

# REGISTRO OFICIAL®

ÓRGANO DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR



**CONTRALORÍA GENERAL  
DEL ESTADO**

**ACUERDO  
No. 045-CG-2025**

**SE EXPIDE EL MANUAL DE  
AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**ACUERDO N°. 045-CG-2025****EL CONTRALOR GENERAL DEL ESTADO****CONSIDERANDO:**

Que, el artículo 82 de la Constitución de la República del Ecuador, señala que el derecho a la seguridad jurídica se fundamenta en el respeto a la Constitución y en la existencia de normas jurídicas previas, claras, públicas y aplicadas por las autoridades competentes;

Que, el inciso tercero del artículo 204 de la Constitución de la República del Ecuador, establece que la Contraloría General del Estado tiene personalidad jurídica y autonomía financiera, presupuestaria y organizativa;

Que, el artículo 211 de la Constitución de la República del Ecuador, establece que la Contraloría General del Estado es el Organismo Técnico encargado del control de la utilización de los recursos estatales, y la consecución de los objetivos de las instituciones del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos;

Que, el numeral 3 del artículo 212 de la Constitución de la República del Ecuador, señala como funciones de la Contraloría General del Estado, la expedición de la normativa para el cumplimiento de sus funciones;

Que, el artículo 226 de la Constitución de la República del Ecuador, prescribe que “*Las instituciones del Estado, sus organismos, dependencias, las servidoras o servidores públicos y las personas que actúen en virtud de una potestad estatal ejercerán solamente las competencias y facultades que les sean atribuidas en la Constitución y la ley. Tendrán el deber de coordinar acciones para el cumplimiento de sus fines y hacer efectivo el goce y ejercicio de los derechos reconocidos en la Constitución*”;

Que, el artículo 227 de la Constitución de la República del Ecuador, establece que “*La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación*”;

Que, el artículo 8 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, establece la aplicación de indicadores de gestión institucional y de desempeño de las operaciones y programas evaluados;

Que, el artículo 21 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, define a la auditoría de gestión como “...la acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una institución, ente contable, o la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución, se está realizando, o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia. Este tipo de auditoría examinará y evaluará los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes...”;

Que, la Disposición Reformatoria Cuarta de la Ley Orgánica de Integridad Pública, publicada en el Tercer Suplemento del Registro Oficial No. 68, de 26 de junio de 2025, reformó la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, sustituyendo el artículo 39, por el siguiente: “...Art. 39.- Determinación de responsabilidades y seguimiento.- A base de los resultados de la auditoría gubernamental, contenidos en actas o informes, la Contraloría General del Estado, tendrá potestad exclusiva para predeterminar o no y para determinar o no responsabilidades administrativas y civiles culposas, así como generar o no órdenes de reintegro, e indicios de responsabilidad penal de ser el caso. (...) De existir indicios de responsabilidad penal, se procederá de acuerdo a lo previsto en los artículos 65, 66 y 67 de esta Ley. - En todos los casos, la evidencia que sustente la determinación de responsabilidades, a más de suficiente, competente y pertinente, reunirá los requisitos formales para fundamentar la defensa en juicio (...)”;

Que, la Contraloría General del Estado presentó la propuesta de “Proyecto de implementación de Auditorías de Desempeño”, proyecto que fue aprobado por el Ministerio de Asuntos Globales de Canadá; y, su desarrollo estuvo a cargo de la Consultora Alinea Internacional (ALINEA), en colaboración con la Canadian Audit & Accountability Foundation (CAAF por sus siglas en inglés);

Que, en ese contexto, la Contraloría General del Estado contó con la asistencia técnica de la Consultora Alinea Internacional (ALINEA), en colaboración con la Canadian Audit & Accountability Foundation (CAAF por sus siglas en inglés) para la elaboración del Manual de Auditoría de Gestión;

Que, mediante Acuerdo 015-CG-2020, de 30 de julio de 2020, publicado en la Edición Especial 852 del Registro Oficial de 05 de agosto de 2020, y sus posteriores reformas, se expidió el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Contraloría General del Estado;

