisar y organizar el control de actividades que constituyen factores contaminantes y que alteren o modifiquen las características del medio ambiente, perjudicando la salud y bienestar de la comunidad;
- j) Organizar y desarrollar actividades educacionales con el objeto de crear una cultura comunitaria sobre el manejo de los desechos sólidos, la protección ambiental, el cuidado de los recursos naturales, consumo de alimentos y en todos aspectos que permitan mejorar el nivel de conocimiento de la población en lo referente a higiene y salubridad; y,
- k) Coordinar y supervisar las acciones y gestiones que en los distintos ramos de su actividad cumplen las empresas municipales y los organismos descentralizados, desconcentrados de la administración municipal y las Juntas Parroquiales en las labores que les sean encomendadas.

5.5.2 ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Participar en el proceso de proposición, diseño y definición de políticas y ordenanzas municipales y marco regulador de control, así como en el control de su cumplimiento.
- Establecer los lineamientos y procedimientos para la generación de información referente al ámbito y cumplimiento de sus competencias.
- Coordinar y articular con otros organismos de control del cantón.



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

- Diseñar y estructurar un sistema de control integrado del desarrollo urbano y rural que contenga un conjunto de normas y procedimientos, orientados a garantizar un crecimiento ordenado y planificado del cantón.
- Contribuir a la formulación de los indicadores de gestión de control institucional y programático de la Ilustre Municipalidad de Cuenca.
- Preparar informes, reportes para la aplicación de acciones legales correspondientes.
- Ejercer las demás atribuciones, delegaciones y responsabilidades en el ámbito de su competencia que le asignen las autoridades correspondientes; y, las establecidas en la normativa vigente.

6. ACTIVIDADES DE LA DIRECCION DE CONTROL MUNICIPAL.

La dirección de Control Municipal viene trabajando en la automatización de un total de 17 trámites.

- Pagos adeudados al municipio.
- Permisos de rótulos o letreros.
- Certificado de afectación y licencia urbanística.
- Permisos de construcción mayor.
- Permisos de construcción menor.
- Permiso para desbanques, rellenos o movimientos de tierras. Revisión de anteproyecto arquitectónico.
- Revisión para anteproyecto de lotización.
- Información al usuario y recepción de solicitudes destinadas al director de control municipal.
- Renovación del permiso de construcción mayor.
- Aprobación de planos.
- Actualización de planos.
- Reforma de planos.
- CUF. Pero desde el 2 de abril del año 2012, el denominado Certificado Único de Funcionamiento, CUF, pasó a llamarse Registro Municipal Obligatorio para el ejercicio de las actividades económicas dentro del cantón.
- Recepción e ingreso de solicitudes al sistema para permisos de funcionamiento.
- Pago del 2 x 1000 para la matrícula de los vehículos.



- Permisos para espectáculos en espacios públicos y locales.

7. INSTALACIONES DE LA DIRECCION DE CONTROL MUNICIPAL

La Dirección de Control Municipal ha estado en constante evolución, siendo así que desde el 3 de mayo de 2012 se trasladó a su nuevo centro de atención ubicado en la Av. 12 de abril 2 – 59 y Paucarbamba junto al Banco del Estado en una infraestructura acorde a sus actividades, permitiéndole así agilizar gestiones asociadas a la apertura y renovación de negocios.

La infraestructura se encuentra dividida en tres bloques, con actividades administrativas y operativas detalladas a continuación.

BLOQUE 1

Ofi. 101.- Inspectores de Suelo.

Ofi. 102.- Ventanillas.

Ofi. 103.- Archivo.

Ofi. 104.- Información.

Ofi. 105.- Inspectores de Ornato.

Ofi. 106.- Cadeneros.

BLOQUE 2. Planta Baja.

Ofi.201.- Control de Construcciones (Área Rural)

Ofi. 202.- Control de Construcciones (Área Rural)

Ofi. 203.- Control de Construcciones (Área Urbana)

Ofi. 204.- Higiene.

Ofi. 205.- Unidad de Minas.

Ofi. 206.- Vía Pública.

Ofi. 207 Jefe Control Urbanístico.

BLOQUE 2 Planta Alta.

Ofi. 208.- Aprobación de Proyectos.

Ofi. 209.- Aprobación de Proyectos.



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

Ofi. 210.- Delegaciones.

Ofi. 211.- Dirección.

Ofi. 212 Sistemas.

BLOQUE 3.

Ofi. 301.- Licencias Urbanas.

Ofi. 302.- Licencias Urbanas.

Ofi. 303.- Licencias Rurales.

Ofi. 304.- Licencias Rurales.

Ofi. 305.- Topógrafos.

Ofi. 306.- Topógrafos.

8. ANALISIS FODA E INDICADORES DE GESTION.

8.1 FODA DE LA DIRECCION DE CONTROL MUNICIPAL.

FORTALEZAS

1. Infraestructura y capacidad instalada acorde a las necesidades de la Dirección.
2. Personal capacitado para las diversas actividades que realiza la Dirección.
3. Agilidad en la gestión para la concesión de los permisos.
4. Crecimiento en los servicios que presta a la ciudadanía.

DEBILIDADES

1. Carencia de una estructura orgánica interna; pues solo está definido el director de la unidad y está sujeto a la estructura general dictada por el Municipio.
2. Escaso empoderamiento de la misión, visión, y objetivos por parte del personal; lo que provoca que los empleados ejerzan sus actividades sin un rumbo definido y limitando su potencial.
3. Inexistencia de una base de datos actualizada del personal y de estadísticas.



4. Escaso conocimiento de leyes, normas y reglamento interno por parte del personal

OPORTUNIDADES

1. Reconocimiento por parte del Gobierno Central por la concesión en forma óptima de los permisos que otorga.
2. Mejorar y actualizar la capacitación con cursos dictados por personal tanto del sector público como del privado.
3. Alianzas estratégicas con organizaciones públicas y privadas para seguir agilizando los trámites.
4. Facultad para normar, reglamentar y actualizar políticas, en sinergia con el Consejo Municipal.

AMENAZAS

1. Dependencia económica existente; debido a que impide realizar gestiones para encontrar nuevas fuentes de financiamiento, por lo que se limita a los recursos entregados por el Municipio.
2. Dependencia administrativa de las actividades relacionadas con el departamento de Recursos Humanos; tales como contratación de personal, vacaciones, entre otros
3. Modernización del sector público; ya que debido a esto se puede producir una reducción del personal, y una obsolescencia en las prácticas administrativas.

8.2 PRINCIPALES INDICADORES DE GESTION.

El examen de auditoría es un proceso complejo el cual requiere la aplicación de varios procedimientos y técnicas, los indicadores de gestión que se detallaran a continuación complementan el trabajo que se realizara en la ejecución.

- Calculo del indicador de mantenimiento a equipos de computación

$$= \frac{\text{Numero de equipos a los que se ha hecho mantenimiento durante el año 2012}}{\text{Numero total de quipos que recibirán manteminiendo durante el año 2012}}$$

Muestra la capacidad administrativa de la institución para observar, evaluar y medir distintos aspectos relacionados a los sistemas informáticos.

- Índice de representación nivel directivo.

$$= \frac{\text{Nivel de funcionarios que ocupan cargos directivos.}}{\text{Numero total de funcionarios del area a analizar.}}$$



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

Sirven para establecer y medir la participación de las personas en el nivel directivo frente a los grupos de nivel operativo.

- Indicador del tiempo promedio de aprobación de permisos.

$$\frac{\text{Numero de dias reales, o fecha de entrega de un permiso.}}{\text{Numero total de dias estimados para aprobar un permiso.}}$$

Sirve para establecer el cumplimiento de etapas o fases de los procesos.

- Manejo de personal.

$$\frac{\text{Gasto de capacitacion.}}{\text{Numero total de personal planta.}}$$

Muestra el costo promedio de la capacitación del personal de planta, si se capacitaron en su totalidad.

- Cantidad.

$$\frac{\text{Recursos utilizados.}}{\text{Recursos planteados.}}$$

Muestra el volumen de recursos utilizados frente a lo planteado.

9. PERSONAL DEL DEPARTAMENTO

El personal relacionado con la auditoría se detalla en el siguiente cuadro:

NOMBRE	TITULO	CARGO
VENTANILLAS	BLOQUE 1	
Ximena M. Álvarez Zalamea		Tesorería.
Jaime Astudillo Lucero		Tesorería.
Alberto Cando		Recep. Doc, planos, información
Luis Galán		Recep. Doc, planos, información
Manuel Deleg.		CUF
Isidoro Guamán.		Rentas.
Jorge Guamán.		Perm. Const. Y Lic. Urb.
Roger Orellana	Ingeniero	CUF
Juan Guillermo Larrazabal.		Recep. Doc., planos, información.
Juan Tapia		Perm. Construc. Y Lic. Urb.
Hugo Vinuesa.		Rentas.
ARCHIVO	BLOQUE 1	
Abel Gilbert.		
Julio Parra.		
Cesar Piña		
INSPECTORES DE	BLOQUE 1	



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

CONSTRUCCION		
Fabián Armijos		
Severo Espinoza.	Economista	
Benito Jiménez		
Eduardo Ledesma.		
Segundo Maxi		
José Orellana.		
Edison Solórzano.		
Fernando Toral.		
Edwin Vicuña.		
INSPECTORES DE SANIDAD	BLOQUE 1	
Iván Barros.		
Genaro Coronel.		
Segundo Jiménez.		
Edwin Manzano.		
Fernando Pérez.		
José Tamayo.		
CADENEROS	BLOQUE 1	
Raúl Humberto Calle		
Ángel Domínguez.		
Manuel Domínguez.		
Alberto Sinchi.		
Marcelo Vélez.	Mantenimiento	
Flavio Zúñiga.		
DIRECCION	BLOQUE 2	
Verónica Aguilera		POA
Jorge Edmundo Alvarado.	Arquitecto.	
Jorge Andrade.	Arq.	POA
Guillermo Calle.		Conserje
Andrea Delgado.	Abogado Sindicatura.	
Mariana Castillo		Secretaria
Boris Landívar	Arquitecto	Director.
Marco Morocho.		Conserje.
Viviana Tapia.	Tecnóloga.	Secretaria.
APROBACION PROYECTOS Y PLANOS	BLOQUE 2	
Marcelo Astudillo	Arquitecto.	Ap. Plano.
Mónica Barros.	Arquitecta.	Avalúos.
Flavio Benavides.	Arquitecto.	Permisos de construcción.
Carlos Cardoso	Ingeniero.	Permisos de construcción.
Luis Cornejo.	Arquitecto.	Permisos de construcción.
Juan Carlos Iñiguez	Arquitecto.	Permisos de construcción.
Ximena Paredes.	Arquitecta.	Permisos de construcción.
Juan Manuel Peña.	Arquitecto.	Permisos de construcción.
Hernando Machado.	Arquitecto.	Aprobación de Planos.



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

Diana Márquez.	Arquitecta.	Aprobación de Planos.
Pablo Sigüenza.	Arquitecto.	Permisos de construcción.
Silvia Ulloa.	Arquitecta.	Aprobación de Planos.
Paul Villavicencio.	Arquitecto.	Aprobación de planos.
María Guadalupe Yumbia.	Arquitecta.	Permisos de construcción.
Alicia Zambrano.	Arquitecta.	Aprobación de planos.
VIA PUBLICA	BLOQUE 2	
María Rosa Guerrero		
María Augusta Idrovo.	Doctora.	
Iván Pauta.		
HIGIENE Y SANIDAD	BLOQUE 2	
Francisco Ochoa	Arquitecto.	
Lucía Peñaloza.		
María Verónica Rojas.	Arquitecta.	
UNIDAD DE MINAS.		
Miguel Morales.	Arquitecto.	
CONTROL URBANISTICO	BLOQUE 2 Y 3	
Gina Dávila	Arquitecta.	
Alfredo García.	Arquitecto.	
Patricio González.	Arquitecto.	Jefe de control urbanístico.
Ruth Piedra.		
Mónica Prado.	Arquitecta.	
Fernando Rivas.	Arquitecto.	
Ximena Santa cruz.	Arquitecta.	
María Augusta Vásquez.	Arquitecta.	
Johanna Vintimilla.	Arquitecta.	
Marco Zambrano.	Arquitecto	
TOPOGRAFOS	BLOQUE 3	
Marco Cordero.	Topógrafo	
Fernando García.	Topógrafo	
Luis Ludizaca	Ingeniero.	
Jaime Romero.	Topógrafo	

10. ANALISIS PRELIMINAR DEL RIESGO.

De acuerdo al análisis de la significatividad del componente, existencia del factor de riesgo y probabilidad de ocurrencia del factor de riesgo, y en coordinación con los componentes de cada subsistema hallamos que:

- En el subcomponente de la Gestión Administrativa, el riesgo inherente es ALTO debido a que carece de una estructura orgánica propia y su



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

gestión administrativa es compleja; el riesgo de control es ALTO debido a que la dirección realiza pocas gestiones para el control de las actividades; siendo así el riesgo de detección BAJO, por lo que se afirma que en este componente tiene una importancia relativa alta, y el equipo de auditoría deberá revisar los documentos e información de manera minuciosa ya que el auditor tiene un margen de error muy bajo

- En el subcomponente de Desempeño Laboral, se detectó un riesgo inherente BAJO debido a que no cuenta con un sistema propio para el reclutamiento y selección del personal, puesto que esta actividad está a cargo del Departamento de Talento Humano de la Ilustre Municipalidad de Cuenca que es una Unidad independiente de la D.C.M. y un riesgo de control MEDIO debido a que el desempeño laboral es esporádica y medianamente controlado, resultando el riesgo de detección MEDIO explicando así su importancia relativa mediana.
- En el subcomponente de Análisis y Aprobación de Proyectos, se encontró un riesgo inherente ALTO debido a que se analizan las actividades fundamentales de la Unidad y un riesgo de control ALTO ya que las actividades realizadas deben estar constantemente monitoreadas; provocando así un riesgo de detección BAJO debido a su importancia relativa alta en el componente. **(VER ANEXO 2)**



3.2 Planificación específica

FASE II PLANIFICACION ESPECÍFICA	PASO Y DESCRIPCION
<pre>graph TD; A((2)) --- B(()); B --> C[]; C --> D[/ /]; D --> E(()); E --> F[]; F --> G{ }; G --> H((3));</pre>	<ol style="list-style-type: none">1. Equipo de Auditoría revisa y analiza la información y documentación recopilada.2. Equipo de Auditoría evalúa el control interno de cada subcomponente3. Supervisor y Jefe de Equipo elaboran el memorando de planificación4.- Supervisor y Jefe de Equipo preparan los programas de auditoría.5. Subdirector revisa el plan de trabajo y los programas por componentes.6- Director revisa y aprueba el plan y los programas de auditoría

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

MEMORANDO DE PLANIFICACION DE LA AUDITORIA DE GESTION.

AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012.

El presente memorando de planificación de la auditoría de gestión, cubre los aspectos referentes a la evaluación de control interno aplicado a los subcomponentes de la Dirección de Control Municipal, así como el desarrollo de programas que facilitan la ejecución del examen en la siguiente etapa.

Este memorándum ha sido desarrollado mientras efectuamos el relevamiento de información de las actividades que realiza la Dirección de Control Municipal de la Ilustre Municipalidad de Cuenca, con la finalidad de tener pleno conocimiento de la unidad y poder evaluar los procedimientos utilizados, de control y analíticos de revisión. Por consiguiente, este memo puede ser objeto de modificaciones en el momento que se lo considere necesario mientras dure nuestra labor de auditoría.

INDICE.

I FACTORES QUE AFECTAN LA ESTRATEGIA DE AUDITORIA.

II ESYTRATEGIA DE AUDITORIA.

III ADMINISTRACION.

IV PRESUPUESTOS Y GASTOS.

Este memorándum ha sido preparado, leído, y revisado por el grupo responsable de la auditoría previo a la obtención del título de Ingenieros Comerciales.

Nombre.	Firma.	Fecha.
Javier Cajilima.		
Paul Guamán.		
Fabián Ayabaca.		

I FACTORES QUE AFECTAN LA ESTRATEGIA DE AUDITORIA.

Generalidades.-

A. Historia de la Dirección de Control Municipal.

La Municipalidad se estableció como la institución que nos representa y constituye el símbolo de la vida administrativa de la ciudad. Físicamente se



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

ubica en el centro de la ciudad. El Parque Calderón y sus espacios inmediatos, son núcleos de la vida ciudadana.

El Municipio, fue y es la sociedad política autónoma subordinada al orden jurídico constitucional del Estado, cuya finalidad es el bien común local y dentro de éste en forma primordial, la atención de las necesidades de la ciudad, del área metropolitana y de las parroquias rurales de la respectiva jurisdicción.

El primer Alcalde por elección popular en la ciudad de Cuenca y su Cantón fue el Doctor Luis Moreno Mora, quien ganó los comicios en Noviembre de 1945 una vez que la Ley de elecciones, dictada el 30 de Junio de 1945 por la Asamblea Constituyente dispuso en su artículo 143 la elección de Concejales que determina la Ley de Régimen Municipal, ordenando también la elección de Alcaldes en los Municipios.

El 18 de Octubre de 1830 se instala el Concejo Municipal de acuerdo con la Ley del 27 de Septiembre del mismo año presidido por el General-Prefecto Don Ignacio Torres Tenorio. Siendo hasta la actualidad el órgano legislativo encargado de proponer, aprobar y modificar leyes y ordenanzas dentro del Cantón Cuenca.

Está integrado por 16 miembros: el Alcalde y 15 Concejales electos democráticamente a través del voto ciudadano.

Desde 1945 hasta la fecha, muchas han sido las conquistas efectivas: Primera Planta Automática de teléfonos, Construcción del Palacio Municipal, Red de Alcantarillado y Planta de agua potable, ETAPA, Empresa Eléctrica Regional Centro Sur, Construcción del Complejo Hidroeléctrico Paute, Parque Industrial de Machángara, Pavimentación de calles y avenidas.

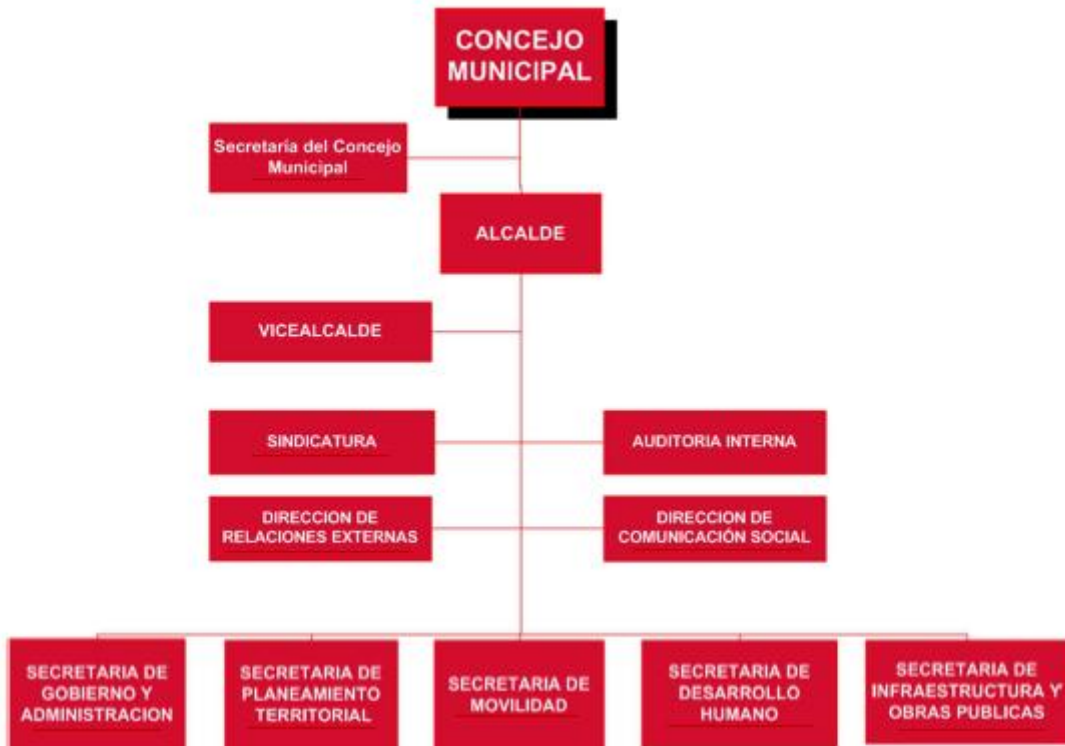
Dirección de Control Municipal.

“El 10 de mayo de 1985 se crea el Reglamento Orgánico, Estructural y Funcional de la I. Municipalidad de Cuenca, en el cual se designan responsabilidades y funciones para cada uno de las unidades del Municipio incluida la Dirección de Control Municipal, llamada en ese entonces Departamento de Control Urbanístico. Siendo actualizado dicho reglamento en cada gestión administrativa; reformada actualmente bajo la tutela del actual alcalde Dr. Paul Granda y el Concejo Cantonal el 28 de enero del 2011 llamándolo Dirección de Control Municipal y atribuyéndole mayores responsabilidades y agilizando. Ref. P/T (P.P 001 – 002 C.N)



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

B. ESTRUCTURA ORGANICA.



La estructura orgánica de la Ilustre Municipalidad de Cuenca comprende los siguientes niveles:

- Nivel político y de decisión;
- Nivel asesor;
- Nivel gestión y ejecución;
- Nivel de gestión y ejecución desconcentrada.

Nivel político y de decisión

- Concejo Municipal
- Alcaldía
- Vice alcaldía
- Secretaría de Gobierno y Administración
- Secretaría de Planeamiento Territorial
- Secretaría de Movilidad
- Secretaría de Desarrollo Humano
- Secretaría de Infraestructura y Obras Públicas



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

Nivel asesor

- Sindicatura
- Auditoría Interna
- Relaciones Externas
- Comunicación Social

Nivel de Gestión y Ejecución

- Secretaría del General
- Dirección Administrativa
- Dirección de Desarrollo Institucional y Talento Humano
- Dirección Financiera
- Dirección de Informática
- Dirección de Descentralización y Participación Rural y Urbana
- Registro de la Propiedad
- Dirección de Áreas Históricas y Patrimoniales
- Dirección de Avalúos, Catastros y Estadística
- Dirección de Planificación
- Dirección de Control
- Dirección de Tránsito
- Dirección de Cultura, Educación y Recreación
- Dirección de Desarrollo Social y Económico
- Dirección de Salud
- Dirección de Obras Públicas
- Unidad Ejecutora de Proyectos
- Dirección de Fiscalización

Nivel de Gestión y Ejecución Desconcentrada

- En coordinación con la Secretaria de Gobierno y Administración:
 - Consejo de Seguridad Ciudadana
 - Guardia Ciudadana
 - Fundación Iluminar
- En coordinación con la Secretaria de Planeamiento Territorial:
 - EMAC EP
 - EMUVI EP
 - CGA
 - Fundación el Barranco
 - Fundación Jardín Botánico



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

- En coordinación con la Secretaria de Movilidad:
 - Corporación Aeroportuaria
 - EMOV EP

- En coordinación con la Secretaria de Desarrollo Humano:
 - EMUCE EP
 - EMURPLAG EP
 - EDEC EP
 - ACUDIR
 - INVEC
 - Fundación de Turismo
 - Consejo de la Niñez y Adolescencia
 - Consejo Cantonal de Salud
 - Junta Cantonal de la Niñez y Adolescencia
 - Acción Social Municipal
 - Hospital de La Mujer y el Niño
 - Bienal de Cuenca
 - FARMASOL EP

- En coordinación con la Secretaria de Infraestructura y Obras Públicas:
 - ETAPA EP





UNIVERSIDAD DE CUENCA.

Dentro del nivel de gestión y ejecución se encuentra la secretaria de Planeamiento Territorial la cual es el ente regulador de la Dirección de Control Municipal, la misma que está siendo objeto de estudio. Y que al pertenecer a esta secretaria se rige al organigrama general del municipio. Ref. P/T (P.E 008 – 011)

C. REVISION ANALITICA.

Ver papeles de trabajo Ref. P/T (P.E 025 – 050)

D. RIESGO.

De la revisión del riesgo de auditoría Ref. P/T (P.E 032 – 040) y en conclusión se puede afirmar que:

En la Gestión Administrativa el nivel de confianza es Bajo y su RIESGO es ALTO.

En el Desempeño Laboral el nivel de confianza que presenta es Alto y el RIESGO es BAJO.

Y en el subcomponente de Análisis y Aprobación de Proyectos el nivel de confianza es Bajo y su RIESGO es ALTO. **(VER ANEXO 6)**

E. DISPOSICIONES LEGALES.

La base legal y normativa que sustenta el departamento auditado de la Ilustre Municipalidad de Cuenca, en orden jerárquico es la siguiente:

- Constitución de la República del Ecuador
- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización - COOTAD
- Ley Orgánica del Servicio Público – LOSEP
- Ordenanzas de la Ilustre Municipalidad de Cuenca.
- Y demás disposiciones legales dictadas por La Contraloría General del Estado.

F. ORGANISMOS DE CONTROL.

El organismo regulador de la Dirección de Control Municipal y todas las entidades públicas es la Contraloría General del Estado.



II ESTRATEGIA DE AUDITORIA.

1. ANTECEDENTES

El examen de Auditoría de Gestión aplicado al departamento de Dirección y Control Municipal de la Ilustre Municipalidad de Cuenca, en el periodo comprendido del 01 de Enero al 31 Diciembre de 2012, se realizó en conformidad con la orden de trabajo No. 01, del 10 de octubre de 2013.

2. MOTIVO DE LA AUDITORÍA

La Auditoria de Gestión aplicada a la Dirección de Control Municipal de la Ilustre Municipalidad de Cuenca, en el periodo 2012, se la realizo mediante un acuerdo verbal entre el Director de la Dirección de Control Municipal y el Grupo Auditor de la Universidad de Cuenca con el fin de aplicar los conocimientos obtenidos y alcanzar el título de Ingenieros Comerciales.

3. OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA

- Determinar la efectividad de las actividades administrativas y operativas en la Dirección de Control Municipal de la Ilustre Municipalidad de Cuenca, en el periodo enero - diciembre 2012, con el fin de optimizar la calidad del servicio que se presta a la sociedad.
- Detectar falencias que impidieron alcanzar sus objetivos y la optimización de los recursos tanto materiales como humanos, así como las fortalezas que se presentaron en la Dirección de Control Municipal de la Ilustre Municipalidad de Cuenca, durante el periodo Enero - Diciembre 2012 objeto de examen.
- Verificar la existencia de objetivos, metas, estrategias, planes y políticas, así como su cumplimiento en la Dirección de Control Municipal de la Ilustre Municipalidad de Cuenca.
- Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos por la Dirección de Control Municipal de la Ilustre Municipalidad de Cuenca.
- Elaborar un informe que contenga conclusiones y recomendaciones dirigidas a la Dirección de Control Municipal de la Ilustre Municipalidad de Cuenca, con el fin de informar y aportar soluciones y sugerencias que vislumbren nuevas oportunidades que favorezcan su crecimiento y mejora.



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

4. ALCANCE

La auditoría se llevara a cabo de acuerdo al Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado ya que es el documento que sirve de guía para las auditorias de gestión en el sector público, además de las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA), para corroborar si se cumplieron las metas y los objetivos planteados por la Dirección de Control Municipal en el período 2012.

En la auditoría de gestión se evaluará la gestión administrativa, desempeño laboral y el análisis y aprobación de proyectos, durante el período comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre de 2012.



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

5. ORDEN DE TRABAJO.

Cuenca, 10 de octubre de 2013

De: Fabián Ayabaca.

Auditor General

Para: Javier Cajilima y Paul Guamán.

Grupo de Tesis

ORDEN DE TRABAJO No. 01

Señores Javier Cajilima y Paul Guamán
Grupo de Tesis

Ciudad

De mis consideraciones:

De conformidad con el Plan de Actividades de la Auditoría de Gestión para el presente año, dispongo a ustedes la realización de la “Auditoría a la Dirección de Control Municipal” de la Ilustre Municipalidad de Cuenca.

El alcance del examen cubre el periodo comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre de 2012; examinará el clima organizacional y el análisis de las actividades de la Dirección de Control Municipal. Así como también el conocimiento general del proceso administrativo, el cumplimiento de disposiciones legales, la misión, visión, objetivos, metas, estrategias, políticas y acciones realizadas por la Unidad, la evaluación preliminar del riesgo de auditoría y la determinación de componentes a base de los objetivos y enfoque de la auditoría.

De acuerdo al cronograma de actividades, el examen se ha previsto un tiempo de duración de 60 días laborables.

El producto a obtenerse en esta fase, es realizar un conocimiento general y un diagnóstico de la Entidad, determinando las áreas de resultado, a base del cual se emitirá un reporte de avance de esta primera etapa.

Atentamente,

Fabián Ayabaca.

AUDITOR GENERAL.



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

6. AREAS CRÍTICAS DE AUDITORIA

ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE CUENCA.										
MATRIZ DE EVALUACION DE AREAS CRITICAS.										
COMPONENTRE: DIRECCION DE CONTROL MUNICIPAL.										
SITUACION ACTUAL	NORMA	EFECTO	NIVEL DE		ACCION CORRECTIVA	RESPONSABLE	RECURSOS A UTILIZAR	PERIODO DE IMPLT.		SEGUIMIEN TO
			RIES GO	CONFIAN ZA				INICIO	TERMINO	
GESTION ADMINISTRATIVA.										
-Deficiente planificación estratégica. -Inexistencia de una estructura orgánica propia.	NTCI 200-02 Administración estratégica NTCI 200 - 04 Estructura organizativa	Que no se cumpla a cabalidad los objetivos planteados .	50% ALTO .	BAJO.	Diseñar una estructura orgánica propia y elaborar una planificación estratégica realista y detallada	Director de la Dirección de Control Municipal y otros directivos de la Ilustre Municipalidad de Cuenca.	Humanos, Económicos, Materiales y Tecnológicos.	01/06/14	En adelante	02/06/14
DESEMPEÑO LABORAL.										
No existe una política propia de la Dirección que promueva la rotación del personal. El manual de funciones existente es deficiente.	NTCI 401-01 , Separación de funciones y rotación de labores. NTCI 407-07 , rotación de personal. NTCI 200-07 Coordinación de acciones organizacionales.	Que los funcionarios no tengan claro las actividades a su cargo resultando un nulo empoderamiento.	73% BAJO .	ALTO.	Actualización del Código Orgánico Funcional y la elaboración de una política para promover la rotación del personal y permita su evaluación.	Director de la Dirección de Control Municipal y otros directivos de la Ilustre Municipalidad de Cuenca.	Humanos, Económicos, Materiales y Tecnológicos	01/06/14	En adelante	02/06/14
ANALISIS Y APROBACION DE										



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

PROYECTOS.											
Retraso en los tiempos en la concesión de los permisos.	NTCI 600-02	Que no se atiendan los requerimientos de forma oportuna.	49%	ALTO	BAJO.	Rediseñar los procesos para la concesión de los permisos, y documentar el cumplimiento de las actividades con el fin de evaluar.	Director de la Dirección de Control Municipal y otros directivos de la Ilustre Municipalidad de Cuenca.	Humanos, Económicos, Materiales y Tecnológicos	01/06/14	En adelante	02/06/14
Deficiente control sobre la información y de comunicación resultados.	NTCI 100-04 NTCI 500	Rendiciones de cuentas. Información y comunicación.									



6. CRONOGRAMA DE TRABAJO.

El siguiente es el cronograma de trabajo para la auditoria preliminar y final del periodo comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre de 2012.

AUDITO R.	ACTIVIDADES.	DIAS DE AUDITORIA.		
		OCTUBRE 2013	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
TODOS.	Planeación de auditoría.	X		
	Revisión general de documentación permanente y básica	X		
	Visita a las instalaciones y observación de las actividades.	X		
	Análisis de los procedimientos y actividades y elaboración de la matriz FODA.	X.		
	Evaluación preliminar de los riesgos de auditoría.		X	
	Elaboración de los cuestionarios para el análisis del control interno por componente.		X	
	Análisis de control interno por componente.		X	
	Determinación de riesgo de auditoría por componente		X	
	Elaboración y evaluación de programas de auditoría.			



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

SIMBOLOGIA:

P.P: Planificación Preliminar.

C.N: Conocimiento del Negocio

NAGAS: Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas.

NIA: Normas Internacionales de Auditoria.

C.I.P.A: Conocimiento de instalaciones y actividades.

P.A.R.A: Políticas, Atribuciones, Responsabilidades y Administración.

D.C.M: Dirección de Control Municipal.

G.I.A.F: Grado de información administrativa y FODA.

C.S.I: Conocimiento a los sistemas informáticos.

E.P.R: Evaluación preliminar del riesgo.

O.E.A: Objetivos y estrategias de auditoría.

N.A.O: Naturaleza, alcance y oportunidad.

I.G: Indicadores de Gestión.

P.P.P: Programa de planificación preliminar.

P.P.E: Programa de planificación específica.

P.E: Planificación Específica.



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

III ADMINISTRACION.

Informes a emitir.

Emitiremos los siguientes informes:

- Informe de control interno sobre los aspectos relevantes del análisis por componente.
- Informe de recomendaciones: de las diferentes etapas de la auditoria conteniendo las observaciones detectadas y demás hallazgos relevantes en el examen.

IV PRESUPUESTOS Y GASTOS.

Para el desarrollo del tema de nuestra tesis, el grupo necesitara:

- 2 computadoras: una portátil y una de escritorio.
- Dos memorias.
- Un cuaderno universitario.
- 30 dólares para pasajes de bus por integrante.
- Dos esferográficos.



3.3 Ejecución.

FASE III EJECUCION	PASO Y DESCRIPCION
<pre>graph TD; 3((3)) --> A(()); A --> B[/Papeles de trabajo/]; B --> C[/Hojas resumen/]; C --> D[]; D --> E[]; E --> F{ }; F --> 4((4));</pre>	<ol style="list-style-type: none">1. El Equipo de Auditoría desarrolla los programas que incluyen pruebas y procedimientos2. El Equipo de Auditoría elabora papeles de trabajo que contienen evidencias suficientes, competentes y pertinentes.3. Jefe de Equipo y Supervisor elabora y revisa hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente4. Jefe de Equipo y Supervisor redacta y revisa los comentarios conclusiones y recomendaciones5. Jefe de Equipo comunica resultados parciales a los funcionarios de la entidad6. Jefe de Equipo y Supervisor definen la estructura del informe de auditoría

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado.



3.4 Comunicación de resultados.

FASE IV Comunicación de Resultados	PASO Y DESCRIPCION
<pre>graph TD; A((4)) --> B(()); B --> C[]; C --> D(()); D --> E[]; E --> F(()); F --> G[]; G --> H((5));</pre>	<ol style="list-style-type: none">1. Supervisor y Jefe de Equipo elaboran el borrador del Informe, síntesis y memorándum de antecedentes.2. Jefe de Equipo convoca a los involucrados a la lectura del borrador del Informe.3. El equipo de Auditoría realiza conferencia final con funcionarios y relacionados.4. Supervisor y Jefe de Equipo reciben puntos de vista y documentación de Funcionarios y terceros relacionados.5. Supervisor y Jefe de Equipo redactan el Informe Final, síntesis y memorándum de antecedentes6. Se remite el Informe a la Entidad Auditada.

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.

Es la cuarta etapa de la auditoría de gestión, en la cual se recopila la información respiratoria desglosada de la etapa de ejecución, con el fin de emitir informes en los cuales se detallaran los puntos que ameriten ser notificados; acotando conclusiones y recomendaciones con el propósito de mejorar el desempeño de la unidad objeto de examen.

AUDITORIA DE GESTION A LA DIRECCION DE CONTROL MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE CUENCA.



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

INDICE DEL INFORME.

SIGLAS Y ABREVIATURAS UTILIZADAS	92
CAPITULO I.- ENFOQUE DE LA AUDITORIA.....	95
A. MOTIVO DE LA AUDITORÍA.....	95
B. OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA.....	95
C. ALCANCE.....	96
D. COMPONENTES AUDITADOS.....	96
E. INDICADORES UTILIZADOS.....	96
CAPITULO II.- INFORMACION DE LA ENTIDAD.....	97
1. MISIÓN.....	97
2. VISIÓN.....	97
3. FODA DE LA DIRECCION DE CONTROL MUNICIPAL.....	97
3.1. FORTALEZAS.....	97
3.2. DEBILIDADES.....	97
3.3. OPORTUNIDADES.....	98
3.4. AMENAZAS.....	98
4. DISPICIONES LEGALES.....	98
5. ESTRUCTURA ORGANICA.....	99
6. OBJETIVOS DE LA DIRECCIÓN DE CONTROL MUNICIPAL.....	102
7. FINANCIAMIENTO.....	102
8. FUNCIONARIOS.....	102
CAPITULO III.- RESULTADOS GENERALES.....	106
CAPITULO IV.- RESULTADOS ESPECIFICOS POR COMPONENTE.....	107
CAPITULO V ANEXOS.....	113



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

SIGLAS Y ABREVIATURAS UTILIZADAS.

P.P: Planificación Preliminar.

C.N: Conocimiento del Negocio

NAGAS: Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas.

NIA: Normas Internacionales de Auditoria.

C.I.P.A: Conocimiento de instalaciones y actividades.

P.A.R.A: Políticas, Atribuciones, Responsabilidades y Administración.

D.C.M: Dirección de Control Municipal.

G.I.A.F: Grado de información administrativa y FODA.

C.S.I: Conocimiento a los sistemas informáticos.

E.P.R: Evaluación preliminar del riesgo.

O.E.A: Objetivos y estrategias de auditoría.

N.A.O: Naturaleza, alcance y oportunidad.

I.G: Indicadores de Gestión.

P.P.P: Programa de planificación preliminar.

P.P.E: Programa de planificación específica.

P.E: Planificación Específica.

LOSEP: Ley Orgánica de Servicio Público.

Art. Artículo.



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

Señor.

Arq. Boris Landívar.

DIRECTOR DE LA DIRECCION DE CONTROL MUNICIPAL.

Ciudad.

De nuestras consideraciones.

Hemos realizado la auditoría de gestión a la “Dirección de Control Municipal de la Ilustre Municipalidad de Cuenca”, en el periodo comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre de 2012.

Nuestra auditoría se llevó a cabo bajo las leyes y normativas aplicadas a los organismos del sector público reguladas por la Contraloría General del Estado, con el fin de obtener una certeza razonable sobre la información y documentación analizada.

Se analizaron los componentes: Gestión Administrativa, Desempeño Laboral y Análisis y Aprobación de Proyectos. Los resultados por su importancia se detallan a continuación.

En base a la evaluación de control interno realizada a la Dirección de Control Municipal se determinó la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría; expresándose así los resultados en comentarios, conclusiones y recomendaciones presentadas a continuación.

CARENCIA DE UNA ESTRUCTURA ORGANICA PROPIA DE LA DIRECCION DE CONTROL MUNICIPAL.

De la indagación sobre la estructura orgánica, se confirmó la carencia de la misma, es decir la falta de un organigrama propio, el cual se recomienda poseer en los “Principios Básicos de la Administración”. El mismo que ayudaría a los funcionarios a tener establecido el orden jerárquico dentro de la Dirección de Control Municipal.

La falta de una estructura orgánica propia provoca una distribución de funciones inadecuada, generando un manual de funciones deficiente que no llega a cubrir las necesidades de la Unidad provocando ineficiencia en el desarrollo de las actividades de los funcionarios y un complejo control de las mismas.



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

LA DIRECCION DE CONTROL MUNICIAPL PRESENTA RETRASOS AL MANENTO DE LA CONCESIÓN DE PERMISOS EN LOS DIFERNETES SERVICIOS QUE BRINDA.

Del análisis de los permisos otorgados comparados con los tiempos establecidos se determinó la existencia de retrasos al momento del otorgamiento de los permisos en los diferentes servicios que presta a la ciudadanía la Dirección, pasando por alto el Art. 22 inciso f de la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) :

“.....Art. 22 Deberes de las o los servidores públicos.- son deberes de las o los servidores públicos:

f) Cumplir de forma permanente, en el ejercicio de sus funciones con atención debida al público y asistirlo con la información oportuna y permanente, garantizando el derecho de la población a servicios públicos de óptima calidad;”

Lo cual si no se corrige provocara sanciones por parte del ente regulador. Esta situación se da debido a que los controles son esporádicos y no ayudan a la administración es decir no ofrecen suficiente confiabilidad.

Debido a la naturaleza de nuestro examen, los resultados expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones que constan en el presente informe.

Atentamente.

Javier Cajilima y Paul Guamán.

Grupo de tesis.



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

CAPITULO I.- ENFOQUE DE LA AUDITORIA.

A. MOTIVO DE LA AUDITORÍA.

La Auditoria de Gestión aplicada a la Dirección de Control Municipal de la Ilustre Municipalidad de Cuenca, en el periodo 2012, se la realizo mediante un acuerdo verbal entre el Director de la Dirección de Control Municipal y el Grupo Auditor de la Universidad de Cuenca con el fin de aplicar los conocimientos obtenidos y alcanzar el título de Ingenieros Comerciales.

B. OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA

- Determinar la efectividad de las actividades administrativas y operativas en la Dirección de Control Municipal de la Ilustre Municipalidad de Cuenca, en el periodo enero - diciembre 2012, con el fin de optimizar la calidad del servicio que se presta a la sociedad.
- Detectar falencias que impidieron alcanzar sus objetivos y la optimización de los recursos tanto materiales como humanos, así como las fortalezas que se presentaron en la Dirección de Control Municipal de la Ilustre Municipalidad de Cuenca, durante el periodo Enero - Diciembre 2012 objeto de examen.
- Verificar la existencia de objetivos, metas, estrategias, planes y políticas, así como su cumplimiento en la Dirección de Control Municipal de la Ilustre Municipalidad de Cuenca.
- Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos por la Dirección de Control Municipal de la Ilustre Municipalidad de Cuenca.
- Elaborar un informe que contenga conclusiones y recomendaciones dirigidas a la Dirección de Control Municipal de la Ilustre Municipalidad de Cuenca, con el fin de informar y aportar soluciones y sugerencias que vislumbren nuevas oportunidades que favorezcan su crecimiento y mejora.



C. ALCANCE

La auditoría se llevara a cabo de acuerdo al Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado ya que es el documento que sirve de guía para las auditorias de gestión en el sector público, además de las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA), para corroborar si se cumplieron las metas y los objetivos planteados por la Dirección de Control Municipal en el período 2012.

En la auditoría de gestión se evaluará la gestión administrativa, desempeño laboral y el análisis y aprobación de proyectos, durante el período comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre de 2012.

D. COMPONENTES AUDITADOS.

Para mayor facilidad y realizar el examen de una manera más adecuada el grupo auditor dividió el componente auditado en tres subcomponentes los cuales son:

Subcomponente de Gestión Administrativa.

Subcomponente de Desempeño Laboral.

Subcomponente de Análisis y Aprobación de Proyectos.

E. INDICADORES UTILIZADOS.

Calculo del indicador de mantenimiento a equipos de computación

$$= \frac{\text{Numero de equipos a los que se ha hecho mantenimiento durante el año 2012}}{\text{Numero total de quipos que reciben manteminiento durante el año 2012}}$$

Muestra la capacidad administrativa de la institución para observar, evaluar y medir distintos aspectos relacionados a los sistemas informáticos.

Índice de representación nivel directivo.

$$= \frac{\text{Nivel de funcionarios que ocupan cargos directivos.}}{\text{Numero total de funcionarios del area a analizar.}}$$

Sirven para establecer y medir la participación de las personas en el nivel directivo frente a los grupos de nivel operativo.

Indicador del tiempo promedio de aprobación de permisos.

$$= \frac{\text{Numero de dias reales,o fecha de entrega de un permiso.}}{\text{Numero total de dias estimados para aprobar un permiso.}}$$

Sirve para establecer el cumplimiento de etapas o fases de los procesos.

Manejo de personal.



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

$$= \frac{\text{Gasto de capacitacion.}}{\text{Numero total de personal planta.}}$$

Muestra el costo promedio de la capacitación del personal de planta, si se capacitaron en su totalidad.

Cantidad.

$$= \frac{\text{Recursos utilizados.}}{\text{Recursos planteados.}}$$

Muestra el volumen de recursos utilizados frente a lo planteado.

CAPITULO II.- INFORMACION DE LA ENTIDAD.

1. MISIÓN.

“Velar por el cumplimiento de las normas, ordenanzas, Leyes y demás regulaciones que reglamente el ordenamiento urbano y rural del cantón de Cuenca”.

2. VISIÓN.

“Hacer de Cuenca una comunidad socialmente equitativa, eficiente y descentralizada, democrática y participativa, de gente digna y solidaria, que se posicione competitivamente en el escenario nacional e internacional y recupere su identidad y heredad histórica cultural”.

3. FODA DE LA DIRECCION DE CONTROL MUNICIPAL.

3.1. FORTALEZAS

5. Infraestructura y capacidad instalada acorde a las necesidades de la Dirección.
6. Personal capacitado para las diversas actividades que realiza la Dirección.
7. Agilidad en la gestión para la concesión de los permisos.
8. Crecimiento en los servicios que presta a la ciudadanía.

3.2. DEBILIDADES

5. Carencia de una estructura orgánica interna; pues solo está definido el director de la unidad y está sujeto a la estructura general dictada por el Municipio.
6. Escaso empoderamiento de la misión, visión, y objetivos por parte del personal; lo que provoca que los empleados ejerzan sus actividades sin un rumbo definido y limitando su potencial.



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

7. Inexistencia de una base de datos actualizada del personal y de estadísticas.
8. Escaso conocimiento de leyes, normas y reglamento interno por parte del personal.

3.3. OPORTUNIDADES

5. Reconocimiento por parte del Gobierno Central por la concesión en forma óptima de los permisos que otorga.
6. Mejorar y actualizar la capacitación con cursos dictados por personal tanto del sector público como del privado.
7. Alianzas estratégicas con organizaciones públicas y privadas para seguir agilizando los trámites.
8. Facultad para normar, reglamentar y actualizar políticas, en sinergia con el Consejo Municipal.

3.4. AMENAZAS

4. Dependencia económica existente; debido a que impide realizar gestiones para encontrar nuevas fuentes de financiamiento, por lo que se limita a los recursos entregados por el Municipio.
5. Dependencia administrativa de las actividades relacionadas con el departamento de Recursos Humanos; tales como contratación de personal, vacaciones, entre otros
6. Modernización del sector público; ya que debido a esto se puede producir una reducción del personal, y una obsolescencia en las prácticas administrativas.

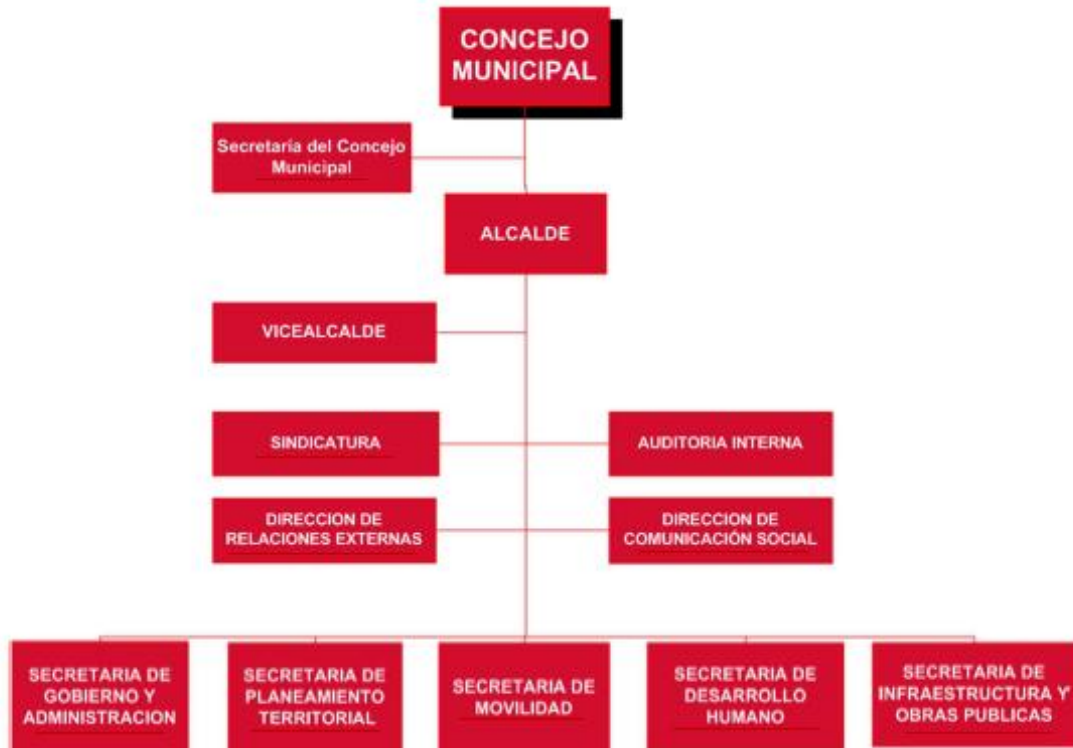
4. DISPICIONES LEGALES.

La base legal y normativa que sustenta el departamento auditado de la Ilustre Municipalidad de Cuenca, en orden jerárquico es la siguiente:

- Constitución de la República del Ecuador
- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización - COOTAD
- Ley Orgánica del Servicio Público – LOSEP
- Ordenanzas de la Ilustre Municipalidad de Cuenca.
- Y demás disposiciones legales dictadas por La Contraloría General del Estado.



5. ESTRUCTURA ORGANICA.



La estructura orgánica de la Ilustre Municipalidad de Cuenca comprende los siguientes niveles:

- Nivel político y de decisión;
- Nivel asesor;
- Nivel gestión y ejecución;
- Nivel de gestión y ejecución desconcentrada.

Nivel político y de decisión

- Concejo Municipal
- Alcaldía
- Vice alcaldía
- Secretaría de Gobierno y Administración
- Secretaría de Planeamiento Territorial
- Secretaría de Movilidad
- Secretaría de Desarrollo Humano
- Secretaría de Infraestructura y Obras Públicas

Nivel asesor



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

- Sindicatura
- Auditoría Interna
- Relaciones Externas
- Comunicación Social

Nivel de Gestión y Ejecución

- Secretaría del General
- Dirección Administrativa
- Dirección de Desarrollo Institucional y Talento Humano
- Dirección Financiera
- Dirección de Informática
- Dirección de Descentralización y Participación Rural y Urbana
- Registro de la Propiedad
- Dirección de Áreas Históricas y Patrimoniales
- Dirección de Avalúos, Catastros y Estadística
- Dirección de Planificación
- Dirección de Control
- Dirección de Tránsito
- Dirección de Cultura, Educación y Recreación
- Dirección de Desarrollo Social y Económico
- Dirección de Salud
- Dirección de Obras Públicas
- Unidad Ejecutora de Proyectos
- Dirección de Fiscalización

Nivel de Gestión y Ejecución Desconcentrada

- En coordinación con la Secretaria de Gobierno y Administración:
 - Consejo de Seguridad Ciudadana
 - Guardia Ciudadana
 - Fundación Iluminar
- En coordinación con la Secretaria de Planeamiento Territorial:
 - EMAC EP
 - EMUVI EP
 - CGA
 - Fundación el Barranco
 - Fundación Jardín Botánico
- En coordinación con la Secretaria de Movilidad:



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

- Corporación Aeroportuaria
- EMOV EP
- En coordinación con la Secretaria de Desarrollo Humano:
 - EMUCE EP
 - EMURPLAG EP
 - EDEC EP
 - ACUDIR
 - INVEC
 - Fundación de Turismo
 - Consejo de la Niñez y Adolescencia
 - Consejo Cantonal de Salud
 - Junta Cantonal de la Niñez y Adolescencia
 - Acción Social Municipal
 - Hospital de La Mujer y el Niño
 - Bienal de Cuenca
 - FARMASOL EP
- En coordinación con la Secretaria de Infraestructura y Obras Públicas:
 - ETAPA EP



Dentro del nivel de gestión y ejecución se encuentra la secretaria de Planeamiento Territorial la cual es el ente regulador de la Dirección de Control



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

Municipal, la misma que está siendo objeto de estudio. Y que al pertenecer a esta secretaria se rige al organigrama general del municipio.

