



## **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**

Instituto de Ciencias Matemáticas

Ingeniería en Auditoría y Control de Gestión

“Evaluación y control del Gobierno Corporativo en la Administración de una  
Entidad Municipal, mediante el criterio de la Auditoría Administrativa”

### **TESIS DE GRADO**

Previo a la obtención del Título de:

**INGENIERA EN AUDITORÍA Y CONTROL DE GESTIÓN CON LA  
ESPECIALIDAD CALIDAD EN PROCESOS**

Presentado por:

Magdalena Lucrecia Mantilla López

Guayaquil – Ecuador

2008

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, a mis padres y a todas aquellas personas que contribuyeron en la realización y culminación de este sueño.

## DEDICATORIA

A Dios por las fuerzas dadas para vencer las barreras que se presentaron durante este camino.

A mis Padres, que siempre han estado brindándome ánimos cada día para seguir adelante en esta meta tan anseada.

A mi hermanita Rocío y mi Cuñadito por el apoyo incondicional durante las etapas de mi carrera y de mi vida.

## DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de esta tesis de grado, me corresponde exclusivamente; y el Patrimonio intelectual de la misma corresponde a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”.

(Reglamentos de exámenes y títulos profesionales de la ESPOL)

---

Magdalena L. Mantilla López

## **RESUMEN**

El presente trabajo evalúa, a través de una auditoría administrativa, la gestión de un Municipio de la Provincia del Guayas, como una entidad autónoma del sector público ecuatoriano, verificando en que medida cumple con los principios del esquema de Gobierno Corporativo y los controles implantados en dicha entidad.

Se llevo a cabo durante un período de tres meses, cuyos resultados son expuestos en cinco capítulos:

En el capítulo primero, se determinan los motivos por los cuales impulsaron el desarrollo de este tema, la importancia y los objetivos que un momento determinado se presentaron para la realización de este proyecto.

En el capítulo segundo, se estudia el marco general de lo que hasta ahora ha representado el sector público en el Ecuador. Se hace un estudio detallado y se analizan diversos puntos como los organismos llamados al control y evaluación de las actividades y comportamiento de las instituciones que pertenecen o están acargo del estado y los componentes que integran el marco institucional público.

En el capítulo tercero, se hace un análisis de temas relacionados con el gobierno corporativo, una breve descripción de los elementos básicos de

este y se comprueba la importancia del gobierno corporativo para el buen desempeño del sector público ecuatoriano.

En el capítulo cuarto, se describe la aplicación y análisis de los principios del gobierno corporativo en un gobierno municipal a través del criterio de una auditoría administrativa.

En el capítulo quinto, se pone de manifiesto las conclusiones y recomendaciones obtenidas pero de manera general en el desarrollo de este caso, ya que las específicas y puntuales se las emitirán y se las incluirán dentro del informe de auditoría que consta en el capítulo anterior.

Es importante señalar que el presente trabajo es sólo una pequeña muestra de lo mucho que queda por hacer. Quedan innumerables preguntas por responder, instituciones que analizar y propuestas de reforma que hacer, lo cual ameritará la elaboración de múltiples estudios sobre este tema.

# ÍNDICE GENERAL

|                                | <b>Pág.</b> |
|--------------------------------|-------------|
| <b>RESUMEN.....</b>            | <b>II</b>   |
| <b>ÍNDICE GENERAL.....</b>     | <b>III</b>  |
| <b>ABREVIATURAS.....</b>       | <b>IV</b>   |
| <b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>  | <b>V</b>    |
| <b>ÍNDICE DE GRÁFICOS.....</b> | <b>VI</b>   |
| <b>INTRODUCCIÓN.....</b>       | <b>1</b>    |

## **I. INFORMACIÓN INTRODUCTORIA**

|     |   |   |
|-----|---|---|
| 1.1 | Ámbito de la Investigación.....   | 4 |
| 1.2 | Importancia del análisis.....   | 5 |
| 1.3 | Objetivos.....  | 6 |
| 1.4 | Proceso de la Investigación.....  | 7 |
|     | 1.4.1 Delimitación del campo de análisis.....                                     | 7 |
|     | 1.4.2 Técnicas a utilizar en el análisis de la investigación.....                 | 7 |
|     | 1.4.3 Análisis de los resultados obtenidos en el proceso de la investigación..... | 8 |
|     | 1.4.4 Conclusiones del Proceso de la Investigación.....                           | 9 |

## **II. ACERCA DEL SECTOR PÚBLICO EN EL ECUADOR**

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 2.1 | Antecedentes.....                                       | 12 |
| 2.2 | Componentes del Sector público.....                     | 12 |
|     | 2.2.1 Gobierno General.....                             | 12 |
|     | 2.2.2 Empresas públicas no financieras.....             | 18 |
|     | 2.2.3 Instituciones financieras públicas.....           | 18 |
| 2.3 | Los organismos de control.....                          | 19 |
| 2.4 | Agencias reguladoras.....                               | 22 |
| 2.5 | Estructura orgánica del sector público ecuatoriano..... | 22 |

## **III. MARCO TEÓRICO DEL GOBIERNO CORPORATIVO**

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 3.1 | Antecedentes.....   | 25 |
| 3.2 | Concepto de Gobierno Corporativo.....   | 25 |
| 3.3 | Objetivo General del Gobierno Corporativo.....  | 27 |
| 3.4 | Principios gobierno corporativo proferido por la organización<br>para la cooperación económica y el desarrollo..... | 27 |
| 3.5 | Órganos tradicionales de las organizaciones.....  | 30 |
|     | 3.5.1 Directorio.....   | 30 |
|     | 3.5.1.1 Descripción.....  | 30 |
|     | 3.5.1.2 Funciones.....  | 30 |

|         |   |    |
|---------|---|----|
| 3.5.2   | Comisión de Coordinación, Seguimiento y Evaluación de Políticas Empresariales.....          | 31 |
| 3.5.2.1 | Descripción.....  | 31 |
| 3.5.2.2 | Funciones.....  | 31 |
| 3.5.3   | Gerencia General.....   | 32 |
| 3.5.3.1 | Descripción.....  | 32 |
| 3.5.3.2 | Funciones.....  | 32 |
| 3.5.4   | Subgerencia General.....  | 33 |
| 3.5.4.1 | Descripción.....  | 33 |
| 3.6     | Principales efectos de un buen gobierno corporativo.....                                    | 34 |
| 3.7     | Consecuencias de no aplicar un código de un buen gobierno corporativo.....                  | 34 |
| 3.8     | Los problemas de Gobierno Corporativo en la actual legislación ecuatoriana.....             | 35 |
| 3.9     | Estudio recogido en términos de Gobierno Corporativo en base a casos en América Latina..... | 36 |

#### **IV. EVALUACIÓN DE LA APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN UNA ENTIDAD DEL SECTOR PÚBLICO NO FINANCIERO DEL ECUADOR A TRAVÉS DE UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

##### **4. Antecedentes**

|           |   |     |
|-----------|---|-----|
| 4.1       | Planeación.....                             | 51  |
| 4.1.1     | Fuentes de estudio.....                     | 51  |
| 4.1.2     | Preparación del proyecto de auditoría.....  | 52  |
| 4.1.2.1   | Propuesta técnica.....                      | 52  |
| 4.1.2.2   | Programa de auditoría.....                  | 54  |
| 4.1.3     | Diagnóstico Preliminar.....                 | 56  |
| 4.2       | Instrumentación.....                        | 58  |
| 4.2.1     | Recopilación de información.....            | 58  |
| 4.2.1.1   | Técnicas de recolección.....                | 58  |
| 4.2.1.2   | Medición de datos.....                      | 60  |
| 4.2.1.2.1 | Indicadores.....                            | 60  |
| 4.2.2     | Papeles de trabajo.....                     | 96  |
| 4.2.2.1   | Evidencias.....                             | 96  |
| 4.2.3     | Supervisión del trabajo.....                | 97  |
| 4.3       | Examen.....                                 | 97  |
| 4.3.1     | Antecedentes.....                           | 97  |
| 4.3.2     | Enfoque de análisis administrativo.....     | 98  |
| 4.3.3     | Diagnóstico Administrativo.....             | 112 |
| 4.4       | Informe.....                                | 116 |
| 4.4.1     | Resultados de la Auditoría.....             | 116 |
| 4.4.2     | Informe General de Auditoría.....           | 116 |
| 4.4.2.1   | Proceso administrativo.....                 | 116 |
| 4.4.2.2   | Gobierno y responsabilidad corporativa..... | 120 |

## **V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

|     |                      |     |
|-----|----------------------|-----|
| 5.1 | Conclusiones.....    | 124 |
| 5.2 | Recomendaciones..... | 127 |

## **ANEXOS**

## **BIBLIOGRAFÍA**

## ABREVIATURAS

|         |  |
|---------|--|
| BVQ     | Bolsa de Valores de Quito                              |
| CAF     | La Corporación Andina de Fomento                       |
| CAGC    | Código Andino de Gobierno Corporativo                  |
| CEN     | Comité Ejecutivo Nacional de Buen Gobierno Corporativo |
| CEc     | Código de Buen Gobierno Corporativo Ecuatoriano        |
| CGC     | Códigos Éticos de Buen Gobierno                        |
| FODA    | Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas          |
| FONAPRE | Fondo Nacional de Preinversión                         |
| FONADE  | Fondo Nacional de Desarrollo                           |
| FONAPAR | Fondo Nacional de Participaciones                      |
| FODESEC | Fondo Nacional de Desarrollo Seccional                 |
| GC      | Gobierno Corporativo                                   |
| IESS    | Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social              |
| IETEL   | Instituto Ecuatoriano de Telecomunicaciones            |
| INECEL  | Instituto Ecuatoriano de Electrificación               |
| RC      | Responsabilidad Corporativa                            |
| SOLCA   | Sociedad de Lucha contra el Cáncer                     |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|                    |  |    |
|--------------------|--|----|
| <b>Figura 4.1</b>  | Visión del Gobierno Municipal.....               | 61 |
| <b>Figura 4.2</b>  | Misión del Gobierno Municipal.....               | 62 |
| <b>Figura 4.3</b>  | Objetivos del Gobierno Municipal.....            | 63 |
| <b>Figura 4.4</b>  | Metas del Gobierno Municipal.....                | 64 |
| <b>Figura 4.5</b>  | Estrategias del Gobierno Municipal.....          | 65 |
| <b>Figura 4.6</b>  | Proceso del Gobierno Municipal.....              | 66 |
| <b>Figura 4.7</b>  | Políticas del Gobierno Municipal.....            | 68 |
| <b>Figura 4.8</b>  | Procedimientos del Gobierno Municipal.....       | 69 |
| <b>Figura 4.9</b>  | Enfoques del Gobierno Municipal.....             | 70 |
| <b>Figura 4.10</b> | Niveles del Gobierno Municipal.....              | 72 |
| <b>Figura 4.11</b> | Estructura Organizacional.....                   | 73 |
| <b>Figura 4.12</b> | División y Distribución de funciones.....        | 75 |
| <b>Figura 4.13</b> | Cultura organizacional.....                      | 76 |
| <b>Figura 4.14</b> | Cambio Organizacional.....                       | 77 |
| <b>Figura 4.15</b> | Estudios Administrativos.....                    | 78 |
| <b>Figura 4.16</b> | Liderazgo.....                                   | 79 |
| <b>Figura 4.17</b> | Comunicación.....                                | 81 |
| <b>Figura 4.18</b> | Manejo del estrés, el conflicto y la crisis..... | 82 |
| <b>Figura 4.19</b> | Toma de decisiones.....                          | 83 |
| <b>Figura 4.20</b> | Naturaleza.....                                  | 85 |

|   |    |
|---|----|
| <b>Figura 4.21</b> Herramientas.....                  | 86 |
| <b>Figura 4.22</b> Calidad.....                       | 87 |
| <b>Figura 4.23</b> Coordinación.....                  | 89 |
| <b>Figura 4.24</b> Servicio a Clientes.....           | 90 |
| <b>Figura 4.25</b> Imagen del Gobierno Municipal..... | 92 |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|  |    |
|--|----|
| <b>Gráfico 3.1</b> Problemas críticos encontrados.....                         | 37 |
| <b>Gráfico 3.2</b> Estándares de Gobierno Corporativo.....                     | 37 |
| <b>Gráfico 3.3</b> Áreas críticas Gobierno Corporativo.....                    | 38 |
| <b>Gráfico 3.4</b> Acceso al financiamiento.....                               | 38 |
| <b>Gráfico 3.5</b> Promedio de mejoras con respecto al Gobierno Corporativo... | 39 |

## INTRODUCCIÓN

Es de anotar, que actualmente vivimos en una constante pérdida de confianza pública, generada por los manejos fraudulentos en la cúpula de organizaciones de clase mundial. Situaciones como las que se han visto recientemente afectadas por una serie de problemas éticos y potencialmente ilegales, que tienen que ver con conflictos de intereses, mala conducta, y mal uso de información privilegiada. Y para acabar de completar la situación que se vive en América Latina, con un alto Riesgo país, corrupción, tráfico de influencias, inestabilidad, concentración de la propiedad entre otras. Situaciones que ha llevado a exigir de las entidades los códigos de buen gobierno corporativo para poder sentir un poco más de seguridad.

Para prevenir entonces la ocurrencia de estos desmanes y promover el cumplimiento de los compromisos y el logro de la competitividad se propone la correcta aplicación de los principios del Gobierno corporativo que tratará de evitar la corrupción que se viene presentando a nivel mundial por parte de algunos funcionarios de alto nivel.

Pero entonces debemos preguntarnos, ¿Cuál es la viabilidad para establecer un código de Buen Gobierno Corporativo en las entidades? los tamaños quizás en la organizaciones sean el único obstáculo que no permitirá que el

Código sea adoptado en su integridad por todas las sociedades. El Código puede ser un norte para que los principales entes interesados en el manejo de la organización elaboren sus propias guías. Esto coayuda para que el empresario acomode su contenido al tamaño de su propia organización y siga los lineamientos que conducirán a la realización de una gestión empresarial. En general, lo que se busca es asegurar el buen manejo y administración de las sociedades y fomentar la confianza en el medio corporativo. Y por último promover la competitividad de las entidades mediante la transparencia, la eficiencia y la eficacia.

# CAPÍTULO I

## INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

### 1.1 Ámbito de la Investigación

La administración pública se define como el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos, que trabajan juntos en grupos, logran eficientemente los objetivos seleccionados.

La administración es función no de individuos sueltos, sino de la organización. Se trata de una función organizacional, no de una actividad particular de un dirigente. Se realiza dentro de estructuras y procesos organizados. Es aplicable en todo tipo de organizaciones, sea su fin social, económico o cultural.

La administración pública es una tarea inherente a cualquier organización social independientemente de su naturaleza, fines o características. La administración es una herramienta o traje a la medida para:

- ☛ Organizar y dirigir un grupo hacia el cumplimiento de sus fines.

- ☛ Integrar y encauzar el trabajo de las autoridades, funcionarios y empleados municipales para alcanzar los objetivos deseados.
- ☛ Aprovechar óptimamente los recursos humanos, materiales y técnicos.
- ☛ Proponer reglas para alcanzar resultados.

La Administración Pública ya por todo esto está inmersa en nuestra vida diariamente, ya que nos rigen las disposiciones que nuestros gobiernos nos indiquen.

Al ser una estructura tan rígida, ya que desde sus orígenes a nuestros días no ha sufrido grandes modificaciones, debemos conocerla y realizar nuestros aportes a los futuros cambios.

En este caso evaluaremos una entidad del sector público no financiero del Ecuador, perteneciente a la Provincia del Guayas, su Gobierno Municipal, su correcta administración, el control interno que tiene implantado dicha institución, y cómo dichas prácticas están alineadas con las buenas normas de un buen Gobierno Corporativo.

## **1.2 Importancia del análisis**

La investigación realizada tiene como meta identificar y definir si se están cumpliendo a cabalidad con la práctica de las buenas normas del gobierno corporativo en la institución.

Este trabajo también revela la importancia del análisis sobre La Gestión administrativa, su control interno implantado y el correcto funcionamiento de los Servicios Básicos de la entidad pública analizada, cuáles son sus funciones y deberes y el aporte que significa para la población.

Su administración, su control y los Servicios Básicos siempre serán un tema importante para todos, ya que representan una necesidad que debe ser cubierta en la medida de lo posible y nosotros como ciudadanos tenemos el deber de contribuir con ello.

Esta investigación es importante no solo para mí como estudiante, sino que también lo es para todas aquellas personas que deseen ampliar sus conocimientos acerca del manejo y funcionamiento de un Gobierno Municipal.

De manera general entonces podemos concluir que, la transparencia y la sencillez son virtudes que deben existir en la administración pública, que

redundan positivamente en su eficiencia y en un mayor beneficio de los usuarios.

No cabe dudar que mientras exista más transparencia e información en una sociedad; así como más precisión en cuanto a los deberes de lealtad que deben tener los administradores de las entidades públicas en cuanto al servicio que prestan, se estaría inmerso en la búsqueda de la maximización del valor agregado de ellas.

### **1.3 Objetivos**

#### **Objetivo General:**

Analizar la administración de las actividades y servicios que brindan las entidades municipales así como su desempeño en base a las buenas normas del Gobierno Corporativo.

#### **Objetivos Específicos:**

- ☞ Análisis en base al marco legal de dicha institución; la identificación si en ella prevalece el buen uso de prácticas organizacionales.
- ☞ Establecer la importancia que conlleva la correcta administración del Gobierno Municipal analizado para con sus usuarios.
- ☞ Destacar la importancia y función de la Administración Pública Municipal.
- ☞ Describir la gestión administrativa del Municipio.

## **1.4 Proceso de la Investigación**

### **1.4.1 Delimitación del campo de análisis**

Para poder realizar dicho estudio tuve que primero definir de manera muy específica el campo a investigar ya que en primera instancia el tema elegido resultó demasiado global o general viendo entonces la necesidad de condensarlo de manera práctica.

El campo en cuestión se definió como **“Evaluación y control del Gobierno Corporativo en la Administración de una Entidad Municipal, mediante el criterio de la Auditoría Administrativa”**.

### **1.4.2 Técnicas a utilizar en el análisis de la investigación**

Las técnicas que han sido utilizadas dentro del estudio fueron:

- ☛ Evidencias:
  - Físicas
  - Testimoniales
  
- ☛ Observación Directa
- ☛ Entrevistas
- ☛ Investigación documental

## Cuestionarios

### **1.4.3 Análisis de los resultados obtenidos en el proceso de la investigación**

El resultado que dio la utilización de las diferentes técnicas antes ya presentadas fue muy extenso lo que dio lugar a la necesidad de condensarlo.

Se lo realizó mediante el criterio de la determinación de resultados que yo consideré necesaria y suficiente.

Después de seleccionar solo una muestra de la total a evaluar se procedió a establecer las comparaciones necesarias como lo detallaré a continuación:

#### **Gestión Administrativa**

Evaluación del Control Interno de la institución mediante la comparación de lo planificado versus lo cumplido; ya sean metas, objetivos, políticas y procedimientos.

La evaluación se la hizo por medio de Indicadores De Gestión.

#### **Gestión Financiera**

En primera instancia no se iba a considerar la evaluación financiera de la institución ya que no estaba prevista dentro la auditoria administrativa por tratarse de términos financieros pero viendo la necesidad de cuantificar de alguna manera dicha auditoria se procedió a la utilización de Indicadores Financieros.

#### **1.4.4 Conclusiones del Proceso de la Investigación**

Estas se detallaran en dos partes:

La primera se la realizará en el Capítulo IV incluidos en la presentación del Informe de Auditoria; allí el análisis se dará de manera específica a lo encontrado o resultado del proceso de auditoria en la entidad municipal analizada.

La segunda se la realizó de manera global en el Capítulo V donde abarcará una evaluación general del Gobierno Corporativo en la Administración pública ecuatoriana.

## **CAPÍTULO II**

### **ACERCA DEL SECTOR PÚBLICO EN EL ECUADOR**

#### **2.1 Antecedentes**

Las actividades del sector público revisten una importancia fundamental en la economía de los países. La investigación, medición y análisis de sus operaciones resultan imprescindibles para la planificación y formulación de políticas públicas.

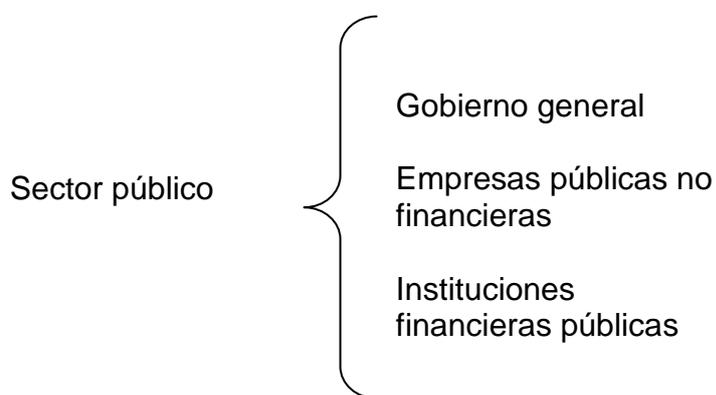
Cabe señalar, sin embargo, que en el transcurso del tiempo se han creado varias dependencias; otras han desaparecido; y, otras han cambiado su nombre, su estatuto jurídico y, en varios casos, su función principal. A partir de noviembre de 1992, con la creación de la Ley de Presupuestos del Sector Público, se modifica la estructura de las entidades, y el Presupuesto del Estado se transforma en el Presupuesto del Gobierno Central, incorporando dentro de sus cuentas a las entidades dependientes y adscritas.

El complejo marco jurídico y la diversidad de funciones que caracterizan a gran parte de las entidades del sector público ecuatoriano dificultan su clasificación en los diferentes niveles de gobierno por lo que ha sido

necesario recurrir a varias convenciones (base legal, grado de dependencia administrativa y financiera con niveles superiores del gobierno, etc).

## 2.2 Componentes del sector público

El sector público está constituido por tres componentes o niveles que detallaremos continuación.



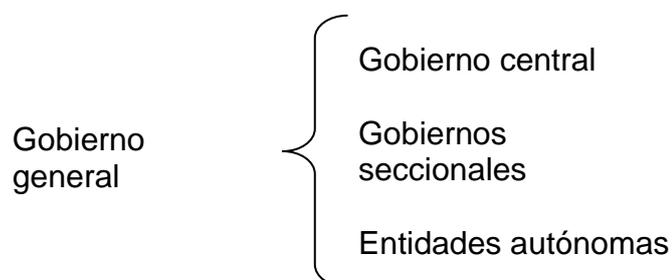
### 2.2.1 Gobierno General

El gobierno general agrupa todas las unidades institucionales (entidades y fondos) cuya función principal es la de prestar servicios colectivos y efectuar operaciones de redistribución del ingreso.

Se clasifican dentro de este sector todos los organismos que disponen de contabilidad completa y/o gozan de personería jurídica. Los recursos

principales de dichas unidades provienen de los pagos obligatorios (impuestos, tasas, contribuciones sociales, etc) realizados por otros sectores económicos.

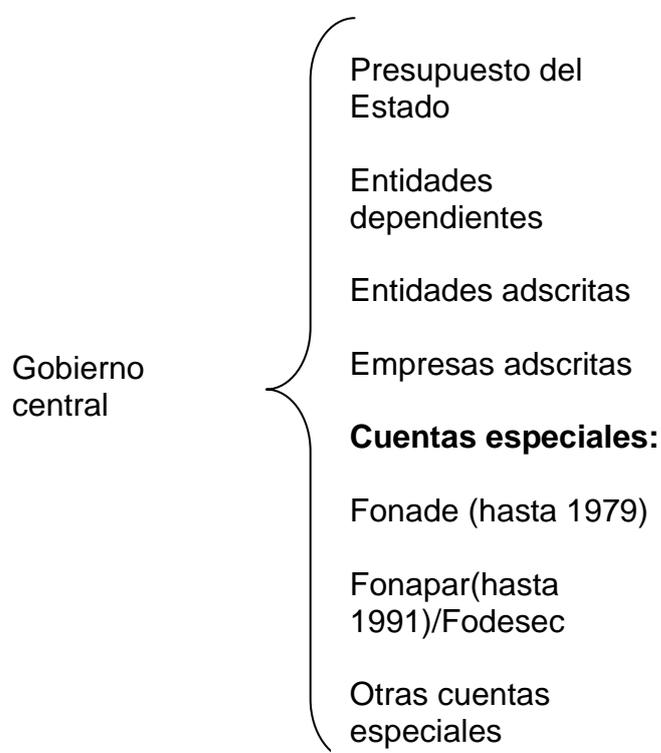
El gobierno general se divide en tres subniveles, de acuerdo a la jurisdicción y autonomía en el ejercicio de sus funciones. En el caso de las finanzas públicas ecuatorianas, las unidades se han agrupado de la siguiente manera:



En el **gobierno central** se incluyen todas las instituciones que prestan servicios en campos específicos de la administración pública y que son dependencias o instrumentos de la autoridad central del país, y cuyos ingresos provienen principalmente de transferencias del Presupuesto del Estado; es decir, ministerios, entidades dependientes, entidades adscritas, empresas adscritas y fondos especiales que ejercen funciones de control, planificación, etc. O unidades de apoyo en áreas de competencia pública, sobre todo el territorio nacional.