Que, mediante Acuerdo 012-CG-2021, de 13 de agosto de 2021, publicado en el Cuarto Suplemento del Registro Oficial No. 519 de 19 de agosto de 2021, y sus posteriores reformas, se expidió el Reglamento Sustitutivo de Suscripción de Documentos de la Contraloría General del Estado;

Que, mediante Acuerdo 028-CG-2023, de 22 de septiembre de 2023, publicado en el Registro Oficial No. 409 de 03 de octubre de 2023, se expidió el Reglamento de clasificación de información y/o documentación reservada en la Contraloría General del Estado;

Que, mediante Acuerdo 029-CG-2023, de 22 de septiembre de 2023, publicado en el Registro Oficial No. 413 de 10 de octubre de 2023, se expidió el Reglamento de clasificación de información y/o documentación de carácter confidencial en la Contraloría General del Estado;

Que, mediante Acuerdo 014-CG-2024, de 24 de abril de 2024, publicado en el Primer Suplemento del Registro Oficial No. 554 de 09 de mayo de 2024, y su reforma, se expidió el Reglamento de Ámbito de Control de las Unidades Administrativas de la Contraloría General del Estado;

Que, mediante Acuerdo 039-CG-2024, de 09 de octubre de 2024, publicado en el Registro Oficial No. 669 de 22 de octubre de 2024, se expidió el Reglamento para Suscripción de Documentos con Firma Electrónica en la Contraloría General del Estado;

Que, mediante Acuerdo 002-CG-2025, de 21 de enero de 2025, publicado en el Cuarto Suplemento del Registro Oficial No. 727 de 22 de enero de 2025, se expidió el Reglamento de Determinación de Responsabilidades;

Que, mediante Acuerdo 012-CG-2025, de 05 de marzo de 2025, publicado en el Cuarto Suplemento del Registro Oficial No. 758 de 10 de marzo de 2025, se expidió el Reglamento para las notificaciones electrónicas que efectúa la Contraloría General del Estado;

Que, mediante Acuerdo 016-CG-2025, de 16 de abril de 2025, se expidió el Reglamento para la Elaboración, Trámite y Aprobación de Informes de Auditoría Gubernamental; y,

Que, es necesaria la actualización normativa sobre la base de disposiciones legales vigentes y necesidades institucionales, especialmente en el ámbito de la ejecución de las acciones de control.

En ejercicio de las facultades que le confiere el artículo 212 numeral 3 de la Constitución de la República del Ecuador, y el artículo 31 numeral 22 y artículo 95 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.

**ACUERDA:****EXPEDIR EL MANUAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**Art. 1.-** Expídense el Manual de Auditoría de Gestión con sus respectivos anexos, que forma parte integrante del presente instrumento.

**Art. 2.-** El Manual de Auditoría de Gestión regirá para todas las unidades de auditoría de la Contraloría General del Estado.

**DISPOSICIONES GENERALES**

**Primera.** - Los servidores de la Contraloría General del Estado que intervengan en la recepción, trámite y emisión de los informes previstos en el Manual de Auditoría de Gestión del presente Acuerdo, deberán mantener estricta reserva y confidencialidad sobre toda la información y documentación a la que tengan acceso en el ejercicio de sus funciones. La entrega de información y/o documentación que como resultado de la acción de control contenga o se refiera a información confidencial y/o reservada, se sujetará a la Constitución de la República del Ecuador, la Ley y la normativa aplicable emitida para el efecto.

**Segunda.** - Encárguese de la ejecución del presente Acuerdo, al Subcontralor/a de Auditoría y demás titulares de las unidades administrativas determinadas por dicha autoridad como responsables de la aplicación del presente Acuerdo, para lo cual implementarán controles permanentes a sus procesos, y actividades y aplicativos informáticos, a fin de garantizar el cumplimiento de las disposiciones constitucionales y legales, la observancia del debido proceso, el cumplimiento de plazos y términos legales y de la normativa aplicable. De evidenciarse incumplimientos, estos serán comunicados por los citados titulares al Contralor/a General del Estado, mediante un informe motivado y con la documentación de sustento, para que adopte las acciones respectivas.

**Tercera.** - La unidad administrativa de control correspondiente deberá observar el “Catálogo de Formatos para aplicación operativa del Reglamento para la elaboración, trámite y aprobación de informes de auditoría gubernamental”, así como también los anexos que constan en el Manual de Auditoría de Gestión, para su correspondiente aplicación.