6. OBJETIVOS DE LA DIRECCIÓN DE CONTROL MUNICIPAL.

A pesar de que la Dirección de Control Municipal forma parte de la estructura orgánica de la Secretaria de Planeamiento Territorial, presenta sus propios objetivos detallados a continuación:

Objetivo general

Brindar a la Población del Cantón Cuenca un servicio eficiente y de calidad en el control del uso y ocupación del suelo.

Objetivos específicos

Recuperar el espacio público para el disfrute de los Ciudadanos del Cantón.

Disminuir el número de infracciones en el uso y ocupación del suelo.

Disminuir la tramitología de la Dirección de Control Municipal en la prestación de sus servicios a la ciudadanía.

7. FINANCIAMIENTO.

Para desempeñar sus labores adecuadamente la Dirección de Control Municipal recibe sus recursos monetarios a través de la cedula presupuestaria que elabora el Director de la Dirección de Control Municipal en coordinación con funcionarios de la dependencia y que luego es enviada a la unidad financiera de la Ilustre Municipalidad de Cuenca la cual en base a un estudio previo aprueba o niega los montos establecidos.

8. FUNCIONARIOS.

NOMBRE		CARGO
VENTANILLAS	BLOQUE 1	
Ximena M. Álvarez Zalamea		Tesorería.
Jaime Astudillo Lucero		Tesorería.
Alberto Cando		Recep. Doc, planos, información
Luis Galán		Recep. Doc, planos,



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

		información
Manuel Deleg.		CUF
Isidoro Guamán.		Rentas.
Jorge Guamán.		Perm. Const. Y Lic. Urb.
Roger Orellana	Ingeniero	CUF
Juan Guillermo Larrazabal.		Recep. Doc., planos, información.
Juan Tapia		Perm. Construc. Y Lic. Urb.
Hugo Vinuesa.		Rentas.
ARCHIVO	BLOQUE 1	
Abel Gilbert.		
Julio Parra.		
Cesar Piña		
INSPECTORES DE CONSTRUCCION	BLOQUE 1	
Fabián Armijos		
Severo Espinoza.	Economista	
Benito Jiménez		
Eduardo Ledesma.		
Segundo Maxi		
José Orellana.		
Edison Solórzano.		
Fernando Toral.		
Edwin Vicuña.		
INSPECTORES DE SANIDAD	BLOQUE 1	
Iván Barros.		
Genaro Coronel.		
Segundo Jiménez.		
Edwin Manzano.		
Fernando Pérez.		
José Tamayo.		
CADENEROS	BLOQUE 1	



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

Raúl Humberto Calle		
Ángel Domínguez.		
Manuel Domínguez.		
Alberto Sinchi.		
Marcelo Vélez.	Mantenimiento	
Flavio Zúñiga.		
DIRECCION	BLOQUE 2	
Verónica Aguilera		POA
Jorge Edmundo Alvarado.	Arquitecto.	
Jorge Andrade.	Arq.	POA
Guillermo Calle.		Conserje
Andrea Delgado.	Abogado Sindicatura.	
Mariana Castillo		Secretaria
Boris Landívar	Arquitecto	Director.
Marco Morocho.		Conserje.
Viviana Tapia.	Tecnóloga.	Secretaria.
APROBACION PROYECTOS Y PLANOS	BLOQUE 2	
Marcelo Astudillo	Arquitecto.	Ap. Plano.
Mónica Barros.	Arquitecta.	Avalúos.
Flavio Benavides.	Arquitecto.	Permisos de construcción.
Carlos Cardoso	Ingeniero.	Permisos de construcción.
Luis Cornejo.	Arquitecto.	Permisos de construcción.
Juan Carlos Iñiguez	Arquitecto.	Permisos de construcción.
Ximena Paredes.	Arquitecta.	Permisos de construcción.
Juan Manuel Peña.	Arquitecto.	Permisos de construcción.
Hernando Machado.	Arquitecto.	Aprobación de Planos.
Diana Márquez.	Arquitecta.	Aprobación de Planos.
Pablo Sigüenza.	Arquitecto.	Permisos de construcción.
Silvia Ulloa.	Arquitecta.	Aprobación de Planos.
Paul Villavicencio.	Arquitecto.	Aprobación de planos.
María Guadalupe Yumbia.	Arquitecta.	Permisos de construcción.



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

Alicia Zambrano.	Arquitecta.	Aprobación de planos.
VIA PUBLICA	BLOQUE 2	
María Rosa Guerrero		
María Augusta Idrovo.	Doctora.	
Iván Pauta.		
HIGIENE Y SANIDAD	BLOQUE 2	
Francisco Ochoa	Arquitecto.	
Lucia Peñaloza.		
María Verónica Rojas.	Arquitecta.	
UNIDAD DE MINAS.		
Miguel Morales.	Arquitecto.	
CONTROL URBANISTICO	BLOQUE 2 Y 3	
Gina Dávila	Arquitecta.	
Alfredo García.	Arquitecto.	
Patricio González.	Arquitecto.	Jefe de control urbanístico.
Ruth Piedra.		
Mónica Prado.	Arquitecta.	
Fernando Rivas.	Arquitecto.	
Ximena Santa cruz.	Arquitecta.	
María Augusta Vásquez.	Arquitecta.	
Johanna Vintimilla.	Arquitecta.	
Marco Zambrano.	Arquitecto	
TOPOGRAFOS	BLOQUE 3	
Marco Cordero.	Topógrafo	
Fernando García.	Topógrafo	
Luis Ludizaca	Ingeniero.	
Jaime Romero.	Topógrafo	



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

CAPITULO III.- RESULTADOS GENERALES.

RESULTADOS DE LA EVALUACION DE CONTROL INTERNO.

1.- CARENCIA DE UNA ESTRUCTURA ORGANICA PROPIA DE LA DIRECCION DE CONTROL MUNICIPAL.

De la indagación sobre la estructura orgánica, se confirmó la carencia de la misma, es decir la falta de un organigrama propio, el cual se recomienda poseer en los “Principios Básicos de la Administración”. El mismo que ayudaría a los funcionarios a tener establecido el orden jerárquico dentro de la Dirección de Control Municipal.

La falta de una estructura orgánica propia provoca una distribución de funciones inadecuada, generando un manual de funciones deficiente que no llega a cubrir las necesidades de la Unidad provocando ineficiencia en el desarrollo de las actividades de los funcionarios y un complejo control de las mismas.

En conclusión, se puede decir que no existe una estructura orgánica propia generando a su vez un manual de funciones desactualizado que provoca ineficiencia tanto en el trabajo como en el control de las actividades afectando al óptimo funcionamiento de la gestión administrativa. Por lo que se recomienda al director de la Unidad, delegar a una persona la elaboración de una estructura orgánica propia que cubra las necesidades de la Dirección de Control Municipal, generando un manual de funciones actualizado que permita desarrollar y controlar las actividades, previa aprobación y aplicación.

Se adjunta un ejemplo de estructura orgánica (organigrama) ver en el ANEXO 3

2.- LA DIRECCION DE CONTROL MUNICIAPL PRESENTA RETRASOS AL MANENTO DE LA CONCESIÓN DE PERMISOS EN LOS DIFERNETES SERVICIOS QUE BRINDA.

Del análisis de los permisos otorgados comparados con los tiempos establecidos se determinó la existencia de retrasos al momento del otorgamiento de los permisos en los diferentes servicios que presta a la ciudadanía la Dirección, pasando por alto el Art. 22 inciso f de la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) :



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

“.....Art. 22 Deberes de las o los servidores públicos.- son deberes de las o los servidores públicos:

f) *Cumplir de forma permanente, en el ejercicio de sus funciones con atención debida al público y asistirlo con la información oportuna y permanente, garantizando el derecho de la población a servicios públicos de óptima calidad;*”

Lo cual si no se corrige provocara sanciones por parte del ente regulador. Esta situación se da debido a que los controles son esporádicos y no ayudan a la administración es decir no ofrecen suficiente confiabilidad.

En conclusión los permisos otorgados no se emiten en los tiempos determinados provocando insatisfacción en los usuarios dado que los controles por parte de la administración son deficientes y esporádicos. Por lo tanto se le recomienda al director de la Unidad, rediseñar los tiempos establecidos con el fin de ser más realistas y generar controles eficientes que sean de ayuda en caso que no se cumplan los tiempos establecidos.

CAPITULO IV.- RESULTADOS ESPECIFICOS POR COMPONENTE.

1.- La Dirección de Control Municipal carece de una política clara sobre el uso y ocupación del suelo que regule a los vendedores ambulantes.

A través de la revisión de las ordenanzas vigentes se detectó que la DCM carece de una política clara que regule el uso y ocupación del suelo para los vendedores ambulantes, esto se produjo por la falta de actualización de las mismas, ya que en cada periodo administrativo dichas ordenanzas deben ser objeto de análisis y actualización y no se ha producido dicho acontecimiento. Además la Unidad incumple la **ORDENANZA QUE REGULA LAS ACTIVIDADES DEL COMERCIO AMBULATORIO Y OTRAS, EN LOS ESPACIOS PUBLICOS DEL AREA URBANA DEL CANTON CUENCA** en el artículo 3 que dice:

ORDENANZA QUE REGULA LAS ACTIVIDADES DEL COMERCIO AMBULATORIO Y OTRAS, EN LOS ESPACIOS PUBLICOS DEL AREA URBANA DEL CANTON CUENCA

Fecha de publicación: Miércoles, Junio 4, 2003

Primer Debate: Mar, 04/29/2003 - 19:00

Segundo Debate: Mar, 05/27/2003 - 19:00



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

Archivo Ordenanza:

ORDENANZA QUE REGULA LAS ACTIVIDADES DEL COMERCIO AMBULATORIO Y OTRAS, EN LOS ESPACIOS PÚBLICOS DEL AREA URBANA DEL CANTÓN CUENCA

EL ILUSTRE CONCEJO CANTONAL DE CUENCA.

CONSIDERANDO:

Que según dispone la Ley de Régimen Municipal en el artículo 167 en materia de justicia y policía, a la administración municipal le compete, reglamentar, previa aprobación del Concejo, el funcionamiento de ventas ambulantes, procurando reducir al mínimo tal sistema de comercio y supervigilar que las disposiciones sobre el particular tengan cumplida ejecución;

Que los artículos 16 y 19 de la Ordenanza que Regula la Utilización de Espacios Públicos de la Ciudad de Cuenca son de carácter general e insuficientes para ordenar la utilización de espacios públicos;

Que es deber de la Municipalidad de Cuenca mantener, proteger y proyectar su condición de Ciudad Patrimonio Cultural de la Humanidad;

Que en virtud de que las ventas ambulantes en los conglomerados urbanos constituyen una realidad que debe ser regulada para el convivir armónico de sus habitantes.

EXPIDE:

La siguiente: **ORDENANZA QUE REGULA LAS ACTIVIDADES DEL COMERCIO AMBULATORIO Y OTRAS, EN LOS ESPACIOS PÚBLICOS DEL AREA URBANA DEL CANTÓN CUENCA**

Art. 3.- *Prohíbese en las áreas de uso público del Cantón, la exhibición o venta, ambulatoria o estacionaria, de productos alimenticios primarios, tales como: frutas, verduras, hortalizas, productos cárnicos y demás que se comercializan al interior de los mercados.*

En conclusión se puede afirmar que la inexistencia de una política clara sobre el uso y ocupación del suelo por parte de los vendedores ambulantes generada por la escasa actualización de las ordenanzas vigentes, tal es el caso en esta ordenanza cuya última actualización se produjo en el año 2003, provoca en los



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

funcionarios dificultad al momento de evaluar y aplicar normativas en sus actividades cotidianas. Se recomienda al Director de la Dirección de Control Municipal, realizar una reunión anual con el personal de la Unidad, con el fin de revisar las ordenanzas vigentes y realizar los respectivos cambios que sean necesarios para cubrir las necesidades en sus funciones, o en el caso que sea necesario la creación de nuevas ordenanzas.

2.- Falta de un manual de funciones en el cual se detalle claramente las responsabilidades de cada puesto en la Dirección de Control Municipal.

Después de haber realizado un análisis íntegro de la estructura organizativa de la Unidad, se determinó la inexistencia de un manual de funciones completo que cubra las necesidades de la Dirección, provocado por el hecho de pertenecer a la Secretaria de Planeamiento territorial, la cual cuenta con un organigrama general que distribuye funciones a cada unidad ligada a la misma, por lo que la Unidad no ha hecho esfuerzos por generar un manual de funciones propio, dificultando así el trabajo del Director al momento de ejercer un análisis del cumplimiento óptimo de las actividades de los funcionarios a sus cargo, lo cual fue confirmado mediante una entrevista al Director de la Dirección de Control Municipal.

En resumen la falta de un manual de funciones completo que cubra las necesidades de la Dirección de Control Municipal, dificultó el trabajo del Director al momento de ejercer un análisis del cumplimiento óptimo de las actividades de los funcionarios. Recomendando al director de la Dirección de Control Municipal se recomienda, delegar una persona con el conocimiento íntegro sobre las actividades que realicen los funcionarios de la Unidad conjuntamente con su apoyo para elaborar, aprobar y ejecutar un manual de funciones que cubra las necesidades de la Dirección de control Municipal.

Adicionalmente se adjuntaran modelos de manual de funciones con el fin de facilitar y servir de apoyo en la construcción del mismo. (VER ANEXO 13)

3.- La existencia de un POA estructurado inadecuadamente frente a las necesidades de la Unidad.

LIMITACION: Se pone en consideración una limitación a este procedimiento debido a la falta de información, ya que se revisó la página web de la Municipalidad y no se encontró información o datos referente a la utilización del presupuesto asignado a la Dirección de Control Municipal, además no se nos colaboró con más información puesto que es confidencial y en ese lapso de



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

tiempo se encontraban en periodo de elecciones por lo que se nos fue negada la misma.

COMENTARIO: Se verifico la existencia de un POA, sin embargo la estructura del mismo no cubre en su totalidad las necesidades de la Unidad, y debido a la limitante no se puede emitir un comentario realista sobre el uso apropiado en el periodo objeto de examen.

Concluyendo que el Departamento cuenta con un POA estructurado de una forma simple, pasando por alto ciertos requerimientos que presenta la Unidad. Por lo que se recomienda al director de la unidad, asignar una directiva para elaborar un POA completo y detallado que cubra las necesidades de la dirección, previo análisis general y minucioso sobre los requerimientos y obligaciones de la unidad. **Adicionalmente se adjunta un ejemplo y los pasos a seguir para la elaboración de un POA detallado en el ANEXO 14, el cual consta al final del informe.**

4.- Falta de evaluaciones de desempeño laboral en el periodo 2012 dentro de la Dirección de Control Municipal.

Después de haber realizado entrevistas a los funcionarios se pudo determinar que en el periodo 2012 no se realizaron evaluaciones de desempeño, lo cual es una infracción a la LOSEP que estipula en el **Art. 77.**- *“De la planificación de la evaluación.- El Ministerio de Relaciones Laborales y las Unidades Institucionales de Administración del Talento Humano, planificarán y administrarán un sistema periódico de evaluación del desempeño, con el objetivo de estimular el rendimiento de las servidoras y los servidores públicos, de conformidad con el reglamento que se expedirá para tal propósito. Planificación y administración que deberá ser desconcentrada y descentralizada, acorde a los preceptos constitucionales correspondientes. Las evaluaciones a las y los servidores públicos se realizarán una vez al año, a excepción de las y los servidores que hubieren obtenido la calificación de regular quienes serán evaluados nuevamente conforme lo indicado en el Artículo 80 de esta ley.”*

Sin embargo cabe recalcar que dichas evaluaciones están a cargo del departamento de Recursos Humanos de la Ilustre Municipalidad de Cuenca, el cual es el ente encargado de la contratación, despidos, evaluaciones, capacitaciones y demás actividades referentes al personal; afectando la productividad de los empleados debido a que el Director no puede realizar oportunamente los correctivos necesarios para el óptimo cumplimiento de los objetivos al no contar con los resultados que se obtienen de las evaluaciones permanentes.



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

Concluyendo que la falta de evaluaciones de desempeño en el periodo 2012 por parte de Recursos Humanos provoco una deficiente y oportuna gestión por parte del Director sobre las actividades que realizan sus funcionarios al no contar con resultados de las evaluaciones necesarias para un óptimo funcionamiento. Recomendando al director de la Dirección de Control Municipal, se recomienda realizar reuniones con los funcionarios de Recursos Humanos para promover la sinergia en sus actividades y que los resultados tanto de evaluaciones, capacitaciones y demás actividades bajo su cargo sean emitidas, realizadas y entregadas oportunamente, con el fin de mejorar la calidad del servicio que presta la Dirección de Control Municipal a la ciudadanía.

5.- Retrasos en la concesión de permisos que entrega la Dirección de Control Municipal.

Con la información que se obtuvo mediante la indagación al personal y las entrevistas realizadas, se confirmó las falencias que existen al momento de otorgar los permisos que emite la Dirección. Estos retrasos se generaron debido al alto grado de dependencia con el programa QUIPUX, aunque si bien es un programa confiable es poco flexible y los problemas solo los pueden solucionar los técnicos informáticos que pertenecen a otra dependencia; de igual manera estos problemas se presentan debido a que al no poseer una coordinación efectiva con otras dependencia como son el Cuerpo de Bomberos, Cruz Roja, Gobernación, Secretaria de Gestión de Riesgos, Policía, Ministerio de Salud, EMAC, Dirección de Tránsito, EMOV, ocasiona que no se cuente con una información actualizada de los usuarios lo que se puede evidenciar al momento de otorgar los permisos puesto que se presentan conflictos de contradicciones internas en los diferentes autorizaciones que se emite a los ciudadanos, ya que si en alguna de estas entidades existen retrasos el proceso para la concesión del permiso se extiende y por último se puede acotar que los tiempos estimados por la dirección si bien sirven de referencia son poco realistas en los servicios que presta la Unidad.

En resumen en la Dirección de Control Municipal existen retrasos en la concesión de los permisos debido al alto grado de dependencia con el programa informático y con las entidades ligadas a la Unidad, provocando inconvenientes en el proceso para la concesión de los diferentes tipos de permisos. Se recomienda al director de la Dirección de Control Municipal realizar reuniones con la Dirección de Informática para generar acuerdos consensuados para que el tiempo de respuesta a los trámites especiales que se ingresa en el sistema informático sea corregidos en un menor tiempo,



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

además de recibir reportes mensuales sobre el funcionamiento de los equipos informáticos con los que labora la Dirección de Control Municipal. También se le recomienda realizar alianzas estratégicas para cruce de información con las distintas empresas públicas con las que se encuentra ligada para otorgar los permisos, de esta forma brindar los servicios de una manera más coordinada reduciendo los tiempos de despacho de tramites optimizando los recursos tanto materiales como humanos con los que cuenta la Dirección de Control Municipal y reduciendo la aglomeración de los usuarios.

6.- Falta de personal y movilización para realizar inspecciones de campo en el Canto Cuenca.

Con la información recolectada de las entrevistas realizadas al personal, seguido de una verificación física por parte del grupo de tesis; se determinó que al carecer de una estructura orgánica propia con la cual se puede determinar la cantidad de empleados para cada función, acompañado de una distribución del presupuesto anual dirigida únicamente a los proyectos institucionales soslayando las necesidades prioritarias que tiene la Dirección al momento de realizar inspecciones provoco este déficit para cubrir la demanda de inspecciones de campo y de una movilización oportuna.

En conclusión se afirma que la falta de personal y movilización en la Dirección de Control Municipal para cubrir inspecciones de campo provoco retrasos en el oportuno cumplimiento de funciones generado por la carencia de técnicos e inspectores así como de vehículos para su movilización. Se recomienda al director de la Dirección de Control Municipal realizar un análisis conjuntamente con los encargados de realizar estas actividades, sobre las necesidades prioritarias de la unidad para que en la construcción del Plan Operativo Anual se tome en cuenta dichas necesidades y no solo proyectos generales y se destine un porcentaje del presupuesto para solucionar estos inconvenientes o por lo menos dar una solución momentánea.



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

CAPITULO V ANEXOS.

ANEXO 1. MARCAS DE AUDITORIA QUE EL EQUIPO DE TRABAJO UTILIZARA DURANTE EL EXAMEN A LA DIRECCION DE CONTROL MUNICIPAL.

í	Inspección Digital.
≠	Inspección Física.
√	Revisión.
Γ	Elaboración.
α.	Análisis.
▣	Observación.
€	Comparación.



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

ANEXO 2 CALIFICACION DEL RIESGO DE AUDITORIA (PLANIFICACION PRELIMINAR.)

Tabla 1

COMPONENTE	CALIFICACION DE RIESGO				
	RIESGO INHERENTE				
GESTION ADMINISTRATIVA	SIGNIFICATIVIDAD DEL COMPONENTE	EXISTENCIA DEL FACTOR DE RIESGO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	SUMA	TOTAL
Dirección y Coordinación	3	1	1	15	1.7
Aplicación de valores en la institución.	2	1	3	18	2.0
Gestión para lograr calidad en el servicio.	3	3	2	24	2.7
Planificación estratégica	3	3	1	21	2.3
Uso de los recursos públicos.	3	2	2	21	2.3



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

Tabla 2

COMPONENTE	CALIFICACION DERIESGO				
	RIESGO CONTROL				
GESTION ADMINISTRATIVA	SIGNIFICATIVIDAD DEL COMPONENTE	EXISTENCIA DEL FACTOR DE RIESGO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	SUMA	TOTAL
Dirección y Coordinación	3	1	1	15	1.7
Aplicación de valores en la institución.	1	1	1	9	1.0
Gestión para lograr calidad en el servicio.	3	2	2	21	2.3
Planificación estratégica	3	3	2	24	2.7
Uso de los recursos públicos.	3	2	2	21	2.3



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

Tabal 3

COMPONENTE	CALIFICACION DE RIESGO				
	RIESGO INHERENTE				
DESEMPEÑO LABORAL.	SIGNIFICATIVIDAD DEL COMPONENTE	EXISTENCIA DEL FACTOR DE RIESGO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	SUMA	TOTAL
Ambiente Laboral	1	1	1	9	1.0
Rotación del personal.	1	1	1	9	1.0
Consecución de objetivos por puesto.	1	1	1	9	1.0
Aptitudes y Actitudes del personal en cada puesto.	1	1	1	9	1.0



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

Tabla 4

COMPONENTE	CALIFICACION DE RIESGO				
	RIESGO CONTROL				
DESEMPEÑO LABORAL.	SIGNIFICATIVIDAD DEL COMPONENTE	EXISTENCIA DEL FACTOR DE RIESGO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	SUMA	TOTAL
Ambiente Laboral	1	1	1	9	1.0
Rotación del personal.	2	1	1	12	1.3
Consecución de objetivos por puesto.	1	1	1	9	1.0
Aptitudes y Actitudes del personal en cada puesto.	2	1	1	12	1.3



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

Tabla 5

COMPONENTE	CALIFICACION DE RIESGO				
	RIESGO INHERENTE				
ANALISIS Y APROBACION DE PROYECTOS.	SIGNIFICATIVIDAD DEL COMPONENTE	EXISTENCIA DEL FACTOR DE RIESGO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	SUMA	TOTAL
Licencias urbanísticas.	3	2	1	18	2.0
Aprobación de planos arquitectónicos.	3	2	1	18	2.0
Permisos de construcción.	3	2	1	18	2.0
Permisos de funcionamiento.	3	2	1	18	2.0
Aprobación de parcelaciones.	3	2	1	18	2.0



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

Tabla 6

COMPONENTE	CALIFICACION DE RIESGO				
	RIESGO CONTROL				
ANALISIS Y APROBACION DE PROYECTOS.	SIGNIFICATIVIDAD DEL COMPONENTE	EXISTENCIA DEL FACTOR DE RIESGO	PROBALILIDAD DE OCURRENCIA	SUMA	TOTAL
Licencias urbanísticas.	3	2	2	21	2.3
Aprobación de planos arquitectónicos.	3	2	2	21	2.3
Permisos de construcción.	3	2	2	21	2.3
Permisos de funcionamiento.	3	2	2	21	2.3
Aprobación de parcelaciones.	3	2	2	21	2.3



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

ANEXO 3 EJEMPLO DE ESTRUCTURA ORGANICA. (PLANIFICACION PRELIMINAR)

Mintzberg: es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas. La estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible.

Principios de una organización:

Eficacia: una estructura organizativa es eficaz si permite la contribución de cada individuo al logro de los objetivos de la entidad.

Eficiencia: una estructura organizativa es eficiente si facilita la obtención de los objetivos deseados con el mínimo costo posible. La organización formal: es el modo de agrupamiento social que se establece de forma elaborada y con el propósito de establecer un objetivo específico. Se caracteriza por las reglas, procedimientos y estructura jerárquica que ordenan las relaciones entre sus miembros.

La organización informal: son las relaciones sociales que surgen de forma espontánea entre el personal de una empresa. La organización informal es un complemento a la formal si los directores saben y pueden controlarla con habilidad.

Los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría.