En este subnivel se encuentran también las entidades dependientes y empresas adscritas, que son organismos que actúan bajo la autoridad central, con cierto grado de independencia en cuanto a su condición jurídica y responsabilidades en el cumplimiento de funciones gubernamentales. Sus ingresos provienen en gran medida del Estado, aunque poseen además ingresos propios.

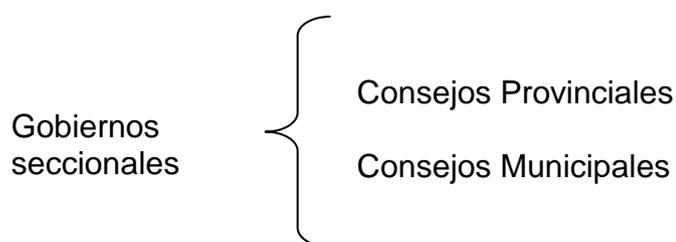
Las empresas adscritas, por su parte, son aquellas entidades no constituidas en sociedades de capital, cuyas ventas se destinan a unidades del gobierno o al público en pequeña escala y están relacionadas estrechamente a un ministerio u organismo superior del gobierno. Al momento estas empresas adscritas han sido eliminadas completamente.



El subnivel **gobierno seccional** agrupa a las colectividades y órganos del poder local, cuya acción se circunscribe por ley a las provincias o a los cantones en los que está subdividido el territorio geográfico-administrativo nacional. Incluye los Concejos Municipales y Concejos Provinciales cuyo radio de acción, como se indicó, se circunscribe a una zona geográfica específica.

Estas entidades poseen un alto grado de autonomía administrativa respecto del gobierno central.

Sus ingresos se originan principalmente en las transferencias del FONAPRE del Presupuesto del Estado y de las rentas propias determinadas por la ley de Régimen Municipal y aprobadas por el Congreso Nacional.



En el subnivel **entidades autónomas** se incluyen aquellas instituciones que a pesar de mantener relaciones administrativas y financieras indirectas con instancias superiores del gobierno central, ejercen actividades en el campo

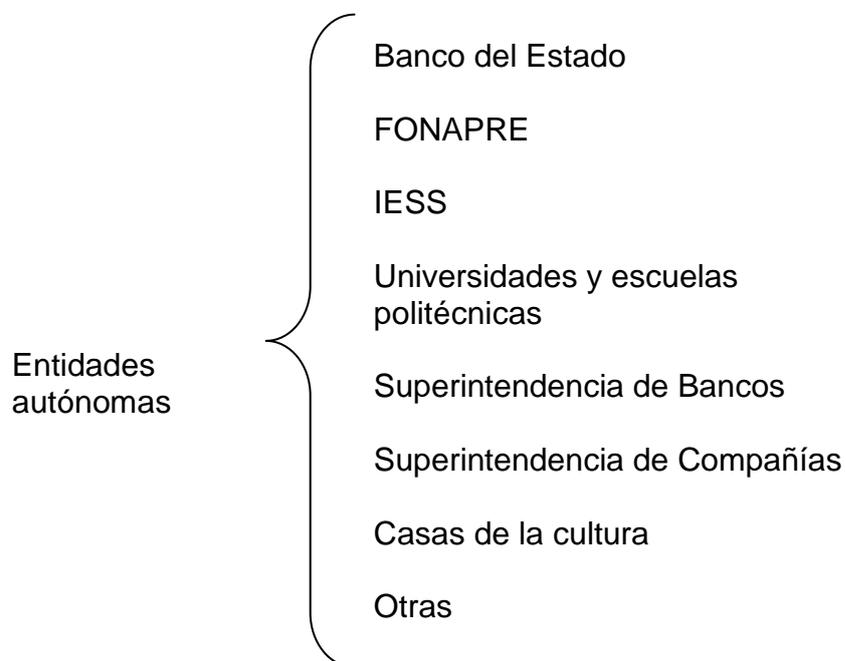
de su competencia (servicios generales, educación, salud, bienestar social, servicios económicos, etc).

Sus recursos provienen en parte de las transferencias presupuestarias y están facultadas para recaudar impuestos o percibir ingresos derivados de la actividad específica que desarrollan.

Dentro de este grupo se ha incluido a la seguridad social (IESS) en razón de que ésta institución es por naturaleza parte integrante de las políticas e intereses del gobierno.

Dentro de las entidades autónomas se ha clasificado también al Banco del Estado y Fondo Nacional de Preinversión –FONAPRE toda vez que son instituciones cuya acción se focaliza fundamentalmente al sector público; no adquieren activos financieros, ni contraen pasivos en el mercado, es decir no realizan intermediación financiera por lo que no se los puede considerar como entidades financieras. La estructura de su balance da cuenta, efectivamente, de esta particularidad, es decir la alta proporción de su patrimonio propio.

En síntesis, el subnivel de las instituciones autónomas está conformado:



### 2.2.2 Empresas públicas no financieras

Las empresas públicas no financieras son aquellas unidades constituidas en sociedades de capital, de propiedad del gobierno o controladas por éste y empresas municipales, cuya producción de bienes y servicios se realiza en gran escala.

La propiedad y el control de empresas públicas puede darse a cualquier nivel de gobierno (seccional, etc).

De otra parte, las empresas públicas no financieras se dedican a producir y vender al público bienes y servicios que pueden ser también producidos por el sector privado, aunque pueden fijar precios menores al costo de producción.

Ejercen sus actividades empresariales y comerciales en varios ámbitos (servicios portuarios, postales, agua potable y alcantarillado, rastro, eléctricas, telefonía, etc). Además, dentro de este grupo se incluyen las siguientes empresas: PETROECUADOR, INECEL (Hasta 1998), TAME, IETEL (hasta 1997), Ecuatoriana de Aviación (hasta 1992), etc. Se debe mencionar que el Instituto Ecuatoriano de Electrificación (INECEL), hasta el año de 1979, figura en las series en el grupo de entidades adscritas y, a partir de 1980, en el de las empresas públicas no financieras.

### **2.2.3 Instituciones financieras públicas**

Por último, el nivel instituciones financieras públicas comprende todas las unidades que se dedican principalmente a emitir pasivos y adquirir activos financieros en el mercado; aceptaciones de depósito a la vista a plazos o de ahorro. La principal función de las instituciones financieras es la de ser intermediarios en la movilización y distribución del ahorro.

Las instituciones financieras se agrupan según el efecto que producen en la economía. De acuerdo al Manual del FMI, éstas se clasifican en instituciones monetarias, es decir aquellas cuyos pasivos están constituidos principalmente por 'dinero' (Banco Central o autoridades monetarias y bancos creadores de dinero, es decir, cuyos pasivos son los depósitos pagaderos y transferibles a la vista), y en instituciones no monetarias, que agrupa a las compañías de seguros, los fondos de pensiones y otras instituciones financieras públicas.

### **2.3 Los Organismos de Control**

- ☛ **Contraloría General del Estado:** es el organismo técnico superior de control, con autonomía administrativa, presupuestaria y financiera. Tiene atribuciones para controlar ingresos, gastos, inversión, utilización de recursos, administración y custodia de bienes públicos. Asimismo realiza auditorías de gestión a las entidades y organismos del sector público y sus servidores, y se pronuncia sobre la legalidad, transparencia y eficiencia de los resultados institucionales. El Contralor General del Estado desempeña sus funciones durante cuatro años.

- ☛ Procuraduría General del Estado: es un organismo autónomo, dirigido y representado por el Procurador General, que es el representante judicial del Estado, a quien corresponde el patrocinio del mismo, el asesoramiento legal y las demás funciones que determine la ley. Es designado para un período de cuatro años por el Congreso Nacional, de una terna enviada por el Presidente de la República.
- ☛ Ministerio Público: es uno, indivisible e independiente en sus relaciones con las ramas del poder público. Tiene autonomía administrativa y económica. El Ministro Fiscal General del Estado ejerce su representación legal, es elegido por el Congreso Nacional por mayoría de sus integrantes (de una terna presentada por el Consejo Nacional de la Judicatura), desempeña sus funciones durante seis años y no puede ser reelegido. Le corresponde prevenir en el conocimiento de las causas, dirigir y promover la investigación preprocesal y procesal penal. De hallar fundamento acusa a los presuntos infractores ante los jueces y tribunales competentes, e impulsa la acusación en la sustanciación del juicio penal.
- ☛ Defensoría del Pueblo: la Constitución establece que habrá un Defensor del Pueblo, con jurisdicción nacional, para promover o

patrocinar el hábeas corpus y la acción de amparo de las personas que lo requieran; ejercer y excitar la observancia de los derechos fundamentales que la Constitución garantiza; observar la calidad de los servicios públicos y ejercer las demás funciones que le asigne la ley. El Defensor del Pueblo es elegido por el Congreso Nacional de fuera de su seno, con el voto favorable de las dos terceras partes de sus miembros, luego de haber escuchado a las organizaciones de derechos humanos legalmente reconocidas; desempeña sus funciones durante cinco años y puede ser reelegido por una sola vez.

- ☛ Tribunal Constitucional: tiene jurisdicción nacional. Entre otras atribuciones le compete conocer y resolver las demandas de inconstitucionalidad, de fondo o de forma, que se presenten sobre leyes orgánicas y ordinarias, decretos-leyes, ordenanzas, estatutos, reglamentos y resoluciones, emitidos por órganos de las instituciones del Estado, y suspender total o parcialmente sus efectos. Se encuentra integrado por nueve vocales (quienes tienen sus respectivos suplentes) designados por el Congreso Nacional por mayoría de sus integrantes, desempeñan sus funciones durante cuatro años y pueden ser reelegidos.

- ☛ **Comisión de Control Cívico de la Corrupción:** es una persona jurídica de derecho público con autonomía e independencia económica, política y administrativa. En representación de la ciudadanía promueve la eliminación de la corrupción; igualmente recibe denuncias sobre hechos presuntamente ilícitos cometidos en las instituciones del Estado, para investigarlos y solicitar su juzgamiento y sanción. Esta Comisión se encuentra integrada por siete miembros principales e igual número de suplentes (designados por Colegios Electorales), que duran cuatro años en sus funciones y pueden ser reelegidos por una vez.

## **2.4 Agencias Reguladoras**

La Constitución Política de la República del Ecuador establece que las superintendencias son organismos técnicos con autonomía administrativa, económica y financiera, y personería jurídica de derecho público, encargados de controlar instituciones públicas y privadas, a fin de que las actividades económicas y los servicios que presten se sujeten a la ley y atiendan al interés general. Le corresponde a la ley determinar las áreas de actividad que requieran de control y vigilancia, así como el ámbito de acción de cada superintendencia.

Las Superintendencias en funcionamiento son las siguientes:

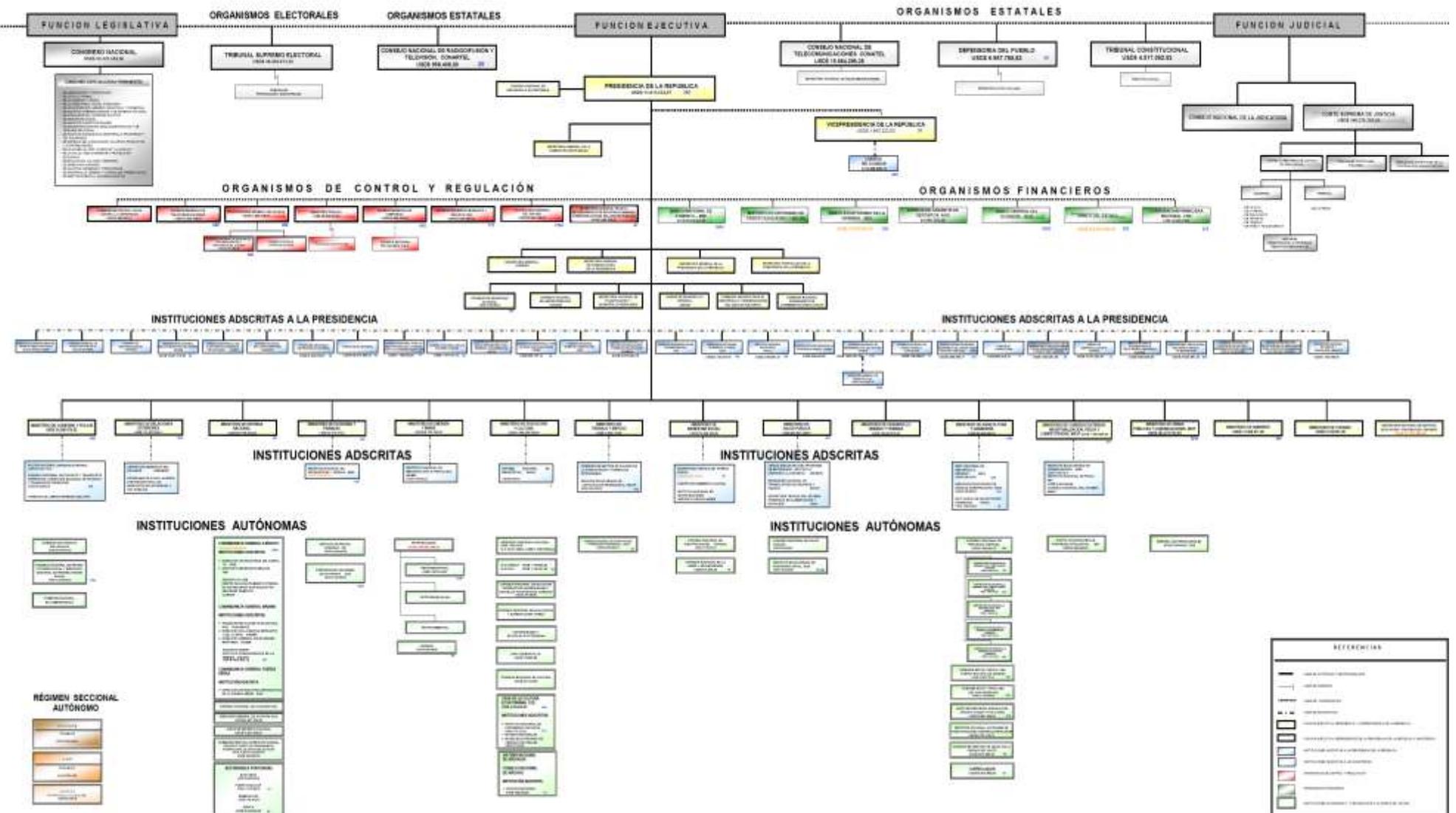
Superintendencia de Bancos y Seguros

Superintendencia de Compañías

Superintendencia de Telecomunicaciones

## **2.5 Estructura orgánica del sector público ecuatoriano**

### ESTRUCTURA ORGANICA DEL SECTOR PUBLICO ECUATORIANO



## **CAPÍTULO III**

### **MARCO TEÓRICO DEL GOBIERNO CORPORATIVO**

#### **3.1 Antecedentes**

Nadie olvidará el llamado “salvataje bancario” y el mal denominado “feriado bancario”, que conllevó al congelamiento de fondos y la crisis financiera más importante del Ecuador; Esta crisis resaltó la quiebra, liquidación y estatización de la banca ecuatoriana; millones de cuenta ahorristas perdieron sus inversiones o pasaron a recibir “su dinero” a cuentagotas, mientras la mayoría de los banqueros-propietarios, se dieron a la fuga. Los banqueros fueron perseguidos por la justicia y enjuiciados por delitos perseguibles de oficio, en especial bajo la figura penal del peculado. Sin embargo, ningún acreedor que demandó por la vía procesal civil ordinaria, ha obtenido una sentencia favorable por quebrantamiento de los deberes fiduciarios de los administradores de la banca cerrada.

En otros países también ocurren escándalos corporativos y bancarios. Tenemos, por citar algunos, la crisis financiera asiática de 1998, y más reciente, la debacle de Enron (EEUU), Worldcom (EEUU), ABB (Suecia), Parmalat (Italia), Volkswagen (Alemania), etc. De aquí, emergió una importante crítica sobre los directores y supervisores corporativos, que tienen

el papel de fiscalizadores de las sociedades, por todos estos casos es donde surge la necesidad del análisis del llamado buen gobierno corporativo.

### **3.2 Concepto de Gobierno Corporativo**

Gobierno corporativo se define, como las formas y medios a través de los cuales quienes proporcionan fondos financieros se aseguran de una retribución adecuada a sus inversiones. El gobierno corporativo es el complejo conjunto de circunstancias que configuran la negociación a posteriori de las cuasi-rentas generadas por la compañía. También está la expresión de GC, que alude a un movimiento de reforma de la estructura del poder decisorio en las grandes sociedades.

El término gobierno corporativo es análogo al gobierno de las naciones o de las ciudades, y en nuestro caso al régimen de las empresas. Definimos al GC como el conjunto de elementos que rodean e interactúan en la política de la sociedad mercantil y su pleno funcionamiento, con el fin de obtener los mayores beneficios presentes y futuros, donde participan los trabajadores, los auditores externos, los tribunales de justicia, el Estado, los clientes y el mismo mercado. El gobierno corporativo afecta, en lo principal, a sociedades bursátiles, pero su aplicación no es exclusiva o excluyente a sociedades anónimas cerradas y a compañías de responsabilidad limitada.

Desde el punto de vista metodológico, el movimiento de metamorfosis del gobierno de las sociedades, ha sido canalizado por medio de los denominados códigos de mejores prácticas corporativas o códigos éticos de buen gobierno (CGC), que han proliferado en muchos países en los últimos años.

En el contexto de nuestra nación, el Comité Ejecutivo Nacional de Buen Gobierno Corporativo (CEN), aprobó y adoptó el 13-I-2005, el Código de Buen Gobierno Corporativo, con el patrocinio de La Corporación Andina de Fomento (CAF), la Bolsa de Valores de Quito (BVQ), entre otros; basándose en los Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo (CAGC) presentado por la CAF en 2004. El CAGC es un código voluntario donde las empresas se adscriben y se comprometen a aplicar unas buenas prácticas corporativas.

El Código de Buen Gobierno Corporativo Ecuatoriano (CEc) contiene las 51 medidas o recomendaciones tomadas del CAGC, el cual esta basado en el White Paper sobre Gobierno Corporativo en América Latina (2000, 2004), elaborado por la OECD, y otros CGC ya citados.

El CEc regula, en lo principal:

- La integración y las reuniones de la Junta General.

- ☞ La composición del directorio o junta directiva.
- ☞ La responsabilidad de los administradores, directores y altos ejecutivos.
- ☞ La publicidad, transparencia informativa y comunicación de los hechos corporativos.
- ☞ El control e información de los estados financieros.
- ☞ El papel de los auditores externos.
- ☞ La función de los grupos de control.
- ☞ La elaboración, aprobación y publicación de un informe anual de CG.
- ☞ El arbitraje como mecanismo de solución de controversias entre socios y la sociedad.

### **3.3 Objetivo General del Gobierno Corporativo**

Mejorar el funcionamiento de una empresa interna y externamente, buscando confianza, eficiencia, transparencia y responsabilidad, inundando de verdadero contenido ético los comportamientos empresariales.

### **3.4 Principios del gobierno corporativo proferidos por la organización para la cooperación económica y el desarrollo**

- ☞ La función de los grupos de interés social (stakeholders) en el gobierno de las sociedades.
- ☞ Derechos de los accionistas.
- ☞ Responsabilidad del consejo.
- ☞ Tratamiento equitativo de los accionistas.
- ☞ Comunicación y transparencia informativa.

La función de los grupos de interés social (Stakeholders) en el gobierno de las sociedades; debido a que el gobierno corporativo centra su atención principalmente, en los accionistas; y una vez que los ha analizado y ha emitido su visto bueno, centra su atención en los acreedores, debido a que estos junto a los accionistas son proveedores de recursos financieros para las organizaciones, unos como financiadores internos (Accionistas) y los otros como financiadores externos (Acreedores). Lo que hace que este tipo de stakeholders tenga un interés común en el desempeño operacional y financiero de la organización y la influencia directa que sobre el desempeño ejerce el proceso de gobierno corporativo.

Derechos de los accionistas; se ve reflejado en que pueden existir diferentes modelos de gobierno corporativo, los cuales reflejan la naturaleza de la norma y del sistema imperante, teniendo en cuenta que existen diferentes

tendencias de gerencia económica de acuerdo a la misma legislación de los países. Por lo tanto, para despertar el interés de los acreedores y accionistas se deben reconocer los derechos a los accionistas al igual que la importancia y los derechos que tienen los demás stakeholders.

Responsabilidad del consejo; hace relación a la transparencia y la responsabilidad con que el consejo de la administración aplica las diferentes prácticas de gobierno corporativo y las prácticas de negocios relativas al país, respetando la legislación local y los derechos de los accionistas y de los stakeholders, para lograr armonía y buenos resultados financieros y contables.

Tratamiento equitativo de los accionistas; nos hace referencia a la capacidad que pueden tener los inversionistas, acreedores y demás stakeholders, para usar la puntuación que las empresas calificadoras de riesgo emitan por país o por empresa, para evaluar el riesgo al cual se enfrentan, logrando así la tan anhelada transparencia financiera y la evidencia completa de la información.

Comunicación y transparencia informativa; nos hace referencia a que la junta directiva de la organización debe satisfacer las necesidades de información

de los propietarios, de la Revisoría Fiscal, de los Consejos de Administración, del Estado, del Público en general y de los demás stakeholders que así lo requieran, además de que la información suministrada debe ser oportuna y fidedigna.

### **3.5 Órganos tradicionales de las organizaciones**

#### **3.5.1 Directorio**

##### **3.5.1.1 Descripción**

- ☛ Máxima autoridad de la Empresa
- ☛ Su poder no es derivado de otros entes

##### **3.5.1.2 Funciones**

- ☛ Definir las políticas generales de la gestión administrativa, técnica y financiera , así como las normas e indicadores de gestión, de las metas y objetivos para la elaboración y ejecución de los planes y proyectos técnicos, económicos, financieros: endeudamiento, crédito, inversión, garantías, liquidez, riesgo.
- ☛ Conocer y aprobar la estructura orgánico-funcional de las Empresa.
- ☛ Aprobar el Plan Estratégico, el Plan Operativo Anual, el Plan Económico-Financiero y la Estrategia de Desarrollo de la Empresa.

- ☛ Fijar las condiciones y los montos hasta los cuales puede resolver el Gerente General de la Empresa.
- ☛ Autorizar la contratación de auditorias externas.

### **3.5.2 Comisión de Coordinación, Seguimiento y Evaluación de Políticas Empresariales**

#### **3.5.2.1 Descripción**

En cada Empresa Pública funcionará una Comisión de Coordinación, Seguimiento y Evaluación de las Políticas Empresariales, que estará integrada por el Presidente del Directorio, quien la presidirá, y dos vocales del Directorio, de lo cuales uno de entre los que representan a la sociedad civil.

#### **3.5.2.2 Funciones**

La Comisión tendrá a su cargo la coordinación, seguimiento y evaluación de la ejecución de las políticas y resoluciones para la gestión empresarial aprobadas por el Directorio; y, en casos urgentes y de excepción: fuerza mayor o caso fortuito, adoptar resoluciones relacionados con la marcha de la Empresa, que no sean de competencia privativa del Directorio, y ponerlas en conocimiento de éste en la sesión más inmediata.

### **3.5.3 Gerente General**

#### **3.5.3.1 Descripción**

El Gerente General, previo al ejercicio de su cargo, será calificado por el Intendente del área respectiva; y, estará sujeto a las mismas inhabilidades y prohibiciones aplicables a los miembros del Directorio.

#### **3.5.3.2 Funciones**

- ☛ Representar judicial y extrajudicialmente a la Empresa, conjuntamente con el Presidente del Directorio;
- ☛ Cumplir y hacer cumplir reglamentos, estatutos y las resoluciones del Directorio y de la Comisión Ejecutiva;
- ☛ Administrar las Empresa, velar por la eficiencia empresarial en todos sus procesos e informar al Directorio, sobre los resultados de la gestión, de aplicación de las políticas aplicadas y de los resultados de los planes, proyectos y presupuesto, en ejecución o ya ejecutados;
- ☛ Preparar el Plan Estratégico, el Plan Operativo y el Presupuesto General de la Empresa, a fin de que sean conocidos y aprobados. Estos planes deberán contener metas y objetivos sociales, técnicos, financieros y administrativamente factibles, que permitan medir y evaluar, oportunamente, los resultados y tomar oportunamente los correctivos que sean necesarios.