**DISPOSICIONES DEROGATORIAS**

**Primera.** - Derogase la Guía Metodológica de Auditoría de Gestión emitida con Acuerdo No. 047-CG-2011, de 02 de diciembre de 2011.

**Segunda.** - Derogase el Manual de Auditoría de Gestión para la Contraloría General del Estado y Entidades y Organismos del Sector Público sometidos a su control, emitido con Acuerdo 031-CG-2001, de 22 de noviembre de 2001.

**Tercera.** - Derogase todas las normas, disposiciones, reglamentos, instructivos y demás instrumentos jurídicos de igual o menor jerarquía emitidos por la Contraloría General del Estado, que se contrapongan a lo dispuesto en el presente Acuerdo.

### **DISPOSICIÓN FINAL**

El presente Acuerdo entrará en vigencia a partir de su suscripción, sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial.

Dado en el Despacho del Contralor General del Estado, en la ciudad de San Francisco de Quito, Distrito Metropolitano, a los diecinueve días del mes de agosto de dos mil veinticinco.

#### **NOTIFÍQUESE.-**



Dr. Mauricio Torres M., PhD  
**CONTRALOR GENERAL DEL ESTADO**

**CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. - SECRETARÍA GENERAL.** - Dictó y firmó electrónicamente el Acuerdo que antecede, el doctor Mauricio Torres Maldonado, Contralor General del Estado, en la ciudad de San Francisco de Quito, a los diecinueve días del mes de agosto de dos mil veinticinco.

#### **LO CERTIFICO. -**



Dr. Marcelo Mancheno Mantilla  
**SECRETARIO GENERAL**



# MANUAL DE AUDITORÍA GESTIÓN

## PRESENTACIÓN

El Manual de Auditoría de Gestión se desarrolló con el objeto de proporcionar una guía técnica y metodológica que oriente las etapas de planificación, ejecución, comunicación de resultados y elaboración del informe de los procesos de auditoría en el ámbito de la gestión institucional.

Contiene principios, criterios y procedimientos unificados que permiten a los equipos auditores llevar a cabo su labor con eficiencia y objetividad, en cumplimiento de la normativa aplicable. Además, promueve el fortalecimiento del control interno, la mejora continua y el uso óptimo de los recursos, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos de la entidad.

Este manual es una herramienta para auditores, directivos y demás responsables de los procesos de control y evaluación.

Su aplicación contribuye a la calidad, la rendición de cuentas y la generación de valor, coadyuvando a que las auditorías de gestión se realicen con estándares profesionales y un enfoque orientado a resultados.

## ÍNDICE

### CAPÍTULO 1

---

- 1. INTRODUCCIÓN**
- 2. OBJETIVO DEL MANUAL**
- 3. MARCO LEGAL Y NORMATIVO**

### CAPÍTULO 2

---

#### **2. AUDITORÍA DE GESTIÓN**

- 2.1. DEFINICIÓN
- 2.2. SELECCIÓN DEL TEMA
- 2.3. SELECCIÓN DEL TÓPICO A EVALUAR
- 2.4. ALCANCE DE LA AUDITORÍA
- 2.5. OBJETIVO GENERAL DE LA AUDITORÍA
- 2.6. ENFOQUE DE LA AUDITORÍA
- 2.7. PRINCIPIOS
  - 2.7.1. Eficacia
  - 2.7.2. Eficiencia
  - 2.7.3. ECONOMÍA

### CAPÍTULO 3

---

#### **3. HERRAMIENTAS Y RECURSOS PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

- 3.1. EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO
- 3.2. CONTROL INTERNO
  - 3.2.1. Componentes
  - 3.2.2. Métodos de evaluación
  - 3.2.3. Riesgos de auditoría
- 3.3. ANÁLISIS DE DATOS
  - 3.3.1. Muestreo
  - 3.4. EVIDENCIA
    - 3.4.1. Clasificación de evidencia
    - 3.4.2. Obtención de evidencia
    - 3.4.3. Atributos de la evidencia
    - 3.4.4. Elementos que contribuyen a cumplir los atributos de la evidencia
  - 3.5. HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS
  - 3.6. PAPELES DE TRABAJO
    - 3.6.1. Referenciación
    - 3.6.2. Marcas de auditoría
    - 3.6.3. Custodia y archivo
  - 3.7. CRITERIOS
    - 3.7.1. Tipos de criterios
    - 3.7.2. Importancia de los criterios de la auditoría
    - 3.7.3. Características de los criterios
  - 3.8. PARÁMETROS E INDICADORES DE GESTIÓN