Por tanto, teniendo en cuenta que los organigramas son de suma importancia y utilidad para empresas, entidades productivas, comerciales, administrativas, políticas, etc., y que todos aquellos que participan en su diseño y elaboración deben conocer cuáles son los diferentes tipos de organigramas y qué características tiene cada uno de ellos, en el presente artículo se plantea una clasificación basada en las clasificaciones de dos autores, con la finalidad de que se pueda tener una idea más completa acerca de los diversos tipos de organigramas y de sus características generales.



Tipos de Organigramas:

Basado en las clasificaciones planteadas por Enrique B. Franklin (en su libro "Organización de Empresas") y Elio Rafael de Zuani (en su libro "Introducción a la Administración de Organizaciones"), se considera la siguiente clasificación de organigramas: 1) Por su naturaleza, 2) por su finalidad, 3) por su ámbito, 4) por su contenido y 5) por su presentación o disposición gráfica.

1. **POR SU NATURALEZA:** Este grupo se divide en tres tipos de organigramas:

- **Microadministrativos:** Corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma global o mencionar alguna de las áreas que la conforman.
- **Macroadministrativos:** Involucran a más de una organización
- **Mesoadministrativos:** Consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. Cabe señalar que el término mesoadministrativo corresponde a una convención utilizada normalmente en el sector público, aunque también puede utilizarse en el sector privado.

2. **POR SU FINALIDAD:** Este grupo se divide en cuatro tipos de organigramas:

- **Informativo:** Se denominan de este modo a los organigramas que se diseñan con el objetivo de ser puestos a disposición de todo público, es decir, como información accesible a personas no especializadas. Por ello, solo deben expresar las partes o unidades del modelo y sus relaciones de líneas y unidades asesoras, y ser graficados a nivel general cuando se trate de organizaciones de ciertas dimensiones.
- **Analítico:** Este tipo de organigrama tiene por finalidad el análisis de determinados aspectos del comportamiento organizacional, como también de cierto tipo de información que presentada en un organigrama permite la ventaja de la visión macro o global de la misma, tales son los casos de análisis de un presupuesto, de la distribución de la planta de personal, de determinadas partidas de gastos, de remuneraciones, de relaciones informales, etc. Sus

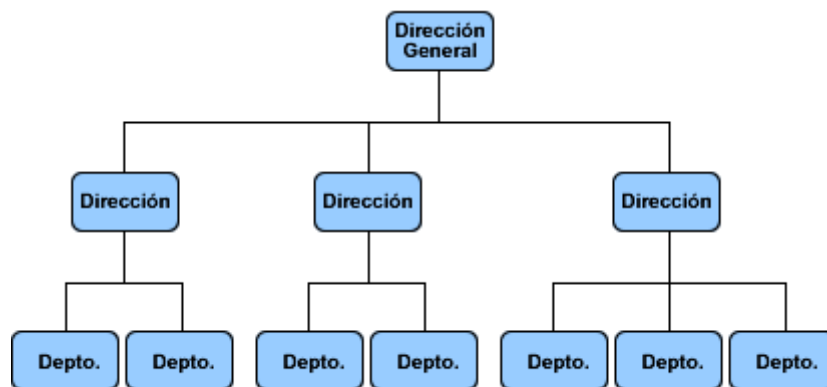


destinatarios son personas especializadas en el conocimiento de estos instrumentos y sus aplicaciones.

- **Formal:** Se define como tal cuando representa el modelo de funcionamiento planificado o formal de una organización, y cuenta con el instrumento escrito de su aprobación. Así por ejemplo, el organigrama de una Sociedad Anónima se considerará formal cuando el mismo haya sido aprobado por el Directorio de la S.A.
- **Informal:** Se considera como tal, cuando representando su modelo planificado no cuenta todavía con el instrumento escrito de su aprobación.

3. **POR SU ÁMBITO:** Este grupo se divide en dos tipos de organigramas:

- **Generales:** Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características. En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina.
Ejemplo:

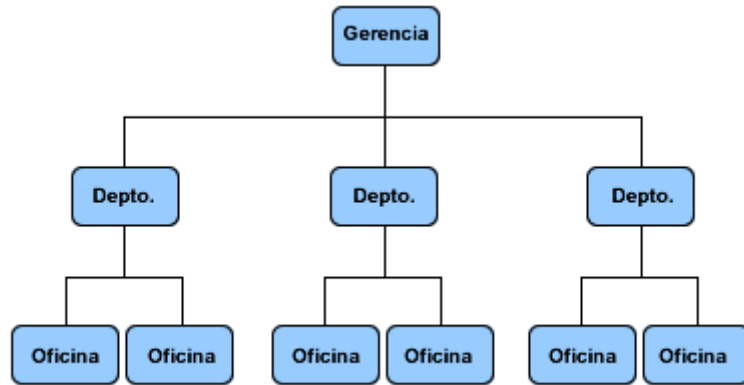


Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

- **Específicos:** Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.



Ejemplo:

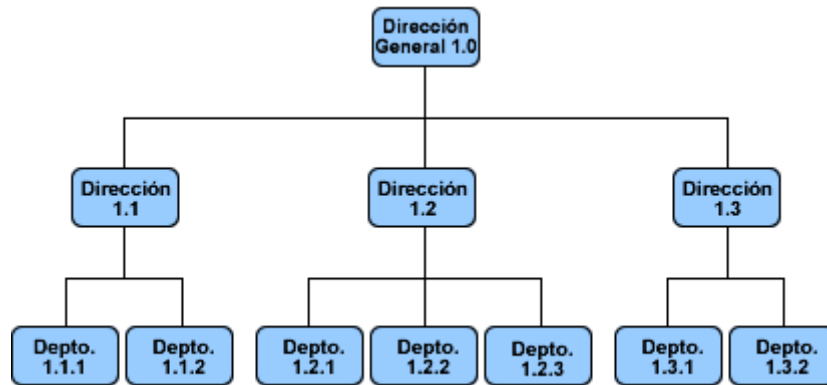


Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

4. **POR SU CONTENIDO:** Este grupo se divide en tres tipos de organigramas:

- **Integrales:** Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia. Conviene anotar que los organigramas generales e integrales son equivalentes.

Ejemplo:



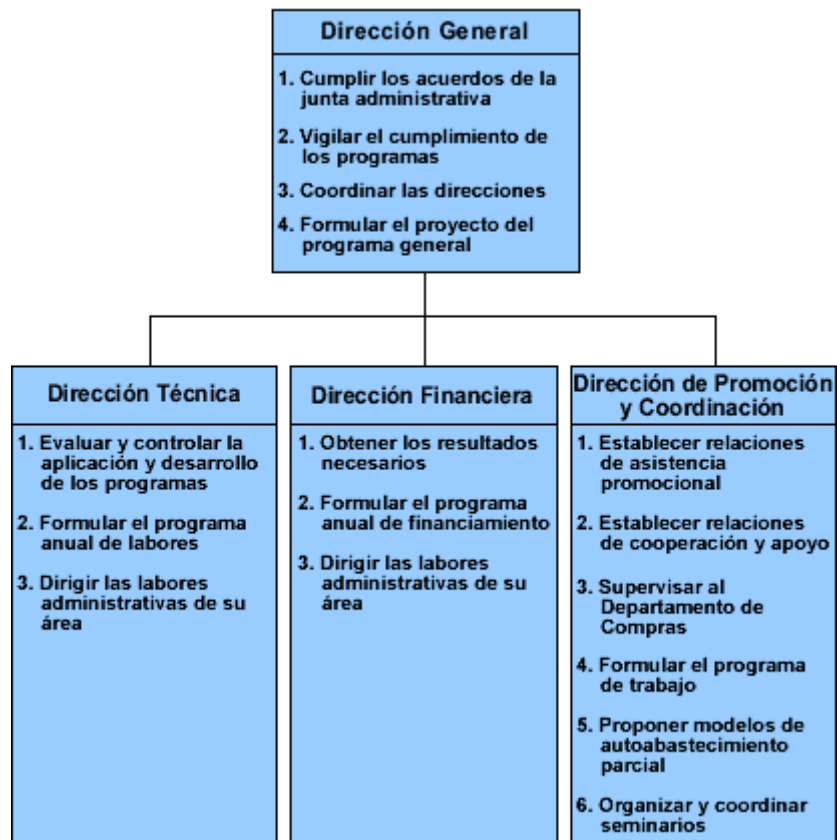
Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

- **Funcionales:** Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.

Ejemplo:

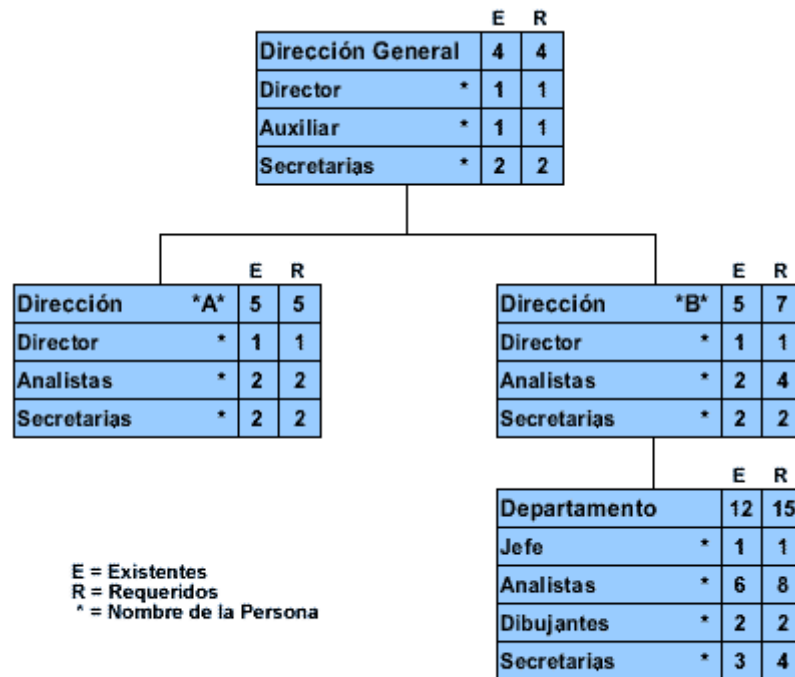


UNIVERSIDAD DE CUENCA.



Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

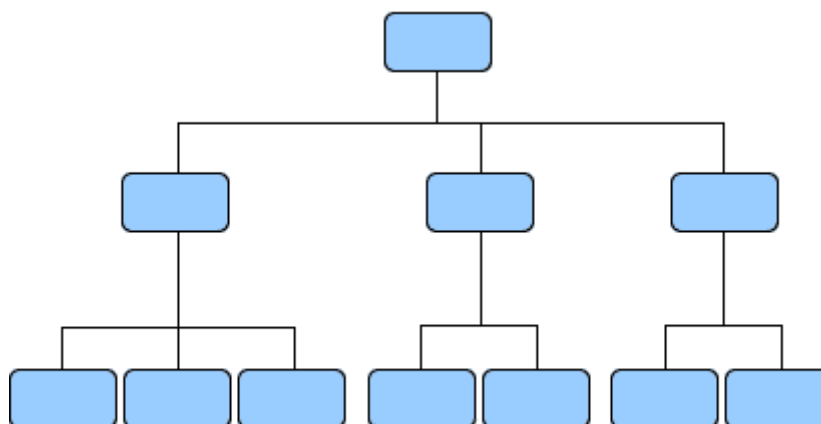
- **De puestos, plazas y unidades:** Indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas.



Fuente Consultada: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

5. **POR SU PRESENTACIÓN O DISPOSICIÓN GRÁFICA:** Este grupo se divide en cuatro tipos de organigramas:

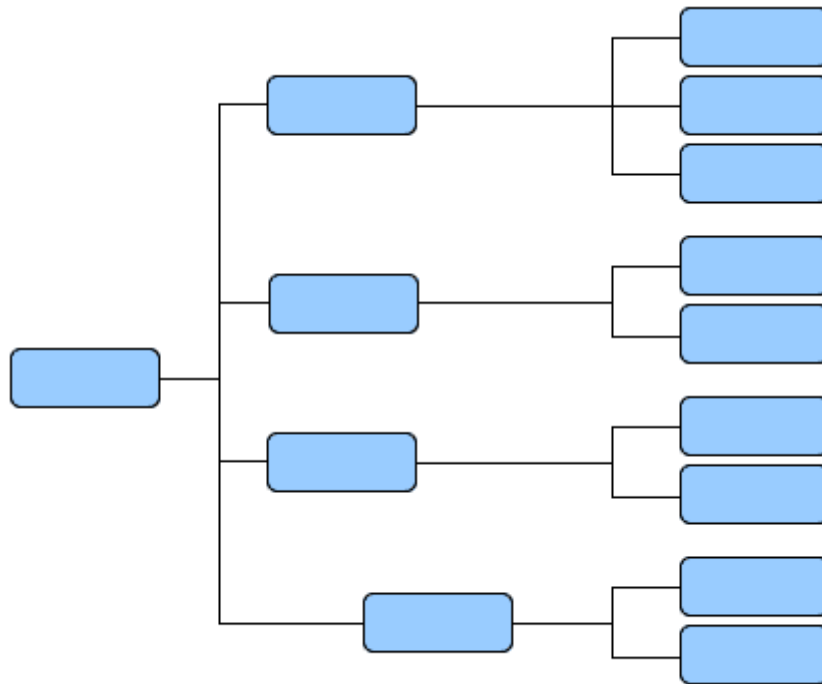
- **Verticales:** Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual, los manuales de organización recomiendan su empleo.



Fuente Consultada: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

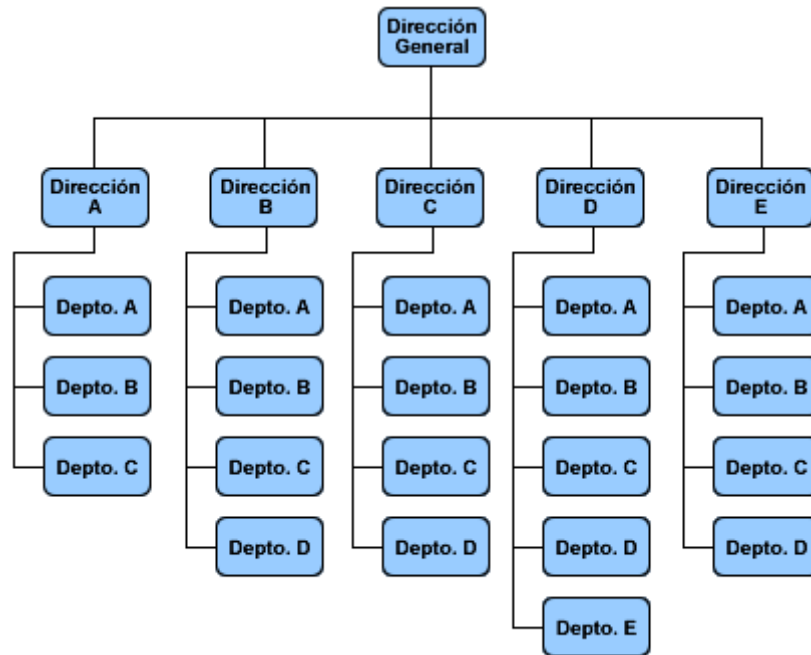


- **Horizontales:** Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se ordenan por líneas dispuestas horizontalmente.



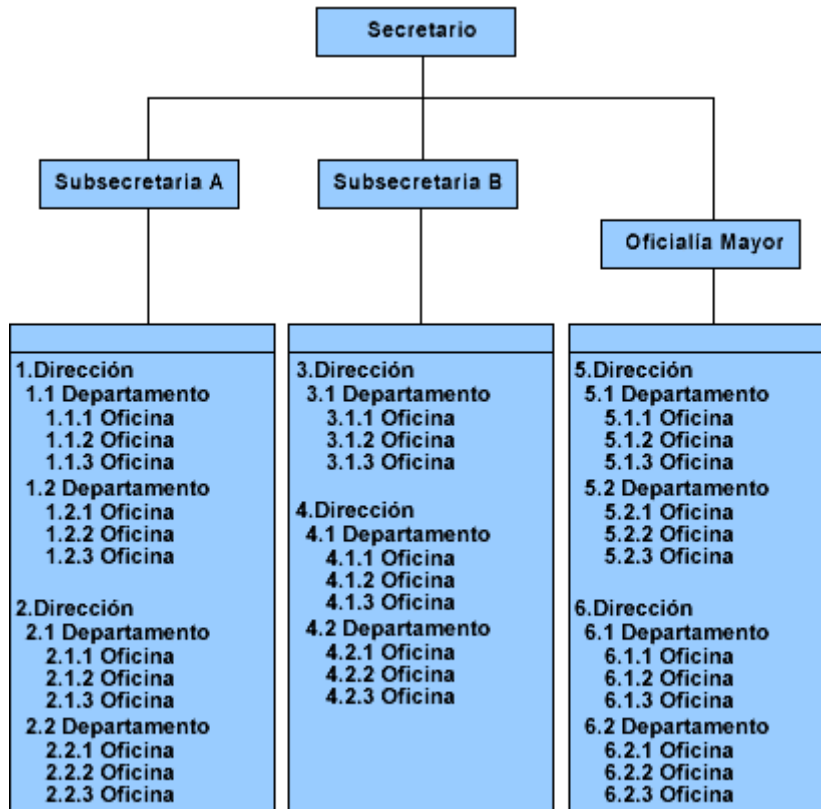
Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

- **Mixtos:** Este tipo de organigrama utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.



Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

- **De Bloque:** Son una variante de los verticales y tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura, permiten que aparezcan unidades ubicadas en los últimos niveles jerárquicos.

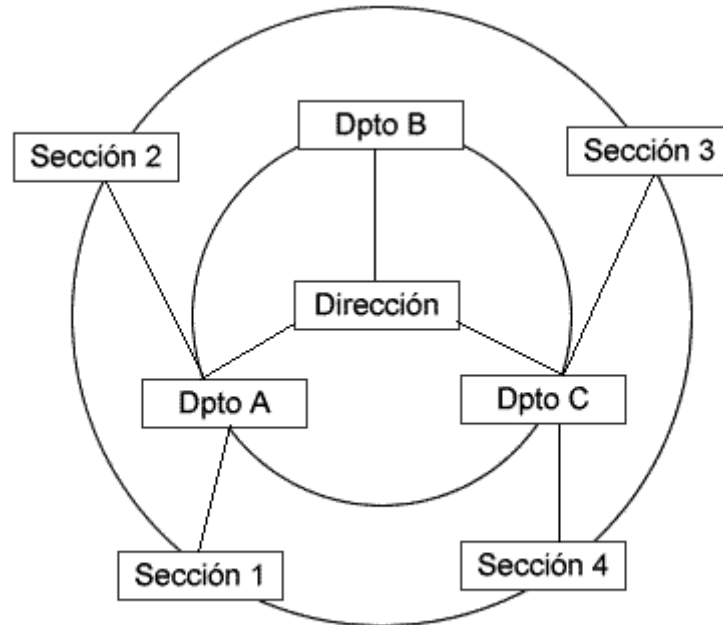


Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

- **Circulares:** En este tipo de diseño gráfico, la unidad organizativa de mayor jerarquía se ubica en el centro de una serie de círculos concéntricos, cada uno de los cuales representa un nivel distinto de autoridad, que decrece desde el centro hacia los extremos, y el último círculo, o sea el más extenso, indica el menor nivel de jerarquía de autoridad. Las unidades de igual jerarquía se ubican sobre un mismo círculo, y las relaciones jerárquicas están



indicadas por las líneas que unen las figuras.



Fuente: Introducción a la Administración de Organizaciones, De Elio Rafael de Zuani (3)



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

ANEXO 4 ENCUESTA REALIZADA AL PERSONAL. (PLANIFICACION PRELIMINAR)

EVALUACION ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO.

ENTIDAD: ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE CUENCA

TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTIÓN

COMPONENTE: DIRECCION DE CONTROL MUNICIPAL.

SUBCOMPONENTE: GESTION ADMINISTRATIVA.

No.	PREGUNTA	PONDE	CAL.	OBSERVACIONES
1	¿Se siente a gusto con el liderazgo que maneja la administración?	10	8	Se determinó que el liderazgo que maneja la administración es favorable para los funcionarios.
2	¿Los funcionarios y empleados presentan a la administración sus molestias e inquietudes sin temor a represalias?	10	7	Se estableció un grado significativo de confianza entre los funcionarios y la parte administrativa.
3	¿La administración soluciona los problemas que amerita su intervención de forma oportuna?	10	6	La parte administrativa solo interviene en problemas de gran importancia.
4	¿La administración respeta y hace respetar los reglamentos establecidos para la Dirección de Control Municipal?	10	6	No todos los funcionarios conocen de forma íntegra los reglamentos establecidos.
Aplicación de valores en la institución.				



Se busca establecer si el departamento cuenta con valores institucionales y si estos son aplicados por todo el personal.

5	¿Conoce si el departamento cuenta con valores institucionales de forma física o digital?	10	4	Se visualizó una escasa gestión para un conocimiento idóneo de valores institucionales.
6	¿La administración promueve la aplicación de valores institucionales?	10	5	Escasa motivación por parte de la administración para el empoderamiento y aplicación de valores.

Gestión para lograr calidad en el servicio.

Estas preguntas están orientadas para conocer qué gestión realiza la administración para lograr calidad en el servicio prestado.

7	¿Ha recibido algún tipo de capacitación en los últimos dos años?	10	4	No existen controles que garanticen el óptimo rendimiento de los funcionarios
8	¿La administración realiza charlas motivacionales al personal?	10	5	

Planificación estratégica.

Se pretende realizar un análisis de metas, objetivo, políticas, estructura organizativa y procedimientos establecidos.

9	¿Conoce Ud. la misión, visión, objetivos y políticas de la Dirección de Control Municipal?	10	3	Se determinó que existe una planificación estratégica deficiente y no existe una estructura orgánica propia.
10	¿Conoce Ud. el organigrama (orden de jerarquías) de la Dirección de Control Municipal?	10	1	
11	¿Conoce Ud. algún tipo de plan de contingencia (planes alternos para	10	2	



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

	accidentes) elaborado por la administración.			
Uso de recursos públicos. Definir si los fondos públicos asignados son administrados correctamente.				
12	¿Cree Ud. si es correcto el manejo de los fondos públicos asignados a la Dirección?	10	9	Se encontró que la administración utiliza los recursos asignados de forma adecuada.



EVALUACION ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO.

ENTIDAD: ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE CUENCA

TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTIÓN

COMPONENTE: DIRECCION DE CONTROL MUNICIPAL.

SUBCOMPONENTE: DESEMPEÑO LABORAL.

No.	PREGUNTA	PON.	CAL.	OBSERVACIONES
1	¿Cree Ud. que el clima laboral es el idóneo para ejecutar sus funciones?	10	8	Se visualizó un ambiente laboral idóneo para el desempeño de las actividades.
2	¿Las relaciones personales entre los empleados son buenas?	10	8	
Rotación del personal. Se busca establecer si existe rotación del personal internamente y de forma externa.				
3	¿Conoce Ud. si existe rotación del personal?	10	4	No existe una política propia de la Dirección que promueva la rotación del personal.
4	¿Ud. ha sido cambiado de funciones o de puesto?	10	4	
5	¿Es positivo para su desempeño cambiar de funciones esporádicamente?	10	8	
Consecución de objetivos por puesto. Estas preguntas están orientadas para conocer la existencia y el cumplimiento de objetivos propuestos para cada cargo.				
6	¿Están planteados objetivos para su cargo?	10	6	Manual de funciones deficiente.
7	¿Cree Ud. que cumple sus funciones de forma óptima?	10	10	
8	¿Crees Ud. que contribuye de forma positiva para la consecución de los objetivos institucionales?	10	9	



Actitudes y aptitudes del personal en cada puesto.

Se busca analizar las actitudes y aptitudes del personal.

9	¿Logra satisfacción en las funciones que desempeña?	10	8	Se identificó que la Dirección no se encarga del reclutamiento y selección del personal, ya que esto está a cargo del Departamento de RR HH de la Ilustre Municipalidad de Cuenca.
10	¿El trabajo que Ud. realiza lo toma como un reto para su crecimiento profesional?	10	9	
11	¿Cree que todos sus colaboradores desempeñan sus funciones de manera correcta?	10	7	
12	¿Existe colaboración de manera desinteresada por parte de sus compañeros de trabajo?	10	7	



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

ANEXO 5 PONDERACION DE LAS ENCUESTAS. (PLANIFICACION PRELIMINAR)

NC	nivel de confianza
CT	Calificación
PT	Ponderación

SUBCOMPONENTE: GESTION ADMINISTRATIVA				
PREGUNTA No.	PONDERACION (PT)	CALIFICACION (CT)		
1	30	25	10	8
2	30	21	10	7
3	30	18	10	6
4	30	17	10	6
5	30	12	10	4
6	30	14	10	5
7	30	12	10	4
8	30	16	10	5
9	30	9	10	3
10	30	4	10	1
11	30	7	10	2
12	30	26	10	9
	360	181	120	60

NC 50%



SUBCOMPONENTE: DESEMPEÑO LABORAL				
PREGUNTA No	PONDERACION	CALIFICACION		
1	30	23	10	8
2	30	24	10	8
3	30	12	10	4
4	30	12	10	4
5	30	25	10	8
6	30	19	10	6
7	30	29	10	10
8	30	27	10	9
9	30	25	10	8
10	30	26	10	9
11	30	22	10	7
12	30	20	10	7
	360	264	120	88

NC 73%

SUBCOMPONENTE: ANALISIS Y APROBACION DE PROYECTOS				
PREGUNTA No.	PONDERACION	CALIFICACION		
1	30	18	10	6
2	30	14	10	5
3	30	9	10	3
4	30	14	10	5
5	30	13	10	4
6	30	25	10	8
7	30	16	10	5
8	30	23	10	8
9	30	18	10	6
10	30	17	10	6
11	30	16	10	5



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

12	30	9	10	3
13	30	8	10	3
14	30	7	10	2
15	30	7	10	2
16	30	9	10	3
17	30	8	10	3
18	30	11	10	4
19	30	12	10	4
20	30	4	10	1
21	30	26	10	9
22	30	24	10	8
23	30	22	10	7
24	30	21	10	7
25	30	20	10	7
	750	371	250	124

NC 49%



ANEXO 6 RIESGO DE DETECCION (PLANIFICACION ESPECÍFICA)

Tabla 7

GESTION ADMINISTRATIVA				
RIESGO DE CONTROL				
		ALTO	MEDIO	BAJO
RIESGO INHERENTE	ALTO	BAJO		
	MEDIO			
	BAJO			

Tabla 8

DESEMPEÑO LABORAL				
RIESGO DE CONTROL				
		ALTO	MEDIO	BAJO
RIESGO INHERENTE	ALTO			
	MEDIO			
	BAJO		MEDIO	

Tabla 9

ANALISIS Y APROBACION DE PROYECTOS.				
RIESGO DE CONTROL				
		ALTO	MEDIO	BAJO
RIESGO INHERENTE	ALTO	BAJO		
	MEDIO			
	BAJO			



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

ANEXO 7.- ENTREVISTA REALIZADA AL DIRECTOR DE LA UNIDAD. (EJECUCION)

1. ¿En la Dirección de Control Municipal existe un manual de funciones y si en el mismo se detalla las responsabilidades y actividades asignadas a cada empleado?