- ☞ Representar a las Empresa personalmente, o mediante delegación, en las juntas de accionistas, directorios y otros organismos de los que fuera miembro en razón de la dignidad que ostenta.
- ☞ Delegar su representación y otorgar poderes especiales a otros funcionarios de la Empresa, mediante escritura pública;
- ☞ Designar a los funcionarios y empleados que sean de su competencia y removerlos por causas debidamente comprobadas, con respeto al debido proceso;
- ☞ Proponer al Directorio el nombramiento del Secretario General, así como su remoción por causas debidamente justificadas;
- ☞ En casos de urgencia, solicitar, motivadamente, que se convoque a la Comisión de Coordinación, Seguimiento y Evaluación de las Políticas Empresariales, debiendo informar, en la próxima sesión del Directorio, sobre las resoluciones que ésta tome;

### **3.5.4 Subgerente General**

#### **3.5.4.1 Descripción**

El Subgerente General será nombrado por el Directorio y deberá reunir los mismos requisitos exigidos para ser Gerente General. Durará cinco años en sus funciones y, además de reemplazar al Gerente General en casos de ausencia temporal o definitiva, cumplirá con las funciones que le asignen la ley, los reglamentos y estatutos.

### **3.6 Principales efectos de un buen gobierno corporativo**

- ☞ Importante como factor de atracción de capital, tanto internacional como nacional.
- ☞ Fundamental para cualquier crecimiento sostenido y compartido.
- ☞ Incentivos para mejorar la reputación de las compañías y propiciar un mejor cumplimiento.
- ☞ Fortalece las instituciones gubernamentales relacionadas al sistema financiero.
- ☞ Divulgación del tema a través de la pequeña y mediana empresa y crear incentivos para que éstas implementen medidas de buen gobierno corporativo y obtengan mejores resultados.
- ☞ Impulsar cambios en el marco regulatorio al interior de las organizaciones con el fin de mostrar eficiencia y transparencia en sus operaciones.
- ☞ Crea confianza en la sociedad y en los inversionistas, ya que al difundir la importancia de las buenas prácticas de gobierno corporativo, se estará generando un buen ambiente en la sociedad.

### **3.7 Consecuencias de no aplicar un código de un buen gobierno corporativo**

Primero lo que tendríamos es la escasa inversión de organizaciones externas en aquellas instituciones que no tiene como principio la aplicación del buen código de Gobierno Corporativo, pues esto de hecho generaría gran desconfianza en ellos.

No tendríamos para donde crecer, ya que nos limitaríamos a atender un mercado local, el cual cada vez es más competitivo, esto degeneraría en algunos casos en el despido masivo de trabajadores, e incluso el cierre de la compañía.

### **3.8 Los problemas de Gobierno Corporativo en la actual legislación ecuatoriana**

En gran medida, los CGC nacen por la falta de transparencia en el manejo del patrimonio de las empresas, los débiles controles externos (auditores externos, Superintendencias, etc.) e internos (Junta General, comisarios, etc.).

Por clasificación normativa existen tres niveles de protección: (1) la Ley; (2) la Autorregulación; y, (3) Cumplir o informar:

1. Ley.- Este es el nivel más fuerte de cumplimiento, por cuanto la legislación ostenta carácter general (leyes, decretos, reglamentos, resoluciones), y es obligatoria a todas las sociedades y sus administradores.

2. Autorregulación.- La autorregulación es la asunción voluntaria por parte de las empresas, por lo general las sociedades cotizadas, que reforman sus estatutos sociales para adecuar sus conductas a las normas recomendadas por las autoridades o grupos empresariales. A éste rango pertenece el CEC.

3. Cumplir o informar.- En vez de que las empresas busquen evadir o esquivar algunas reglamentaciones, y se prefiera la veraz información para los inversores, cabe la posibilidad en ciertos casos de cumplir con las regulaciones bursátiles o informar al público los motivos por los que se ha preferido no seguir un determinado lineamiento. Ésta es una normativa intermedia entre la Ley y la autorregulación.

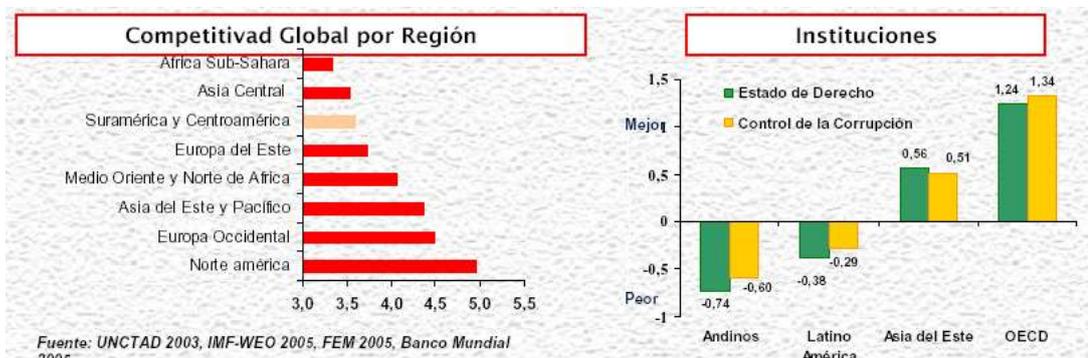
### **3.9 Estudio recogido en términos de Gobierno Corporativo en base a casos en América Latina**

#### **El Gobierno Corporativo para América Latina**

América Latina se encuentra ante una oportunidad como ventana que puede ser aprovechado para dar un salto cualitativo en su proceso de desarrollo, a través de:

- ☛ Ciclo expansivo de la economía mundial
- ☛ Favorable a nivel de precios de los bienes básicos
- ☛ Aceleración del comercio

No obstante, existen problemas críticos que pueden ser explicados por debilidades estructurales



**Gráfico 3.1** Problemas críticos encontrados

**Fuente:** UNCTAD 2003, IMF-WEO 2005, Banco Mundial 2005

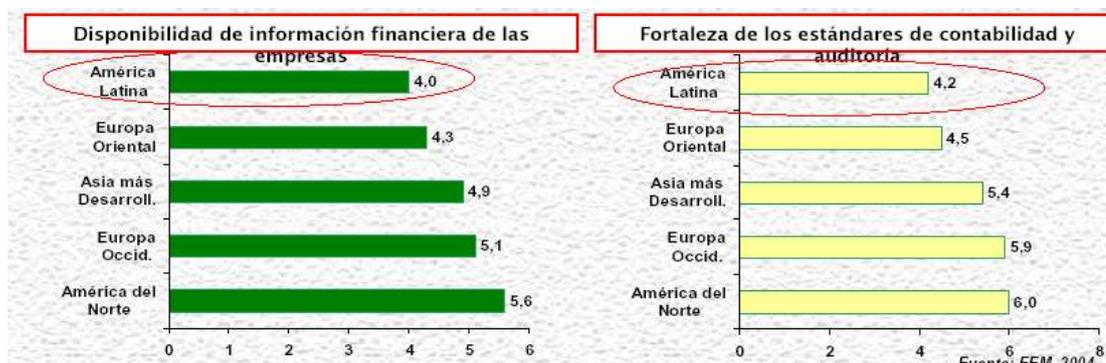
La adopción de altos estándares de gobierno corporativo es una buena inversión



**Gráfico 3.2** Estándares de Gobierno Corporativo

**Fuente:** Bovespa

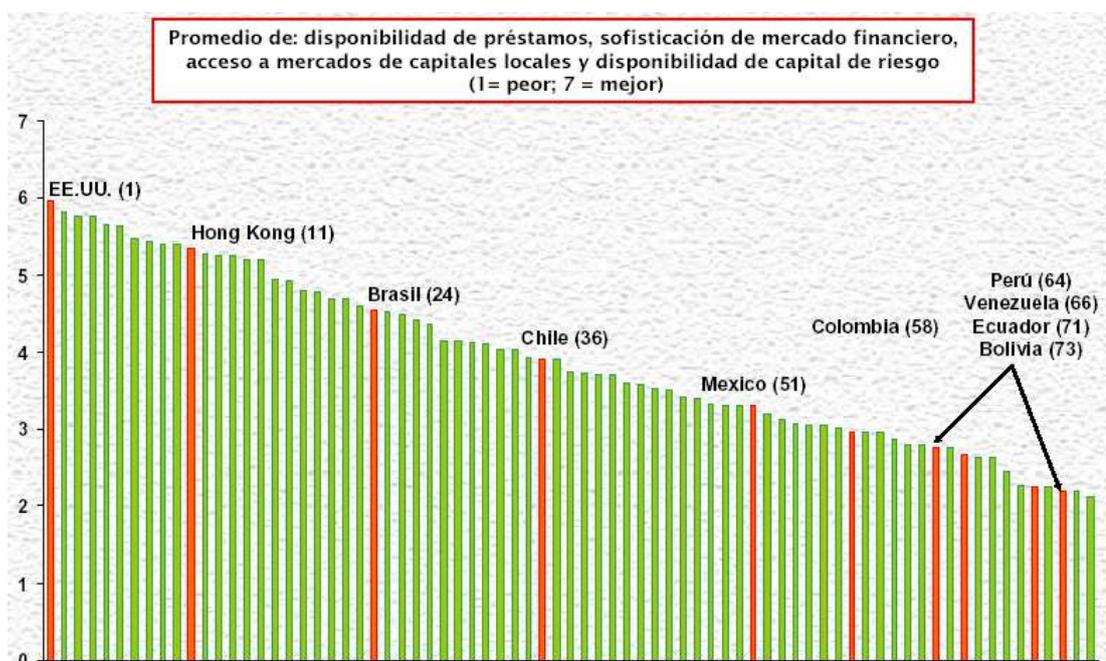
## Áreas críticas para mejorar el gobierno corporativo en la región



**Gráfico 3.3** Áreas críticas Gobierno Corporativo

Fuente: FEM, 2004

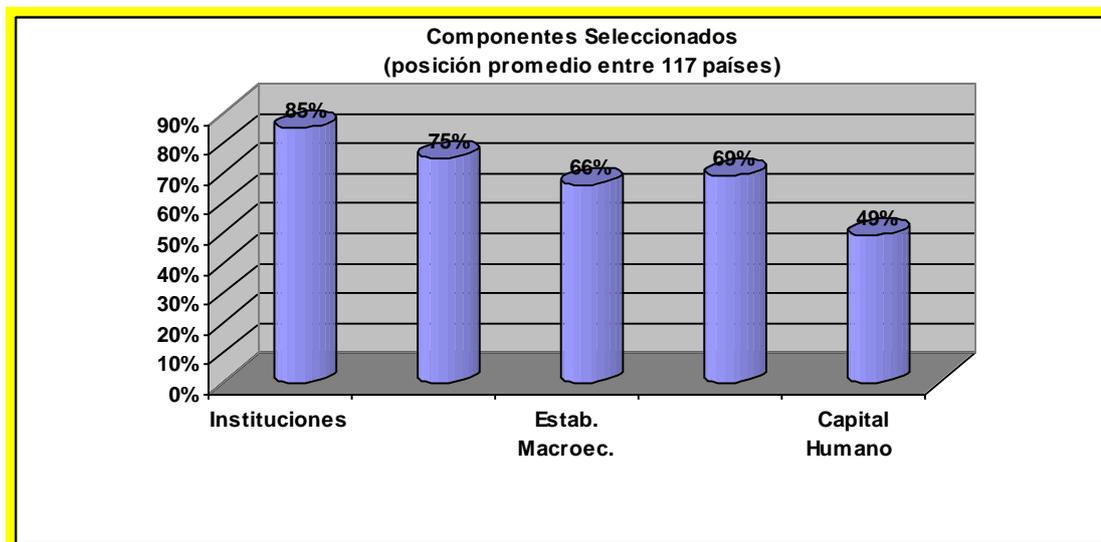
En América latina el acceso al financiamiento es limitado



**Gráfico 3.4** Acceso al financiamiento

Fuente: Foro Económico Mundial (The Global Competitiveness Report 2004)

Uno de los principales retos para la región está en mejorar su entorno institucional.



**Gráfico 3.5** Promedio de mejoras con respecto al Gobierno Corporativo

**Fuente:** Bovespa

## **CAPÍTULO IV**

# **EVALUACIÓN DE LA APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN UNA ENTIDAD DEL SECTOR PÚBLICO NO FINANCIERO DEL ECUADOR A TRAVÉS DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

### **4. Antecedentes**

#### **Imagen de la Municipalidad**

El Municipio escogido, goza actualmente de una imagen de institución seria, ágil y moderna.

Los impuestos que recauda los transforman en obras concretas en beneficio de la comunidad.

Los procesos que en ella se aplican se orientan a lograr una eficiencia no vista en muchas administraciones anteriores.

Es uno del grupo de municipios que más obra pública ha llevado a cabo, abriendo muchas plazas de trabajo y aportando de gran manera a la reactivación del sector productivo, lo cual la ha convertido en ejemplo a seguir.

### **Base Legal**

El gobierno municipal escogido fue creado mediante Decreto Legislativo N.15 del 18 de Diciembre de 1985, publicado en el Registro Oficial N.352 del 10 de Enero de 1986. Su actividad está regulada legalmente por la Constitución Política del Estado, Ley Orgánica de Régimen Municipal publicada en el Registro Oficial N.331 del 15 de Octubre de 1971, y sus reformas publicada en el Registro Oficial N.315 del 26 de Agosto de 1982; R/O N. 429 del 27 de Septiembre del 2004; Ley Orgánica de Administración Financiera y Control Publicada en el Registro Oficial N.337 del 16 de Mayo de 1977; Ordenanzas y Reglamentos expedidos por el Municipio, consecuentemente se regirá por estas leyes, sus reformas y demás normas públicas vigentes.

### **Misión**

Hacer del cantón un mejor lugar donde vivir, para propiciar el desarrollo integral de los ciudadanos, impulsando su participación activa, organizada y democrática, a través de una gestión municipal promotora de consensos que respetando y haciendo respetar el marco legal establecido, proyecte el crecimiento ordenado de la ciudad.

## **Principios**

Estas son las normas que guían nuestra conducta en la organización municipal:

- ☞ Respetar a las personas y sus derechos.
- ☞ Preocuparnos por mejorar la calidad de vida de la comunidad.
- ☞ Desempeñar diariamente las funciones de la institución con creatividad, rapidez, lealtad y transparencia.
- ☞ Nos aseguramos de financiar debidamente todos los Proyectos Municipales.
- ☞ Fomentar la expedición de normas claras.
- ☞ Nuestro comportamiento está inspirado en la honestidad, integridad y justicia.

## **Valores**

Las creencias sobre lo que es apropiado y lo que no lo es, que guía las acciones y comportamientos humanos para lograr los objetivos de la organización son los siguientes:

- ☞ El personal debe estar comprometido con el servicio a la comunidad, con la organización y sus principios.
- ☞ Buscamos un permanente desarrollo profesional.

- ☞ Nuestra mentalidad es progresista y preocupada de aumentar permanentemente la productividad.
- ☞ El uso de fondos municipales se lo hace con un alto sentido de honradez, transparencia, prudencia y cumplimiento de normas.

### **Objetivos Generales**

Le corresponde al Ilustre Municipio en mención, el cumplimiento de los objetivos básicos establecidos en la Ley Orgánica de Régimen Municipal, los cuales son:

- ☞ Procurar el bienestar de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los Intereses del Cantón.
- ☞ Planificar e impulsar el desarrollo físico del cantón en sus áreas Urbanas y Rurales.
- ☞ Acrecentar el espíritu de Nacionalidad, el civismo y la confraternidad entre los vecinos del Cantón para lograr el progreso y la indisoluble unidad del país.
- ☞ Finalmente, en forma complementaria y solo en la medida que lo permitan sus recursos, el Municipio del Cantón evaluado podrá cooperar con otros niveles, en el desarrollo y mejoramiento de la cultura, la educación, y asistencia social.

## **Funciones**

- ☞ Organizar en forma técnica, coherente y objetiva la Administración Municipal a fin de cumplir a cabalidad los objetivos propuestos.
- ☞ Dotación de los servicios de Agua Potable, Alcantarillado.
- ☞ Construcción, mantenimiento, embellecimiento y reglamento del uso de los caminos, parques, plazas y espacios públicos.
- ☞ Recolección y Desalojo de basura.
- ☞ Dotación y mantenimiento alumbrado público.
- ☞ Control de servicios de Camal y Mercados.
- ☞ Autorización y control de construcciones.
- ☞ Autorización para el funcionamiento de los locales Industriales, Comerciales y Profesionales.
- ☞ Servicio de Cementerio.
- ☞ Hacer cumplir las Ordenanzas y reglamentos a través de la Comisaría y Policía Municipal.

## **Políticas de la Entidad**

Para alcanzar los objetivos propuestos y cumplir con las funciones señaladas, El Alcalde y el Concejo como cuerpo colegiado, a través de sus diferentes comisiones con el apoyo técnico de los departamentos

Municipales y conforme lo permitan sus recursos humanos, materiales, financieros, desarrollarán las siguientes estrategias:

- ☛ Procurar el desarrollo del Cantón, mejorar e incrementar los servicios públicos de la comunidad, a la vez mantener un buen estado los existentes.
- ☛ Alcanzar a través de la emisión, actualización de ordenanzas, acuerdos y resoluciones, el mayor rendimiento de las fuentes de financiamiento, procurando a la vez el ordenamiento racional y lógico del costo Municipal.
- ☛ Propender a mejorar el sistema Económico administrativo del Municipio para fortificar las finanzas y alcanzar una eficiente racionalización administrativa.
- ☛ Coordinar acciones con otros organismos del Cantón y de la provincia con la finalidad de buscar recursos y encontrar una verdadera solución a los problemas del Cantón.

### **Servicios Primordiales del Municipio**

- ☛ Construcción, mantenimiento, embellecimiento de caminos, calles, parques, plazas y demás espacios públicos;
- ☛ Precautelar la salud de la comunidad del cantón y brindar apoyo técnico en el control de la calidad sanitaria de los productos;

- ☛ Reglamentación y autorización para el funcionamiento de locales industriales, comerciales y profesionales;
- ☛ Control de construcciones y ordenamiento urbanístico;
- ☛ Contribuir a la oxigenación y embellecimiento del Cantón, así como del incremento y mantenimiento de las áreas de esparcimiento preservando y controlando la calidad del medio ambiente;
- ☛ Servicios de cementerios, mataderos, plazas de mercado, legalización de tierras, etc.
- ☛ Supervisar la limpieza del Cantón.

### **Proyectos**

El municipio a través de su Alcalde lleva adelante varios proyectos para el próximo año en donde destaca la construcción de un Terminal Terrestre Satelital, un centro comercial, dos malecones; en el área social una planta de tratamiento de aguas potables, un hospital regional, un camal municipal y para el área turística un teleférico y un centro turístico que sirva entonces como medio de comunicación y conexión.

Proyectos, como la Planta de tratamiento de agua, el Camal municipal, el Terminal ferroviario de carga y varios más.

## **Obras**

### **Viabilidad**

#### **Pavimentación**

La gran obra pública va llegando de apoco a todos los rincones de ese cantón perteneciente a la provincia del Guayas, generando mano de obra y bienestar, mejorando la imagen de los barrios y elevando el autoestima de sus habitantes.

#### **Ornamentos**

El programa Municipal implementado por el Alcalde brinda un mejor ornato y estilo de vida de los habitantes de ese cantón que hoy presenta calles asfaltadas.

#### **Ayuda Social**

Dentro del Área Social, el Alcalde ha realizado diferentes acciones, encaminadas a la prestación de ayuda y colaboración en los sectores menos favorecidos de la sociedad como es el caso del desarrollo e implantación del plan de legalización.

El está interesado en mejorar y superar la calidad de vida del ser humano, mediante la promoción de los valores de la solidaridad, la tolerancia y la convivencia pacífica siendo uno de los objetivos buscar niveles de educación

para hogares pobres, en colaboración con entidades públicas y privadas, desarrolla programas de apadrinamientos, proporcionando alimentación y estudios a niños de familias muy pobres o necesitadas.

### **Seguridad**

La seguridad a los habitantes del Cantón y a quienes la visitan es un objetivo permanente de la actual administración municipal, que sin ser de su competencia, redobla los esfuerzos conjuntamente con la Policía acantonada.

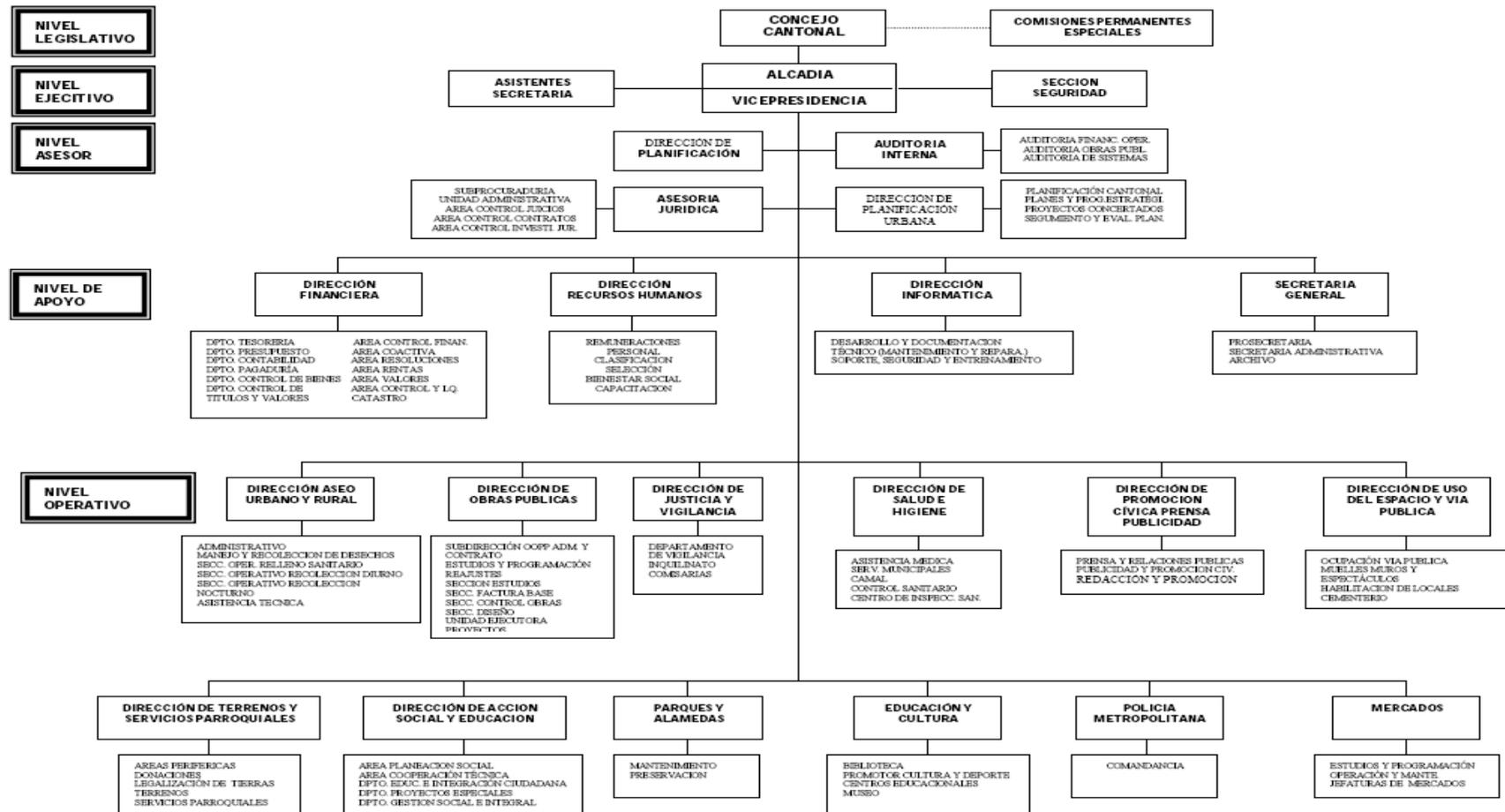
Así mismo, el Alcalde se ha comprometido a colaborar con la Institución Policial a fin de que esta pueda cumplir exitosamente su tarea en el Cantón. El Alcalde plantea el desafío ineludible de construir una ciudad segura con un equipamiento, dotación y logística necesaria a la Policía Nacional a través de la Unidad de Vigilancia Este.

### **Salud**

La Municipalidad ha puesto en marcha la Unidad de Salud Municipal, proporcionando charlas de salubridad en escuelas, enseñando cuidados higiénicos preventivos para evitar enfermedades, incentivando al niño y al padre de familia la práctica diaria de métodos adecuados para dejar un mensaje de salud a la ciudadanía.