- 
- 3.8.1. Indicadores como instrumentos de control de gestión
  - 3.8.2. Uso de indicadores en auditoría de gestión
  - 3.8.3. Interrelación insumo – producto

## **CAPÍTULO 4**

---

### **4. PROCESO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

- 4.1. PLANIFICACIÓN
  - 4.1.1. Planificación preliminar
  - 4.1.2. Planificación específica
  - 4.1.3. Productos de la planificación de la auditoría de gestión
- 4.2. EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA
  - 4.2.1. Propósito de la fase de ejecución
  - 4.2.2. Actividades
  - 4.2.3. Indicadores
  - 4.2.4. Seguimiento al cumplimiento de recomendaciones
- 4.3. HALLAZGOS
- 4.4. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS
- 4.5. INFORME DE AUDITORÍA
- 4.6. CONTROL DE CALIDAD

### **SIGLAS Y ABREVIATUAS UTILIZADAS**

---

### **GLOSARIO DE TÉRMINOS**

---

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

---

### **ANEXOS**

---

### **CASO PRÁCTICO**

---

## CAPÍTULO 1

### 1. INTRODUCCIÓN

Los artículos 211 y 212, numeral 1, de la Constitución de la República del Ecuador, determina que la Contraloría General del Estado es un organismo técnico encargado del control de la utilización de los recursos estatales, y la consecución de los objetivos de las instituciones del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, y dirigir el sistema de control administrativo que se compone de auditorías interna y externa; y, del control interno. Además, el artículo 226 dispone que las instituciones del Estado, sus servidores y quienes actúen en virtud de su potestad, únicamente ejercerán las competencias y facultades atribuidas en la Constitución y la ley.

La Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, en sus artículos 8 y 31, numeral 4, establece la verificación y evaluación de la gestión institucional, para lo cual, se aplicarán los indicadores de gestión y desempeño. Asimismo, dispone la ejecución de auditorías externas, en cualquiera de sus clases o modalidades, con el propósito de examinar los ingresos públicos, los gastos, las inversiones, así como la utilización, administración y custodia de los recursos públicos. Contempla la evaluación en términos de eficacia, eficiencia y economía, además tiempo, legalidad y transparencia de la gestión pública, así como del sistema de control interno de cada una de las instituciones sujetas a su control.

La auditoría de gestión constituye una herramienta fundamental para evaluar el desempeño institucional y promover una administración pública eficiente, eficaz, económica y transparente. Su finalidad es verificar que los procesos, programas, proyectos y actividades ejecutados por las entidades del sector

público se desarrolle conforme a los principios de buena gestión, garantizando el uso adecuado de los recursos públicos y la consecución de los objetivos institucionales, en beneficio de la ciudadanía.

## **2. OBJETIVO DEL MANUAL**

Establecer los lineamientos técnicos, metodológicos y procedimentales que orientarán el desarrollo de una auditoría de gestión, en cumplimiento con la normativa vigente y los estándares de control gubernamental, fomentando así la mejora continua en la administración pública.

## **3. MARCO LEGAL Y NORMATIVO**

- Constitución de la República del Ecuador.
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.
- Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.
- Manual General de Auditoría Gubernamental, emitido por el Contralor General del Estado.
- Normas Ecuatorianas de Auditoría Gubernamental, emitidas por el Contralor General del Estado.
- Normas de control interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, emitidas por el Contralor General del Estado.
- Instructivo para el Registro de Medio de Acciones y Medios de Verificación para el Cumplimiento de Recomendaciones.
- Demás normativa general y específica emitida por los organismos competentes que fuere aplicable

## CAPÍTULO 2

### 2. AUDITORÍA DE GESTIÓN

#### 2.1. DEFINICIÓN

La Auditoría de Gestión es una acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión; así como, el desempeño de una institución, ente contable, o la ejecución de programas y proyectos, utilizando equipos de trabajo multidisciplinarios, con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución, se realizó de acuerdo a principios de economía, eficacia y eficiencia, y, cuando corresponda, los de efectividad y equidad.