La Dirección de Control Municipal así como todas las dependencias cuentan con un manual que detalla las operaciones de manera generalizada con el fin de que sirva para todas las Unidades, por ello es que cuando los empleados son contratados se detalla las funciones que va a desempeñar en la unidad en el documento llamado acción de personal.

2. ¿Realizo capacitaciones durante el periodo 2012?

La unidad no es la encargada de realizar las capacitaciones al personal, ya que el encargado es el Departamento de Talento Humano de la Municipalidad, aunque por diversas situaciones en el periodo 2012 no se las realizo.

3. ¿Recibe informes o reportes de control sobre las actividades y cada qué tiempo son entregadas?

Los reportes e informes sobre las actividades son reemplazados por el programa quipux ya que el mismo brinda al nivel administrativo la facilidad para monitorear, controlar y corregir las actividades que realiza el nivel operativo.

4. ¿Conoce las ordenanzas vigentes y cree que cubren las necesidades de la unidad?

Si se tiene conocimiento de las ordenanzas para otorgar un permiso, pero no existe la actualización oportuna debido a la complejidad del proceso para la actualización ya que se necesita la presencia del Concejo Cantonal y del Director de la Unidad, en este caso mi persona, además de que existen ordenanzas que llevan a confusiones al momento del otorgamiento de un permiso.

5. ¿Se sintió conforme con el presupuesto asignado en el periodo 2012?

Si se cumplió con los objetivos planteados así como con el presupuesto que se nos asignó, pero existieron falencias en ciertas áreas de la unidad que no se



las pudo corregir oportunamente ya que no se realizó un análisis a profundidad sobre las necesidades de la unidad.

6. ¿Cuenta la Dirección con un POA; y cree que cubre las necesidades de la misma?

Si existe, pero hace falta un estudio más adecuado para que se pueda corregir los inconvenientes que presenta la Unidad por que el POA del 2012 fue muy generalizado.

7. ¿Cómo entrega las responsabilidades o tareas para cada actividad que realiza la Unidad?

Es entregado en él un documento que se llama acción de personal y que es entregado por el Departamento de Recursos Humanos; pero internamente se los comunica de forma verbal al nuevo empleado.

8. ¿Existen objetivos o metas planteadas en cada puesto de trabajo?

Cada uno de los trabajadores si tiene planteados los objetivos para su puesto pero no de manera formal en un documento notariado.

9. ¿Realizo evaluaciones de desempeño en el periodo 2012 y quien las realizo?

Como ya le dije anteriormente el encargado de realizar las capacitaciones es el departamento de Talento Humano, pero en ese periodo no fueron realizadas.

10. ¿Existen un perfil diseñado por puesto o cargo para la contratación del personal?

No existe, ya que nosotros no estamos encargados de la contratación del personal, esta función está encargada a la Unidad de Talento Humano, ellos son los encargados de enviarnos el personal en el caso de que solicitemos más colaboradores.

11. ¿Cree Ud. que el sistema informático (software) con el que se trabajó en el 2012 fue confiable y flexible?

Si me parece un sistema confiable, pero al momento que se presenten dificultades o inconvenientes se retrasan las actividades puesto que se lo debe comunicar a la Unidad de Sistemas para su intervención.



12. ¿Cada qué tiempo se realiza el mantenimiento del sistema y quien lo realiza?

El mantenimiento de los equipos informáticos está a cargo del departamento de sistemas perteneciente a la Municipalidad, el cual se encuentra localizado en el centro de la Ciudad, y desde ahí estamos monitoreados por cualquier desperfecto que se nos presente previo aviso al mismo, el mantenimiento es de forma trimestral.

13. ¿Cuál fue el mecanismo de control de asistencia y si cree que fue eficiente?

El mecanismo de control de asistencia con el que cuenta el departamento es el reloj biométrico, si me parece confiable ya que a más de registrar la hulla digital de cada empleado, deben ingresar una clave personal.

14. ¿Tiene estandarizado tiempos para la concesión o aprobación de los distintos permisos?

Tenemos un documento en el cual se detalla los tiempos para cada uno de los proyectos que otorgamos pero como la mayoría de los documentos no se encuentra formalizado y notariado.

15. ¿Cómo verifica que los permisos y concesiones se dan oportunamente o se están acumulando?

Este trabajo esta monitoreado constantemente gracias al programa informático con el que contamos. (QUIPUX)

16. ¿Con que instituciones trabaja simultáneamente para la entrega de un permiso?

Se trabaja con múltiples instituciones públicas como:

El Cuerpo de Bomberos, Cruz Roja, Gobernación, Secretaria de Gestión de Riesgos, Policía, Ministerio de Salud, EMAC, Dirección de Tránsito, EMOV.

17. ¿En qué grado se depende de las instituciones ligadas al departamento para que el proceso de concesión de un permiso siga con fluidez su trámite?

Debido al gran número de permisos y actividades que realizamos en la unidad existen trámites que no necesitan la intervención de otras dependencias y otros



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

en los cuales el grado de dependencia es significativo ya que sin la autorización de los mismos no se puede continuar con el proceso y conceder el permiso.

18. ¿Las ventanillas cubren las necesidades de los usuarios, cuantas son y que funciones cumplen?

Las ventanillas de la unidad son doce y fueron creadas para cubrir las necesidades que demandan los usuarios, las funciones que cumplen se encuentran colgadas en la página web del Municipio de Cuenca, pero cabe recalcar que las ventanillas cumplen solo una parte del proceso para la concesión de tramites ya que los permisos requieren la intervención de otros niveles operativos.



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

ANEXO 8.- ENTREVISTA REALIZADA AL PERSONAL DE LA DCM. (EJECUCION)

1. **¿Conoce la existencia de un manual de funciones y si en el mismo se detalla las responsabilidades y actividades asignadas a Ud.?**

El manual de funciones existente dentro de la Dirección de Control Municipal es demasiado generalizado puesto que en el mismo se detalla las operaciones de manera globalizada para todo el Municipio, se nos entrega al momento de ser contratados por parte del Departamento de Recursos Humanos en un documento llamado acción de personal.

2. **¿Se les realizo capacitaciones durante el periodo 2012?**

En el periodo 2012 no se nos efectuó ningún tipo de capacitaciones, pero se debe mencionar que el encargado de realizar este tipo de tareas es la unidad de Talento Humano de la Municipalidad,

3. **¿Emite algún tipo de informes o reportes sobre las actividades que realiza y cada qué tiempo son realizadas?**

Por lo general no se realiza ningún tipo de reportes o informes puesto que nuestras actividades están en un constante monitoreo por parte del Director, esto se da gracias al programa con el que cuenta la unidad (quipux), al momento de tramitar cualquier tipo de servicio al usuario se ingresan los datos e inmediatamente son enviados automáticamente al Director para que esté al tanto de las actividades que realizamos.

4. **¿Conoce las ordenanzas vigentes y cree que cubren las necesidades de la unidad?**

Si estamos al tanto de las ordenanzas existentes para el otorgamiento de los permisos que ofrece la Dirección de Control Municipal, pero existe ciertas ordenanzas que no están muy claras dificultándonos la realización de nuestras actividades, además que existen ordenanzas que no están actualizadas o dirigidas a las necesidades actuales que presenta el Cantón.



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

5. ¿Cómo se les entrega las responsabilidades o tareas para cada actividad que realiza dentro de la Unidad?

Se nos entrega al momento de nuestra contratación en el Departamento de Recursos Humanos, en el documento de acción de personal; pero dentro de la Unidad se nos comunica de forma verbal por medio de un encargado que es delegado por el Director.

6. ¿Existen objetivos o metas planteadas en cada puesto de trabajo?

Si se tiene planteado, pero se podría decir que son objetivos personales, porque dentro de la Unidad no existe un documento en el cual se contemple los objetivos para cada uno de los puestos que existen.

7. ¿Recibió algún tipo de evaluaciones de desempeño en el periodo 2012 y quien se las realizo?

No, pero me parece que no es necesario debido a que la Unidad cuenta con el programa quipux, y gracias a él nos encontramos monitoreados constantemente, además de que la Unidad no está encargada de realizarlas, debido a que esto se encuentra en manos de la otra dependencia. (Talento Humano).

8. ¿Conoce de un perfil diseñado por puesto o cargo para la contratación del personal?

No existe, ya que el encargado del reclutamiento así como de la contratación del personal para todas las dependencias del Municipio, está a cargo de la Unidad de Talento Humano.

9. ¿Cree Ud. que el sistema informático (software) con el que se trabajó en el 2012 fue confiable y flexible?

Sí, es un sistema confiable, y de fácil entendimiento, el único inconveniente que existe dentro del Departamento es que si se presenta algún tipo de inconvenientes con el programa, el trabajo se nos acumula, ya que los encargados de solucionar los defectos que presenta el programa o el sistema informático es la dependencia de sistemas perteneciente a la Municipalidad la cual se encuentra localizado en el Centro Histórico, por lo que se nos dificulta la inmediata atención al problema presentado.



10. ¿Cada qué tiempo se realiza el mantenimiento del sistema y quien lo realiza?

Los equipos informáticos se los revisan de manera trimestral, pero como ya se los mencione el mantenimiento está a cargo del departamento de sistemas.

11. ¿Cuál fue el mecanismo de control de asistencia y si cree que fue eficiente?

El control que se nos da para el ingreso y salida de trabajo es a través del reloj biométrico, que a más de registrar la huella dactilar de cada uno de los trabajadores, nos solicita la clave que es de conocimiento únicamente personal.

12. ¿Tienen estandarizado los tiempos para la concesión o aprobación de los distintos permisos?

Existe un documento en el cual se encuentra detallado los tiempos para cada uno de los permisos que otorgamos, pero está realizado sin un estudio adecuado por lo que los tiempos no son realistas y se apartan a las necesidades de la Unidad.

13. ¿Con que instituciones se trabaja simultáneamente para la entrega de un permiso?

Nosotros nos encontramos ligados a varias instituciones públicas como:

El Cuerpo de Bomberos, Cruz Roja, Gobernación, Secretaria de Gestión de Riesgos, Policía, Ministerio de Salud, EMAC, Dirección de Tránsito, EMOV

14. ¿En qué grado se depende de las instituciones ligadas al departamento para que el proceso de concesión de un permiso siga con fluidez su trámite?

Existe un alto grado de dependencia con las otras instituciones, ya que en algunos casos dependiendo del tipo de permiso que se lo esté otorgando se necesita la autorización o consentimiento de dichas instituciones para proseguir con el trámite y otorgar el permiso al usuario, ya que es necesario tener una adecuada coordinación para que el evento que se lo esté realizando se dé con normalidad y no existan disturbios.



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

15. ¿Las ventanillas cubren las necesidades de los usuarios, cuantas son y que funciones cumplen?

Existen doce ventanillas y las funciones que se deben realizar en cada una de ellas están detalladas en la página web del Municipio., (www.cuenca.gov.ec).

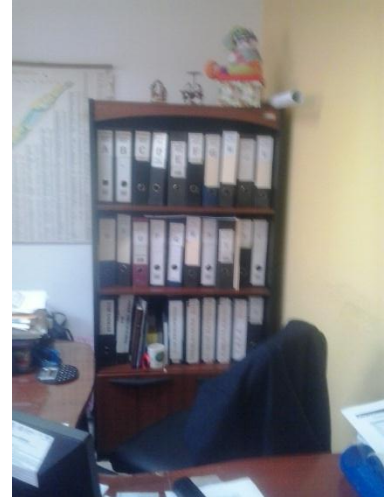
16. ¿Cuenta la Unidad con el personal y recursos suficientes para dar seguimiento y control a los diferentes proyectos?

No se pudo dar seguimiento o control a todos los proyectos o permisos que se los ha otorgado, debido a que la concesión de los mismos ha ido incremento y la Unidad no se abastece con el personal con el que cuenta para las inspecciones de campo ya que por el momento para cubrir el control del ornato y construcciones en el territorio del cantón Cuenca, al momento se cuenta con 7 técnicos y 7 inspectores de los cuales cuatro están controlando el área rural y tres el área urbana, además existe un déficit para cubrir el control del uso de suelo en lo referido a las actividades económicas en el territorio, al momento se cuenta con 2 técnicos y 7 inspectores los cuales solo realizan un control en el área urbana y rustica, además la falta de movilización debido a que lo asignado al momento (3 vehículos) no cubre la demanda existente en Control Municipal.

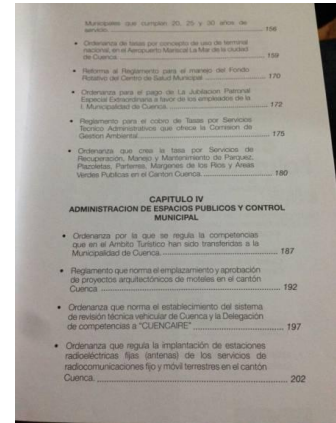
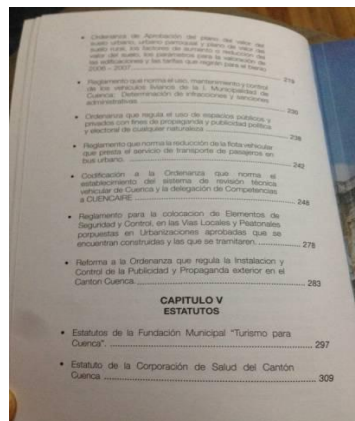


UNIVERSIDAD DE CUENCA.

ANEXO 9 ARCHIVADO. (EJECUCION)



ANEXO 10 ORDENANZAS. (EJECUCION)





UNIVERSIDAD DE CUENCA.

ANEXO 11 REVISION DEL ESTATUTO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS DE LA CORPORACION MUNICIPAL DE CUENCA (EJECUCION)

I. BASE NORMATIVA

La base legal y normativa que sustenta el Estatuto Orgánico Funcional por Procesos de la Ilustre Municipalidad de Cuenca, en orden jerárquico y cronológico es la siguiente:

- Constitución de la República del Ecuador
- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización - COOTAD
- Ley Orgánica del Servicio Público – LOSEP
- Ordenanza que Regula la Estructura Orgánica de la Ilustre Municipalidad de Cuenca, publicada el 18/03/97
- Reglamento de estructura funcional de la I. Municipalidad de Cuenca, publicada el 29/08/2000
- Reforma a la Ordenanza que Regula la Estructura Orgánica Funcional de la Ilustre Municipalidad de Cuenca del 21/12/09

Para establecer el nuevo Estatuto Orgánico de la Ilustre Municipalidad de Cuenca partimos de la última “Reforma a la Ordenanza que Regula la Estructura Orgánica Funcional de la Ilustre Municipalidad de Cuenca del 21/12/09”, *misma que establece lo siguiente:*

“REFORMA A LA ORDENANZA QUE REGULA LA ESTRUCTURA ORGANICO FUNCIONAL DE LA I. MUNICIPALIDAD DE CUENCA

EL ILUSTRE CONCEJO CANTONAL DE CUENCA

CONSIDERANDO:

Que la I. Municipalidad de Cuenca en el cumplimiento de sus fines, la ejecución de sus funciones y el ejercicio de sus competencias establecidas en el Art. 264



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

de la Constitución de la República del Ecuador, es la entidad rectora de los procesos de desarrollo local.

Que la dinámica de desarrollo del cantón Cuenca demanda nuevas estructuras de administración del gobierno municipal.

Que la actual estructura municipal necesita articulación por ámbitos de competencias, que faciliten la planificación, la construcción de políticas y la coordinación con los distintos ámbitos de la corporación municipal y sus empresas desconcentradas.

Que los artículos 156 y 157 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal determinan los principios de organización y estructura administrativa de la municipalidad.

Que el artículo 158 prevé la estructura orgánica funcional municipal.

Que, según dispone el artículo 69, numeral 24 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal, es un deber y una atribución del Alcalde administrar el sistema de personal que adopte el Concejo, para lo cual le corresponde aplicar la carrera administrativa y elaborar los proyectos sobre plan de clasificación y su nomenclatura y sobre régimen de remuneraciones, de calificaciones y disciplinario.

Que el artículo 5 de la Ordenanza que regula la estructura orgánica de la I. Municipalidad de Cuenca, de 21 de marzo de 1997, define el nivel asesor con el fin de atender en la toma de decisiones y el manejo de determinados asuntos.

Que el proyecto de ciudad demanda una estructura organizacional dinámica, articulada y con objetivos convergentes para la gestión eficiente y eficaz de los recursos públicos.

EXPIDE:

La siguiente: **REFORMA A LA ORDENANZA QUE REGULA LA ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE CUENCA**

Art. 1.- Nivel Asesor. *El nivel asesor en la relación de dependencia directa del alcalde atenderá la toma de decisiones, la generación de políticas, la coordinación de los distintos ámbitos de gestión municipal y el manejo en asuntos específicos encargados por el alcalde.*

El nivel asesor en relación al Concejo Cantonal se sujetará a lo previsto en el artículo 89 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal.



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

Art. 2.- Sistema de Secretarías Coordinadoras. Con el fin de implementar el concepto previsto en el artículo anterior, se crea el sistema de secretarías coordinadoras de los ámbitos de administración corporativa municipal. Este sistema tendrá, conforme disposición del alcalde, competencia coordinadora inclusive con respecto a las empresas, las corporaciones, las fundaciones y los organismos desconcentrados de carácter municipal.

Art.3.- Principios. El sistema de secretarías coordinadoras de los ámbitos de administración corporativa municipal, se fundamenta en los principios de eficiencia, eficacia, sinergia, racionalidad y optimización de recursos.

Art. 4.- Jerarquía y función. El sistema de secretarías coordinadoras de los ámbitos de administración corporativa municipal, estará a cargo de secretarías o secretarios designados por el alcalde, subordinados a este, tendrán la calidad de funcionarios de libre nombramiento y remoción.

Para efectos de clasificación jerárquica de la administración municipal, se crea para los secretarios el nivel 7.1.

La función del sistema de secretarías coordinadoras de los ámbitos de administración corporativa municipal, es la generación de políticas de gobierno y la coordinación de los distintos ámbitos de gestión municipal, conforme lo previsto en el artículo 1 de esta ordenanza.

Art. 5.- Estructura. El sistema de secretarías coordinadoras de los ámbitos de administración corporativa municipal, se estructura en atención a las competencias y servicios que la institucionalidad exige, obedeciendo a la siguiente división:

- Secretaría de Gobierno y Administración.
- Secretaría de Planeamiento.
- Secretaría de Inclusión Social y Cultura.
- Secretaría de Movilidad y Transporte.
- Secretaría de Infraestructura y Obras Públicas.

Art. 6.- Secretaría de Gobierno y Administración. La Secretaría de Gobierno y Administración tiene a su cargo la coordinación y gestión de las políticas de los procesos administrativos, financieros, gestión de recursos humanos, informáticos, de gobierno electrónico y de soporte de la corporación municipal.

Art. 7.- Secretaría de Planeamiento. La Secretaría de Planeamiento tiene a su cargo la coordinación y gestión de las políticas de los procesos de planificación rural y urbana, ordenamiento territorial, control urbano, ambiente,



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

centro histórico, avalúos y catastros, desarrollo cantonal, de la corporación municipal.

Art. 8.- Secretaría de Inclusión Social. La Secretaría de Inclusión Social tiene a su cargo la coordinación y gestión de las políticas de los procesos de desarrollo social, cultural y de salud de la corporación municipal.

Art. 9.- Secretaría de Movilidad y Transporte. La Secretaría de Movilidad y Transporte tiene a su cargo la coordinación y gestión de las políticas de los procesos de movilidad, tránsito y transporte público y privado.

Art. 10.- Secretaria de Infraestructura y Obras Públicas. La Secretaría de Infraestructura y Obras Públicas tiene a su cargo la coordinación y gestión de las políticas de los procesos de administración, gestión y potenciación de la infraestructura pública.

DISPOSICIONES FINALES

PRIMERA: Se sustituye el texto del artículo 5 de la Ordenanza que regula la estructura orgánica de la Ilustre Municipalidad de Cuenca, de 21 de marzo de 1997, por el texto del artículo 1 de este cuerpo normativo.

SEGUNDA: En lo pertinente a la clasificación jerárquica de la administración municipal, se modifica el artículo 3 de la Reforma y Codificación del Reglamento para la Clasificación del Personal Municipal, Nomenclatura y Régimen Remunerativo de 27 de abril de 2001, incluyendo el Nivel 7.1, conforme lo previsto en el artículo 4 de este cuerpo normativo.

TERCERA: En lo pertinente al nivel asesor, de manera adicional al sistema de secretarías coordinadoras de los ámbitos de administración corporativa municipal, se mantendrá la estructura y componentes previstos en el Reglamento de la estructura funcional de la I. Municipalidad de Cuenca y sus reformas.

CUARTA: En lo relativo a los niveles directivo, de apoyo y operativo, se estará a lo previsto en la Ley Orgánica de Régimen Municipal, las ordenanzas y reglamentos vigentes.

QUINTA: Lo dispuesto en esta reforma, que entrará en vigencia luego de su publicación, prevalecerá sobre toda otra norma anterior que se la oponga.



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

SEXTA: En el plazo de ciento ochenta días, la Administración Municipal deberá presentar un plan de reforma estructural integral de la corporación municipal.

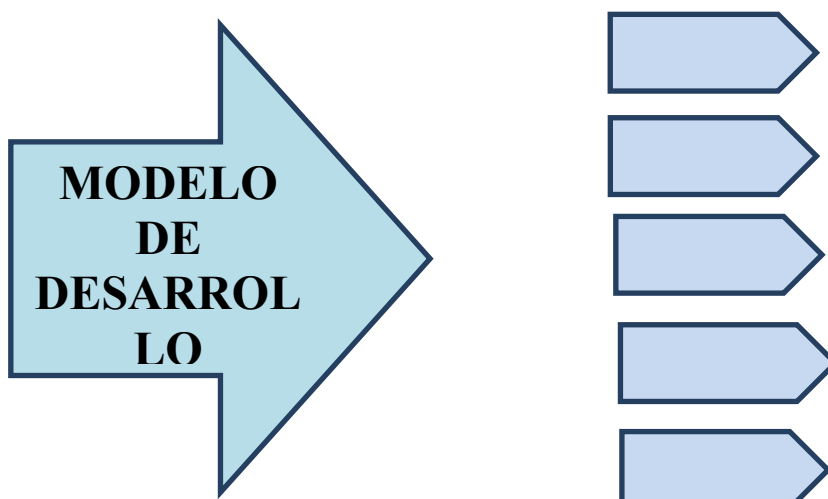
CERTIFICADO DE DISCUSION.- Certificamos que la presente Ordenanza fue conocida, discutida y aprobada por el Ilustre Concejo Cantonal, en Primer y Segundo Debates, en sus sesiones ordinarias del 10 y 18 de diciembre de 2009, respectivamente.

Cuenca, 21 de diciembre de 2009. ...”

II. PLAN DE REFORMA ESTRUCTURAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE CUENCA

i. PRINCIPIOS INSTITUCIONALES

- 1. Visión.-** “Hacer de Cuenca una comunidad socialmente equitativa, eficiente y descentralizada, democrática y participativa, de gente digna y solidaria, que se posicione competitivamente en el escenario nacional e internacional y recupere su identidad y heredad histórica cultural”.



2. Ejes de Acción

- A. Cuenca culta, humana y sustentable:** Que promueva el ejercicio de los derechos humanos y el acceso universal a los servicios básicos, que



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

reconozca la diversidad, el respeto y conservación de la naturaleza y un ambiente sano y sustentable y recupere el orgullo de ser y sentirse Cuencano/a.

- B. Cuenca segura y ordenada:** Con una Cuenca planificada que promueva un desarrollo territorial integral, equitativo y sostenible; que recupere el liderazgo regional y nacional y sea protagonista de la integración regional y la coordinación con los diferentes niveles de gobierno y el sector privado; que asegure una vida segura para cuencanos y cuencanas.
- C. Cuenca emprendedora, competitiva y solidaria:** Que incluya a los diferentes actores de la sociedad, que promueva la redistribución equitativa de la riqueza, y empleo digno en el marco de una cultura solidaria y emprendedora.
- D. Cuenca administración de cercanía y desconcentrada:** Que imponga un gobierno de cercanía en base a un nuevo modelo de gestión planificado, descentralizado, desconcentrado y participativo.
- E. Cuenca participativa y transparente:** Que erradique la corrupción en la gestión pública, con una política de participación, transparencia, rendición de cuentas y total acceso a la información pública.