La actual administración Municipal continua con los esfuerzos para que el cantón, tenga su propio hospital para ello realiza conversaciones con distintos organismos, los terrenos que han sido destinados para este proyecto ya cuenta con una ubicación. Además para continuar con las brigadas médicas, se han efectuado convenios con SOLCA, Club de Leones y el Consejo Provincial con 500.000 habitantes y agota esfuerzos para que este anhelo se plasme.

# ORGANIGRAMA DEL GOBIERNO MUNICIPAL



## **4.1 Planeación**

En esta primera etapa se procede a determinar los parámetros de carácter general para regular la aplicación de la auditoría administrativa y poder así garantizar la cobertura de las fuentes de estudio, diagnóstico preliminar, propuesta técnica y programa de auditoría.

### **4.1.1 Fuentes de estudio**

Internas: Entrevistas y cuestionarios aplicados a áreas específicas según muestreo no estadístico.

## 4.1.2 Preparación del proyecto de auditoría

### 4.1.2.1 Propuesta técnica

**Institución** : Gobierno municipal perteneciente a la provincia del Guayas.

**Naturaleza del estudio** : Auditoría Administrativa

**Examen** : Control y Evaluación del gobierno corporativo en una institución pública

**Alcance** : Todas las áreas de la institución.

**Antecedentes** : Reportes de auditorías externas anteriores realizadas en años pasados por la contraloría general del estado.

**Objetivo general** :

Que la auditoría ha realizarse sirva como un instrumento o herramienta para determinar el cumplimiento de una buen gestión institucional y el impacto que tendrá el desempeño de este.

**Objetivos específicos** :

- Impulsar cambios en las políticas de la institución de manera que esto ayude a la mejora de buenas prácticas de gobierno corporativo.

- ☛ Establecer índices de cumplimiento de gestión que sirva de referencia para un mejor desempeño institucional.
- ☛ Definir e implementar esquemas o lineamientos para un correcto control del comportamiento institucional.

### **Recursos necesarios para la auditoria**

#### **Humanos**

Supervisor : Econ. Julio Aguirre

Miembro del equipo : Srta. Magdalena Mantilla

#### **Materiales**

**Técnicos** : Computadora, pendrive, impresora, fotocopiadora, scanner

**Insumos** : Papel, tinta, movilización

**Preparado por** : Srta. Magdalena Mantilla

**Fecha** : 07-10-18

#### 4.1.2.2 Programa de auditoria

**Institución** : Gobierno municipal perteneciente a la provincia del Guayas.

**Examen** : Control y Evaluación del gobierno corporativo en una institución pública

**Alcance** : Todas las áreas de la empresa

**Procedimientos** :

- ☞ Evaluar si se esta cumpliendo con las políticas y procedimiento claramente definidos por la institución.
- ☞ Solicitar información relativa a la estructura organizacional de la misma.
- ☞ Evaluar el grado de suficiencia y transparencia con que se ha presentado la información solicitada.
- ☞ A través del organigrama estructural de la institución comprobar la existencia de un manual de funciones y procedimientos.
- ☞ Verificar el cumplimiento de las normas y políticas institucionales establecidas por la institución.
- ☞ Entrevista previa con los funcionarios inmersos en el área competitiva.
- ☞ Preparar las correspondientes hojas de hallazgos.
- ☞ Preparar el borrador del informe.

- ☛ Elaborar un informe a la alcaldía sobre las novedades encontradas en el transcurso del examen.
- ☛ Presentar la comunicación de resultados a través del informe final de auditoría.

### 4.1.3 Diagnóstico preliminar

Con base en las reuniones y conversaciones con el personal de la institución, así como en el análisis de la documentación suministrada; he podido preparar un diagnóstico previo basado en los siguientes puntos:

#### ☛ Génesis de la organización:

1. La institución tiene 22 años en operación
2. Su acta constitutiva no ha sufrido modificación alguna.
3. Su línea de actuación es acorde con la finalidad principal que es de brindar un buen servicio a la comunidad.

#### ☛ Infraestructura:

1. La estructura organizacional no ha sufrido modificación alguna desde sus inicios.
2. Existe un programa de trabajo pero no por escrito sino en base a costumbre o criterio de cada empleado.
3. El nivel de desarrollo tecnológico es nulo.

#### ☛ Forma de operación:

1. Los logros alcanzados más representativos podríamos nombrarlos como:

La gran obra pública que va llegando de poco a todos los rincones del Cantón mejorando la imagen de los barrios y elevando la autoestima de sus habitantes.

2. Las expectativas en cuanto a su nivel de cumplimiento son regulares.
3. La toma de decisiones esta centralizada.

☛ Posición de desempeño interno:

1. Entre las áreas en las cuales la institución tiene un alto desempeño están: Dirección Financiera, Secretaria Municipal, Dirección de Obras públicas.

☛ Criterios de acción:

1. Se ve la necesidad de la preparación de instrumentos para el análisis y captación de la información.
2. De acuerdo al recargo de funciones que existen en una misma dependencia, es conveniente auditar simultáneamente varias áreas.
3. Dado que la auditoria se realizara por el lapso de tres meses, no se presentarán reportes de avance de manera escrita. No obstante, se mantendrá informado al Alcalde y su equipo de manera permanente.

## **4.2 Instrumentación**

Siguiendo con la segunda etapa de la auditoria, se comunicó al Alcalde del municipio que el levantamiento de información se realizará mediante entrevistas enfocadas a cada nivel principal de cada área. Para condensar contenidos se procedió a realizar la integración de cuestionarios. Después de efectuar una primera prueba, de acuerdo al cronograma de actividades, se procedió a confirmar la inicialización de las entrevistas a partir del día lunes 22 de octubre de 2007.

#### **4.2.1 Recopilación de información**

##### **4.2.1.1 Técnicas de recolección**

Se decidió el empleo de los siguientes recursos:

- ☛ Observación directa
- ☛ Investigación documental
- ☛ Entrevistas

##### **Observación directa**

Desde una primera instancia se puso mucha atención en las condiciones de las instalaciones, equipos, entorno laboral, clima institucional. De igual forma durante las distintas visitas, se estableció contacto con las áreas administrativas, atención a los clientes (comunidad) para saber la forma de atención y coordinación de cada una de los funcionarios.

## **Investigación documental**

Consistió en la revisión de la documentación legal, financiera y administrativa disponible en la institución, la cual se resume de manera siguiente:

### Normativa

- ☛ Acta de constitución
- ☛ Ley de los trabajadores al servicio del Estado y sus municipios
- ☛ Ley Orgánica Municipal
- ☛ Ley estatal de obras públicas

### Administrativa

- ☛ Organigrama
- ☛ Perfiles generales de puestos
- ☛ Información sobre contratos importantes

### Financiera

- ☛ Balance General
- ☛ Estado de Resultados

## **Entrevistas**

Las entrevistas que se empezaron a realizar de acuerdo al programa de auditoria, se basaron en:

- ☛ Cuestionarios

Especialmente elaborado para absorber la mayor información posible para que de esta forma se logrará un formato más homogéneo en la auditoria.

Cabe destacar que los cuestionarios se prepararon en una misma versión pero hubo 10 tipos de estos ya que se elaboraron preguntas para los diez principales departamentos que tiene la institución. En función del tiempo disponible (2 meses) y el número de áreas administrativas, las entrevistas fueron realizadas de forma paralela al trabajo de auditoria.

La semana primera se inicio por entrevistar a los principales directores de cada nivel. Para la semana segunda, y en forma paralela, las entrevistas se extendieron al personal de las otras dependencias que la municipalidad tiene a su cargo.

#### **4.2.1.2 Medición de datos**

##### **4.2.1.2.1 Indicadores**

El objetivo de utilizar indicadores de gestión y financieros es lograr direccionar el trabajo para poder así constatar el cumplimiento de los factores considerados, constituir y poder demostrar de forma cuantificable el buen desempeño de la institución en todos los aspectos que aplicaré.

#### **Indicadores de gestión**

En este caso al final de cada fase se procedió al análisis ubicando el resultado del comportamiento que se dio para cada rubro.

## PROCESO ADMINISTRATIVO

### PLANEACIÓN

#### Visión del Gobierno Municipal

Del análisis que se hizo aproximadamente el 60% del personal reconoce que la organización posee una visión, pero no tiene conocimiento de su verdadero significado, por lo que la principal finalidad de este no ha trascendido como debería haberlo hecho; es decir la comunicación de aquella no cumple ningún papel de manera activa dentro de la organización.

Visión= Empleados que la conocen/Total de empleados

Visión=  $60/100=0.60$



**Figura 4.1** Visión del Gobierno Municipal

**Fuente:** Entrevistas empleados Gobierno Municipal

### Misión del Gobierno Municipal

De las entrevistas realizadas el 82% del personal no conoce la misión de la institución. Este resultado coincide con la percepción de la visión, el porque de esto se debe al hecho de que el personal comprende los conceptos pero no se los comunican, se pone entonces de manifiesto un gran debilidad de la institución, lo que afecta de manera directa los valores institucionales que se le debería inculcar a dicho personal.

Misión= Empleados que la conocen/Total de empleados

Misión=  $18/100=0.18$



**Figura 4.2** Misión del Gobierno Municipal

**Fuente:** Entrevistas empleados Gobierno Municipal

### Objetivos del Gobierno Municipal

De las entrevistas realizadas el 68% del personal han respondido de forma muy similar que los objetivos de la institución están definidos de manera clara, pero al momento de pedir dicho documento no existen de manera física.

Quizás la contradicción se da porque el personal interpreta que cumplir órdenes de sus respectivos directores, la costumbre al ejecutar sus funciones de manera diaria estaría interpretado como que de alguna forma creen que existen y que a su vez se cumplen.

Objetivos=Objetivos alcanzados/Objetivos definidos

Objetivos= $47/68=0.68$



**Figura 4.3** Objetivos del Gobierno Municipal

**Fuente:** Entrevistas empleados Gobierno Municipal

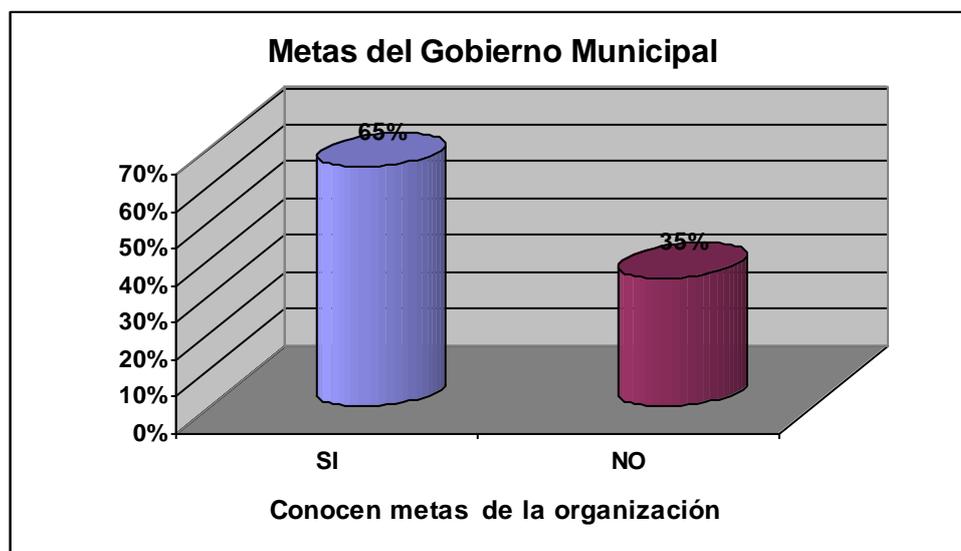
### Metas del Gobierno Municipal

De las entrevistas realizadas el 65% del personal consideran que de alguna manera existen pero al momento de querer constatarlas o cuantificar no se pueden encontrar parámetros para dichas datos.

De manera resaltante se pueden anotar que en la realidad las metas son una visión totalmente sesgada; consecuencia quizás de una ausencia de criterio por parte del personal.

Metas=Metas alcanzadas/Metas establecidas

Metas=42/65=0.65



**Figura 4.4** Metas del Gobierno Municipal

**Fuente:** Entrevistas empleados Gobierno Municipal

### Estrategias del Gobierno Municipal

Del análisis que se hizo aproximadamente el 30% del personal sostiene que existen estrategias dentro de la institución pero como en las encuestas anteriores se han estado dando respuestas con criterios equivocados resultan entonces dichas respuestas con bases a una ausencia básica de criterio, motivo por el cual se pudo observar que dichos individuos han enmarcado las estrategias como forma de reacción para atender algún aspecto o resolver contingencias; lo que se pueden inferir que el concepto es equivocado ya que una estrategia se lo define en primer aspecto a nivel global aquella que involucre la participación de todos los empleados en conjunto y no de manera individualista, de manera que enmarque una iniciativa claramente fundamentada.

Estrategias= Estrategias implementadas/Total de estrategias

Estrategias=  $3/10=0.30$



**Figura 4.5** Estrategias del Gobierno Municipal

**Fuente:** Entrevistas empleados Gobierno Municipal

**Procesos del Gobierno Municipal**

De las entrevistas realizadas el 84% del personal consideran no identificarlos; es decir las opiniones coinciden en un desconocimiento de los mismos.

Las opiniones recopiladas se podrían enmarcar en; la diferencia abismal con respecto al conocimiento y cultura prevaleciente en la institución analizada.

El comportamiento o acciones diarias son producto de la costumbre y de la experiencia sustantiva. En ambos casos con un factor denominante; la preocupación por satisfacer las ordenes de la alta dirección y de un manejo del conocimiento por costumbre más que por programación.

El resultado resulta en una imagen de total desorganización claramente perceptible la cual se ha convertido ya en parte de un estilo de vida institucional de la misma.

Procesos= Procesos de control/Total de procesos

Procesos=  $1/6=0.16$



**Figura 4.6** Procesos del Gobierno Municipal

**Fuente:** Entrevistas empleados Gobierno Municipal

### **Políticas del Gobierno Municipal**

De las entrevistas realizadas el 75% del personal consideran que no existen políticas que sirvan como guías para orientar las decisiones o meramente las acciones de la institución.

Lo que vemos claramente es una falta de confianza para ejecutar las actividades ya sea desde el rango más elemental hasta el más alto.

La falta o inexistencia de políticas no solamente se pone en manifiesto en una condición operativa sino en una dilución del orden en la que se tendría llevar a cabo para la ejecución de las actividades diarias, lo que origina la aparición de sub-grupos de culturas organizacionales dentro de la institución.

Dichos sub-grupos con la combinación de las perennes formas de ejecución del trabajo como es el caso de la formación académica y la experiencia laboral han dando como resultado la aparición de bloques o barreras entre las áreas administrativas y las áreas operativas.

Políticas=Políticas aplicadas/Políticas establecidas

Políticas=1/4=0.25



**Figura 4.7** Políticas del Gobierno Municipal

**Fuente:** Entrevistas empleados Gobierno Municipal

### **Procedimientos del Gobierno Municipal**

De las entrevistas realizadas el 50% del personal consideran la existencia de procedimientos; valor muy alejado de la realidad en que opera la institución.

Quizás esto se deba a que el personal cree que el hecho de tener instrucciones de manera verbales, requisitos ya en formatos establecidos, necesidades contenidas dentro de algún software y los reportes de avance

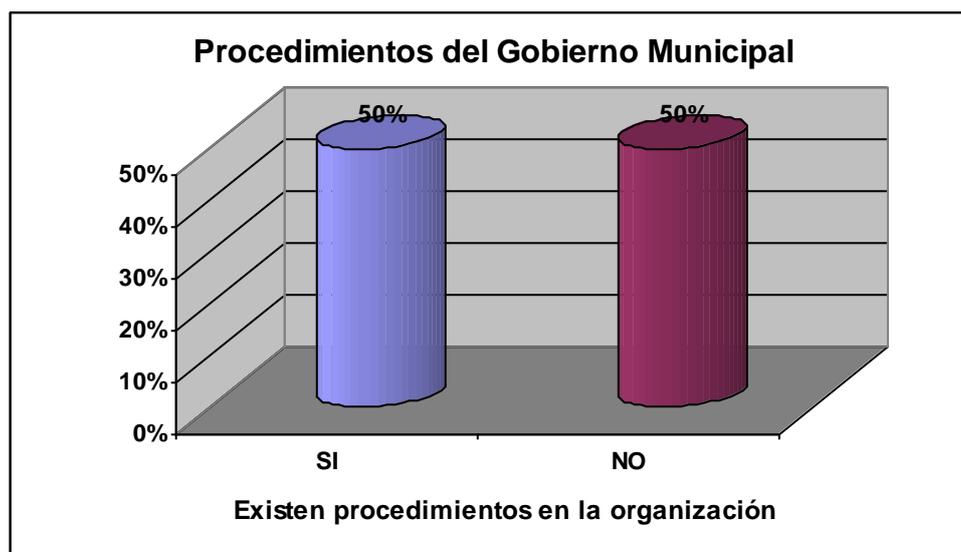
de obra en el caso de la parte técnica se confunden entonces con procedimientos en sí.

Entonces la carencia o inexistencia de ellos es mitigada con la conocida frase de **“saber ya como hacerlo”**.

De manera global entonces podríamos concluir que la forma de evaluar los resultados resultaría entonces muy relativa.

Procedimientos=Procedimientos aplicados/Procedimientos establecidos

Procedimientos=2/4=0.5



**Figura 4.8** Procedimientos del Gobierno Municipal

**Fuente:** Entrevistas empleados Gobierno Municipal

**Enfoques**

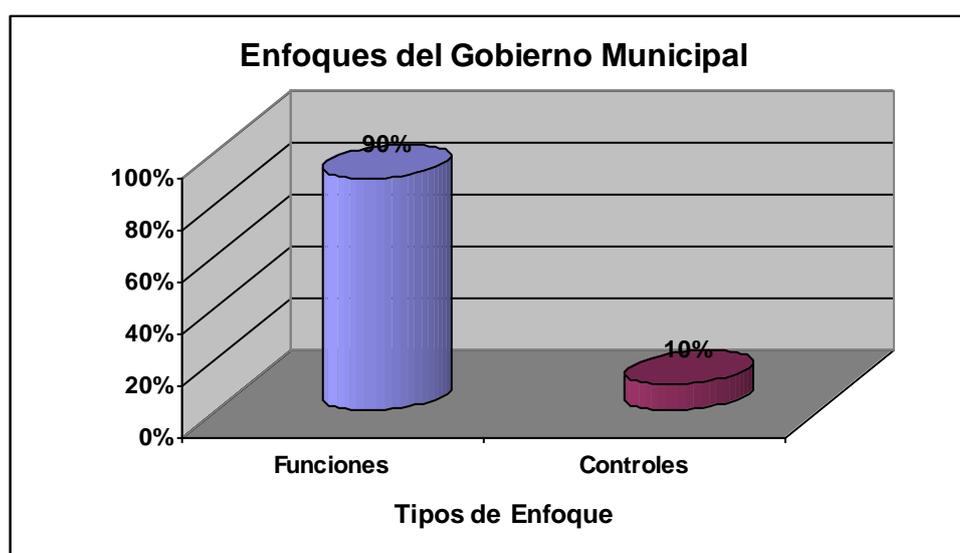
De las entrevistas realizadas el 90% concuerdan que el trabajo esta enfocado en procesos; pero por análisis previos se concluyo que dicho porcentaje o enfoque es el trabajo en funciones y no en procesos.

Se pudo corroborar que dichas funciones están presentes en formas documentadas a través de **La ley de contratación colectiva** en ese caso enfocados las funciones de manera muy general, razón por la cual se procedió a hacer la petición de un documento donde se pueda ver de manera mas especifica las funciones para cada individuo; este documento si existe y este esta contemplado en el **Reglamento de funciones**.

Pero cabe indicar entonces que la institución no posee un Manual de funciones sino que se lo maneja de manera netamente reglamentaria.

Enfoques=Funciones asignadas/Funciones definidas

Enfoques= $18/20=0.90$



**Figura 4.9** Enfoques del Gobierno Municipal**Fuente:** Entrevistas empleados Gobierno Municipal**Niveles**

De las entrevistas realizadas el 81% del personal manifestó que existen planes establecidos, ese porcentaje corresponde a niveles medios y bajos; mientras que el 19% manifestó que no existen planes este porcentaje en cambio incluye niveles altos como dirección, asesoría, staff en fin aquellos pertenecientes al primer nivel y niveles cercanos o similares a estos.

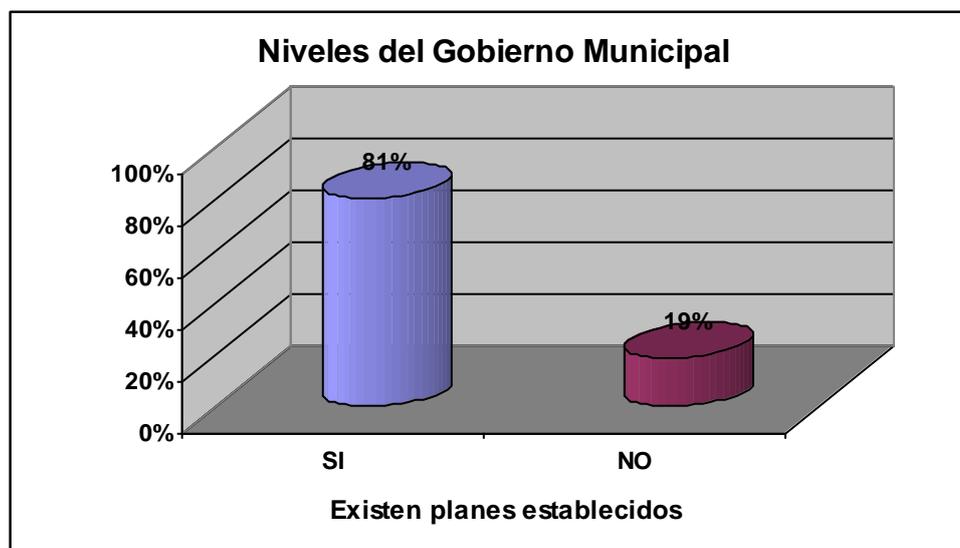
Esto dos escenarios se dieron principalmente por dos razones:

Por parte de los Niveles Intermedios como se ha venido manifestando en entrevistas y repuestas ya antes dadas y analizadas el personal interpreta o confunde que los requerimientos normativos, la forma tradicional de enfrentar el trabajo lo representan o lo asocia como una planeación empresarial.

Por parte de los Niveles Altos en cambio como es de esperarse, ellos que están involucrados directamente con la realización de dichos planes de forma inmediata manifestaron que no se estaban elaborando o no existe una planificación empresarial.

Niveles=Acciones realizadas por nivel/Acciones realizadas

Niveles=9/11=0.81



**Figura 4.10** Niveles del Gobierno Municipal

**Fuente:** Entrevistas empleados Gobierno Municipal

## ORGANIZACIÓN

### Estructura organizacional

90% del personal considera que la institución posee una estructura organizacional (organigrama). El personal que pertenece a la diferencia indica que no poseen un organigrama, se basa en que dicho elemento carece de desconocimiento o alegan que no ha existido la divulgación de este.

Se observa que el personal que pertenece a ese 12% esta conciente de la falta de definición de los puestos y de su descripciones con lo cual la ejecución de las tareas se la maneja **“al saber y entender de cada miembro”**.

Estructura organizacional=Áreas sustantivas/Total de áreas

Estructura organizacional=19/21=0.90



**Figura 4.11** Estructura Organizacional del Gobierno Municipal

**Fuente:** Entrevistas empleados Gobierno Municipal

### **División y Distribución de funciones**

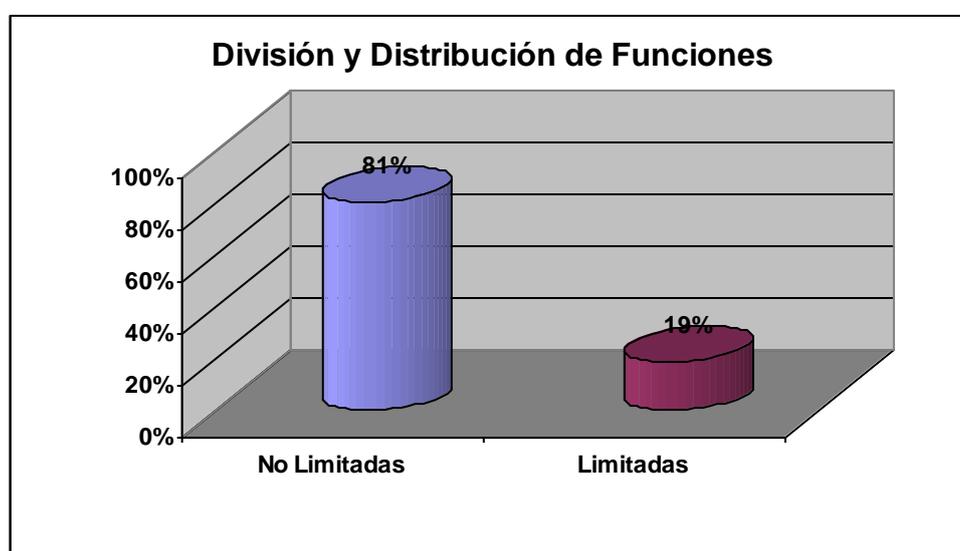
81% del personal sostiene que sus funciones no están limitadas de una manera muy clara, lo cual ha llevado de manera individualista o por conglomerado asumir en algunos casos actividades que ameriten suplir la inexistencia de funciones.