#### 2.2. SELECCIÓN DEL TEMA

Un tema de interés es una situación que afecta a una población determinada y que justifica la intervención del Estado mediante la provisión de bienes o servicios públicos, con el objetivo de generar un cambio positivo. Por lo tanto, el tema estará asociado a un resultado esperado, vinculado directamente con un objetivo de la política pública.

Para la selección del tema se requerirá información actualizada de las acciones de control efectuadas, estructura de la cadena de valor (insumos – actividades – productos – resultados), indicadores de desempeño, información presupuestaria, entre otros.

Con base a estos datos, se aplicarán los siguientes parámetros de selección:

Parámetro	Definición
<b>Importancia de la intervención del Estado</b>	Se identificarán temas de relevancia social que forman parte de políticas nacionales, están presentes en el debate público o son considerados importantes por diversos sectores de la sociedad.
<b>Presupuesto</b>	Se identificarán las entidades que recibieron mayores asignaciones presupuestarias con respecto al Presupuesto General del Estado o incrementos considerables en relación al año anterior.
<b>Cumplimiento de los objetivos</b>	Se verificará el nivel de cumplimiento de los resultados esperados de la intervención del Estado.

Para aplicar los parámetros mencionados, se inicia con la identificación de las intervenciones del Estado que generen resultados de alta relevancia. Posteriormente, estas intervenciones se priorizan considerando la materialidad presupuestaria y el grado de cumplimiento de los objetivos.

### 2.3. SELECCIÓN DEL TÓPICO A EVALUAR

Una vez definido el tema, para establecer el tópico a evaluar se aplicarán los siguientes parámetros:

Parámetro	Definición
Respaldo de la relación causal	Se verificará la existencia de la relación causal entre el bien o servicio y el resultado esperado de la intervención pública, seleccionando aquellos que contribuyan más al logro de dicho resultado. El respaldo será provisto por las entidades o provenir de evaluaciones de impacto.
Materialidad del presupuesto	Se identificarán los bienes o servicios de las intervenciones del Estado que corresponden a temas de interés priorizados que recibieron las mayores asignaciones presupuestarias con respecto al presupuesto total.
Cumplimiento de los objetivos	Se verificará el nivel de cumplimiento de los resultados esperados de los bienes o servicios.

Luego del análisis de estos parámetros, se realizará un listado de intervenciones públicas priorizadas y se seleccionarán los bienes o servicios con mayor vínculo al resultado esperado, los que se ordenarán según su importancia presupuestaria y nivel de cumplimiento de objetivos.

## **2.4. ALCANCE DE LA AUDITORÍA**

La auditoría de gestión evalúa las acciones, sistemas, operaciones, programas o actividades de una o más entidades, en un período determinado; por esta condición, y por la variedad de hallazgos que puedan detectarse, dependiendo del enfoque, se requiere de un equipo de trabajo multidisciplinario que analice el proceso administrativo, las actividades de apoyo y las actividades operacionales, bajo los principios de eficacia, eficiencia y economía, y, cuando corresponda, los de efectividad y equidad.

Elementos claves del alcance:

- Entidad o entidades del sector público y/o personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, responsables de la ejecución de las actividades sujetas a análisis.
- Componentes o áreas auditadas: Planes, programas, proyectos, sistemas operaciones, actividades; y, procesos específicos como talento humano, adquisiciones, ambientales, tecnológicos, entre otros.
- Período auditado: Intervalo de tiempo cubierto por la auditoría.
- El alcance de la auditoría se definirá con base a la selección del tópico a evaluar, pudiendo ser a nivel institucional o a componentes específicos.