3. Políticas de Gobierno

- Propiciar la igualdad, equidad y la inclusión social y el respeto a la diversidad con espacios y procesos de participación ciudadana, control social y la representación equitativa en los diferentes espacios de gestión pública.
- Asegurar la paz y la seguridad a los habitantes del cantón Cuenca.
- Propiciar un sistema económico, social y solidario justo, democrático, productivo y sostenible basado en la distribución equitativa de recursos, generación de trabajo y empleo digno.



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

- Proteger y promover la diversidad cultural y respetar espacios de reproducción e intercambio, preservar y conservar la memoria social y el patrimonio cultural natural.
- Prestar servicios públicos de calidad de forma universal, permanente, oportuna, eficiente y eficaz.
- Garantizar la transparencia en la administración pública local, erradicar todas las formas de corrupción y vigilar que la inversión de los recursos públicos esté basada en principios de equidad, eficiencia, transparencia, racionalidad.

ESTATUTO ORGANICO FUNCIONAL POR PROCESOS MUNICIPALIDAD DE CUENCA

Dr. Paúl Granda López

ALCALDE DE CUENCA

En uso de las atribuciones que le confiere el literal i) del artículo 60 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización. Conocido que ha sido por el Ilustre Concejo Municipal de Cuenca, en sesión ordinaria del viernes 28 de enero de 2011,

Resuelve:

Artículo 1.- Expedir el siguiente **ESTATUTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS**, de la Ilustre Municipalidad de Cuenca.....



1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.



Artículo 13.- Misión, Atribuciones y Responsabilidades, de los Procesos de la Ilustre Municipalidad de Cuenca.

1. PROCESOS GOBERNANTES

1.1. CONCEJO MUNICIPAL

i. Misión

Legislar, formular, regular y aprobar las ordenanzas y regulaciones y fiscalizar al Gobierno Autónomo de la Ilustre Municipalidad de Cuenca.

- ii. **Atribuciones y responsabilidades.**- De conformidad con el Art- 57 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, son atribuciones del Concejo Municipal:



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

- a) El ejercicio de la facultad normativa en las materias de competencia del gobierno autónomo descentralizado municipal, mediante la expedición de ordenanzas cantonales, acuerdos y resoluciones;
- b) Regular, mediante ordenanza, la aplicación de tributos previstos en la ley a su favor;
- c) Crear, modificar, exonerar o extinguir tasas y contribuciones especiales por los servicios que presta y obras que ejecute;
- d) Expedir acuerdos o resoluciones, en el ámbito de competencia del gobierno autónomo descentralizado municipal, para regular temas institucionales específicos o reconocer derechos particulares;
- e) Aprobar el plan cantonal de desarrollo y el de ordenamiento territorial formulados participativamente con la acción del consejo cantonal de planificación y las instancias de participación ciudadana, así como evaluar la ejecución de los mismos;
- f) Conocer la estructura orgánico funcional del gobierno autónomo descentralizado municipal;
- g) Aprobar u observar el presupuesto del gobierno autónomo descentralizado municipal, que deberá guardar concordancia con el plan cantonal de desarrollo y con el de ordenamiento territorial; así como garantizar una participación ciudadana en el marco de la Constitución y la ley. De igual forma, aprobará u observará la liquidación presupuestaria del año inmediato anterior, con las respectivas reformas;
- h) Aprobar a pedido del alcalde o alcaldesa traspasos de partidas presupuestarias y reducciones de crédito, cuando las circunstancias lo ameriten;
- i) Autorizar la contratación de empréstitos destinados a financiar la ejecución de programas y proyectos previstos en el plan cantonal de desarrollo y el de ordenamiento territorial, en el monto y de acuerdo con los requisitos y disposiciones previstos en la Constitución, la ley y las ordenanzas que se emitan para el efecto;
- j) Aprobar la creación de empresas públicas o la participación en empresas de economía mixta, para la gestión de servicios de su competencia u obras públicas cantonales, según las disposiciones de la Constitución y la ley. La gestión de los recursos hídricos será



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

- exclusivamente pública y comunitaria de acuerdo a las disposiciones constitucionales y legales;
- k) Conocer el plan operativo y presupuesto de las empresas públicas y mixtas del gobierno autónomo descentralizado municipal, aprobado por el respectivo directorio de la empresa, y consolidarlo en el presupuesto general del gobierno municipal;
 - l) Conocer las declaraciones de utilidad pública o de interés social de los bienes materia de expropiación, resueltos por el alcalde, conforme la ley;
 - m) Fiscalizar la gestión del alcalde o alcaldesa del gobierno autónomo descentralizado municipal, de acuerdo al presente Código;
 - n) Destituir, con el voto conforme de las dos terceras partes de sus integrantes, al alcalde o alcaldesa, al vicealcalde o vicealcaldesa o concejales o concejales que hubieren incurrido en una de las causales previstas en este Código, garantizando el debido proceso;
 - o) Elegir de entre sus miembros al vicealcalde o vicealcaldesa del gobierno autónomo descentralizado municipal;
 - p) Designar, de fuera de su seno, al secretario o secretaria del concejo, de la terna presentada por el alcalde o alcaldesa;
 - q) Decidir la participación en mancomunidades o consorcios;
 - r) Conformar las comisiones permanentes, especiales y técnicas que sean necesarias, respetando la proporcionalidad de la representación política y poblacional rural y urbana existente en su seno, y aprobar la conformación de comisiones ocasionales sugeridas por el alcalde o alcaldesa;
 - s) Conceder licencias a sus miembros, que acumulados, no sobrepasen sesenta días. En el caso de enfermedades catastróficas o calamidad doméstica debidamente justificada, podrá prorrogar este plazo;
 - t) Conocer y resolver los asuntos que le sean sometidos a su conocimiento por parte del alcalde o alcaldesa;
 - u) Designar, cuando corresponda, sus delegados en entidades, empresas u organismos colegiados;



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

- v) Crear, suprimir y fusionar parroquias urbanas y rurales, cambiar sus nombres y determinar sus linderos en el territorio cantonal. Por motivos de conservación ambiental, del patrimonio tangible e intangible y para garantizar la unidad y la supervivencia de pueblos y nacionalidades indígenas, los concejos cantonales podrán constituir parroquias rurales con un número menor de habitantes del previsto en este Código;
- w) Expedir la ordenanza de construcciones que comprenda las especificaciones y normas técnicas y legales por las cuales deban regirse en el cantón la construcción, reparación, transformación y demolición de edificios y de sus instalaciones;
- x) Regular y controlar, mediante la normativa cantonal correspondiente, el uso del suelo en el territorio del cantón, de conformidad con las leyes sobre la materia, y establecer el régimen urbanístico de la tierra;
- y) Reglamentar los sistemas mediante los cuales ha de efectuarse la recaudación e inversión de las rentas municipales;
- z) Regular mediante ordenanza la delimitación de los barrios y parroquias urbanas tomando en cuenta la configuración territorial, identidad, historia, necesidades urbanísticas y administrativas y la aplicación del principio de equidad interbarrial.
- aa) Emitir políticas que contribuyan al desarrollo de las culturas de su jurisdicción, de acuerdo con las leyes sobre la materia;
- bb) Instituir el sistema cantonal de protección integral para los grupos de atención prioritaria; y,
- cc) Las demás previstas en la Ley.....

2.1 GESTIÓN DE PLANEAMIENTO TERRITORIAL

i. Misión

Liderar, coordinar, facilitar y articular las directrices y políticas de la planificación, mediante el fortalecimiento continuo de procesos a fin de cumplir con los objetivos y resultados que lleven a un adecuado desarrollo y ordenamiento territorial del cantón Cuenca.



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

Este órgano administrativo está representado por el Secretario (a) de Planeamiento Territorial.

ii. Atribuciones y responsabilidades

- a) Coordinar, facilitar y articular la formulación e implementación de políticas institucionales y públicas para los temas de planificación y ordenamiento territorial.
- b) Formular y emitir las orientaciones técnicas de planificación territorial y desarrollo urbano y rural del cantón.
- c) Coordinar y gestionar la elaboración de proyectos de ordenanzas, reglamentos y más instrumentos necesarios para adecuar la planificación y los servicios municipales que dependen de esta secretaría y ponerlas a consideración del Alcalde y el Concejo Municipal.
- d) Coordinar con las diferentes Direcciones, unidades e instancias o niveles jerárquicos que tiene que ver con la planificación y formulación de planes de desarrollo de largo, mediano y corto plazo, así como los presupuestos correspondientes.
- e) Planificar el uso del suelo del cantón y proponer políticas, planes, reglamentos y normativas respecto al territorio.
- f) Brindar asesoría a los diferentes niveles jerárquicos, en materia de desarrollo y planificación.
- g) Ejecutar las actividades de coordinación interinstitucional vinculadas a las áreas de planificación.
- h) Coordinar de forma institucional e interinstitucional la planificación territorial de la Ilustre Municipalidad de Cuenca.
- i) Evaluar planes y proyectos municipales en el ámbito de competencia.



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

- j) Establecer los lineamientos para formular planes operativos anuales en coordinación con las unidades administrativas y procesos institucionales.
- k) Coordinar la Elaboración del Plan Operativo Anual de la Secretaría.
- l) Programar actividades relacionadas con promoción de Planes elaborados por la Secretaría.
- m) Programar estudios y diagnósticos relacionados con aspectos, sociales, demográficos, económicos, de vivienda, suelo, equipamientos y otros temas urbanos necesarios para la elaboración de planes en áreas urbanas y rurales de la Ilustre Municipalidad de Cuenca.
- n) Dirigir la elaboración y/o actualización de planes de ocupación del suelo en el ámbito urbano y rural.
- o) Evaluar la consecución de metas y objetivos propuestos en el Plan Operativo y Planes de Desarrollo Territorial.
- p) Ejecutar evaluaciones y controles periódicos a todas las actividades relativas a la ocupación del territorio, uso del suelo y zonificación territorial a cargo de la Secretaría.
- q) Desarrollar programas de investigación, inherentes a la planificación y gestión municipal que nos permitan diagnosticar, conocer y evaluar la realidad de la ciudad y el cantón.
- r) Ejecutar una evaluación crítica y prospectiva de la gestión de las unidades involucradas en la Secretaría.
- s) Formular Programas de: Regularización de la ocupación informal del suelo, regularización de vivienda informal, mejoramiento barrial integral, mitigación y reubicación de familias asentadas en zonas de riesgo. Regeneración del tejido urbano residencial y promoción de tipologías de vivienda de interés social.



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

- t) Definir y formular instrumentos reglamentarios y administrativos que permitan la aplicación de los planes de vivienda y de las políticas de manejo de suelo.
- u) Asesorar a las autoridades, directores de área, servidores y responsables de unidades y procesos de trabajo de la Ilustre Municipalidad de Cuenca, en la formulación de planes, programas, proyectos e inversiones.
- v) Dirigir y coordinar la elaboración, ejecución, seguimiento de planes, programas, inversiones y proyectos de la Secretaría.
- w) Dirigir la evaluación del cumplimiento de: Plan Operativo Anual, Plan Anual de Inversiones y convenios interinstitucionales suscritos.
- x) Gestionar la concreción y consecución de apoyos y financiamiento a los proyectos para el desarrollo de Cuenca.
- y) Resolver consultas sobre casos especiales y emitir informes técnicos, en función de las competencias establecidas en el Código Municipal, para resolución de las Comisiones del Concejo Municipal, previa su aprobación.
- z) Cumplir las funciones que le competen, de acuerdo a la normativa vigente.

La Secretaría de Planeamiento Territorial realizará su gestión a través de las siguientes Direcciones:

- 2.1.1 Registro de la Propiedad
- 2.1.2 Dirección de Áreas Históricas y Patrimoniales.
- 2.1.3 Dirección de Avalúos, Catastros y Estadísticas.
- 2.1.4 Dirección de Planificación.
- 2.1.5 Dirección de Control.....



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

2.1.1 Gestión de Control

i. Misión

Velar por el cumplimiento de las normas, ordenanzas, Leyes y demás regulaciones que reglamente el ordenamiento urbano y rural del cantón de Cuenca.

Este órgano administrativo estará representado por el Director (a) de Control.

ii. Atribuciones y Responsabilidades

- a) Participar en el proceso de proposición, diseño y definición de políticas y ordenanzas municipales y marco regulador de control, así como en el control de su cumplimiento.
- b) Establecer los lineamientos y procedimientos para la generación de información referente al ámbito y cumplimiento de sus competencias.
- c) Coordinar y articular con otros organismos de control del cantón.
- d) Diseñar y estructurar un sistema de control integrado del desarrollo urbano y rural que contenga un conjunto de normas y procedimientos, orientados a garantizar un crecimiento ordenado y planificado del cantón.
- e) Contribuir a la formulación de los indicadores de gestión de control institucional y programática de la Ilustre Municipalidad de Cuenca.
- f) Preparar informes, reportes para la aplicación de acciones legales correspondientes.
- g) Ejercer las demás atribuciones, delegaciones y responsabilidades en el ámbito de su competencia que le asignen las autoridades correspondientes; y, las establecidas en la normativa vigente.....

DISPOSICION GENERAL

UNICA.- Derogase todos los cuerpos normativos municipales que se opongan al presente Estatuto de Gestión Organizacional por Procesos.



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

La presente resolución regirá a partir de la fecha de su aprobación sin perjuicio de que sea publicada.

Dado en la ciudad de Cuenca, a 1 de febrero de 2011.

DR. PAUL GRANDA LOPEZ

ALCALDE DE CUENCA



ANEXO 12. REVISION DEL POA. (EJECUCION)

ESTUDIOS-DIRECCIÓN DE CONTROL MUNICIPAL							
DIRECCIÓN / EMPRESA / CONCEJOS / FUNDACIONES	PRESUPUESTO		AREAS / SECCIONES / TEMAS	PROYECTO / SERVICIO	PRESUPUESTO		
	RECURSOS PROPIOS	RECURSOS EXTERNOS			RECURSOS PROPIOS	RECURSOS EXTERNOS	TOTAL
DIRECCION DE CONTROL MUNICIPAL	150,000.00	-		GESTIÓN DE LA TRAMITOLOGÍA DE CONTROL MUNICIPAL VÍA INTERNET	\$ 37,500.00	0.00	\$ 37,500.00
				PROGRAMA DE CONTROL DEL USO Y OCUPACIÓN DEL CANTÓN CUENCA.	\$ 112,500.00	0.00	\$ 112,500.00
TOTAL ASIGNADO							\$ 150,000.00

ANEXO 13 EJEMPLO DE MANUAL DE FUNCIONES. (COMUNICACIÓN DE RESULTADOS)

DENOMINACION DELCARGO:..... CÓDIGO:.... GRADO:... NIVEL:

UBICACION DEL CARGO: DIVISION:.....
SECCION:.....

UNIDAD: _____ O CLASIFICACIÓN POR PLANTA
MOVIBLE: _____

SALARIO BASICO: \$

PRESTACIONES BÀSICAS LEGALES O EXTRALEGALES:

PERFIL: _____

FORMACION ACADEMICA: TITULO DE BACHILLE

REQUISITOS MINIMOS:

EXPERIENCIA:

ANTECEDENTES: _____(INTERNO Y EXTERNO)

FUNCION GENERAL O BÁSICA (BASADO EN PROCEDIMIENTO):



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

Acordar con el superior jerárquico y funcional las actividades que garanticen el funcionamiento y el logro de los objetivos establecidos para el cargo y la dependencia.

RESPONSABILIDADES:

Son las acciones orientadas hacia el logro de la misión, con las que se compromete el empleado.

OBLIGACIONES, DEBERES Y DERECHOS (RENDIMIENTO Y ELEMENTOS):

CARACTERÍSTICAS: _____ (Ver tabla 1.)

COMPETENCIAS: _____ (Ver tabla 2.)

FECHA DE ELABORACION: _____

EVALUACIONES 1ª _____ 2ª _____

APROBACIÓN POR EL JEFE JERÀRQUICO:

CARGO: _____

FIRMA DEL EMPLEADO EN SEÑAL DE CONOCIMIENTO Y ACUERDO:

OBSERVACIONES:



Tabla 1.

Características: Las actividades que se desarrollan en el cargo implican. Marque con X		
	Diseño y/o evaluación de proyectos	Manejo de:
X	Supervisión de personal	Software – Qué programas?
	Trabajo interdisciplinario	X Equipos - cuales- Máquina de escribir y calculadora
X	Trabajo en y /o con grupos	X Materiales / elementos – Cuáles?
X	Lectura y / o interpretación de documentos	X Documentos / valores –Cuáles? Correspondencia
X	Elaboración y /o presentación de informes: Orales X Escritos X (anual)	X Información confidencial
X	Organización y / o programación de actividades	X Dinero
X	Cuantificación de información	Distribución de:
X	Clasificación de información	Software
X	Transcripción de información	Equipos –Cuáles?
X	Contacto y atención al público	X Materiales / elementos – Cuáles?
X	Seguimiento de instrucciones	X Documentos / valores / -Cuáles?
X	Labores físicas	X Información confidencial
	Otros - Cuáles?	Dinero



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

Tabla 2.

Competencias: Asigne una calificación a las siguientes competencias y habilidades del empleado, de acuerdo con la prioridad para el desempeño óptimo en el cargo, donde 1 es el valor mínimo (no se requiere) y 5 es el valor máximo (fundamental).			
1 X 3 4 5	Fuerza / resistencia física	1 X 3 4 5	Habilidades de digitación
1 2 3 X 5	Memoria visual	1 2 X 4 5	Capacidad de análisis
1 2 3 X 5	Memoria verbal	1 2 3 4 X	Planeación
1 2 3 X 5	Concentración	1 2 3 4 X	Organización
1 2 3 X 5	Rapidez / Precisión visual	1 2 3 4 X	Liderazgo
1 2 X 4 5	Rapidez / Precisión auditiva	1 2 3 4 X	Iniciativa
1 2 X 4 5	Coordinación motriz	1 2 3 4 X	Creatividad
1 2 3 4 X	Razonamiento numérico	1 2 3 4 X	Habilidades de conciliación
1 2 X 4 5	Razonamiento simbólico	1 2 3 4 X	Auto control emocional
1 2 3 X 5	Comunicación oral	1 2 3 4 5	Otros –Cuáles?
1 2 3 X 5	Comunicación escrita	1 2 3 4 5	



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

EJEMPLO 2 DE MANUAL DE FUNCIONES

Identificación del Cargo.	
Nombre del Cargo.	Xxxxxx
Código.	Xxxx
Dependencia.	
Reporta a.	
Requisitos.	
Requisitos de Formación.	
Requisitos de experiencia.	
Objetivo principal:	
Funciones esenciales:	
Competencias:	
Dominios particulares:	



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

ANEXO 14 EJEMPLO DE POA. (COMUNICACIÓN DE RESULTADOS)

El Programa Operativo Anual es el principal instrumento de planeación en la Administración Pública, en virtud de que en él, se establece de manera pormenorizada las acciones y compromisos anuales para dar cumplimiento a los programas sectoriales y/o institucionales, lo que a su vez, se ve reflejado en el cumplimiento de las estrategias planteadas.

En la elaboración del Programa Operativo Anual se deben considerar el entorno, los recursos humanos y financieros, la infraestructura técnica y tecnológica, datos históricos y las políticas públicas, entre otros aspectos.



El plan operativo anual es un documento formal en el que se enumeran, por parte de los responsables de una entidad los objetivos a conseguir durante el presente ejercicio y estipulan los pasos a seguir.

Estos objetivos se plasman sobre un documento similar al que se conoce como plan de acción, el cual prioriza las iniciativas más importantes para alcanzar distintos objetivos y metas. Ambos tipos de planes consisten en una guía importante para saber hacia dónde se está trabajando, conociendo el marco en el cual deberá desarrollarse cada proyecto en particular.

El plan operativo anual debe estar perfectamente alineado con el plan estratégico de la institución, y su especificación sirve para concretar, además de los objetivos a conseguir cada año, la manera de alcanzarlos que debe seguir cada entidad.





UNIVERSIDAD DE CUENCA.

 GRUPO DE TESIS	<p>DE ENERO 1 A DICIEMBRE 31 DE 2012</p> <p>DIRECCION DE CONTROL MUNICIPAL DE LA ILUSTRE</p> <p>MUNICIPALIDAD DE CUENCA</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p>	 GRUPO DE TESIS
<p>CODIGO:</p> <p>P.P. 002 - 3 G.I.A.F</p>		
<p>ANEXO 15 PAPELES DE TRABAJO DE PLANIFICACION PRELIMINAR.</p> <p>FODA DE LA DIRECCION DE CONTROL MUNICIPAL.</p> <p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> 9. Infraestructura y capacidad instalada acorde a las necesidades de la Dirección. 10. Personal capacitado para las diversas actividades que realiza la Dirección. 11. Agilidad en la gestión para la concesión de los permisos. 12. Crecimiento en los servicios que presta a la ciudadanía. <p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> 9. Carencia de una estructura orgánica interna; pues solo está definido el director de la unidad y está sujeto a la estructura general dictada por el Municipio. 10. Escaso empoderamiento de la misión, visión, y objetivos por parte del personal; lo que provoca que los empleados ejerzan sus actividades sin un rumbo definido y limitando su potencial. 11. Inexistencia de una base de datos actualizada del personal y de estadísticas. 12. Escaso conocimiento de leyes, normas y reglamento interno por parte del personal 		
<p>OBSERVACIONES:</p>	<p>ELABORADO POR:.....</p> <p>SUPERVISADO POR:</p> <p>FECHA:</p>	





UNIVERSIDAD DE CUENCA.

 GRUPO DE TESIS	<p>DE ENERO 1 A DICIEMBRE 31 DE 2012</p> <p>DIRECCION DE CONTROL MUNICIPAL DE LA ILUSTRE</p> <p>MUNICIPALIDAD DE CUENCA</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p>	 GRUPO DE TESIS
<p>CODIGO:</p> <p>P.P. 003 - 3 G.I.A.F</p>		
<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 9. Reconocimiento por parte del Gobierno Central por la concesión en forma óptima de los permisos que otorga. 10. Mejorar y actualizar la capacitación con cursos dictados por personal tanto del sector público como del privado. 11. Alianzas estratégicas con organizaciones públicas y privadas para seguir agilizando los trámites. 12. Facultad para normar, reglamentar y actualizar políticas, en sinergia con el Consejo Municipal. <p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Dependencia económica existente; debido a que impide realizar gestiones para encontrar nuevas fuentes de financiamiento, por lo que se limita a los recursos entregados por el Municipio. 8. Dependencia administrativa de las actividades relacionadas con el departamento de Recursos Humanos; tales como contratación de personal, vacaciones, entre otros 9. Modernización del sector público; ya que debido a esto se puede producir una reducción del personal, y una obsolescencia en las prácticas administrativas. 		
<p>OBSERVACIONES:</p>	<p>ELABORADO POR:</p> <p>SUPERVISADO POR:</p> <p>FECHA:</p>	





UNIVERSIDAD DE CUENCA.

 GRUPO DE TESIS	<p>DE ENERO 1 A DICIEMBRE 31 DE 2012</p> <p>DIRECCION DE CONTROL MUNICIPAL DE LA ILUSTRE</p> <p>MUNICIPALIDAD DE CUENCA</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN CODIGO:</p> <p style="text-align: right;">P.P. 001 - 2 E.P.R.</p>	 GRUPO DE TESIS
<p>OBJETIVO: REALIZAR LA EVALUACIÓN PRELIMINAR DEL RIESGO.</p> <p><u>ANÁLISIS PRELIMINAR DEL RIESGO.</u></p> <p>De acuerdo al análisis de la significatividad del componente, existencia del factor de riesgo y probabilidad de ocurrencia del factor de riesgo, y en coordinación con los componentes de cada subsistema hallamos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ En el subcomponente de la Gestión Administrativa, el riesgo inherente es ALTO debido a que carece de una estructura orgánica propia y su gestión administrativa es compleja; el riesgo de control es ALTO debido a que la dirección realiza pocas gestiones para el control de las actividades; siendo así el riesgo de detección BAJO, por lo que se afirma que en este componente tiene una importancia relativa alta, y el equipo de auditoría deberá revisar los documentos e información de manera minuciosa ya que el auditor tiene un margen de error muy bajo ▪ En el subcomponente de Desempeño Laboral, se detectó un riesgo inherente BAJO debido a que no cuenta con un sistema propio para el reclutamiento y selección del personal, puesto que esta actividad está a cargo del Departamento de Talento Humano de la Ilustre Municipalidad de Cuenca que es una Unidad independiente de la D.C.M. y un riesgo de 		
OBSERVACIONES:	ELABORADO POR: SUPERVISADO POR: FECHA:	



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

 GRUPO DE TESIS	<p>DE ENERO 1 A DICIEMBRE 31 DE 2012</p> <p>DIRECCION DE CONTROL MUNICIPAL DE LA ILUSTRE</p> <p>MUNICIPALIDAD DE CUENCA</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p>	 GRUPO DE TESIS
<p>CODIGO:</p> <p>P.P. 002 - 2 E.P.R.</p>		
<p>control MEDIO debido a que el desempeño laboral es esporádica y medianamente controlado, resultando el riesgo de detección MEDIO explicando así su importancia relativa mediana.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ En el subcomponente de Análisis y Aprobación de Proyectos, se encontró un riesgo inherente ALTO debido a que se analizan las actividades fundamentales de la Unidad y un riesgo de control ALTO ya que las actividades realizadas deben estar constantemente monitoreadas; provocando así un riesgo de detección BAJO debido a su importancia relativa alta en el componente. <p>Revisar la evaluación del riesgo en el anexo 1, basados en la metodología del libro de Alvin Arens, Auditoria: Un Enfoque Integral.</p>		
<p>OBSERVACIONES:</p>	<p>ELABORADO POR:.....</p> <p>SUPERVISADO POR:</p> <p>FECHA:</p>	



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

DE ENERO 1 A DICIEMBRE 31 DE 2012
DIRECCION DE CONTROL MUNICIPAL DE LA ILUSTRE
MUNICIPALIDAD DE CUENCA
AUDITORÍA DE GESTIÓN

CODIGO:
P.E. 025 – 45

ANEXO 16 PAPELES DE TRABAJO PLANIFICACION ESPECÍFICA

OBJETIVO: DISEÑAR CUESTIONARIOS, EVALUAR EL CONTROL INTERNO Y EL RIESGO POR COMPONENTE OBJETO DE ESTUDIO. α

EVALUACION ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO.