El estilo de trabajar cierra cualquier posibilidad de analizar el desempeño y peor aun efectuar el seguimiento de acciones.

Las mil y un cargas en el entorno laboral oscilan de un empleado a otro de manera extremista tal es el caso de una empleada que realiza tres funciones (cargas permanentes y excesivas) a la vez lo que debería ser realizado por tres miembros y no más bien por una sola.

División y Distribución de funciones=Empleados/Número de áreas

División y Distribución de funciones=4/21=0.19



**Figura 4.12** División y Distribución de funciones

**Fuente:** Entrevistas empleados Gobierno Municipal

### **Cultura organizacional**

44% de los empleados percibe como buena la cultura mientras que el resto la considera regular, en este análisis “nótese que no existen resultados que los empleados manifiesten que la cultura es excelente o muy buena”.

La cultura que puede percibirse se basa más en percepciones personales más que organizacionales. La cultura prevaliente no acrecienta la productividad, sino más bien, hasta cierto punto la limita.

Cultura organizacional=Acciones realizadas para mejorar la dinámica organizacional/Acciones propuestas.

Cultura organizacional= $16/34=0.44$



**Figura 4.13** Cultura organizacional

**Fuente:** Entrevistas empleados Gobierno Municipal

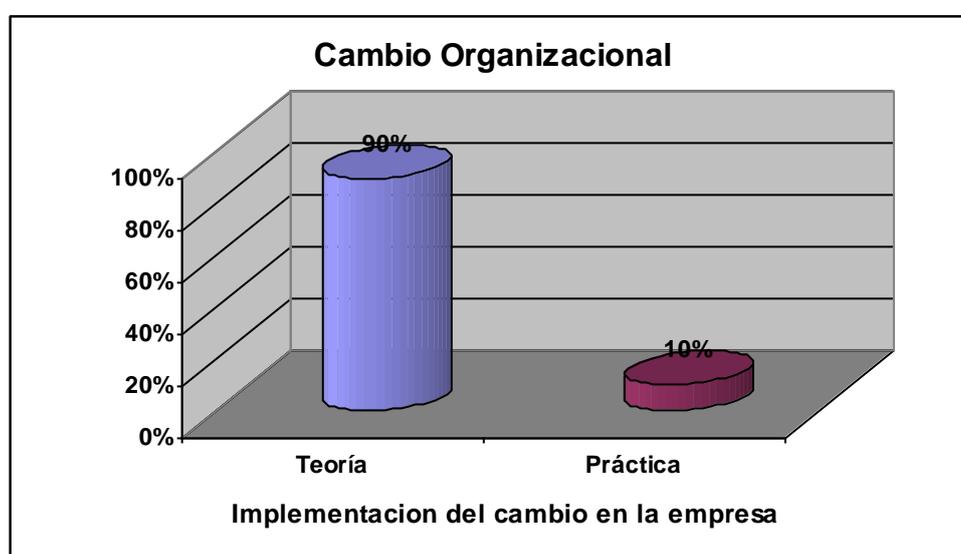
### **Cambio Organizacional**

El personal afirma que existe una necesidad de cambio, pero es necesario recalcar que para que exista dicho cambio debería haber la intención de hacerlo pero de aquello se puede percibir más bien mucha resistencia a este.

Técnicamente existe el reconocimiento de cambio pero desafortunadamente de manera práctica todavía les falta mucho para que esto llegue y mucho más para implementarlo en la institución. (Teoría 90% y práctica 10%).

Cambio organizacional=Medidas de cambio emprendidas/Medidas propuestas

Cambio organizacional= $2/20=0.10$



**Figura 4.14** Cambio Organizacional

**Fuente:** Entrevistas empleados Gobierno Municipal

### Estudios Administrativos

La totalidad del personal analizado opina que no se han efectuado estudios administrativos; los únicos estudios en materia administrativas han sido efectuados por personal de contraloría es decir se los han hecho como parte del trabajo de auditorias de gestión realizadas por dichos miembros; estos

estudios corresponden a evaluaciones solicitadas por agentes externos y ligados al gobierno central.

La nulidad de dichos estudios es una consecuencia más de la cultura prevaeciente sustentada en la reacción y la costumbre.

Es de destacar además, que si se quisiera efectuar estudios administrativos la institución no cuenta con un órgano especializado para la preparación necesaria para sustentar un estudio con estas características.

Estudios Administrativos=Estudios administrativos realizados/Estudios administrativos propuestos

Estudios Administrativos=0/2=0



**Figura 4.15** Estudios Administrativos

**Fuente:** Entrevistas empleados Gobierno Municipal

## **DIRECCIÓN**

### **Liderazgo**

La percepción por parte del personal que se tiene de la dirección en este caso del Alcalde esta enmarcada en varias posturas:

49% la considera que es satisfactoria

20% la considera aceptable

31% la considera regular

La diversidad de las respuestas se da por diversos factores como por ejemplo:

Los que apoyan o están dentro del grupo del 49% son básicamente los comentarios aquellos de personas que están muy ligadas a la dirección como es el caso de los funcionarios de primer nivel (directores de cada área).

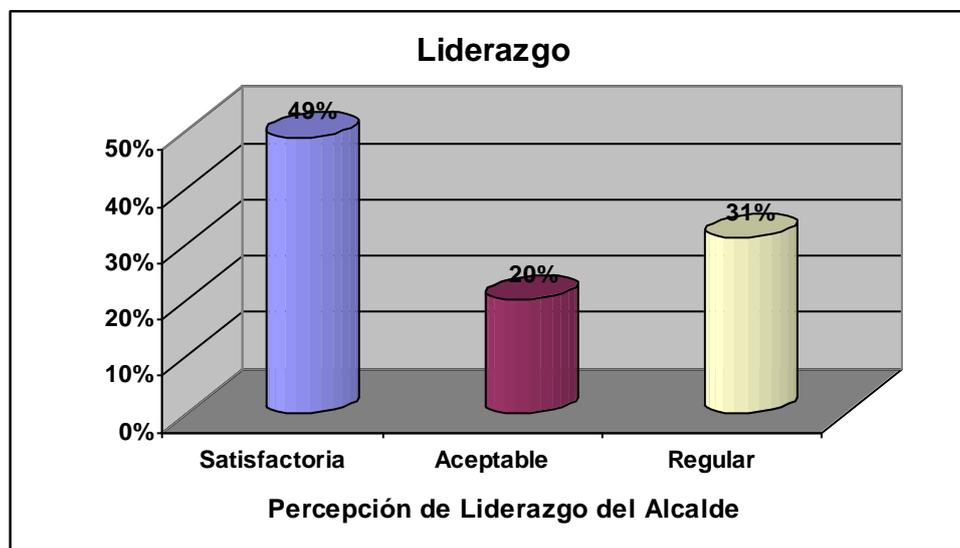
Los que están en el grupo del 20% son personal ligado a los cargos de primer nivel es el caso de asistentes, secretarias, nivel de apoyo.

Los del grupo 31% aquellos que pertenecen ya a la parte operativa que coinciden con similares comentarios con el primer grupo; son empleados operativos los cuales son traídos o contratados de manera muy ligada a la alcaldía.

Lo que se podría condensar es que el Alcalde de una u otra es una figura muy aceptada; la cual la tienen con un alto grado de respeto y mucha consideración.

Liderazgo=Personal que identifica el estilo/Total del personal

Liderazgo=49/100=0.49



**Figura 4.16** Liderazgo

**Fuente:** Entrevistas empleados Gobierno Municipal

### Comunicación

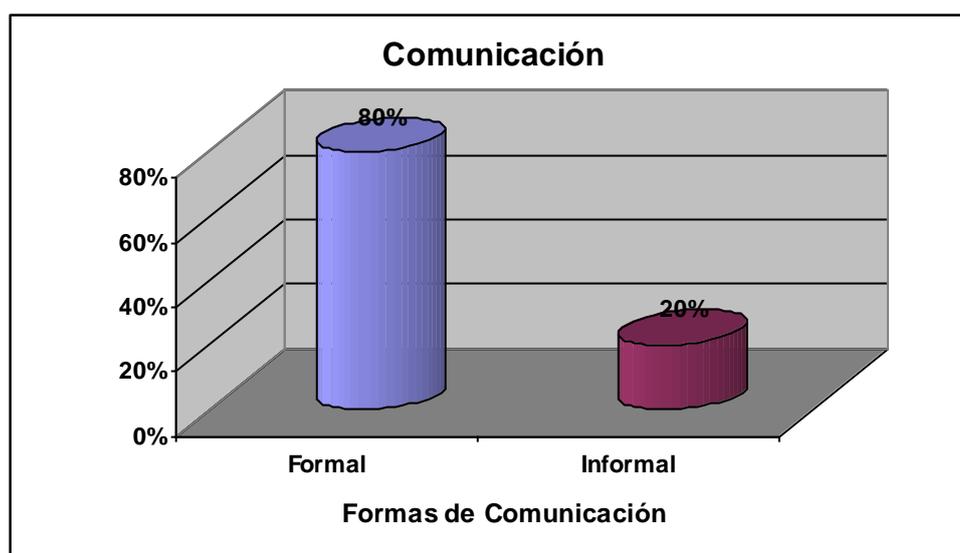
80% del personal entrevistado considera que la comunicación se la realiza por medio escrito y de manera formal; esto es correo electrónico interno, cartas, fax; se lo pudo constatar de manera visual en las diversas visitas que realice a la institución.

Aquellos que forman parte del 20% consideran que se la realiza de forma verbal y que existe mucha informalidad en la realización de esta.

Cabe destacar que existe una clara contradicción entre ambas partes la que se puede evidenciar como una consecuencia de la cultura que estaría perenne en dicha institución.

Comunicación=Canales de comunicación utilizados/Canales de comunicación establecidos

$$\text{Comunicación} = \frac{4}{5} = 0.80$$



**Figura 4.17** Comunicación

**Fuente:** Entrevistas empleados Gobierno Municipal

### **Manejo del estrés, el conflicto y la crisis**

85% del personal opina que el trabajo le origina algún tipo de estrés, pero se contrapone con un 15% que alude todo lo contrario.

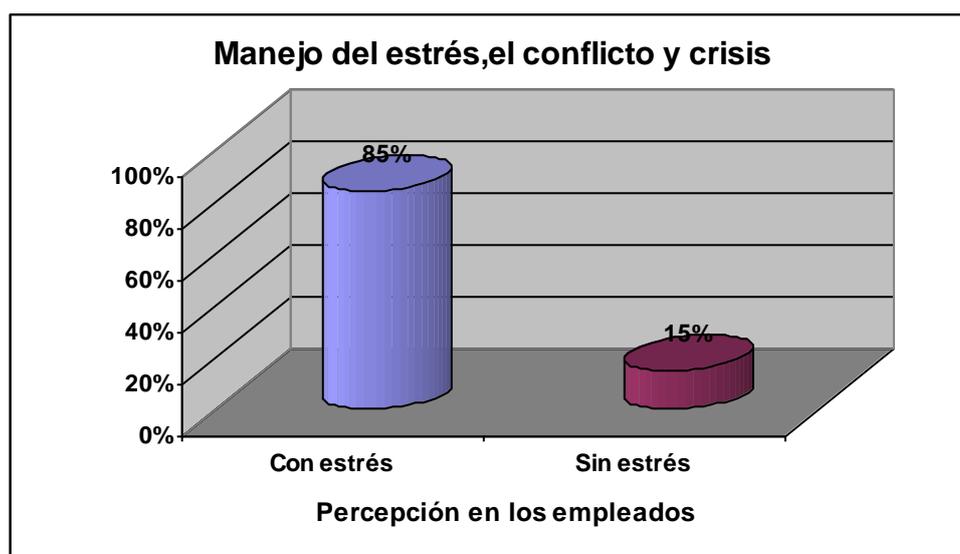
Durante la tarea de recolectar dicha información mediante entrevistas y observación visual se pudo notar claramente que exista dicha situación por parte de los empleados, observada de manera muy clara que existía un entorno rodeado de estrés, en muchas ocasiones se pudo palpar que había un clima de crisis a pesar de que al primer momento no hubo aceptación por parte de los evaluados.

En una ocasión se pudo presenciar que por efectos de estrés se desencadenó un conflicto con un personal de un área analizada.

Claramente el estrés y a su vez los conflictos son factores predominantes en dicha institución consecuencias quizás de la desorganización perenne en esta (imagen general que se tiene de la forma de trabajar en la entidad).

Manejo del estrés, el conflicto y la crisis=Personal con estrés/Total del personal

Manejo del estrés, el conflicto y la crisis= $85/100=0.85$



**Figura 4.18** Manejo del estrés, el conflicto y la crisis

**Fuente:** Entrevistas empleados Gobierno Municipal

### **Toma de decisiones**

La credibilidad que los empleados estiman que se toman en cuanto a las decisiones es muy baja; 25% consideran alta, 75% regular, está prorrateada

en las diversas áreas que tiene la entidad y claramente absorbida en los altos niveles (direcciones).

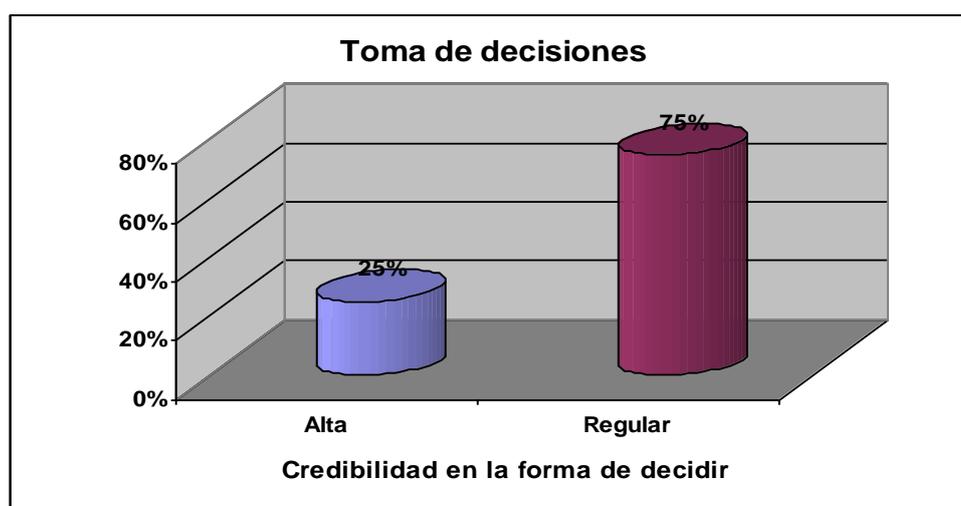
Están estigmatizados con frases como: “centralizadas en la dirección (alcaldía)”, y “obediencia a compromisos que la dirección posee” (**compromisos básicamente políticos**).

La baja credibilidad al responsabilizar a la dirección pone de manifiesto nuevamente la nula delegación de autoridad que prevalece y el nivel alto de incertidumbre que ha conllevado a que los empleados tomen como una actitud casi familiar conformarse y esperar que decidan por ellos.

Se puede concluir entonces que existen dos factores predominantes que son: No hay decisiones fuera de la dirección y que la entidad se sostiene económicamente por los proyectos que lleva a cabo y más no por su manejo.

Toma de decisiones=Decisiones programas/Total de decisiones

Toma de decisiones=5/20=0.25



**Figura 4.19** Toma de decisiones**Fuente:** Entrevistas empleados Gobierno Municipal**CONTROL****Naturaleza**

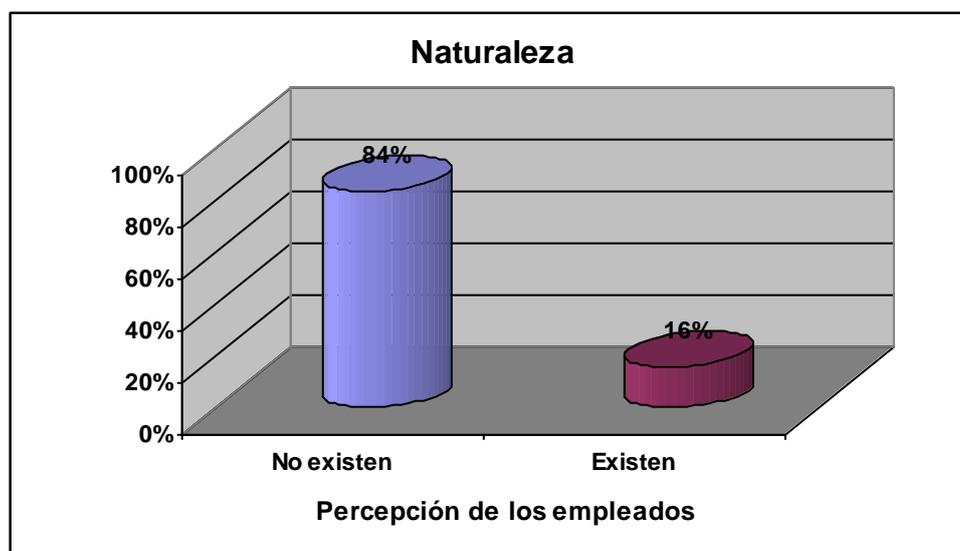
84% de los entrevistados aluden que no existen controles, mientras que solo 16% afirman que existen.

Se pudo notar que no existe una cultura de controles como ya podríamos haber concluido mucho antes por la forma misma de administrar dicha organización.

La escasez de controles es una circunstancia producto mismo de la carencia de planeación, hay una desorganización por la nula carencia de procedimientos documentados (poca formalidad) y por la inexistencia de directrices escritas.

Naturaleza=Controles concurrentes/Total de controles

Naturaleza=1/6=0.16



**Figura 4.20** Naturaleza

**Fuente:** Entrevistas empleados Gobierno Municipal

### Herramientas

Las opiniones que afirman que existen controles recaen nuevamente entre el personal que pertenecen al área administrativa quienes manejan o registran de manera exclusiva el empleo de recursos directamente relacionados con controles lo que se pone en hincapié que las decisiones, acciones y controles están siendo ejecutadas y enfocadas de manera centralizada.

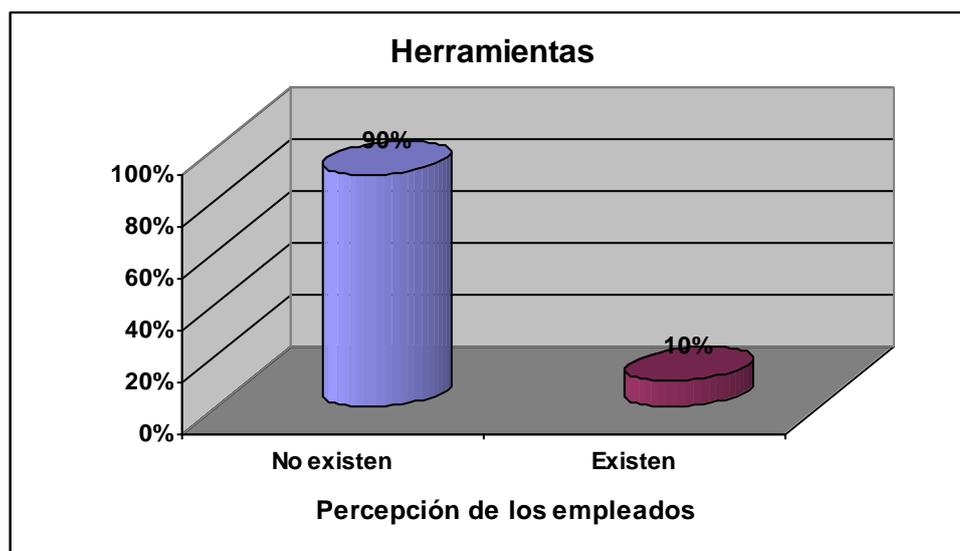
Los resultados analizados dieron como resultado los siguientes puntos de vista:

El 90% afirma la inexistencia de controles y el otro grupo de empleados que indica un 10% perciben una existencia en cambio de los mismos.

El conocimiento de este tema se focaliza en la dirección y entre el primer nivel de la organización.

Herramientas=Controles presupuestarios/Total de controles

Herramientas=1/10=0.10



**Figura 4.21** Herramientas

**Fuente:** Entrevistas empleados Gobierno Municipal

### Calidad

90% aluden que no existen estándares de calidad presente en la organización mientras que solo el 10% dice lo contrario.

No se pudieron constatar que existan de forma documentada apuntes que indiquen la promulgación, instrumentación y evaluación de la calidad.

El personal en este sentido alude su desempeño conforme a sus propias interpretaciones de lo que es para ellos la calidad.

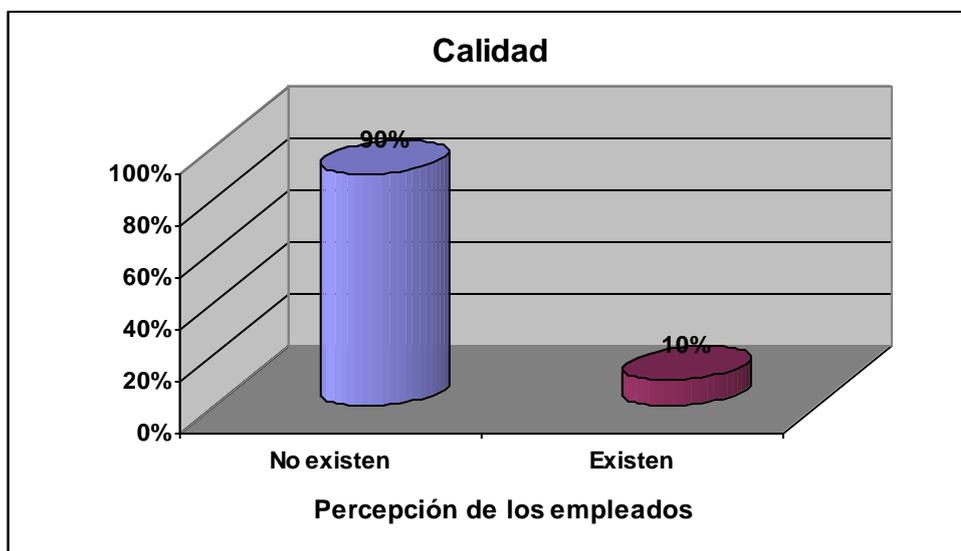
Existe un vacío en la concepción por parte de los altos niveles de lo que implica la calidad.

Claramente se puede concluir que no se promueve la cultura de la calidad en la organización.

Representar entonces la realidad de la organización sería muy fácil ya que podríamos enmarcarlo en la falta de su promoción, estándares ausentes y el precario impulso a una cultura de calidad.

Calidad= Sistemas de administración y seguimiento de la calidad/Total de sistemas

$$\text{Calidad} = 1/10 = 0.10$$



**Figura 4.22** Calidad

**Fuente:** Entrevistas empleados Gobierno Municipal

## ELEMENTOS COMPLEMENTARIOS

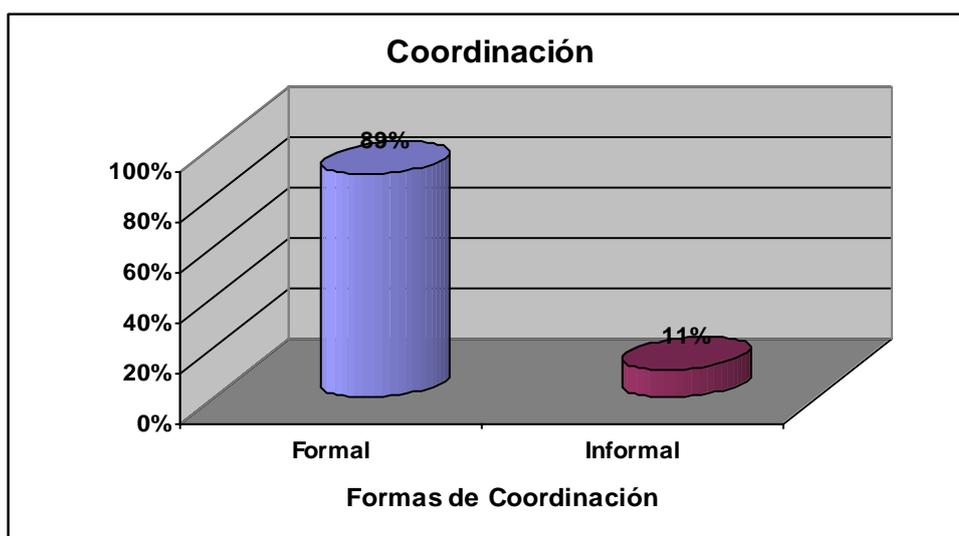
### Coordinación

89% de los empleados afirma que la forma de coordinar sus actividades la desempeñan de manera verbal, mientras que solo el 11% alude lo contrario basándose en las precarias y equivocadas nociones que tienen de que la coordinación lo efectúan mediante planes.