## **2.5. OBJETIVO GENERAL DE LA AUDITORÍA**

El objetivo general de la auditoría se definirá considerando lo siguiente:

- ¿Cuál es la pregunta principal que se pretende contestar?
- ¿Qué se probará mediante la recopilación y el análisis de evidencia?
- ¿Qué quieren conocer los ciudadanos sobre el tema?
- Declaración sobre la que se puede emitir una conclusión de se cumple / no cumple.
- Identifica las organizaciones, programas o componentes incluidos en la acción de control.

Se expresa de la siguiente forma:

Determinar si **QUIÉN** realizó **ALGO** **DE TAL MANERA (conforme lo definido en los criterios)**.

**QUIÉN:** Responsable de la acción objeto de análisis.

**ALGO:** Sistema, proyecto, programa, componente, proceso o actividad, que se está evaluando.

**DE TAL MANERA:** Alude al método o forma de ejecución, contrastado con los criterios de auditoría establecidos.

Para definir el objetivo general, se tomará en cuenta la misión y/o los objetivos institucionales, asegurando que el mismo permita alcanzar el impacto deseado. En la conclusión, se establecerán los resultados obtenidos y se evaluará si se cumplió con el objetivo planteado, respondiendo a la pregunta realizada en el objetivo general.

Si bien este objetivo refleja una orientación clara hacia el cumplimiento de metas y resultados, su aplicación también es viable para evaluar el uso de los recursos y medir el impacto de los proyectos y objetivos de carácter social.

## 2.6. ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

El enfoque general de la auditoría de gestión es un elemento central de cualquier auditoría, y constituye un vínculo importante entre los objetivos trazados en la acción de control. La realización de una auditoría de gestión responde a uno o varios de los siguientes enfoques:

- Orientado a resultados: Evalúa si los objetivos en términos de resultados o productos han sido alcanzados como se planificó o si los programas o servicios operaron como se proyectaron.
- Orientado a problemas: Examina, verifica y analiza las causas de los problemas particulares o desviaciones de los criterios establecidos, desde perspectivas diferentes.
- Orientado al sistema: Examina el funcionamiento de los sistemas de gestión.
- Conforme a los enfoques seleccionados, los hallazgos se expresarán como una desviación de la gestión y su desempeño en el contexto de los principios de economía, eficiencia y eficacia, y, cuando corresponda, los de efectividad y equidad, relacionando sus observaciones con las metas, los objetivos, los estándares o los criterios de la auditoría.

## 2.7. PRINCIPIOS

### 2.7.1. Eficacia

Consiste en lograr o alcanzar los objetivos propuestos, las metas programadas, o los resultados deseados.

### **2.7.2. Eficiencia**

Significa obtener el máximo de los recursos disponibles. Se refiere a la relación entre recursos utilizados y productos entregados, en términos de cantidad, calidad y oportunidad.

### **2.7.3. Economía**

Significa minimizar los costos de los recursos. Los recursos utilizados estarán disponibles a su debido tiempo, en cantidades y calidad apropiadas y al mejor precio.

En general, no se evaluará uno de los tres criterios de auditoría de gestión - eficacia, eficiencia o economía - de forma aislada, sin considerar los otros de manera simultánea. Además, es importante tener presente que las leyes y demás normativa existen con un propósito: alcanzar resultados de manera eficaz, eficiente y económica. Por ello, la auditoría consiste en verificar si se lograron los objetivos.

## CAPÍTULO 3

### 3. HERRAMIENTAS Y RECURSOS PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

#### 3.1. EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO

Los recursos humanos para la ejecución de la auditoría de gestión se ajustarán a la complejidad del examen, la naturaleza de la entidad y de las áreas a examinarse. En esta etapa se podrá incorporar, de ser necesario, a profesionales externos por tratarse de aspectos técnicos en áreas o asuntos particulares.

Debido a la diversidad de temas que aborda este tipo de auditoría, es probable que se requiera la participación de profesionales de distintas disciplinas académicas, con lo cual, se conformarían equipos multidisciplinarios para el análisis de los aspectos auditados.

El equipo de auditoría al menos estará conformado por el supervisor, jefe de equipo y personal operativo, quienes tendrán, entre otras, las siguientes funciones:

- **Supervisor:** Apoya al jefe de equipo en el enfoque y metodología para cumplir el alcance de la auditoría, proporciona retroalimentación para mejorar la calidad y eficiencia del trabajo, para lo cual trabajarán en forma conjunta en la evaluación de control interno y el diseño de los programas de trabajo.