ENTIDAD: ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE CUENCA
TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTIÓN
COMPONENTE: DIRECCION DE CONTROL MUNICIPAL.
SUBCOMPONENTE: GESTION ADMINISTRATIVA.

Dirección y Coordinación.

Se pretende detectar la existencia de un correcto liderazgo que motive el desempeño laboral; y si el personal se siente conforme con el mismo.

No.	PREGUNTA	PONDE	CAL.	OBSERVACIONES
1	¿Se siente a gusto con el liderazgo que maneja la administración?	10	8	Se determinó que el liderazgo que maneja la administración es favorable para los funcionarios.
2	¿Los funcionarios y empleados presentan a la administración sus molestias e inquietudes sin temor a represalias?	10	7	Se estableció un grado significativo de confianza entre los funcionarios y la parte administrativa.
3	¿La administración soluciona los problemas	10	6	La parte

OBSERVACIONES:

ELABORADO POR:.....

SUPERVISADO POR:

FECHA:



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

	<p>DE ENERO 1 A DICIEMBRE 31 DE 2012</p> <p>DIRECCION DE CONTROL MUNICIPAL DE LA ILUSTRE</p> <p>MUNICIPALIDAD DE CUENCA</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p>		<p>CODIGO:</p> <p>P.E. 026 - 45</p>																																													
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 5%;"></td> <td style="width: 55%;">que amerita su intervención de forma oportuna?</td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 20%;">administrativa solo interviene en problemas de gran importancia.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">4</td> <td>¿La administración respeta y hace respetar los reglamentos establecidos para la Dirección de Control Municipal?</td> <td style="text-align: center;">10</td> <td style="text-align: center;">6</td> <td>No todos los funcionarios conocen de forma íntegra los reglamentos establecidos.</td> </tr> <tr> <td colspan="5">Aplicación de valores en la institución.</td> </tr> <tr> <td colspan="5">Se busca establecer si el departamento cuenta con valores institucionales y si estos son aplicados por todo el personal.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">5</td> <td>¿Conoce si el departamento cuenta con valores institucionales de forma física o digital?</td> <td style="text-align: center;">10</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td>Se visualizó una escasa gestión para un conocimiento idóneo de valores institucionales.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">6</td> <td>¿La administración promueve la aplicación de valores institucionales?</td> <td style="text-align: center;">10</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td>Escasa motivación por parte de la administración para el empoderamiento y aplicación de valores.</td> </tr> <tr> <td colspan="5">Gestión para lograr calidad en el servicio.</td> </tr> <tr> <td colspan="5">Estas preguntas están orientadas para conocer qué gestión realiza la administración para lograr calidad en el servicio prestado.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">7</td> <td>¿Ha recibido algún tipo de capacitación en los últimos dos años?</td> <td style="text-align: center;">10</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td>No existen controles que</td> </tr> </table>		que amerita su intervención de forma oportuna?			administrativa solo interviene en problemas de gran importancia.	4	¿La administración respeta y hace respetar los reglamentos establecidos para la Dirección de Control Municipal?	10	6	No todos los funcionarios conocen de forma íntegra los reglamentos establecidos.	Aplicación de valores en la institución.					Se busca establecer si el departamento cuenta con valores institucionales y si estos son aplicados por todo el personal.					5	¿Conoce si el departamento cuenta con valores institucionales de forma física o digital?	10	4	Se visualizó una escasa gestión para un conocimiento idóneo de valores institucionales.	6	¿La administración promueve la aplicación de valores institucionales?	10	5	Escasa motivación por parte de la administración para el empoderamiento y aplicación de valores.	Gestión para lograr calidad en el servicio.					Estas preguntas están orientadas para conocer qué gestión realiza la administración para lograr calidad en el servicio prestado.					7	¿Ha recibido algún tipo de capacitación en los últimos dos años?	10	4	No existen controles que		
	que amerita su intervención de forma oportuna?			administrativa solo interviene en problemas de gran importancia.																																												
4	¿La administración respeta y hace respetar los reglamentos establecidos para la Dirección de Control Municipal?	10	6	No todos los funcionarios conocen de forma íntegra los reglamentos establecidos.																																												
Aplicación de valores en la institución.																																																
Se busca establecer si el departamento cuenta con valores institucionales y si estos son aplicados por todo el personal.																																																
5	¿Conoce si el departamento cuenta con valores institucionales de forma física o digital?	10	4	Se visualizó una escasa gestión para un conocimiento idóneo de valores institucionales.																																												
6	¿La administración promueve la aplicación de valores institucionales?	10	5	Escasa motivación por parte de la administración para el empoderamiento y aplicación de valores.																																												
Gestión para lograr calidad en el servicio.																																																
Estas preguntas están orientadas para conocer qué gestión realiza la administración para lograr calidad en el servicio prestado.																																																
7	¿Ha recibido algún tipo de capacitación en los últimos dos años?	10	4	No existen controles que																																												
<p>OBSERVACIONES:</p>	<p>ELABORADO POR:</p> <p>SUPERVISADO POR:</p> <p>FECHA:</p>																																															



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

 GRUPO DE TESIS	<p>DE ENERO 1 A DICIEMBRE 31 DE 2012</p> <p>DIRECCION DE CONTROL MUNICIPAL DE LA ILUSTRE</p> <p>MUNICIPALIDAD DE CUENCA</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p>	 GRUPO DE TESIS
	<p>CODIGO:</p> <p>P.E. 027 - 45</p>	

8	¿La administración realiza charlas motivacionales al personal?	10	5	garanticen el óptimo rendimiento de los funcionarios
Planificación estratégica.				
Se pretende realizar un análisis de metas, objetivo, políticas, estructura organizativa y procedimientos establecidos.				
9	¿Conoce Ud. la misión, visión, objetivos y políticas de la Dirección de Control Municipal?	10	3	Se determinó que existe una planificación estratégica deficiente y no existe una estructura orgánica propia.
10	¿Conoce Ud. el organigrama (orden de jerarquías) de la Dirección de Control Municipal?	10	1	
11	¿Conoce Ud. algún tipo de plan de contingencia (planes alternos para accidentes) elaborado por la administración.	10	2	
Uso de recursos públicos.				
Definir si los fondos públicos asignados son administrados correctamente.				
12	¿Cree Ud. si es correcto el manejo de los fondos públicos asignados a la Dirección?	10	9	Se encontró que la administración utiliza los recursos asignados de forma adecuada.
TOTAL		120	60	

CP: Confianza Ponderada (nivel de confianza)



CT: Calificación Total.

PT: Ponderación Total.

<p>OBSERVACIONES:</p>	<p>ELABORADO POR:.....</p> <p>SUPERVISADO POR:</p> <p>FECHA:</p>
------------------------------	---



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

 GRUPO DE TESIS	<p>DE ENERO 1 A DICIEMBRE 31 DE 2012</p> <p>DIRECCION DE CONTROL MUNICIPAL DE LA ILUSTRE</p> <p>MUNICIPALIDAD DE CUENCA</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p>	 GRUPO DE TESIS												
		<p>CODIGO:</p> <p>P.E. 028 - 45</p>												
$CP = \frac{CT \times 100}{PT} \quad CP = \frac{60 \times 100}{120} = 50\%$ <p>Determinación del nivel de riesgo.</p> <table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th style="padding: 5px;">(NIVEL DE CONFIANZA)</th> <th style="padding: 5px;">BAJA</th> <th style="padding: 5px;">MODERADA</th> <th style="padding: 5px;">ALTA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="padding: 5px;">%</td> <td style="padding: 5px;">15 – 50</td> <td style="padding: 5px;">51 – 70</td> <td style="padding: 5px;">71 – 95</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">RIESGO</td> <td style="padding: 5px;">ALTO</td> <td style="padding: 5px;">MODERADO</td> <td style="padding: 5px;">BAJO</td> </tr> </tbody> </table> <p>CONCLUSION: En el componente de gestión administrativa se ha establecido un nivel de confianza del 50% que corresponde un nivel BAJO por consiguiente el nivel de riesgo en este componentes es ALTO.</p>			(NIVEL DE CONFIANZA)	BAJA	MODERADA	ALTA	%	15 – 50	51 – 70	71 – 95	RIESGO	ALTO	MODERADO	BAJO
(NIVEL DE CONFIANZA)	BAJA	MODERADA	ALTA											
%	15 – 50	51 – 70	71 – 95											
RIESGO	ALTO	MODERADO	BAJO											
<p>OBSERVACIONES:</p>	<p>ELABORADO POR:.....</p> <p>SUPERVISADO POR:</p> <p>FECHA:</p>													



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

DE ENERO 1 A DICIEMBRE 31 DE 2012
DIRECCION DE CONTROL MUNICIPAL DE LA ILUSTRE
MUNICIPALIDAD DE CUENCA
AUDITORÍA DE GESTIÓN

CODIGO:
P.E. 029 - 45

EVALUACION ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO.

ENTIDAD: ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE CUENCA
TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTIÓN
COMPONENTE: DIRECCION DE CONTROL MUNICIPAL.
SUBCOMPONENTE: DESEMPEÑO LABORAL.

Evaluación del personal.

Las preguntas buscan definir qué tipo de relaciones interpersonales existen en la unidad.

No.	PREGUNTA	PON.	CAL.	OBSERVACIONES
1	¿Cree Ud. que el clima laboral es el idóneo para ejecutar sus funciones?	10	8	Se visualizó un ambiente laboral idóneo para el desempeño de las actividades.
2	¿Las relaciones personales entre los empleados son buenas?	10	8	
Rotación del personal.				
Se busca establecer si existe rotación del personal internamente y de forma externa.				
3	¿Conoce Ud. si existe rotación del personal?	10	4	No existe una política propia de la Dirección que promueva la rotación del personal.
4	¿Ud. ha sido cambiado de funciones o de puesto?	10	4	
5	¿Es positivo para su desempeño cambiar de funciones esporádicamente?	10	8	
Consecución de objetivos por puesto.				
Estas preguntas están orientadas para conocer la existencia y el cumplimiento de objetivos propuestos para cada cargo.				
6	¿Están planteados objetivos para su cargo?	10	6	Manual de funciones deficiente.
7	¿Cree Ud. que cumple sus funciones de	10	10	

OBSERVACIONES:

ELABORADO POR:.....

SUPERVISADO POR:

FECHA:



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

DE ENERO 1 A DICIEMBRE 31 DE 2012
DIRECCION DE CONTROL MUNICIPAL DE LA ILUSTRE
MUNICIPALIDAD DE CUENCA
AUDITORÍA DE GESTIÓN

CODIGO:
P.E. 030 - 45

	forma óptima?			
8	¿Crees Ud. que contribuye de forma positiva para la consecución de los objetivos institucionales?	10	9	
Actitudes y aptitudes del personal en cada puesto.				
Se busca analizar las actitudes y aptitudes del personal.				
9	¿Logra satisfacción en las funciones que desempeña?	10	8	Se identificó que la Dirección no se encarga del reclutamiento y selección del personal ya que esto está a cargo del Departamento de RR HH de la Ilustre Municipalidad de Cuenca.
10	¿El trabajo que Ud. realiza lo toma como un reto para su crecimiento profesional?	10	9	
11	¿Cree que todos sus colaboradores desempeñan sus funciones de manera correcta?	10	7	
12	¿Existe colaboración de manera desinteresada por parte de sus compañeros de trabajo?	10	7	
TOTAL		120	88	

CP: Confianza Ponderada (nivel de confianza)

CT: Calificación Total.

PT: Ponderación Total.

$$CP = \frac{CT \times 100}{PT} \quad CP = \frac{88 \times 100}{120} = 73\%$$

Determinación del nivel de riesgo.

(NIVEL DE CONFIANZA)	BAJA	MODERADA	ALTA
-----------------------------	-------------	-----------------	-------------

OBSERVACIONES:



ELABORADO POR:.....

SUPERVISADO POR:

FECHA:



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

 GRUPO DE TESIS	<p>DE ENERO 1 A DICIEMBRE 31 DE 2012</p> <p>DIRECCION DE CONTROL MUNICIPAL DE LA ILUSTRE</p> <p>MUNICIPALIDAD DE CUENCA</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p>	 GRUPO DE TESIS								
		<p>CODIGO:</p> <p>P.E. 031 - 45</p>								
<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">%</th> <th style="width: 20%;">15 - 50</th> <th style="width: 20%;">51 - 70</th> <th style="width: 20%;">71 - 95</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">RIESGO</td> <td style="text-align: center;">ALTO</td> <td style="text-align: center;">MODERADO</td> <td style="text-align: center;">BAJO</td> </tr> </tbody> </table> <p style="margin-top: 10px;">Conclusión: En el componente de desempeño laboral se ha establecido un nivel de confianza correspondiente al 73% lo que significa un nivel ALTO, provocando así un riesgo de control BAJO.</p>			%	15 - 50	51 - 70	71 - 95	RIESGO	ALTO	MODERADO	BAJO
%	15 - 50	51 - 70	71 - 95							
RIESGO	ALTO	MODERADO	BAJO							
<p>OBSERVACIONES:</p>	<p>ELABORADO POR:.....</p> <p>SUPERVISADO POR:</p> <p>FECHA:</p>									



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

GRUPO DE TESIS

DE ENERO 1 A DICIEMBRE 31 DE 2012
DIRECCION DE CONTROL MUNICIPAL DE LA ILUSTRE
MUNICIPALIDAD DE CUENCA
AUDITORÍA DE GESTIÓN

CODIGO:
P.E. 032 - 45

EVALUACION ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO.

ENTIDAD: ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE CUENCA
TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTIÓN
COMPONENTE: DIRECCION DE CONTROL MUNICIPAL.
SUBCOMPONENTE: ANALISIS Y APROBACION DE PROYECTOS.

Licencias Urbanísticas.

Se pretende detectar si las Licencias urbanísticas son otorgadas de manera ágil, oportuna y según las leyes estipuladas.

No.	PREGUNTA	PON.	CAL.	OBSERVACIONES
1	¿Cree Ud. que los encargados de otorgar las licencias urbanísticas conocen de forma íntegra las leyes y reglamentos vigentes?	10	6	Se en retardo: CODIGO: gene botella P.E. 033 - 45
2	¿Cree Ud. que las licencias se otorgan de manera sencilla y ágil?	10	5	
3	¿Cree Ud. que las licencias se expiden de manera oportuna?	10	3	
4	¿Cree Ud. que los usuarios están conformes con el proceso a seguir para el otorgamiento de licencias?	10	5	
5	¿Son pocas las quejas recibidas en el otorgamiento de licencias urbanísticas?	10	4	

Aprobación de planos arquitectónicos.

Se busca determinar si la aprobación de planos arquitectónicos se realiza de manera óptima.

6	¿Cree Ud. que los encargados de la	10	8	Se determinó que el
---	------------------------------------	----	---	---------------------

OBSERVACIONES:

ELABORADO POR:.....

SUPERVISADO POR:

FECHA:



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

GRUPO DE TESIS

DE ENERO 1 A DICIEMBRE 31 DE 2012
DIRECCION DE CONTROL MUNICIPAL DE LA ILUSTRE
MUNICIPALIDAD DE CUENCA
AUDITORÍA DE GESTIÓN

GRUPO DE TESIS

	aprobación de planos arquitectónicos conocen de forma íntegra las leyes y reglamentos vigentes?			servicio prestado a los usuarios carece de agilidad
7	¿Cree Ud. que los planos arquitectónicos se aprueban de manera sencilla y ágil?	10	5	
8	¿Cree Ud. que la aprobación de planos arquitectónicos se realiza de manera oportuna?	10	8	
9	¿Cree Ud. que los usuarios están conformes con el proceso a seguir para la aprobación de planos arquitectónicos?	10	6	
10	¿Son pocas las quejas de los usuarios vinculados a la aprobación de planos arquitectónicos?	10	6	

Permisos de Construcción.

Estas preguntas están orientadas a definir si los permisos de construcción son otorgados bajo las normativas vigentes.

11	¿Cree Ud. que los encargados de conceder los permisos de construcción conocen de forma íntegra las leyes y reglamentos vigentes?	10	5	Se observó un deficiente empoderamiento por parte de los encargados sobre las normativas para la concesión de permisos de construcción.
12	¿Cree Ud. que los permisos de construcción se aprueban de manera sencilla y ágil?	10	3	
13	¿Cree Ud. que los permisos de construcción se conceden de manera oportuna?	10	3	

OBSERVACIONES:



ELABORADO POR:.....

SUPERVISADO POR:

FECHA:



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

 GRUPO DE TESIS	<p>DE ENERO 1 A DICIEMBRE 31 DE 2012</p> <p>DIRECCION DE CONTROL MUNICIPAL DE LA ILUSTRE</p> <p>MUNICIPALIDAD DE CUENCA</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p>	 GRUPO DE TESIS																																													
		<p>CODIGO:</p> <p>P.E. 034 - 45</p>																																													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 5%; text-align: center;">14</td> <td style="width: 55%;">¿Cree Ud. que los usuarios están conformes con el proceso a seguir para obtener los permisos de construcción?</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">10</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">2</td> <td rowspan="2"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">15</td> <td>¿Son pocas las quejas por parte de los usuarios al conceder permisos de construcción?</td> <td style="text-align: center;">10</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td colspan="5">Permisos de funcionamiento.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">16</td> <td>¿Cree Ud. que los encargados de conceder los permisos de funcionamiento conocen de forma íntegra las leyes y reglamentos vigentes?</td> <td style="text-align: center;">10</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td rowspan="5" style="text-align: center; vertical-align: middle;">Se determinó que las ordenanzas vigentes no cubren todas las necesidades para la concesión de permisos de funcionamiento.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">17</td> <td>¿Cree Ud. que los permisos de funcionamiento se aprueban de manera sencilla y ágil?</td> <td style="text-align: center;">10</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">18</td> <td>¿Cree Ud. que los permisos de funcionamiento se conceden de manera oportuna?</td> <td style="text-align: center;">10</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">19</td> <td>¿Cree Ud. que los usuarios están conformes con el proceso a seguir para obtener los permisos de funcionamiento?</td> <td style="text-align: center;">10</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">20</td> <td>¿Son pocas las quejas por parte de los usuarios al conceder los permisos de funcionamiento?</td> <td style="text-align: center;">10</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td colspan="5">Aprobación de parcelaciones.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">21</td> <td>¿Cree Ud. que los encargados de la aprobación de parcelas conocen de forma íntegra las leyes y reglamentos</td> <td style="text-align: center;">10</td> <td style="text-align: center;">9</td> <td style="text-align: center; vertical-align: middle;">Se encontró un escaso control sobre la información y comunicación de</td> </tr> </table>			14	¿Cree Ud. que los usuarios están conformes con el proceso a seguir para obtener los permisos de construcción?	10	2		15	¿Son pocas las quejas por parte de los usuarios al conceder permisos de construcción?	10	2	Permisos de funcionamiento.					16	¿Cree Ud. que los encargados de conceder los permisos de funcionamiento conocen de forma íntegra las leyes y reglamentos vigentes?	10	3	Se determinó que las ordenanzas vigentes no cubren todas las necesidades para la concesión de permisos de funcionamiento.	17	¿Cree Ud. que los permisos de funcionamiento se aprueban de manera sencilla y ágil?	10	3	18	¿Cree Ud. que los permisos de funcionamiento se conceden de manera oportuna?	10	4	19	¿Cree Ud. que los usuarios están conformes con el proceso a seguir para obtener los permisos de funcionamiento?	10	4	20	¿Son pocas las quejas por parte de los usuarios al conceder los permisos de funcionamiento?	10	1	Aprobación de parcelaciones.					21	¿Cree Ud. que los encargados de la aprobación de parcelas conocen de forma íntegra las leyes y reglamentos	10	9	Se encontró un escaso control sobre la información y comunicación de
14	¿Cree Ud. que los usuarios están conformes con el proceso a seguir para obtener los permisos de construcción?	10	2																																												
15	¿Son pocas las quejas por parte de los usuarios al conceder permisos de construcción?	10	2																																												
Permisos de funcionamiento.																																															
16	¿Cree Ud. que los encargados de conceder los permisos de funcionamiento conocen de forma íntegra las leyes y reglamentos vigentes?	10	3	Se determinó que las ordenanzas vigentes no cubren todas las necesidades para la concesión de permisos de funcionamiento.																																											
17	¿Cree Ud. que los permisos de funcionamiento se aprueban de manera sencilla y ágil?	10	3																																												
18	¿Cree Ud. que los permisos de funcionamiento se conceden de manera oportuna?	10	4																																												
19	¿Cree Ud. que los usuarios están conformes con el proceso a seguir para obtener los permisos de funcionamiento?	10	4																																												
20	¿Son pocas las quejas por parte de los usuarios al conceder los permisos de funcionamiento?	10	1																																												
Aprobación de parcelaciones.																																															
21	¿Cree Ud. que los encargados de la aprobación de parcelas conocen de forma íntegra las leyes y reglamentos	10	9	Se encontró un escaso control sobre la información y comunicación de																																											
<p>OBSERVACIONES:</p>	<p>ELABORADO POR:.....</p> <p>SUPERVISADO POR:</p> <p>FECHA:</p>																																														



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

DE ENERO 1 A DICIEMBRE 31 DE 2012
DIRECCION DE CONTROL MUNICIPAL DE LA ILUSTRE
MUNICIPALIDAD DE CUENCA
AUDITORÍA DE GESTIÓN

CODIGO:
P.E. 035 - 45

	vigentes para esta función?			resultados.
22	¿Cree Ud. que la aprobación de parcelas se otorga de manera sencilla y ágil?	10	8	
23	¿Cree Ud. que la aprobación de parcelas se concede de manera oportuna?	10	7	
24	¿Cree Ud. que los usuarios están conformes con el proceso a seguir para la aprobación de parcelas?	10	7	
25	¿Son pocas las quejas por parte de los usuarios en el proceso de aprobación de parcelas?	10	7	
TOTAL		250	124	

CP: Confianza Ponderada (nivel de confianza)

CT: Calificación Total.

PT: Ponderación Total.

$$CP = \frac{CT \times 100}{PT} \quad CP = \frac{124 \times 100}{250} = 49\%$$

Determinación del nivel de riesgo.

(NIVEL DE CONFIANZA)	BAJA	MODERADA	ALTA
%	15 - 50	51 - 70	71 - 95
RIESGO	ALTO	MODERADO	BAJO

OBSERVACIONES:



ELABORADO POR:.....

SUPERVISADO POR:

FECHA:



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

 GRUPO DE TESIS	<p>DE ENERO 1 A DICIEMBRE 31 DE 2012</p> <p>DIRECCION DE CONTROL MUNICIPAL DE LA ILUSTRE</p> <p>MUNICIPALIDAD DE CUENCA</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p>	 GRUPO DE TESIS
		<p>CODIGO:</p> <p>P.E. 036 - 45</p>
<p>Conclusión: En este componente se ha establecido un nivel de confianza del 49% lo que implica un nivel BAJO, generando un riesgo de control ALTO, debido a que los procesos en este componente son complejos y requieren de un minucioso cuidado.</p> <p>α Análisis del control interno y su riesgo por Javier Cajilima y Paul Guamán, supervisado por CPA. Fabián Ayabaca.</p>		
<p>OBSERVACIONES:</p>	<p>ELABORADO POR:.....</p> <p>SUPERVISADO POR:</p> <p>FECHA:</p>	



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

 GRUPO DE TESIS	<p>DE ENERO 1 A DICIEMBRE 31 DE 2012</p> <p>DIRECCION DE CONTROL MUNICIPAL DE LA ILUSTRE</p> <p>MUNICIPALIDAD DE CUENCA</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p>	 GRUPO DE TESIS
<p>CODIGO:</p> <p>P.E. 037 - 45</p>		
<p>• OBJETIVO: ELABORAR PROGRAMAS DETALLADOS Y FLEXIBLES ENFOCADOS A LAS 5 "E" PARA CADA SUBCOMPONENTE. Y</p>		
<p><u>ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE CUENCA.</u> <u>PROGRAMA DE AUDITORIA.</u></p>		
<p>TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION. COMPONENTE: DIRECCION DE CONTROL MUNICIPAL. SUBCOMPONENTE: GESTION ADMINISTRATIVA.</p>		
<p>OBJETIVOS.</p> <ul style="list-style-type: none"> Comprobar si la gestión administrativa trabaja de acuerdo a las normativas vigentes y bajo los principios básicos de administración. Verificar la existencia de planes, programas de capacitación y registro de actividades. 		
<p>DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO</p>	<p>REF. P/T</p>	<p>ELABORADO POR.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Aplique los indicadores y parámetros de gestión previstos para el subcomponente Revise las ordenanzas vigentes que rigen a la Dirección de Control Municipal y que sirven para ejercer el control tanto interno como externo. 	<p>E.J. 001 - 037 Hasta E.J. 001 – 037</p>	<p>JAVIER CAJILIMA Y PAUL GUAMAN.</p>
	<p>E.J. 002 - 037 Hasta E.J. 009 – 037</p>	<p>JAVIER CAJILIMA Y PAUL GUAMAN.</p>
<p>OBSERVACIONES:</p>	<p>ELABORADO POR:.....</p> <p>SUPERVISADO POR:</p> <p>FECHA:</p>	



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

DE ENERO 1 A DICIEMBRE 31 DE 2012
DIRECCION DE CONTROL MUNICIPAL DE LA ILUSTRE
MUNICIPALIDAD DE CUENCA
AUDITORÍA DE GESTIÓN

CODIGO:
P.E. 038 - 45

<ul style="list-style-type: none"> • Verifique la existencia de una estructura orgánica propia y la elaboración de una planificación estratégica. • Verifique la existencia de un plan operativo anual analítico que cubra las necesidades de la Dirección y analice si la asignación del presupuesto anual 2012 otorgado por la ilustre municipalidad de Cuenca fue el idóneo. • Analice la gestión que realizo la administración para lograr calidad en el servicio. 	E.J. 009 - 037 Hasta E.J. 010 - 037	JAVIER CAJILIMA Y PAUL GUAMAN.	20/01/14
	E.J. 011 - 037 Hasta E.J. 013 - 037	JAVIER CAJILIMA Y PAUL GUAMAN.	11/02/14
	E.J. 013 - 037 Hasta E.J. 015 - 037	JAVIER CAJILIMA Y PAUL GUAMAN.	11/02/14

OBSERVACIONES:	ELABORADO POR: SUPERVISADO POR: FECHA:
-----------------------	---



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

DE ENERO 1 A DICIEMBRE 31 DE 2012
DIRECCION DE CONTROL MUNICIPAL DE LA ILUSTRE
MUNICIPALIDAD DE CUENCA
AUDITORÍA DE GESTIÓN

CODIGO:
P.E. 039 - 45

ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE CUENCA.
PROGRAMA DE AUDITORIA.

TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION.
COMPONENTE: DIRECCION DE CONTROL MUNICIPAL.
SUBCOMPONENTE: DESEMPEÑO LABORAL.



- OBJETIVOS.**
- Establecer si la entidad y sus colaboradores cumplieron eficientemente las obligaciones y responsabilidades a ellos asignadas.
 - Comprobar la existencia de evaluaciones de desempeño periódicas para el crecimiento del personal

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO	REF. P/T	ELABORADO POR.	FECHA.
<ul style="list-style-type: none"> • Verifique la existencia de un manual de funciones detallado que sea accesible para sus funcionarios y colaboradores. 	E.J. 015 - 037 Hasta E.J. 015 - 037	JAVIER CAJILIMA Y PAUL GUAMAN.	19/02/14
<ul style="list-style-type: none"> • Determine la idoneidad del personal en cada puesto de trabajo. 	E.J. 015 - 037 Hasta E.J. 016 - 037	JAVIER CAJILIMA Y PAUL GUAMAN.	19/02/14
<ul style="list-style-type: none"> • Verifique la existencia de algún mecanismo utilizado para la selección y reclutamiento del personal. 	E.J. 015 - 037 Hasta E.J. 016 - 037	JAVIER CAJILIMA Y PAUL GUAMAN.	19/02/14

OBSERVACIONES:	ELABORADO POR: SUPERVISADO POR: FECHA:
-----------------------	---



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

 GRUPO DE TESIS	<p>DE ENERO 1 A DICIEMBRE 31 DE 2012</p> <p>DIRECCION DE CONTROL MUNICIPAL DE LA ILUSTRE</p> <p>MUNICIPALIDAD DE CUENCA</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p>	 GRUPO DE TESIS					
		<p>CODIGO:</p> <p>P.E. 040 - 45</p>					
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 40%; padding: 10px;"> <ul style="list-style-type: none"> Solicite las evaluaciones de desempeño realizadas por la administración. </td> <td style="width: 15%; padding: 10px; text-align: center;"> <p>E.J. 017 - 037</p> <p>Hasta</p> <p>E.J. 018 - 030</p> </td> <td style="width: 25%; padding: 10px;"> <p>JAVIER CAJILIMA Y</p> <p>PAUL GUAMAN</p> </td> <td style="width: 20%; padding: 10px; text-align: center;"> <p>20/03/14</p> </td> </tr> </table>				<ul style="list-style-type: none"> Solicite las evaluaciones de desempeño realizadas por la administración. 	<p>E.J. 017 - 037</p> <p>Hasta</p> <p>E.J. 018 - 030</p>	<p>JAVIER CAJILIMA Y</p> <p>PAUL GUAMAN</p>	<p>20/03/14</p>
<ul style="list-style-type: none"> Solicite las evaluaciones de desempeño realizadas por la administración. 	<p>E.J. 017 - 037</p> <p>Hasta</p> <p>E.J. 018 - 030</p>	<p>JAVIER CAJILIMA Y</p> <p>PAUL GUAMAN</p>	<p>20/03/14</p>				
<p>OBSERVACIONES:</p>	<p>ELABORADO POR:.....</p> <p>SUPERVISADO POR:</p> <p>FECHA:</p>						



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

DE ENERO 1 A DICIEMBRE 31 DE 2012
DIRECCION DE CONTROL MUNICIPAL DE LA ILUSTRE
MUNICIPALIDAD DE CUENCA
AUDITORÍA DE GESTIÓN

CODIGO:
P.E. 041 - 45

ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE CUENCA.
PROGRAMA DE AUDITORIA.

TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION.
COMPONENTE: DIRECCION DE CONTROL MUNICIPAL.
SUBCOMPONENTE: ANALISIS Y APROBACION DE PROYECTOS.

OBJETIVOS.

- Corroborar la autenticidad de registros y controles establecidos por la Dirección.
- Evaluar el rendimiento de las actividades que realiza la Dirección frente a las necesidades que presenta la ciudadanía.

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO	REF. P/T	ELABORADO POR.	FECHA.
<ul style="list-style-type: none"> • Aplique los indicadores y parámetros de gestión previstos para el subcomponente. 		JAVIER CAJILIMA Y PAUL GUAMAN.	
<ul style="list-style-type: none"> • Revise la confiabilidad de los sistemas informáticos y el grado de dependencia de la Dirección con el sistema. 	E.J. 019 - 037 Hasta E.J. 021 - 037	JAVIER CAJILIMA Y PAUL GUAMAN.	27/03/14
<ul style="list-style-type: none"> • Verifique la existencia de informes y reportes generados por los servicios que presta la Dirección. 	E.J. 021 - 037 Hasta E.J. 021 - 037	JAVIER CAJILIMA Y PAUL GUAMAN.	27/03/14

OBSERVACIONES:

ELABORADO POR:.....

SUPERVISADO POR:

FECHA:



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

DE ENERO 1 A DICIEMBRE 31 DE 2012
DIRECCION DE CONTROL MUNICIPAL DE LA ILUSTRE
MUNICIPALIDAD DE CUENCA
AUDITORÍA DE GESTIÓN

CODIGO:
P.E. 042 - 45



<ul style="list-style-type: none"> • Verifique el sistema de archivado con el que trabaja la Dirección y el espacio físico del mismo. • Determine que los tiempos para la aprobación de cada uno de los trámites sean los adecuados. • Establezca el grado de dependencia de la Dirección de Control Municipal con otras entidades y Departamentos Municipales. • Verifique que las ventanillas operen correctamente para cubrir las necesidades de los usuarios. • Evalúe el control y seguimiento que se da por parte de la dirección post aprobación de un proyecto. 	<p>E.J. 022 - 037 Hasta E.J. 022 – 037</p> <p>E.J. 023 - 037 Hasta E.J. 025 – 037</p> <p>E.J. 025 - 037 Hasta E.J. 025 – 037</p> <p>E.J. 025 - 037 Hasta E.J. 035 – 037</p> <p>E.J. 035 - 037 Hasta E.J. 037 – 037</p>	<p>JAVIER CAJILIMA Y PAUL GUAMAN.</p> <p>JAVIER CAJILIMA Y PAUL GUAMAN.</p> <p>JAVIER CAJILIMA Y PAUL GUAMAN.</p> <p>JAVIER CAJILIMA Y PAUL GUAMAN.</p> <p>JAVIER CAJILIMA Y PAUL GUAMAN.</p>	<p>27/03/14</p> <p>10/04/14</p> <p>10/04/14</p> <p>10/04/14</p> <p>10/04/14</p>
--	--	---	---

y Elaborado los programas de auditoría por el grupo de Tesis.

OBSERVACIONES:	ELABORADO POR: SUPERVISADO POR: FECHA:
-----------------------	---



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

 GRUPO DE TESIS	<p>DE ENERO 1 A DICIEMBRE 31 DE 2012</p> <p>DIRECCION DE CONTROL MUNICIPAL DE LA ILUSTRE</p> <p>MUNICIPALIDAD DE CUENCA</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p>	 GRUPO DE TESIS
<p>CODIGO:</p> <p>EJ. 011 - 037</p>		
<p>ANEXO 17 PAPELES DE TRABAJO EJECUCION</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 10px auto; width: 80%;"> <p style="text-align: center;"><u>ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE CUENCA.</u></p> <p>TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION. COMPONENTE: DIRECCION DE CONTROL MUNICIPAL. SUBCOMPONENTE: GESTION ADMINISTRATIVA. PERIODO DE LA AUDITORIA: ENERO 1 A DICIEMBRE 31 DE 2012. NOMBRE DEL PAPEL DE TRABAJO: VERIFICAR LA EXISTENCIA DE PLANES, PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y REGISTRO DE ACTIVIDADES.</p> <p>Procedimiento 4: Verifique la existencia de un plan operativo anual analítico que cubra las necesidades de la Dirección y analice si la asignación del presupuesto anual 2012 otorgado por la ilustre municipalidad de Cuenca fue el idóneo. LIMITACION DE LA INFORMACION EN LA COMUNICACIÓN DE RESUL.</p> <p>Para analizar la existencia de planes, programas de capacitación y registro de actividades el grupo de tesis realizo una inspección de documentos, así como una entrevista al personal del departamento, las cuales entregaron al grupo la siguiente información:</p> </div>		
<p>OBSERVACIONES:</p>	<p>ELABORADO POR:.....</p> <p>SUPERVISADO POR:</p> <p>FECHA:</p>	



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

DE ENERO 1 A DICIEMBRE 31 DE 2012
DIRECCION DE CONTROL MUNICIPAL DE LA ILUSTRE
MUNICIPALIDAD DE CUENCA
AUDITORÍA DE GESTIÓN

CODIGO:
 EJ. 012 - 037

ESTUDIOS-DIRECCIÓN DE CONTROL MUNICIPAL							
DIRECCIÓN / EMPRESA / CONCEJOS / FUNDACIONES	PRESUPUESTO		AREAS / SECCIONES / TEMAS	PROYECTO / SERVICIO	PRESUPUESTO		
	RECURSOS PROPIOS	RECURSOS EXTERNOS			RECURSOS PROPIOS	RECURSOS EXTERNOS	TOTAL
DIRECCION DE CONTROL MUNICIPAL	150,000.00	-		GESTIÓN DE LA TRAMITOLOGÍA DE CONTROL MUNICIPAL VÍA INTERNET	\$ 37,500.00	0.00	\$ 37,500.00
				PROGRAMA DE CONTROL DEL USO Y OCUPACIÓN DEL CANTÓN CUENCA.	\$ 112,500.00	0.00	\$ 112,500.00
TOTAL ASIGNADO							\$ 150,000.00

La unidad cuenta con un POA básico, en el cual se indican los objetivos generales planteados para el año, de igual manera se detalla solamente el presupuesto general destinado a cada objetivo, previo análisis del director y otros miembros de la DCM, por lo tanto se puede afirmar la existencia del POA del periodo 2012, sin embargo no cubre las necesidades de la Unidad de manera satisfactoria.

$$\frac{\text{Recursos utilizados.}}{\text{Recursos planteados.}} = \frac{37500 + 112500.}{150000.} * 100 = 100\%$$

De acuerdo al indicador de cantidad que nos muestra el volumen de recursos planteados frente a los utilizados se observa que se utiliza íntegramente lo asignado al departamento, sin embargo debido a la estructura básica del POA las necesidades de la Unidad no son cubiertas en su totalidad como nos indica el índice. El Director de la Unidad indicó en la entrevista realizada la misma que se encuentra en el **ANEXO 7**, que si bien los recursos cubrieron las

OBSERVACIONES:

ELABORADO POR:

SUPERVISADO POR:

FECHA:



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

	<p>DE ENERO 1 A DICIEMBRE 31 DE 2012</p> <p>DIRECCION DE CONTROL MUNICIPAL DE LA ILUSTRE</p> <p>MUNICIPALIDAD DE CUENCA</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p>	
		<p>CODIGO:</p> <p>EJ. 013 - 037</p>

necesidades planteadas existieron áreas que necesitan atención y no se cubrieron debido una vez más a la estructura básica del POA generando en el periodo 2012.

LIMITACION: Se pone en consideración una limitación a este procedimiento debido a la falta de información, ya que se revisó la página web de la Municipalidad y no se encontró información o datos referente a la utilización del presupuesto asignado a la Dirección de Control Municipal, además no se nos colaboró con más información puesto que es confidencial y en ese lapso de tiempo se encontraban en periodo de elecciones por lo que se nos fue negada la misma.

COMENTARIO: Se verifico la existencia de un POA, sin embargo la estructura del mismo no cubre en su totalidad las necesidades de la Unidad, esto se dio por el inadecuado estudio y planteamiento de los requerimientos de la Dirección, generando inconvenientes en la asignación de recursos a áreas que requerían apoyo y contaban con inconvenientes.

CONCLUSION: El Departamento cuenta con un POA estructurado de una forma simple, pasando por alto ciertos requerimientos que presenta la Unidad.

ADICIONALMENTE SE ADJUNTA UN EJEMPLO Y LOS PASOS A SEGUIR PARA LA ELABORACION DE UN POA DETALLADO EN EL ANEXO 14.

Procedimiento 5: Analice la gestión que realizo la administración para lograr calidad en el servicio.

A través de la entrevista realizada al Director (VER ANEXO 7), se nos indicó que la manera de lograr calidad en el servicio se daba a través de capacitaciones, talleres orientados al ámbito en el cual se desempeñan; lo cual se confirmó con indagaciones al personal (VER ENCUESTA REALIZADA AL PERSONAL EN EL COMPONENTE: DIRECCION DE CONTROL MUNICIPAL EN LA PREGUNTA 7 DEL ANEXO 4, ASI COMO EN LA ENTREVISTA DEL ANEXO 8), los mismos que nos indicaron que si reciben capacitaciones pero que durante el año 2012 no fue así, pero las capacitaciones que se realizan está a cargo

OBSERVACIONES:

ELABORADO POR:.....

SUPERVISADO POR:

FECHA:



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

	<p>DE ENERO 1 A DICIEMBRE 31 DE 2012</p> <p>DIRECCION DE CONTROL MUNICIPAL DE LA ILUSTRE</p> <p>MUNICIPALIDAD DE CUENCA</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p>	
		<p>CODIGO:</p> <p>EJ. 014 - 037</p>

exclusivamente del Departamento de Recursos Humanos, es decir las responsabilidades sobre capacitación y evaluaciones recaen sobre otra unidad, la misma que se encarga de analizar qué tipo de capacitaciones le benefician a la DCM. Cabe recalcar que las capacitaciones se realizan indistintamente en periodos diferentes. Los resultados de dichas evaluaciones y capacitaciones sirven de parámetro únicamente para la unidad de RRHH ya que es la unidad encargada de las gestiones del talento humano, minimizando las labores para la DCM.

$$\frac{\text{Gasto de capacitacion.}}{\text{Numero total de personal planta.}} = \frac{\text{Gasto de capacitacion.}}{80.}$$



Debido a que las capacitaciones son realizadas por otro departamento como ya se mencionó anteriormente, los resultados, así como los gastos son cifras que no maneja la Dirección de Control Municipal por lo ya antes mencionado, limitando la aplicación el ratio de Manejo de personal.

Así también mediante la entrevista realizada al Director de la DCM, (VER ANEXO 7), una observación detallada e inspección del programa se pudo verificar que el control de actividades se da bajo el programa informático Quipux, pues mediante el cual la información se transmite de forma inmediata no solo al director de la unidad sino también a todas las dependencias que requieran información. Generando así un control inmediato de las actividades que realiza cada persona dentro de la unidad permitiendo optimizar el tiempo al momento de realizar las funciones por parte de los empleados, pues no es necesario realizar informes de las actividades que se están realizando debido a que están en un constante monitoreo por parte de las autoridades competentes.

<p>OBSERVACIONES:</p>	<p>ELABORADO POR:.....</p> <p>SUPERVISADO POR:</p> <p>FECHA:</p>
------------------------------	---



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

 GRUPO DE TESIS	<p>DE ENERO 1 A DICIEMBRE 31 DE 2012</p> <p>DIRECCION DE CONTROL MUNICIPAL DE LA ILUSTRE</p> <p>MUNICIPALIDAD DE CUENCA</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p>	 GRUPO DE TESIS					
<p>CODIGO:</p> <p>EJ. 015 - 037</p>							
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 5px;">Observación.</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Técnicas: Inspección de documentación respaldatoria y otros registros. Indagación al personal Entrevistas Observación</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Elaborado por: Javier Cajilima y Paul Guamán.</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Revisado por: CPA Fabián Ayabaca.</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Fecha: 11/02/14</td> </tr> </table>			Observación.	Técnicas: Inspección de documentación respaldatoria y otros registros. Indagación al personal Entrevistas Observación	Elaborado por: Javier Cajilima y Paul Guamán.	Revisado por: CPA Fabián Ayabaca.	Fecha: 11/02/14
Observación.							
Técnicas: Inspección de documentación respaldatoria y otros registros. Indagación al personal Entrevistas Observación							
Elaborado por: Javier Cajilima y Paul Guamán.							
Revisado por: CPA Fabián Ayabaca.							
Fecha: 11/02/14							
<p>OBSERVACIONES:</p>	<p>ELABORADO POR:</p> <p>SUPERVISADO POR:</p> <p>FECHA:</p>						



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

	<p>DE ENERO 1 A DICIEMBRE 31 DE 2012</p> <p>DIRECCION DE CONTROL MUNICIPAL DE LA ILUSTRE</p> <p>MUNICIPALIDAD DE CUENCA</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p>	
		<p>CODIGO:</p> <p>EL 017 - 037</p>

<p><u>ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE CUENCA.</u></p> <p>TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION.</p> <p>COMPONENTE: DIRECCION DE CONTROL MUNICIPAL.</p> <p>SUBCOMPONENTE: DESEMPEÑO LABORAL.</p> <p>PERIODO DE LA AUDITORIA: ENERO 1 A DICIEMBRE 31 DE 2012.</p> <p>NOMBRE DEL PAPEL DE TRABAJO: COMPROBAR LA EXISTENCIA DE EVALUACIONES DE DESEMPEÑO PERIÓDICAS PARA EL CRECIMIENTO DEL PERSONAL</p>	
<p>Procedimiento 3: Solicite las evaluaciones de desempeño realizadas por la administración.</p> <p>Mediante entrevistas al personal (ANEXO 8) e indagación al mismo, se pudo confirmar que las evaluaciones de desempeño están a cargo del departamento de RRHH, pero durante el periodo examinado no se realizaron las mismas, recalcando así que la DCM tiene un vínculo muy estrecho en cuanto al personal ya que ellos son los que se encargan tanto de contratación, despidos, evaluaciones, capacitaciones y demás actividades. Por esta razón el perfil diseñado para cada puesto o cargo está en manos de RRHH.</p> <p>COMENTARIO: Después de haber realizado entrevistas a los funcionarios se pudo determinar que en el periodo 2012 no se realizaron evaluaciones de desempeño, lo cual es una infracción a la LOSEP que estipula en el Art. 77.- <i>“De la planificación de la evaluación.- El Ministerio de Relaciones Laborales y las Unidades Institucionales de Administración del Talento Humano, planificarán y administrarán un sistema periódico de evaluación del desempeño, con el objetivo de estimular el rendimiento de las servidoras y los servidores públicos, de conformidad con el reglamento que se expedirá para tal propósito. Planificación y administración que deberá ser desconcentrada y descentralizada, acorde a los preceptos constitucionales correspondientes. Las evaluaciones a las y los servidores públicos se realizarán una vez al año, a excepción de las y los servidores que hubieren obtenido la calificación de regular quienes serán evaluados nuevamente conforme lo indicado en el Artículo 80 de esta ley.”</i></p>	
<p>OBSERVACIONES:</p>	<p>ELABORADO POR:</p> <p>SUPERVISADO POR:</p> <p>FECHA:</p>



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

	<p>DE ENERO 1 A DICIEMBRE 31 DE 2012</p> <p>DIRECCION DE CONTROL MUNICIPAL DE LA ILUSTRE</p> <p>MUNICIPALIDAD DE CUENCA</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p>	
		<p>CODIGO:</p> <p>EJ. 018 - 037</p>

Sin embargo cabe recalcar que dichas evaluaciones están a cargo del departamento de Recursos Humanos de la Ilustre Municipalidad de Cuenca, el cual es el ente encargado de la contratación, despidos, evaluaciones, capacitaciones y demás actividades referentes al personal; afectando la productividad de los empleados debido a que el Director no puede realizar oportunamente los correctivos necesarios para el óptimo cumplimiento de los objetivos al no contar con los resultados que se obtienen de las evaluaciones permanentes.

CONCLUSIÓN: La falta de evaluaciones de desempeño en el periodo 2012 por parte de Recursos Humanos provoco una deficiente y oportuna gestión por parte del Director sobre las actividades que realizan sus funcionarios al no contar con resultados de las evaluaciones necesarias para un óptimo funcionamiento.

Observación.

Técnica:

Inspección de documentación respaldatoria y otros registros.
 Indagación al personal.
 Entrevistas.

Elaborado por: Javier Cajilima y Paul Guamán.

Revisado por: CPA Fabián Ayabaca.

Fecha: 20/03/14

OBSERVACIONES:	<p>ELABORADO POR:</p> <p>SUPERVISADO POR:</p> <p>FECHA:</p>
-----------------------	--



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

- MALDONADO, Milton. Auditoría de Gestión Economía, Ecología, Eficiencia, Eficacia, Ética. Tercera edición 2006.
- FRANKLIN, Benjamín; "Auditoría Administrativa"; EDITORIAL: McGraw – Hill Interamericana S.A.; EDICIÓN: 1a. Edición; CIUDAD: México, 2007.
- TÉLLEZ, Benjamín. Auditoría un Enfoque Práctico 2004.
- WHITTINGTON, Ray y Pany, Kart; "Principios de Auditoría"; 14a edición; McGraw-Hill; 2006
- ALVAREZ ANGUIANO, Jorge, "Auditoria Administrativa", septiembre 2005, México.
- Franklin Finkowsky, Enrique Benjamín, 2007, Auditoria administrativa: gestión estratégica del cambio, México, Pearson Educación.
- ESTUPIÑAN GAITAN Rodrigo, "Papeles de trabajo" Eco Ediciones, 2004, Bogotá.
- ATEHORTUA HURTADO, Federico, "Gestión y Auditoria de la calidad para loa organizaciones públicas" 2005, Editorial Universidad de Antioquia, Colombia.
- CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO: Manual de Auditoría de Gestión, Quito-Ecuador 2006.
- Normas Internacionales de Auditoria", Editorial ABACO, segunda edición 1995, México
- Franklin Finkowsky, Enrique Benjamín, 2013, Auditoria Administrativa: Evaluación y diagnostico empresarial, México, Pearson Educación
- Gutiérrez, Alberto de la Peña, 2008, Auditoria: Un Enfoque Práctico, España, Editorial Paraninfo.
- Ordenanzas Municipales de Cuenca.
- Estatuto de gestión organizacional por procesos de la corporación Municipal de Cuenca, enero 2011.

REFERENCIA PÁGINAS WEB.

- www.cuenca.gov.ec
- www.cuenca.gov.ec Ordenanza 126
- <http://es.scribd.com/doc/62718305/Auditoria-Administrativa>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/nagas.htm>
- http://estatico.buenosaires.gov.ar/areas/sindicatura/biblioteca/auditoria_gestion_empresas_soc_estado.pdf
- <http://fccea.unicauca.edu.co/old/planeacion.htm>
- <http://www.scribd.com/doc/6045211/Fases-de-Auditoria>.



UNIVERSIDAD DE CUENCA.

REFERENCIA ANEXOS.

- **ANEXO 1.** MARCAS DE AUDITORIA QUE EL EQUIPO DE TRABAJO UTILIZARA DURANTE EL EXAMEN A LA DIRECCION DE CONTROL MUNICIPAL.
- **ANEXO 2** CALIFICACION DEL RIESGO DE AUDITORIA (PLANIFICACION PRELIMINAR.)
- **ANEXO 3** EJEMPLO DE ESTRUCTURA ORGANICA. (PLANIFICACION PRELIMINAR)
- **ANEXO 4** ENCUESTA REALIZADA AL PERSONAL. (PLANIFICACION PRELIMINAR)
- **ANEXO 5** PONDERACION DE LAS ENCUESTAS. (PLANIFICACION PRELIMINAR)
- **ANEXO 6** RIESGO DE DETECCION (PLANIFICACION ESPECÍFICA)
- **ANEXO 7.-** ENTREVISTA REALIZADA AL DIRECTOR DE LA UNIDAD. (EJECUCION)
- **ANEXO 8.-** ENTREVISTA REALIZADA AL PERSONAL DE LA DCM. (EJECUCION)
- **ANEXO 9** ARCHIVADO. (EJECUCION)
- **ANEXO 10** ORDENANZAS. (EJECUCION)

- **ANEXO 11** REVISION DEL ESTATUTO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS DE LA CORPORACION MUNICIPAL DE CUENCA (EJECUCION)
- **ANEXO 12.** REVISION DEL POA. (EJECUCION)
- **ANEXO 13** EJEMPLO DE MANUAL DE FUNCIONES. (COMUNICACIÓN DE RESULTADOS)
- **ANEXO 14** EJEMPLO DE POA. (COMUNICACIÓN DE RESULTADOS)
- **ANEXO 15** PAPELES DE TRABAJO DE PLANIFICACION PRELIMINAR.
- **ANEXO 16** PAPELES DE TRABAJO DE PLANIFICACION ESPECÍFICA.
- **ANEXO 17** PAPELES DE TRABAJO DE EJECUCION.