El hecho de que exista una dependencia casi total en que la coordinación se la realice de manera verbal se estaría dando a lugar a que no exista continuidad en las actividades y mucho menos formas para la evaluación de acciones oportunos si es que se llegase a necesitar.

Coordinación=Lineamientos de coordinación formulados/Lineamientos requeridos

Coordinación=2/19=0.11



**Figura 4.23** Coordinación

**Fuente:** Entrevistas empleados Gobierno Municipal

**Servicio a clientes**

70% de los empleados aseguran que se brindan un buen servicio a sus clientes (en este caso a la comunidad en general) mientras que el 30% no coincide en ello.

Después de realizar las entrevistas al personal interno que mantiene el contacto directo con la gente (tesorería, catastros, etc.) se procedió a realizar un análisis que sustenten y pruebe estos porcentajes, se entrevistaron a los usuarios que en ese momento se encontraban presentes y se pudo obtener del análisis los siguientes resultados:

25% considera que la atención es buena.

20% considera que es regular.

55% considera que existe una demora para atenderlos y que cuando estos son atendidos el trato no es el indicado.

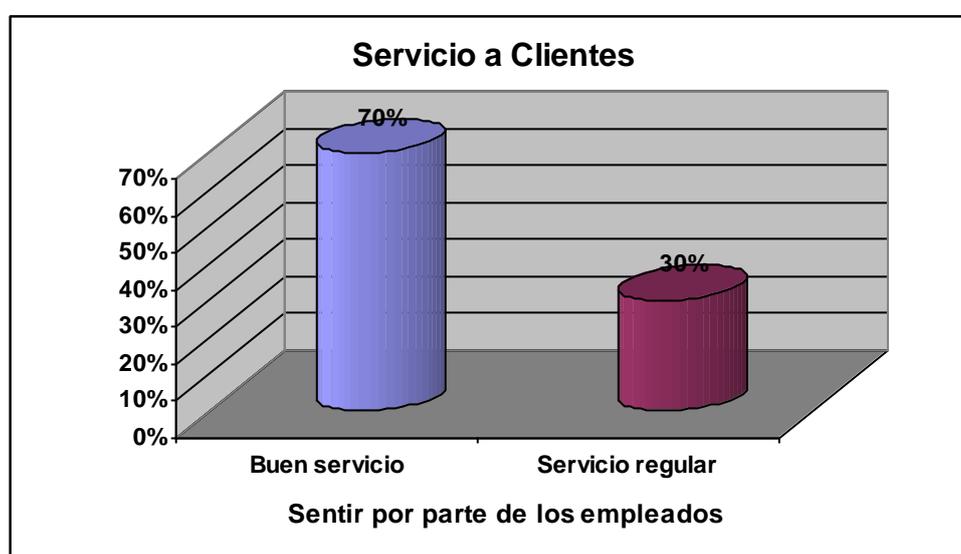
Tenemos entonces el factor claramente predominante que afecta a las instituciones públicas al momento de atender a sus clientes, se puede ver que existe un común denominador conocido por todos al momento de utilizar servicios pertenecientes a dependencias públicas.

A pesar de los ya conocidos escenarios que se viven en estos sectores aún no se ve que exista preocupación por parte de la administración de mejorar o

mitigar esto, ¿Qué estamos esperando entonces para cambiar, si claramente se ve que existe una necesidad latente de mejora?

Servicio a clientes=Personal responsable de la atención a clientes/Total del personal

Servicio a clientes= $3/10=0.30$



**Figura 4.24** Servicio a Clientes

**Fuente:** Entrevistas empleados Gobierno Municipal

### **Imagen del Gobierno Municipal**

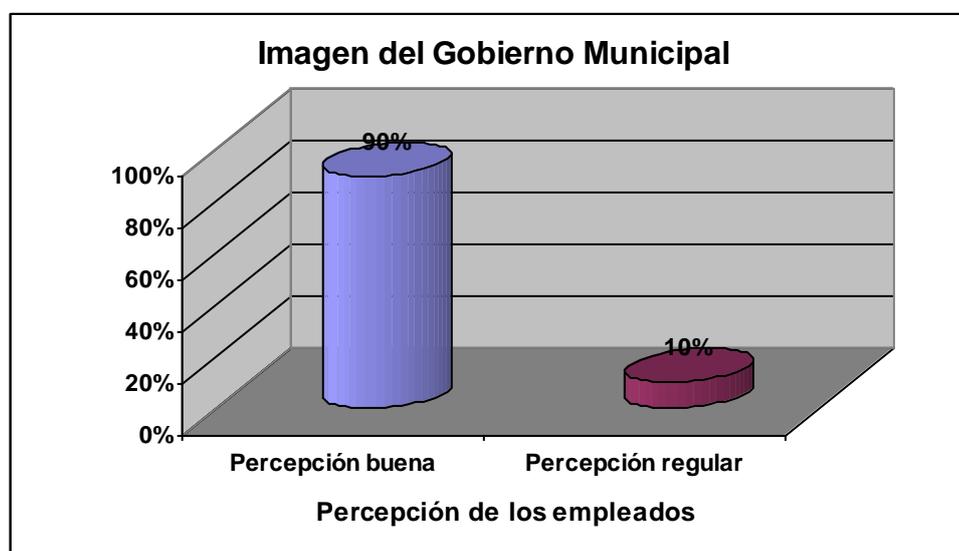
90% del personal consideran como buena la imagen de la institución, 10% la ve como no tan buena.

La naturaleza quizás de la pregunta en alguna medida expresan la imagen propia, la confianza que se tiene de ella y el nivel de expectativas que en realidad se tiene a largo plazo de esta.

La imagen que se estaría intentando enfocar o buscar estaría en todos y cada uno de los miembros de la organización, al margen de su posición en la estructura organizacional.

Imagen del Gobierno Municipal=Empleados con buena percepción de imagen de la organización/Total de empleados

Imagen del Gobierno Municipal=90/100=0.90



**Figura 4.25** Imagen del Gobierno Municipal

**Fuente:** Entrevistas empleados Gobierno Municipal

## VISIÓN GLOBAL DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

En función de lo antes ya analizado tenemos un pequeño extracto de cuanto ha sido comentado, detallemos entonces ese comportamiento en los siguientes párrafos.

Con respecto a la **planeación**, tenemos:

- ☞ Pocos objetivos definidos.
- ☞ La percepción vaga de la visión, misión.
- ☞ La ausencia de políticas, procedimientos y programas.
- ☞ La centralización de las decisiones en el nivel directivo (alcaldía).
- ☞ La ausencia de estrategias.
- ☞ La carencia entonces de una “planeación formal”.
- ☞ No existe un manual de procedimientos, la falta de este provoca la dependencia a la alta dirección.

En cuanto a la **organización**, tenemos:

- ☞ El organigrama o estructura organizacional no es un reflejo fiel de la forma en que se esta operando en la institución.
- ☞ Duplicidad de funciones.

La etapa de **dirección** proyectó lo siguiente:

- ☞ La toma de decisiones no se delega, por lo tanto se concentra la responsabilidad en una sola persona.

La última etapa **Control** tenemos:

- ☛ Carencia de un seguimiento a las actividades realizadas en la institución.
- ☛ La etapa quizás más débil ya que se pudo notar que existe una carencia total de controles partiendo desde su naturaleza.

### **Indicadores financieros**

Las cifras tomadas para el análisis de indicadores financieros que a continuación vamos a analizar fueron tomadas de los Estados Financieros correspondientes al ejercicio económico 2006.

En este caso se optó por emplear indicadores necesarios y suficientes para determinar el desempeño por cada rubro.

Movilidad de activo circulante = Activo circulante/ Pasivo circulante

Movilidad de activo circulante =  $2952056.02/2646709.17=1.125$

En este momento la razón circulante es de 1.13 a 1, es decir, que por cada dólar que el municipio debe a corto plazo, tiene 1.13 para enfrentar su deuda, representa un circulante un tanto riesgoso para enfrentar las obligaciones.

Determinando la insuficiencia de la entidad para cubrir sus obligaciones a corto plazo. La entidad cuenta con tan solo \$1.13 de activos para cubrir cada obligación de 1 dólar.

$$\begin{aligned} \text{Capital de Trabajo} &= \text{Activo circulante}-\text{Pasivo circulante} \\ \text{Capital de Trabajo} &= 2952056.02-2646709.17=305346.85 \end{aligned}$$

El capital de trabajo se refiere a la dinero recaudado del municipio en activos circulantes. Por lo tanto, es importante mantener una posición positiva de capital de trabajo. Esta liquidez proporciona un margen de utilidad y reduce la posibilidad de una insolvencia.

$$\begin{aligned} \text{Patrimonio inmovilizado} &= \text{Activo fijo tangible}/\text{Capital contable} \\ \text{Patrimonio inmovilizado} &= 1905626.11/3024590.34=0.630 \end{aligned}$$

Este índice presenta la parte relativa del patrimonio del municipio que se encuentra inmovilizado en Activos Fijos. Por cada dólar de captación \$0.63 fueron destinados al activo fijo y \$0.37 fue destinado a la parte del capital. Se ve entonces que no se esta mostrando interés por parte de la entidad en asignar al capital un rubro significativo cada año.

$$\begin{aligned} \text{Índice de rentabilidad} &= \text{Utilidad neta}/\text{Capital contable} \\ \text{Índice de rentabilidad} &= 927658.54/3024590.34=0.306 \end{aligned}$$

Este índice permite determinar la rentabilidad que produce el municipio. Se obtuvo \$0.306 de beneficio por cada dólar captado por la entidad. Quiere decir que hay un reflejo favorable por parte del municipio.

Grado de obligación=Total pasivos/Total

Activos=3232783.38/7185032.26=0.449

Esta relación muestra la parte de los activos totales. La relación de la deuda total de la entidad fue baja, lo que demuestra que la probabilidad de obtener fondos adicionales prestados es relativamente alta.

## **4.2.2 Papeles de Trabajo**

Dichos papeles representan documentos para el auditor que muestran un resumen de lo acontecido durante el proceso de auditoría administrativa.

### **4.2.2.1 Evidencias**

#### **Evidencias físicas**

- ☞ No cuentan con un manual de procedimientos.
- ☞ No cuentan con un manual de procesos.
- ☞ No cuentan con un manual de funciones.
- ☞ Lo que cuentan es con un documento el cual contiene definida las misiones para cada uno de los Directores de cada dependencia de la institución.

#### **Evidencias Testimoniales**

La opinión recolectada a diferentes usuarios de la atención brindada por parte de municipalidad con relación a la pronta solución de reclamos a problemas de servicios básicos resulto poco satisfactoria, ellos consideraron muy lenta la atención a sus reclamos.

### **4.2.3 Supervisión del trabajo**

Para el logro de la culminación de la auditoría de la manera antes programada se ha mantenido una estrecha comunicación por vía electrónica

con el supervisor a cargo de esta auditoria (Econ. Julio Aguirre). Esta cercanía hizo posible lograr:

- ☞ Apego al cronograma de trabajo.
- ☞ El hecho de aclarar de manera oportuna las dudas que no hayan quedado bien enfocadas.
- ☞ Revisión detallada y oportuna de los borradores de trabajo.
- ☞ Asegurar la coincidencia entre lo analizado y los resultados planteados.

### **4.3 Examen**

#### **4.3.1 Antecedentes**

##### **Propósito**

Por medio del enfoque organizacional y cuantitativo, se esperará lograr el objetivo planteado de la auditoria, de forma tal que se pueda evaluar los elementos claves encontrados para así emitir las respectivas conclusiones y recomendaciones.

#### **4.3.2 Enfoque de análisis administrativo**

##### **Enfoque Organizacional**

##### **FODA**

##### **Fortalezas**

- ☞ Alta respuesta en cuanto al tiempo de ejecución de obras.

- ☞ Disposición aceptable a correcciones por parte de la alcaldía cuando se trata de mejorar la política de administrar.
- ☞ Buena coordinación entre lo planificado en dirección y lo ejecutado en el departamento de obras públicas.

### **Oportunidades**

- ☞ Vínculos importantes que la alcaldía posee para la obtención de convenios internacionales para de alguna manera desarrollar proyectos a mayor escala o magnitud para la comunidad del cantón.

Confianza: Buena aceptación por parte de la Comunidad

### **Debilidades**

- ☞ Baja calidad en cuanto a su gestión en cierta medida.
- ☞ Liderazgo centralizado.
- ☞ No cuenta con manuales de procedimientos, de procesos ni de funciones.
- ☞ No cuenta con políticas.

Recurso Humano: Clasificación de puestos de forma inadecuada.

Recurso Material: Obsolescencia tecnológica  
Vida útil cumplida

- ☞ La infraestructura de la organización quizás es la más grande debilidad, se pudo constatar que no cuentan con una apropiada instalación en ninguno de los departamentos y esto se hace más preocupante con respecto a la dirección de informática.

## **Amenazas**

- ☛ Limitación de la aportación que el gobierno Nacional asigne al Gobierno Municipal.  
Financiera: Presupuesto estancado
- ☛ Reducción de rubros o asignaturas por parte del Gobierno Nacional.

El análisis será realizado a través de una herramienta como lo es la planeación estratégica que nos permitirá diagnosticar, dirigir y evaluar la práctica municipal de manera muy transparente. Es un parámetro que servirá como base para planear y ejecutar cambios para poder registrar los respectivos avances en materia de gobierno corporativo.

La metodología que tiene como herramienta el Plan Estratégico, resume las principales características de la política corporativa orientada al desarrollo de la cultura de planeación a resultados y mejoramiento continuo en sus procesos misionales, describiendo los objetivos corporativos y estratégicos que se desplegarán en el análisis.

La evaluación muestra aspectos positivos de la gestión que deben ser fortalecidos, y muestra también algunas debilidades a corregir mediante los objetivos estratégicos y las actividades definidas en el Plan, cuya percepción se refuerza con las encuestas realizadas a los funcionarios, de las cuales se consolida el diagnóstico actual de la entidad.

## **1. Definición de objetivos corporativos**

1. Mejorar la eficiencia, eficacia, calidad y cobertura del control y vigilancia fiscal.
2. Apoyar técnicamente al concejo municipal y así fortalecer el ejercicio del control político.
3. Afianzar la participación ciudadana en el control y vigilancia.
4. Corregir y perfeccionar los procesos de apoyo para atender de manera eficiente y eficaz los objetivos misionales.

## **2. Evaluación de los objetivos corporativos**

1. Mejorar la eficiencia, eficacia, calidad y cobertura del control y vigilancia fiscal.

El control fiscal constituye un instrumento valioso para procurar el buen uso de los recursos públicos, en la calidad y cobertura del control fiscal del municipio reside la mayor parte de cumplimiento de su misión institucional.

El control fiscal estará orientado a consolidar una gestión pública moderna, eficiente y equitativa, exigiendo a los servidores públicos la rendición oportuna y periódica de los resultados de su gestión. Los objetivos estratégicos en materia de vigilancia fiscal apuntan al cumplimiento de los lineamientos trazados para el buen uso de los recursos públicos; el desarrollo de acciones preventivas en la gestión pública y la defensa del patrimonio público.

2. Apoyar técnicamente al concejo municipal, para fortalecer el ejercicio del control político.

El Concejo Municipal es el principal órgano de representación de la ciudadanía, encargado de legislar a nivel municipal, mediante acuerdos y es la instancia básica en las decisiones y orientaciones de la política municipal.

3. Afianzar la participación ciudadana en el control y vigilancia fiscal

La Constitución Política señala que los ciudadanos tienen el derecho y el deber de participar en la vigilancia de la gestión administrativa y de los intereses públicos, y su participación debe ser apoyada por las instituciones del Estado.

En este sentido, el eje fundamental para lograr este objetivo es la promoción y consolidación del sistema de control fiscal donde se busque la vinculación de los ciudadanos de manera individual, a las actividades de control y vigilancia de los recursos y bienes del municipio.

4. Perfeccionar los procesos de apoyo para atender de manera eficiente y eficaz los objetivos misionales

Para el eficiente desarrollo de las labores misionales de la entidad se requiere consolidar los procesos de gestión, la asignación de los recursos físicos y financieros, los sistemas de comunicación interna y externa y el desarrollo de instrumentos para la seguridad de la entidad.

### **3. Definición de objetivos estratégicos asociados a cada uno de los objetivos corporativos**

#### **Mejorar la eficiencia, eficacia, calidad y cobertura del control y vigilancia fiscal.**

- ☛ **Convertir los Posibles Planes de Mejoramiento en herramientas para optimizar la gestión de los sujetos de control.**

Se evaluó si es que el municipio tenía definido algún plan en materia de controles, dado que no exista se procedió a sugerir la adopción de planes de mejoramiento para resolver las diferentes fallas que se detectaron durante el proceso de auditoría y en el análisis de las políticas.

- ☛ **Defender el patrimonio municipal mediante el incremento de los niveles de eficiencia, eficacia y calidad en los procesos de responsabilidad fiscal y jurisdicción.**

La defensa del patrimonio municipal, tiene por objeto resarcir al Estado el patrimonio por acción u omisión de los funcionarios públicos.

Se busca efectividad en los procesos de responsabilidad y jurisdicción, promoviendo el mejoramiento en la calidad de los actos emitidos, desarrollando procesos y procedimientos y creando un ambiente de trabajo en equipo.

- ☛ **Propender por el mejoramiento de los sistemas de Control Interno de la entidad y conceptuar sobre su calidad y eficiencia.**

La evaluación al sistema de control interno es un elemento importante para determinar la mayor o menor probabilidad de que se haga buen uso de los recursos públicos. Esta evaluación tiene como propósito establecer el estado de desarrollo y ambiente de control en el cual operan las actividades y funciones gerenciales de la organización.

**Apoyar técnicamente al concejo municipal, para fortalecer el ejercicio del control político**

- ☛ **Evaluar las políticas públicas y los temas de impacto municipal**

El Concejo Municipal tiene a su disposición los estudios e instrumentos necesarios para la fiscalización continua del presupuesto y la gestión de la entidad del orden municipal, especialmente en lo que tiene que ver con la

evaluación de los resultados y el cumplimiento de las políticas propuestas por el Gobierno Municipal.

### **Afianzar la participación ciudadana en el control y vigilancia fiscal**

- ☛ **Promover la formación de ciudadanos para hacer más efectiva su contribución al control y vigilancia de la gestión fiscal.**

Esta estrategia está orientada a promover en la ciudadanía una actitud más participativa en la gestión pública del Municipio, promoviendo la educación ciudadana, tanto en temas de control fiscal, como mecanismos de participación, con el fin de lograr legitimidad, confianza y eficiencia en el manejo ético de lo público.

### **Perfeccionar los procesos de apoyo para atender de manera eficiente y eficaz los objetivos misionales**

- ☛ **Optimizar el desempeño organizacional mediante el desarrollo de procesos de gestión del talento humano que genere ventajas con alto grado de desempeño.**

Se requiere del continuo mejoramiento del desarrollo del talento humano en términos de cambio de cultura, clima organizacional, sistemas de evaluación por resultados, plan de incentivos y afianzamiento de habilidades.

- ☛ **Administrar eficaz y eficientemente los recursos, físicos, financieros y de información que soportan el adecuado desarrollo de las actividades.**

Las condiciones de escasez de los recursos físicos y financieros que se enfrenta, requiere de una administración eficiente, eficaz y transparente de los mismos, para garantizar que los diferentes procesos misionales se desarrollen sin inconvenientes.

- ☛ **Consolidar y hacer efectivos los sistemas de comunicación internos y externos.**

Los sistemas de comunicación son básicos para el buen funcionamiento de la entidad y su posicionamiento como una entidad técnica y profesional que responde a las exigencias del Municipio y su ciudadanía.

Se requiere contar con adecuados sistemas de comunicación interna que sirvan para informar a los funcionarios de todos los niveles sobre las políticas, estrategias y planes de la entidad, que contribuyan a crear un adecuado clima laboral en la organización.

Las comunicaciones externas buscan mantener una relación abierta y transparente con el Municipio a través de los medios de comunicación, las publicaciones y el manejo de medios electrónicos.

#### **4. Definición de las principales actividades que se relacionan con cada uno de los objetivos**

##### **Mejorar la eficiencia, eficacia, calidad y cobertura del control y vigilancia fiscal**

**Convertir los posibles Planes de Mejoramiento sugeridos en el instrumento central para mejorar la gestión de los sujetos de control.**

1. Consolidar los mecanismos de seguimiento y evaluación de los Planes de Mejoramiento.
2. Examinar los avances del saneamiento de la información contable de la entidad.

**Defender el patrimonio municipal mediante el incremento de los niveles de eficiencia, eficacia y calidad en los procesos de responsabilidad fiscal y jurisdicción.**

1. Propender por el mejoramiento continuo de los procedimientos para adelantar el proceso de responsabilidad fiscal, jurisdicción y control fiscal.
2. Elevar los niveles de eficiencia, eficacia y calidad de las herramientas de apoyo logístico de los procesos relacionados con responsabilidad fiscal y jurisdicción.

3. Definición de Planes de Contingencia para la toma de decisiones inmediatas en los procesos que amerité.

**Propender por el mejoramiento de los sistemas de Control Interno de las entidades y organismos del Estado y conceptuar sobre su calidad y eficiencia.**

1. Promover la cultura del autocontrol en la entidad.
2. Establecer canales de comunicación efectivos y oportunos en la entidad.
3. Evaluar el sistema de Control Interno de los entes del nivel municipal.
4. Fomentar acciones de mejoramiento en los sistemas de control interno.

**Apoyar técnicamente al concejo municipal, para fortalecer el ejercicio del control político**

**Evaluar las políticas públicas y los temas de impacto municipal**

1. Elaborar un balance de la gestión pública con relación a la política de la entidad.

**Afianzar la participación ciudadana en el control y vigilancia fiscal**

**Promover la formación de ciudadanos para hacer más efectiva su contribución al control y vigilancia de la gestión fiscal.**

1. Vincular a los líderes comunitarios y ciudadanos, para que sean el puente entre su comunidad y la entidad facilitando de esta forma la convocatoria, para las capacitaciones que se puedan programar.

2. Brindar a la ciudadanía la información necesaria sobre los mecanismos de participación, capacitar en el uso de herramientas para el ejercicio del control ciudadano, y lograr de esta forma, el mejoramiento de la eficiencia y eficacia de la gestión pública.

3. Suministrar información precisa a la comunidad, acerca de las diversas instancias a que deben acudir, ante cualquier eventualidad, con el fin de evitar trámites innecesarios.

**Fortalecer el sistema de denuncias y peticiones y mantener informado oportunamente al ciudadano.**

1. Optimizar el proceso de orientación, recepción, evaluación, seguimiento y respuesta a los ciudadanos.

2. Agregar valor al sistema de información de denuncias ciudadanas.

3. Depurar con celeridad las peticiones, quejas y denuncias que se reciben.

4. Mantener informados a los ciudadanos sobre el trámite de sus solicitudes y denuncias.

**Perfeccionar los procesos de apoyo para atender de manera eficiente y eficaz los objetivos misionales.**

**Optimizar el desempeño organizacional mediante el desarrollo de procesos de gestión del talento humano que genere ventajas.**

1. Fortalecer el clima y cultura organizacional a través del mejoramiento integral del talento humano.
2. Potencializar las habilidades y competencias del talento humano, que coadyuven al logro de resultados en las áreas misionales y de apoyo.
3. Interiorización del Código de Ética, como parte fundamental de la filosofía de la entidad.

**Administrar eficaz y eficientemente los recursos físicos, financieros y de información que soportan el adecuado desarrollo de las actividades.**

1. Optimizar la programación y la utilización de los recursos financieros de la entidad.
2. Velar por la preservación de los activos de la entidad.

**Consolidar y hacer efectivos los sistemas de comunicación internos y externos.**

1. Afianzar la comunicación de la ciudadanía a través de los medios de comunicación.

2. Fortalecer la comunicación interna y externa a través de medios electrónicos y otros.

3. Establecer estrategias para preservar la imagen corporativa de la entidad.

### **Enfoque Cuantitativo**

#### **Muestreo no-estadístico**

El método a utilizarse será el muestreo no-estadístico, el cual se basa exclusivamente en el criterio del auditor de acuerdo a la información relevante encontrada en la evaluación, durante el proceso de la auditoría.

Estos resultados servirán para inferir si la entidad cuenta con un buen estilo de gestión, ver que este le este ayudando a la eficiencia de esta, entonces los cuestionarios, entrevistas y observación directa serán las herramientas que nos ayuden.

#### **4.3.3 Diagnóstico Administrativo**

Evaluada la información, en forma adicional al diagnóstico preliminar se elaboró el diagnóstico administrativo, y así identificamos los aspectos más relevantes anunciados a continuación:

##### **Contexto**

- ☛ La institución no se comporta de manera congruente con su estructura.
- ☛ Como organización en la rama del servicio a la comunidad ocupa una posición predominante.

- ☞ La manera en que opera la institución refleja la tendencia a mejorar en cuanto a cumplir y satisfacer las necesidades al máximo de servicio a la comunidad.

### **Información operativa**

- ☞ La base de gestión de la institución es la de servicio a la comunidad, la cual se concentra en proyectos y se controla funcionalmente.
- ☞ La coordinación de la administración es un poco deficiente.
- ☞ En los proyectos no se emplea como principal herramienta la tecnología de la información.
- ☞ No están definidas las fronteras entre los aspectos de planeación, organización, dirección y control.

### **Desempeño**

- ☞ La institución ha logrado buenos resultados comunitarios (ejecución elevada de obras públicas en cada año).
- ☞ El margen de eficacia con que se desempeña la institución es un poco bajo en cuanto a su nivel administrativo.

### **Estrategia competitiva**

- ☞ La administración de los proyectos se considera como una vía de proceso o como una ventaja realmente competitiva.

### **Liderazgo**

- ☞ La calidad de vida de la organización es baja.
- ☞ La cultura organizacional tiene un alto grado de informalidad.

## **Perspectivas**

- ☛ La institución debe replantear su estructura dentro de su cadena de valor.
- ☛ Es necesario implementar un proceso de cambio que fundamente su gestión.
- ☛ En la medida que la organización controle eficazmente sus procesos podrá innovar.

**Gobierno Municipal perteneciente a la provincia del Guayas**

4.4 Informe de Auditoria Administrativa al 31 diciembre del 2007

Guayaquil, Febrero del 2008

Señor

Alcalde del Muy Ilustre Municipio

Ciudad.

Estimado señor Alcalde:

Presentamos nuestro informe titulado “Auditoria Administrativa sobre el cumplimiento de los principios de Gobierno Corporativo en la administración de un Municipio perteneciente a la provincia del Guayas”.

Nuestra auditoria administrativa se realizó durante los meses de Octubre, Noviembre y Diciembre del 2007, de conformidad con la autorización previamente conocida y con las normas técnicas de auditoria vigentes, en consecuencia, incluyó las pruebas pertinentes y los demás procedimientos de auditoria que consideramos necesarios.

Debido a la naturaleza administrativa, nuestra auditoria no comprendió de forma profunda el examen de los estados financieros de la organización, por lo que nuestro informe no intenta expresar opinión alguna respecto a la

situación financiera y los resultados de sus operaciones económicas sino mas bien evaluar de forma concisa y breve como la gestión se esta desarrollando en dicha institución.

Atentamente,

MagdalenaMantilla

#### **4.4.1 Resultados de la Auditoria**

##### **Aspectos relevantes**

Cabe destacar que del trabajo realizado como caso práctico en el gobierno municipal perteneciente a la provincia del Guayas, pudimos recolectar y resumir a través de estos componentes encontrados la situación perenne y claramente identificada como lo son los puntos a considerar:

- ☛ Inexistencia de un Enfoque de crecimiento.
- ☛ Ausencia de procedimientos, planes y programas.
- ☛ Centralización de las decisiones en el nivel directivo.
- ☛ Duplicidad de Funciones.
- ☛ Estructura Organizacional.

#### **4.4.2 Informe General de Auditoria**

##### **4.4.2.1 Proceso Administrativo**

##### **Conclusiones**

##### **Etapas: Planeación**

En esta etapa podemos encontrar la inexistencia escrita y formal de políticas y procedimientos, la baja percepción por parte de los empleados de la visión, inexistencia de manuales básicos y necesarios dentro de la organización.

##### **Etapas: Organización**

En esta etapa se presenta la incoherencia de la estructura organizacional con respecto a la forma real de asignación de responsabilidades y funciones de los empleados municipales.

#### **Etapa: Dirección**

En esta etapa se presenta claramente la centralización o concentración de decisiones en la alta dirección, decisiones importantes se resuelven única y exclusivamente en el alto nivel.

#### **Etapa: Control**

En esta etapa se denota la carestía o carencia total de controles desde su etapa inicial que es la naturaleza de los mismos, nulidad en cuanto a la implementación de controles en las actividades diarias en el Municipio.

#### **Recomendaciones**

##### **Etapa: Planeación**

Empezar por definir la documentación necesaria para que exista una planificación por parte del Municipio, presencia física de los manuales respectivos como es el caso del manual de funciones, igual manera para las políticas y procedimientos.

El alcalde debería comunicar a todos los involucrados en la entidad, la misión, la visión de la empresa, metas y estrategias éticas de manera directa,

para alcanzar objetivos viables, haciendo coincidir los valores corporativos con los valores de cada uno de sus integrantes.

Las políticas escritas en manuales de funciones, de procedimientos y códigos de conducta para que mediante estos permitir determinar las responsabilidades , el empoderamiento, el camino a seguir ante conflictos de intereses y las reglas de conducta de los directivos, administradores y principales ejecutivos integrantes de la organización, para asegurar que las decisiones tomadas sean realizadas con absoluta objetividad y transparencia.

Básicamente la existencia predominante de una planificación formal por parte del Municipio evaluado.

### **Etapas: Organización**

Redefinir la estructura organizacional del Municipio ya sea en su esquema inicial o sino que los empleados se sometan de manera formal a dicha estructura; lo recomendable podría ser depurar algunos departamentos y añadir en cambio otros.

### **Etapas: Dirección**

Posterior al haber incurrido ya en la implementación formal de la planificación este servirá como herramienta para que los empleados conozcan de manera profunda su grado de participación y aportación directa a las principales

decisiones que estos deberán tomar cada vez y cuando el caso lo amerite, que ellos ya formen parte del entorno global de la toma de decisión totalmente descentralizada.

### **Etapa: Control**

En esta etapa se denota la carestía o carencia total de controles desde su etapa inicial que es la naturaleza de los mismos, nulidad en cuanto a la implementación de controles en las actividades diarias en el Municipio.

Reestructurar la forma como se ha estado dejando atrás el hecho de no tener un sentido común de que no se estaba llevando a cabo ninguna clase o estilo de controles para de alguna manera reducir o mitigar al mínimo los posibles riesgos que pudiesen enfrentar la entidad.

La creación de un comité de análisis y control interno, facilitará una cultura preventiva, el cual evaluará y medirá el impacto de los riesgos operacionales y administrativos para determinar controles internos efectivos y puntuales que aseguren el cumplimiento del objeto social, la confiabilidad de los procesos, y la razonabilidad de la información.

#### **4.4.2.2 Gobierno Corporativo y responsabilidad corporativa**

### **Conclusiones**

La situación actual del Municipio encontrada en cuanto al gobierno corporativo y responsabilidad corporativa abarca una transparencia en la información baja, la protección del medio ambiente muy escasa, relaciones laborales poco transparentes, integrando todo esto en un estilo de vida diario del cabildo.

No obstante, y sin dejar de reconocer los nuevos condicionantes y desafíos que la entidad tiene en la actualidad, cabría preguntarse si no más bien asistimos a una vuelta a los auténticos orígenes y finalidad de la entidad, desvirtuados, en los últimos años, por una serie de circunstancias históricas, sociales, económicas y culturales como la globalización, el avance de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

De ser así, este hecho no debería sorprendernos pues la entidad es un ente social y, por lo tanto, sujeta, como un organismo vivo, a los cambios de su entorno y al cual debe adaptarse para poder sobrevivir. En suma, la cuestión a plantearse, a nuestro juicio, sería asistir realmente a un auténtico Nuevo Paradigma Institucional.

Este Paradigma implicaría definir una política al Municipio guiada por la Responsabilidad Corporativa enfocada a mejorar aspectos como la calidad de vida laboral, el medio ambiente, y de la comunidad.

La Responsabilidad Corporativa implicaría un compromiso voluntario por parte del Municipio para gestionar sus actividades de una forma responsable, que sólo puede tener sentido si estos valores y principios se integran de manera efectiva en sus operaciones a través de políticas, prácticas de gestión y procesos de toma de decisiones.

### **Recomendaciones**

Responsabilidad Corporativa entonces en el cabildo comprenderá “el cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales; responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones”. De este modo, la entidad socialmente responsable tiene en cuenta identificar fielmente e intentado responder de forma satisfactoria a las expectativas que éstos tienen respecto a su servicio. A su vez, los compromisos en materia social y medioambiental que la organización asume de forma voluntaria y en total coherencia y consistencia con su estrategia y políticas.

Cada vez son más las empresas públicas que incorporan la Responsabilidad Corporativa dentro de su estrategia, constituyéndose así en generadores de valor social y medioambiental.

Por estas razones podremos sugerir al Gobierno Municipal que para enmarcarse dentro de ese modelo que antes hemos explicado tendría que de alguna manera considerar los siguientes puntos que nombraremos a continuación:

- ☞ La institución debe replantear su estructura dentro de su cadena de valor.
- ☞ Es necesario implementar un proceso de cambio que fundamente su gestión.
- ☞ En la medida que la organización controle eficazmente sus procesos podrá innovar.
- ☞ Redefinir el perfil organizacional y realzar la importancia imperante de la responsabilidad social y corporativa en el municipio.
- ☞ Hacer de los comportamientos responsables de los empleados el estilo de vida del municipio.
- ☞ Promover la transparencia a través de los informes de Responsabilidad Corporativa y su concienciación en el entorno.
- ☞ Promover las buenas prácticas de Responsabilidad Corporativa en todos los niveles del Gobierno municipal.
- ☞ No obstante, sería muy recomendable que se promoviera una Guía de Principios de Responsabilidad Corporativa por parte de la entidad, en cooperación con todos los que conforman el equipo municipal, para

asumir un compromiso fiable y leal con el Gobierno y así como con la comunidad.

- ☛ Relación con sus empleados: crear oportunidades; potenciar el desarrollo profesional; impulsar la formación; lograr políticas conciliatorias.
- ☛ Desarrollar la comunicación interna y vigilar la salud y seguridad en el centro de trabajo.
- ☛ Entorno social: activa participación en acción social y solidaria; apoyo a medidas de protección medioambiental y al desarrollo social sostenible.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 Conclusiones**

Tras revisar el marco de gobierno corporativo hemos analizado innumerables consideraciones y emitido juicios de valor respecto de varias disposiciones y estructuras, apuntando a reformas concretas y a buscar los caminos que considero se deban seguir en materia de gobierno corporativo con el único fin de concretar las reformas que se han iniciado con un buen rumbo y así permitir que estas logren un crecimiento de la entidad.

Considero que del análisis realizado en el presente trabajo, se deberá desprender un sistema que busque eficiencia favoreciendo primordialmente los elementos de información, integridad y seguridad en la organización evaluada.

La regulación debe ser construida sobre estos elementos comunes referidos, a fin de crear un sistema que favorezca el crecimiento eficiente del Municipio pues la evidencia internacional y el análisis aquí realizado así lo comprueban.

Es evidente que para lograr el cumplimiento de este propósito se debe

atender a innumerables cuestiones que requieren estudios y evidencia fuerte para cualquier reforma o acercamiento, sin embargo, el contexto general debe ser siempre el de alto grado de desempeño de la organización y eficiencia, a través de los elementos apuntados.

En cuanto a los temas de Integridad, Transparencia y Seguridad, considero que pudieran verse como subordinados o secundarios respecto al relativo a la información. Si existe un buen sistema de información, la transparencia, la seguridad y la integridad vendrán seguramente de la mano. Existen, sin embargo, algunos elementos relevantes dignos de considerar. Dentro de ellos encontramos la importancia de la responsabilidad y la ética en la organización. Las medidas regulatorias y el marco jurídico deben de ir acompañados de la responsabilidad de cada uno de los participantes de la organización en cuestión analizada.

En consecuencia, si queremos realmente abrazar una nueva teoría de gobierno corporativo debemos insistir y empezar de nuevo proponiendo algunas reformas para darle cabida, en los diversos órganos de gobiernos del sector público, a verdaderos representantes que puedan interpretar legítimamente la voluntad ciudadana.

A nuestro parecer entonces, existen claras debilidades en materia de gobierno corporativo mencionando algunas tenemos:

1. La existencia de prácticas contables, transparencia y rendición de cuentas que se alejan de los estándares privados e internacionales.
2. La existencia de limitaciones presupuestarias. Por lo general estas entidades tienen acceso limitado o restringido a los fondos públicos.
3. Una franca contradicción en la determinación de los objetivos ya que estos son con frecuencia el resultado de decisiones políticas.

Se debe entender y reconocer que cualquier empresa, entidad u organismo público es propiedad del gran público, es decir, de todos los ciudadanos.

Por ende, debe considerarse como un microcosmos del Estado. Por ello, podemos decir que, dentro de la administración pública, el concepto de gobierno corporativo debe ser el elemento más delicado, toda vez que su responsabilidad fundamental es vincular a los ciudadanos con la administración (funcionarios públicos).

Por lo tanto, es imprescindible iniciar un debate público para contrastar las prácticas actuales de gobierno corporativo en las entidades del sector público con un nuevo paradigma, que considere en todo momento los nuevos conceptos que la democracia mundial y la participación ciudadana están demandando. Sirvan este documento como una estimulación para que exista una discusión en favor de una mayor rendición de cuentas, una mayor transparencia y, sobre todo, un mayor bienestar para todos los ciudadanos mediante el manejo eficaz de dichas entidades.

Seria importante denotar por último que dentro del desarrollo de esta auditoria se pudo rescatar y ver claramente avances muy satisfactorios en cuanto a la administración del alcalde como es el caso de los proyectos, viabilidad, ornamentos, seguridad, salud; que hablan muy bien de los logros alcanzados hasta ahora por el cabildo recalcando y sacando a relucir buenos comentarios, preguntándonos entonces como es que existen a pesar de todo esto deficiencias y falencias; se explica esta contradicción con el simple hecho de que cuanto se ha logrado en el municipio ha sido por autogestión y firme compromiso del alcalde a los auténticos planes y metas planteados en una primera instancia , desvirtuados quizás, por una serie de causas, sociales, económicas y políticas. No debería sorprendernos pues el Municipio es un ente social y, por lo tanto, sujeta, como un organismo, a los cambios de su entorno.

## **5.2 Recomendaciones**

Es importante que el Gobierno Municipal analizado en cuestión busque mejorar su sistema administrativo y financiero a través de prácticas y políticas que permitan establecer transparencia tanto en sus operaciones como en sus órganos administrativos de mayor jerarquía. Es por eso que la organización debería adoptar un Código de Buen Gobierno Corporativo, mediante los cuales regule de manera específica, los principios del Gobierno Corporativo. Este Código de Buen Gobierno debe ajustarse a la actividad de cada una de las instituciones y debe arrojar como resultado un marco

autorregulatorio que garantice a los principales entes de control de dichas entidades, la transparencia, objetividad y alto desempeño con que se realiza la gestión.

Es necesario, por lo tanto, desarrollar una nueva teoría de gobierno corporativo en las entidades públicas y cambiar su paradigma de cómo actualmente está concebido. A continuación nos permitimos presentar algunos conceptos y algunas ideas que nos podrían ayudar en esta trascendental tarea:

A. La función o el ejercicio de la autoridad es un derivado de la propiedad y no así de la administración.

B. La fidelidad del órgano de gobierno es hacia el público en general ciudadanos y no hacia la administración.

C. No cabe duda de que los ciudadanos pueden hacer pública su voluntad a través de mítines o elecciones, para convertirse en foros representativos en donde la voz de estos es expresada ampliamente a través de un grupo pequeño que habla en su representación siendo precisamente este papel de representatividad la fuente de la autoridad así como el origen de la responsabilidad de los órganos de gobierno.

D. La medida de responsabilidad acumulada para cualquier órgano de gobierno está en función de la satisfacción de la voluntad general, misma que se puede lograr solamente a través de dos funciones: la primera tiene que

ver con la determinación de la voluntad general (órgano de gobierno); la segunda, con la ejecución de las acciones necesarias para satisfacer dicha voluntad (administración).

E. El órgano de gobierno no está para ayudar a la administración ni su propósito es aconsejar; existe únicamente para gobernar.

F. El órgano de gobierno es el legítimo representante del pueblo pero sólo como grupo colegiado, por lo que los administradores nunca deben tomar en cuenta los deseos u opiniones, en lo individual, de un solo miembro o de un grupo de ellos. El administrador tiene obligaciones para con el órgano de gobierno en su conjunto y no así para con sus miembros.

El nuevo modelo de gobierno corporativo, más que una teoría de ejecución, debe ser una teoría de propiedad y la expresión de dicha propiedad dentro del contexto organizacional. De este modo, posiciona al órgano de gobierno en una función completamente diferente la de líderes & servidores.

Hoy más que nunca se requiere fortalecer el gobierno corporativo de las entidades del sector público. Vivimos en un entorno que implica grandes riesgos y entre mejor los enfrentemos menos peligros correremos. Estándares internacionales de gobierno corporativo nos aseguran el manejo efectivo de estos nuevos riesgos y nos permite minimizar la exposición a los mismos.

Vale la pena anotar entonces que un buen gobierno corporativo permita a los involucrados directos ejercer sus derechos en igualdad de condiciones y velar así para que estos tengan acceso transparente a la información sobre la entidad en forma veraz, suficiente y oportuna; contribuyendo así a un control eficaz de la misma.

**ANEXOS**

## **CUESTIONARIO ACERCA DE LOS ELEMENTOS QUE CONFORMAN EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN**

### **PLANEACIÓN**

1. ¿En quién recae la responsabilidad de la planeación?
2. ¿Como se allega la empresa información para definir el marco de la planeación?
  1. Búsqueda
  2. Monitoreo
  3. Pronóstico
  4. Evaluación
3. ¿Qué tipo de planes desarrolla la organización?
  1. Permanentes
  2. Únicos
  3. Contingentes
  4. Para administrar la crisis

### **Visión**

4. ¿La visión de la compañía constituye una declaración fundamental de sus valores, aspiraciones y metas?
5. ¿La visión enmarca la experiencia y un conocimiento profundo del campo de trabajo?
6. ¿Es la visión un elemento de juicio para poder perfilar las estrategias?

## **Misión**

7. La filosofía del protocolo de misión se sustenta en:

1. Valores corporativos
2. Fundamentos éticos
3. Nivel de responsabilidad social
4. Otros

8. ¿Qué representa para la organización la misión?

9. ¿Es la misión realmente una guía de actuación?

## **Objetivos**

10. Existen objetivos a nivel:

1. Corporativo
2. Funcional
3. De negocio
4. Global

11. ¿Estos objetivos son de dominio de toda la organización?

12. ¿A que niveles de la organización se difunden los objetivos?

## **Metas**

13. ¿Son las metas un sustento de la misión?

14. ¿Son coincidentes con los objetivos?

15. ¿Cómo se fijan las metas?

1. Proceso tradicional

## 2. Administración por objetivos

### **Estrategias/Tácticas**

16. ¿Son acordes las estrategias con los objetivos y metas trazados?
17. ¿Cómo han repercutido en el desempeño organizacional?
18. ¿Se han mantenido las estrategias o ha sido necesario ajustarlas?

### **Procesos**

19. ¿Existe un enfoque de procesos en la organización?
20. La administración de procesos incluye:
  1. La identificación de los procesos clave
  2. La descripción de cómo trabajan
  3. La forma de medirlos y evaluarlos
  4. El análisis de alternativas para mejorarlos o rediseñarlos
21. Cómo se determina si los procesos crean valor:
  1. Por los resultados obtenidos en la operación
  2. En la calidad de los productos y servicios
  3. En la satisfacción de las expectativas de los clientes
  4. Por la posición competitiva
  5. En el retorno de la inversión
  6. Otros

## **Políticas**

22. ¿Se cuenta con políticas definidas?
23. ¿Qué tipo de políticas existen?
24. ¿A qué niveles de la organización se difunden?
25. ¿Son un vehículo para transmitir valores?

## **Procedimientos**

26. ¿Están definidos procedimientos para llevar a cabo el trabajo?
27. Los procedimientos incorporan:
  1. Objetivo del procedimiento
  2. Áreas de aplicación
  3. Responsables
  4. Política o normas de operación
  5. Conceptos
  6. Controles
  7. Descripción de las operaciones
  8. Diagrama de flujo
  9. Formularios o impresos
  10. Instructivos
  11. Glosario de términos
  12. Otros
28. ¿Las formas empleadas en los procedimientos son acordes con las necesidades de la organización?

### **Programas**

29. ¿Existe un programa de acción en la organización?

30. La programación se lleva a cabo por:

1. área
2. Producto y/o servicio
3. Cliente
4. Proveedor
5. Zona y/o territorio
6. Temporada
7. Disposición oficial
8. Acuerdos de coordinación
9. Otros

31. Guardan los programas una relación lógica con:

1. La misión
2. Los objetivos y metas
3. Las estrategias y tácticas
4. Las políticas
5. Otros

### **Enfoques**

32. ¿Qué fundamenta la orientación del enfoque de la organización:

1. Los procesos
2. Las funciones

3. Equipos de trabajo
4. Redes de tecnología
5. Redes globales
6. Unidades virtuales

33. ¿Qué interrelación existe entre funciones y procesos?

34. ¿Cómo afecta a la estructura organizacional?

### **Niveles**

35. ¿Se lleva a cabo un análisis externo de las oportunidades y amenazas?

36. Las estrategias convergen en una planeación:

1. Corporativa
2. Funcional
3. De negocio
4. Global

37. Existe un análisis comparativo de la planeación por:

1. Ciclos
2. Periodos
3. Procesos
4. Productos
5. Servicios
6. Otros

## **ORGANIZACIÓN**

38. ¿En quién recae la responsabilidad de la función de organización?

39. ¿Cómo funciona el área?

1. Por programa
2. Por proceso
3. Por función

40. ¿Cómo integra los recursos de la organización?

1. Humanos
2. Materiales
3. Financieros
4. Tecnológicos

### **Estructura organizacional**

41. ¿Cuál es la estructura actual de la organización?

42. ¿Con qué tipo de estructura organizacional se cuenta?

1. Organización Vertical
2. Organización Horizontal
3. Organización Vertical/Horizontal
4. Organización Virtual

43. ¿Qué factores se consideraron en su diseño?

1. Económicos
2. Normativos

3. Estratégicos
4. Necesidades del servicio
5. Técnicos
6. Tecnológicos
7. Ambientales
8. Otros

### **División y Distribución de funciones**

44. La estructura está definida por:

1. Proceso
2. Función
3. Tiempo
4. Territorio
5. Clientes
6. Equipo
7. Producto
8. Proyecto
9. División
10. Corporación
11. Matricial
12. Conglomerado
13. Otros

45. ¿Las funciones son claras para todos?

46. ¿Se establece la relación de las funciones con:

1. La misión
2. Los objetivos y metas
3. Políticas
4. Procedimientos
5. Programas
6. Sistemas
7. Otros

### **Cultura organizacional**

47. ¿Es la visión y misión de la organización una fuente de sentido para la cultura organizacional?
48. ¿Existe una cultura organizacional congruente con la estructura, funciones o procesos definidos?
49. ¿Es la cultura organizacional la suma total de creencias, actitudes, valores, hábitos, costumbres, supuestos y formas de hacer las cosas que comparten los miembros de una organización?

### **Cambio organizacional**

50. ¿La organización ha sufrido algún cambio?
51. ¿De dónde emanan las iniciativas para llevar a cabo un cambio?
  1. Fuentes internas
  2. Fuentes externas

52. ¿Qué capacidades se han desarrollado para anticipar o responder con rapidez al cambio?

### **Recursos Humanos**

53. ¿Cómo se determina la forma en que los recursos humanos agregan valor a la organización?

54. ¿Qué mecanismos ha desarrollado la organización para retener personas con talento?

55. Cómo se atienden problemas tales como:

1. Presión en el trabajo
2. Discriminación
3. Otros

56. ¿De que manera se asocian las funciones de la organización y los recursos humanos?

### **Estudios Administrativos**

57. ¿Qué tipos de estudios de mejoramiento administrativo se efectúan?

1. Análisis de funcionamiento
2. Reestructura organizacional
3. Viabilidad
4. Factibilidad
5. Reorganización
6. Reingeniería
7. Distribución del espacio

8. Simplificación del trabajo
9. Auditoria Administrativa
10. Calidad
11. Otros

58. Se emplean técnicas de análisis administrativos como:

1. Análisis de sistemas
2. Análisis de costo-beneficio
3. Análisis de estructuras
4. Árbol de decisiones
5. Auto evaluación
6. Desarrollo organizacional
7. Reorganización
8. Otros

59. Se sustenta el estudio con una propuesta técnica que incluya:

1. Naturaleza
2. Alcance
3. Antecedentes
4. Objetivos
5. Estrategia
6. Justificación
7. Acciones
8. Recursos

9. Costo
10. Resultados
11. Información complementaria
12. Otros

## **DIRECCIÓN**

60. La orientación al logro de su objeto o atribución es coincidente con:

1. La visión
2. La misión
3. Objetivos
4. Políticas
5. Estrategias
6. Procesos
7. Otros

61. Las directrices de la organización le permiten competir en:

1. Conocimiento del producto y/o servicio
2. Calidad
3. Exclusividad
4. Confiabilidad
5. Disponibilidad
6. Información
7. Garantía

8. Asesoría al cliente

9. Otros

62. ¿Cómo atribuyen sus acciones a hacer más eficaz a la organización?

### **Liderazgo**

63. ¿Qué estilo de liderazgo ejerce la dirección?

64. ¿Están definidos los elementos clave del liderazgo?

1. Influencia

2. Interrelación

3. Personas

4. Objetivos

5. Cambio

65. ¿Qué rasgos de los líderes eficaces predominan en la organización?

1. Dominio

2. Energía

3. Integridad

4. Flexibilidad

5. Confianza en sí mismo

6. Estabilidad

7. Inteligencia

8. Sensibilidad

## **Comunicación**

66. La comunicación está cifrada en elementos tales como:

1. Información
2. Motivación
3. Expresión emocional
4. Control

67. ¿Se conocen las barreras que obstaculizan la comunicación?

68. La comunicación fluye de manera:

1. Ascendente
2. Descendente
3. Diagonal
4. Lateral
5. Multidireccional

69. ¿Qué tipos de redes de comunicación existen en la organización?

1. De cadena
2. De rueda
3. De todos los canales

## **Manejo del estrés, el conflicto y la crisis**

70. ¿La dinámica de la organización genera estrés o conflicto?

71. ¿El estrés y el conflicto se presentan en forma permanente o esporádica?

72. El estrés y el conflicto son propiciados por causas tales como:

1. Recursos limitados para trabajar
2. Ambigüedad en las instrucciones
3. Comunicación inadecuada
4. Falta de información
5. Diferencia de status
6. Búsqueda de reconocimiento
7. Ejercicio de la autoridad
8. Centralización de datos
9. Otros

### **Toma de decisiones**

73. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de toma de decisiones?

74. ¿Se utiliza algún modelo de toma de decisiones?

75. El proceso de toma de decisiones considera supuestos como:

1. Objetividad y lógica
2. Definir con claridad los problemas
3. Considerar todas las alternativas viables
4. Tener metas específicas
5. Seleccionar las alternativas que maximizan los intereses de la organización
6. Otros

76. La toma de decisiones considera condiciones como:

1. Certeza
2. Riesgo
3. Incertidumbre
4. Conflicto

## **CONTROL**

77. El control parte de un marco de actuación establecido en función de:

1. Pautas dictadas por el órgano de gobierno
2. Enfoque estratégico
3. Experiencia obtenida con el tiempo
4. Clientes
5. Tipo de servicio
6. Otros

78. ¿Cómo se ejerce el control?

79. ¿Es clara la definición del ciclo de control?

1. Establecimiento de estándares de desempeño
2. Medición del desempeño
3. Comparación del desempeño con normas
4. Determinación de desviaciones
5. Adopción de medidas correctivas

80. ¿El control descentralizado se basa en metas y valores compartidos?

### **Sistemas**

81. ¿Con qué frecuencia se revisan y/o actualizan los sistemas de control?

82. ¿Quién interviene en el diseño de los sistemas?

1. Responsable del proyecto
2. Analista de sistemas
3. Usuario
4. Administrador de la base de datos
5. Asesores
6. Administrador de redes
7. Otros

83. Existe un sistema de cómputo para el control de:

1. Metas
2. Ajustes a estructura
3. Funciones
4. Procesos
5. Operaciones
6. Personal
7. Recursos económicos
8. Calidad de los servicios
9. Otros

84. Los sistemas de control evalúan:

1. Problemas culturales
2. Comportamiento en el centro de trabajo
3. Gobierno corporativo
4. Interacción con clientes
5. Otros

### **Herramientas**

85. ¿Se cuenta con controles financieros, presupuestales y de medición del desempeño?

86. ¿En quién recae la responsabilidad del manejo de estos controles?

87. Se lleva a cabo un análisis financiero de:

1. Liquidez
2. Actividades
3. Rendimiento
4. Financiamiento
5. Costos
6. Inversión
7. Otros

88. Se emplea sistemas de control financiero tales como:

1. Control basado en actividades
2. Otros

## **Calidad**

89. ¿Cuenta la organización con un sistema de gestión de la calidad?
90. ¿Cómo se promueve la calidad en la organización?
91. ¿El liderazgo que se ejerce en la organización se ha reflejado en un ambiente laboral que impulsa el logro de objetivos?
92. ¿Están definidos los estándares de calidad a los cuales debe sujetarse la organización?

## **ELEMENTOS COMPLEMENTARIOS**

### **Coordinación**

93. Las relaciones de coordinación están basadas en:

1. La división del trabajo
2. El manejo de procesos
3. El flujo de la información
4. Los canales de comunicación
5. Otros

94. Son congruentes con:

1. Objetivos
2. Estrategias
3. Funciones
4. Programas
5. Sistemas
6. Procesos

7. Otros

95. ¿Con qué mecanismos de coordinación se cuenta?

96. Se mantiene coordinación con:

1. Clientes
2. Autoridades
3. Competencia
4. Asociados
5. Grupos de interés

**Servicio a Clientes**

97. ¿Qué tipo de servicios se brindan al cliente?

98. ¿Existe un área de servicio a clientes?

99. Qué perfil de puesto se emplea para el personal que trata con los clientes en cuanto a:

1. Conocimientos
2. Capacidades
3. Experiencia
4. Personalidad

## **CUESTIONARIO ACERCA DE LA RESPONSABILIDAD CORPORATIVA Y ESTRATEGICA**

### **MISIÓN, VISIÓN Y ESTRATEGIAS**

1. ¿Cuenta su empresa con una estrategia cuyo objetivo sea implantar y desarrollar los principios de la responsabilidad corporativa?

1. Sí.
2. No, pero está previsto su análisis y definición.
3. No.

### **POLÍTICA DE RESPONSABILIDAD CORPORATIVA O SOSTENIBILIDAD**

2. ¿Cuenta su empresa con una política sobre responsabilidad corporativa?

1. Sí.
2. No, pero está prevista su elaboración.
3. No.

### **ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

3. ¿Existe un comité o similar, constituido por miembros de la dirección, que se encargue de establecer políticas o impulsar las líneas de actuación en materia de responsabilidad corporativa?

1. Sí
2. No, pero está prevista su creación.
3. No.

4. ¿Existe una unidad organizativa específica que se responsabilice de la gestión y seguimiento de la responsabilidad corporativa?

1. Sí
2. No, pero las funciones están integradas en la unidad...
3. No, pero está prevista su creación.
4. No.

5. ¿Con qué frecuencia anual en las reuniones del máximo órgano de la empresa se incluyen temas relacionados con la responsabilidad corporativa?

1. Siempre.
2. Con mucha frecuencia (> de 4 veces).
3. De forma ocasional ( $\leq$  4 veces).
4. Nunca.

## **VALORES CORPORATIVOS, CÓDIGOS ÉTICOS Y DE CONDUCTA CORPORATIVA**

6. ¿Cuenta su empresa con unos valores corporativos definidos?

1. Sí.
2. Incluyen la responsabilidad corporativa.
3. No incluyen la responsabilidad corporativa.
4. No, pero está previsto su diseño.
5. No.

7. ¿Cuenta su empresa con un código ético o de conducta?

1. Sí.
2. No, pero está previsto su diseño e implantación en los próximos meses.
3. No.
4. No parece necesario.

8. ¿Qué campos son tratados en el código ético o de conducta?

1. Corrupción y sobornos.
2. Seguridad y salud laboral.
3. Discriminación.
4. Violencia / acoso.
5. Confidencialidad de la información.
6. Igualdad.
7. Servicios.
8. Entorno de trabajo.
9. Uso de recursos.
10. Conflictos de intereses.
11. Otros

9. ¿Dispone la empresa de herramientas para identificar, gestionar y minimizar los posibles incumplimientos de los principios del código ético?

1. Sí.
2. No, pero está previsto su diseño e implantación.

3. No.

### **PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN**

10. Para el desarrollo de la Responsabilidad corporativa, ¿su empresa diseña un plan de actividades a medio plazo?

1. Sí
2. No, pero está previsto su diseño.
3. No.

11. ¿Cuenta su empresa con un programa anual con el fin de desarrollar los proyectos específicos en materia de responsabilidad corporativa?

1. Sí.
2. No, pero está previsto su diseño.
3. No.

12. ¿Dispone su empresa de un sistema de incentivos a la participación de sus empleados en proyectos de responsabilidad corporativa?

1. Sí
2. No, pero está previsto.
3. No.

## **PROCESOS Y SISTEMAS DE GESTIÓN DE INDICADORES**

13. ¿Existen indicadores que evalúen el grado de compromiso con la responsabilidad corporativa?

1. Sí
2. No, pero está previsto su diseño.
3. No.

## **GESTIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS: COMUNICACIÓN Y RELACIONES**

### **PROCESO DE GESTIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS**

14. ¿Su empresa tiene identificados y segmentados sus grupos de interés?

1. Sí,
2. Totalmente
3. Parcialmente
4. No, pero está previsto su análisis.
5. No.

## **INFORMACIÓN DE RESPONSABILIDAD CORPORATIVA**

15. ¿La empresa elabora un informe de responsabilidad corporativa?

1. Sí
2. No, pero está prevista esta publicación.
3. No.

16. ¿Dispone de sistemas para dar a conocer sus prácticas de responsabilidad corporativa?

1. Sí
2. No, pero está previsto.
3. No.

## **GESTIÓN TÉCNICO – ECONÓMICA**

### **TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN**

17. ¿Realiza la empresa actividades de innovación responsable, entendido como tal aquella que considera en la cadena de valor aspectos ambientales y sociales?

1. Sí.
2. No, pero está previsto su desarrollo.
3. No.

## **GESTIÓN DE GOBIERNO CORPORATIVO**

### **POLÍTICA Y PRINCIPIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO**

18. ¿Adopta su empresa criterios de buen gobierno corporativo?

1. Sí, completamente.
2. No, pero está prevista su adopción.
3. No.

## **COMPOSICIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL CONSEJO**

19. ¿Dispone su empresa de un sistema de gestión integral de riesgos (identificación, valoración y actuación)?

1. Sí.
2. No, pero está previsto su diseño e implantación.
3. No.

## **INFORME DE GOBIERNO CORPORATIVO**

20. Indique si su compañía publica un informe sobre gobierno corporativo

1. Sí.
2. No, pero está prevista su publicación.
3. No.

## **GESTIÓN SOCIAL EXTERNA**

### **ACCIÓN SOCIAL Y FILANTROPÍA**

21. ¿Su empresa desarrolla de forma sistemática acciones de carácter social?

1. Sí.
2. No, pero está previsto su estudio y definición.
3. No.

22. ¿Qué elementos deberían estar involucrados en la semántica de carácter social?

1. Políticas que recojan los principios y directrices en el desarrollo de este tipo de acciones.

2. Procesos y procedimientos o metodologías en base a la gestión de la acción social.
3. Unidades organizativas responsables de su coordinación y desarrollo.
4. Sistemas de indicadores que midan el impacto y los resultados de las acciones.
5. Otros

23. ¿Cuáles son las formas de colaboración más comunes en acción social que desarrolla la institución?

1. Acciones de sensibilización
2. Donación de materiales
3. Donación de productos terminados de proyectos
4. Prestación de servicios gratuitos
5. Aportación económica para la financiación
6. Integración laboral de discapacitados o con de proyectos riesgo de exclusión social
7. Cesión de activos (espacios físicos, publicitario, etc)
8. Compras solidarias
9. Tiempo de empleados y directivos
10. Donación de equipos usados
11. Vacaciones solidarias
12. Voluntariado
13. Otros

## **GESTIÓN SOCIAL INTERNA**

### **EMPLEO Y CREACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO**

24. Existe dentro de la organización:

1. Empleados con contrato fijo.
2. Creación de empleo.
3. Indirecto

### **DESARROLLO, EMPLEABILIDAD Y GESTIÓN DEL TALENTO**

25. ¿Dispone su empresa de planes de carrera para sus empleados?

1. Sí,
2. No, pero está previsto su estudio y análisis.
3. No.

26. ¿Qué planes de carrera dispone para sus empleados?

1. Directivos.
2. Administrativos.
3. Mandos intermedios.
4. Otros

27. ¿Evalúa sistemáticamente las necesidades de formación y de capacitación de sus empleados para llevar a cabo las estrategias de la institución?

1. Sí.

2. No, pero está previsto su estudio y análisis.

3. No.

28. ¿Desarrolla sistemáticamente planes de formación para desarrollar a los empleados?

1. Sí.

2. No, pero está previsto su estudio y análisis.

3. No.

29. ¿Qué indicadores utiliza para evaluar el desarrollo de los planes de formación para desarrollar a los empleados?

1. Horas de formación

2. Horas de formación por empleado

3. Inversión en formación por empleado

## **PARTICIPACIÓN E IMPLICACIÓN DE EMPLEADOS**

30. ¿Desarrolla la institución actuaciones específicas para sensibilizar, formar e informar a los empleados los principios y actuaciones relacionadas con la responsabilidad corporativa?

1. Sí.

2. No, pero está prevista su realización.

3. No.

31. ¿Su empresa evalúa el nivel de satisfacción de los empleados e identifica sus requerimientos y expectativas (por ejemplo a través de encuestas de clima laboral)?

1. Sí, periódicamente.
2. Sí, pero de forma puntual.
3. No, pero está prevista su realización.
4. No.

32. ¿Dispone su empresa de un programa de participación de los empleados en la gestión, los resultados y la mejora continua?

1. Sí
2. No
3. No, pero esta previsto

33. Qué mecanismos empleado para participación de los empleados en la gestión, los resultados y la mejora continua?

1. Participación de los empleados en el diseño de las estrategias y políticas de la empresa.
2. Sistemas de evaluación del desempeño basados en:
3. Remuneración variable o compensación.
4. Pagas de beneficios.
5. Otros.

## **VOLUNTARIADO INSTITUCIONAL**

34. ¿Tiene su empresa un programa de voluntariado institucional?

1. Sí.
2. No, pero está previsto.
3. No.

35. ¿En que consiste principalmente la colaboración de los empleados en los proyectos de voluntariado que se realizan en su empresa?

1. Aportación material.
2. Aportación económica.
3. Dedicación de tiempo en trabajos en acciones sociales.
4. Dentro de la jornada laboral.
5. Fuera de la jornada laboral.
6. Mixto.
7. Otros.

36. ¿Dispone de herramientas de diálogo específicas para recoger comentarios de los empleados e informarles sobre los distintos proyectos y acciones de voluntariado?

1. Sí
2. No, pero está previsto.
3. No.

37. ¿Qué herramientas dispones para recoger comentarios de los empleados sobre los distintos proyectos y acciones de voluntariado?

1. Web interna.
- 2 .Buzón del voluntariado.
3. Encuestas de valoración regulares.
4. Otros

## **GESTIÓN AMBIENTAL**

### **POLÍTICA Y SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL**

38. ¿Dispone su empresa de una política de gestión ambiental?

1. Sí.
2. No, pero está previsto su diseño e implantación.
3. No.

## **HOJA DE HALLAZGOS A**

**EMPRESA** : Gobierno municipal perteneciente a la provincia del guayas

**EXAMEN** : Del 1 octubre al 31 de diciembre de 2007

**TITULO** : Enfoque de crecimiento bajo

**CONDICIÓN** : Determinación de la baja existencia de un enfoque de crecimiento en el municipio por parte de los empleados.

**CRITERIO** : Por lo anteriormente expuesto, incumple uno de los valores planteados en el Gobierno Municipal que dice "Nuestra mentalidad es progresista y preocupada de aumentar permanente la productividad día a día en el cabildo.

**CAUSA** : No hay incentivos ni mucho menos preocupación por parte de los altos mandos.

**EFECTO** : Baja participación de los empleados en cambios o decisiones importantes para el cabildo.

**PREPARADO POR:**

**MAGDALENA MANTILLA**

**FECHA:**

**12-12-07**

## **HOJA DE HALLAZGOS B**

**EMPRESA** : Gobierno municipal perteneciente a la provincia del guayas

**EXAMEN** : Del 1 octubre al 31 de diciembre de 2007

**TITULO** : Ausencia documental de procedimientos, planes y programas

**CONDICIÓN** : Los empleados no poseen procedimientos, planes y programas de manera formal o escrita para el desarrollo de sus actividades diarias en la institución.

**CRITERIO** : Por lo anteriormente expuesto, incumple la esencia de lo que representa las políticas municipales que mencionan "Alcanzar a través de la emisión, actualización de políticas, programas, acuerdos, ordenanzas y resoluciones el ordenamiento y funcionamiento racional y lógico del cabildo".

**CAUSA** : Ausencia de una planificación formal por parte de la institución.

**EFEECTO** : Ha dado lugar al desconocimiento en reiteradas ocasiones del nuevo personal, en la forma de desenvolvimiento y en las funciones que realizarán dentro del municipio.

**PREPARADO POR:**

**MAGDALENA MANTILLA**

**FECHA:**

**12-12-07**

## **HOJA DE HALLAZGOS C**

**EMPRESA** : Gobierno municipal perteneciente a la provincia del guayas

**EXAMEN** : Del 1 octubre al 31 de diciembre de 2007

**TITULO** : Centralización de las decisiones en el alto nivel.

**CONDICIÓN** : Se ha determinado que las decisiones importantes que se toman son básicamente generadas y aprobadas por la dignidad mayor del gobierno municipal.

**CRITERIO** : Por lo anteriormente expuesto, incumple la norma de control interno 140-01 de la contraloría que abarca la “determinación de responsabilidades y organización” y menciona La máxima autoridad comunicará a sus servidores por escrito respecto de sus deberes, grado de autoridad, responsabilidad, importancia de sus funciones, a base de la cual tomará las medidas correctivas cuando exigieren las circunstancias.

**CAUSA** : Comodidad y poco importismo por parte del equipo de trabajo del municipio.

**EFECTO** : Concentración de la responsabilidad en determinadas personas.

**PREPARADO POR:**

**MAGDALENA MANTILLA**

**FECHA:**

**12-12-07**

## **HOJA DE HALLAZGOS D**

**EMPRESA** : Gobierno municipal perteneciente a la provincia del guayas

**EXAMEN** : Del 1 octubre al 31 de diciembre de 2007

**TITULO** : Duplicidad de Funciones

**CONDICIÓN** : Se pudo constatar que se están realizando por parte del personal de la institución duplicidad de sus deberes.

**CRITERIO** : Por lo anteriormente expuesto, incumple la norma de control interno 140-02 de la contraloría que abarca la “separación de funciones” y menciona la existencia de independencia y separación de funciones.

**CAUSA** : Ausencia de un manual de funciones.

**EFECTO** : Ha dado lugar a la concentración de carga excesiva de tareas en determinados departamentos.

**PREPARADO POR:**

**MAGDALENA MANTILLA**

**FECHA:**

**12-12-07**

## **HOJA DE HALLAZGOS E**

**EMPRESA** : Gobierno municipal perteneciente a la provincia del guayas

**EXAMEN** : Del 1 octubre al 31 de diciembre de 2007

**TITULO** : Estructura Organizacional

**CONDICIÓN** : De la observación realizada al organigrama de la institución, se puede ver claramente que no existe el departamento administrativo.

**CRITERIO** : Por lo anteriormente expuesto, incumple la norma de control interno 110-08 de la contraloría que abarca la “actitud hacia el control interno” y menciona se cuidará en la estructura orgánica funcional la separación en unidades organizativas las diferentes actividades financieras, administrativas y operativas o de gestión.

**CAUSA** : Poco interés al tema con respecto a la modificación que se tendría que hacer en periodos estipulados o definidos a la estructura organizacional.

**EFECTO** : Acumulación de excesivo trabajo al departamento financiero, ya que desde primera instancia el ha asumido la carga administrativa.

**PREPARADO POR:**

**MAGDALENA MANTILLA**

**FECHA:**

**12-12-07**

## BIBLIOGRAFÍA

1. ENRIQUE BENJAMIN FRANKLIN F. AUDITORIA ADMINISTRATIVA: GESTIÓN ESTRATEGICA DEL CAMBIO, SEGUNDA EDICIÓN-2007
2. [HTTP://DZIBANCHE.BIBLOS.UQROO.MX/COMPILAJUS/BJ\\_ADMINISTRAC\\_PUBLICA.HTM](http://DZIBANCHE.BIBLOS.UQROO.MX/COMPILAJUS/BJ_ADMINISTRAC_PUBLICA.HTM), FEBRERO-2008
3. [HTTP://WWW.TUOBRA.UNAM.MX/PUBLICADAS/021128143527.HTML](http://WWW.TUOBRA.UNAM.MX/PUBLICADAS/021128143527.HTML), OCTUBRE-2007
4. [HTTP://WWW.ICONSEJEROS.COM/PDFS\\_PUBLICACIONES/PRINCIPIOS\\_ESP.PDF](http://WWW.ICONSEJEROS.COM/PDFS_PUBLICACIONES/PRINCIPIOS_ESP.PDF), OCTUBRE-2007
5. [HTTP://WWW.CLGROUP.CL/COLUMNAS/DF17\\_GOB\\_CORP.PDF](http://WWW.CLGROUP.CL/COLUMNAS/DF17_GOB_CORP.PDF), OCTUBRE-2007
6. [HTTP://WWW.LAREPUBLICA.COM.CO/RSE/MEMORIAS/050308\\_EPIM-BTA.PPS#13](http://WWW.LAREPUBLICA.COM.CO/RSE/MEMORIAS/050308_EPIM-BTA.PPS#13), NOVIEMBRE-2007
7. [HTTP://WWW.MONOGRAFIAS.COM/TRABAJOS14/AUDITORIA/AUDITORIA.SHTML](http://WWW.MONOGRAFIAS.COM/TRABAJOS14/AUDITORIA/AUDITORIA.SHTML), MARZO-2008

8. [HTTP://ES.WIKIPEDIA.ORG/WIKI/SECTOR\\_P%C3%BABLICO](http://es.wikipedia.org/wiki/Sector_P%C3%BAblico), MARZO-2008
9. [HTTP://WWW.MONOGRAFIAS.COM/TRABAJOS14/CONCEP-ORGANIZAR/CONCEP-ORGANIZAR.SHTML](http://www.monografias.com/trabajos14/concep-organizar/concep-organizar.shtml), FEBRERO-2008
10. [HTTP://WWW.MCMUTUAL.COM/CONTENIDOS/EXPORT/SITES/DEFAULT/WEBPUBLICA/INFORMACIONCORPORATIVA/MEMORIAS/RESOURCES/RSC\\_06/GOBIERNO\\_ES.PDF](http://www.mcmutual.com/contenidos/export/sites/default/webpublica/informacioncorporativa/memorias/resources/RSC_06/gobierno_es.pdf), ENERO-2008
11. [WWW.CEM.ITESM.MX/DACS/PUBLICACIONES/LOGOS/ANTERIORES/N37/IPIZZOLANTE.HTML](http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/antiores/N37/IPIZZOLANTE.html) - 37K , FEBRERO-2008
12. [WWW.EUMED.NET/CURSECON/ECOLAT/CO/ABCM-HTM](http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/co/abcm-htm), ENERO-2008
13. [HTTP://WWW.MONOGRAFIAS.COM/TRABAJOS22/GOBIERNO-CORPORATIVO.SHTML?MONOSEARCH](http://www.monografias.com/trabajos22/gobierno-corporativo.shtml?monosearch), OCTUBRE-2007
14. [HTTP://WWW.MONOGRAFIAS.COM/TRABAJOS17/BUEN-GOBIERNO/BUEN-GOBIERNO.SHTML?MONOSEARCH](http://www.monografias.com/trabajos17/buen-gobierno/buen-gobierno.shtml?monosearch), OCTUBRE-2007