Además, orienta los procedimientos, evalúa el avance del trabajo, resuelve las consultas realizadas, revisa los productos intermedios y

finales del trabajo, informa a la jefatura sobre los asuntos importantes de la auditoría, así como los de carácter administrativo; y coordina permanentemente con el equipo su ejecución.

- **Jefe de equipo:** Responsable de la planificación, coordinación y ejecución de la auditoría, dirige y supervisa el cumplimiento del enfoque y metodología del trabajo, elabora conjuntamente con el supervisor la planificación.

Además, es el responsable de administrar y dirigir a los miembros del equipo, cumplir con los criterios y estándares establecidos por el nivel directivo para la ejecución del trabajo y mantener comunicación con el supervisor a fin de coordinar la acción de control.

- **Personal operativo:** Su principal función es aplicar los programas de trabajo preparados para el desarrollo del trabajo, conforme a las instrucciones del jefe de equipo, lo cual estará documentado a través de papeles de trabajo ordenados y completos.
- **Personal de apoyo:** Se refiere a los profesionales o técnicos que colaboran con el equipo auditor en actividades específicas.

### **3.2. CONTROL INTERNO**

El control interno será responsabilidad de cada institución del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos y tendrá como finalidad crear las condiciones para el ejercicio del control y proporcionar un nivel razonable de seguridad en cuanto a la consecución de objetivos y el uso de recursos.

Ayuda a una entidad a lograr sus objetivos relacionados con ejecución de sus actividades institucionales de manera eficaz, económica y eficiente, garantizar

la fiabilidad de la información y sobre sus operaciones, el cumplimiento de la normativa vigente; y, la adopción de medidas oportunas para corregir las deficiencias de control aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada entidad.

### **3.2.1. Componentes**

Los componentes del sistema de control interno pueden considerarse como un conjunto de normas que son utilizadas para evaluar el control interno y determinar su efectividad, relacionados con el ambiente de control, evaluación del riesgo, actividades de control, información y comunicación, y seguimiento.

### **3.2.2. Métodos de evaluación**

Para la evaluación de control interno se considerará los siguientes métodos:

- Cuestionarios: Consiste en diseñar cuestionarios a base de preguntas que serán contestadas por los servidores y personal responsable, de las distintas áreas de la entidad auditada, en las entrevistas que expresamente se mantienen con este propósito.
- Entrevistas: En las entrevistas, no sólo se procura obtener un Si, No o N/A, sino que se trata de obtener el mayor número de evidencias; posterior a la entrevista, se validarán las respuestas y estarán respaldadas con documentación suficiente, competente y pertinente.
- Organigramas y flujogramas: Constituyen herramientas visuales para representar gráficamente la estructura orgánica de las áreas relacionadas con la auditoría, así como, los procedimientos a través de sus distintos departamentos y actividades; permite ver de un solo golpe de vista el circuito en su conjunto, facilita la identificación o ausencia de controles, áreas de mejora y riesgos.

- Descriptivo o narrativo: Consiste en la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema que se está evaluando; estas explicaciones se refieren a funciones, procedimientos, registros, formularios, archivo, servidores, trabajadores y unidades que intervienen en el sistema. El relevamiento se los hace en entrevistas y observaciones de actividades, documentos y registros.
- Matrices: El uso de matrices conlleva el beneficio de permitir una mejor localización de debilidades de control interno. Para su elaboración, se completará un cuestionario segregado por áreas básicas, indicando el nombre de los servidores y trabajadores y el tipo de funciones que desempeñan; y, evaluar de forma colateral el control interno.

Ninguno de los métodos por si solos, permiten la evaluación eficiente de la estructura de control interno, pues se requiere la aplicación combinada de métodos. Ejemplo: El descriptivo con cuestionarios, los flujoogramas con cuestionarios.

Cuando se requiera se aplicarán métodos adicionales a los descritos.

### **3.2.3. Riesgos de auditoría**

De forma general, el riesgo de auditoría es la posibilidad de que los hallazgos, las conclusiones o las recomendaciones del auditor sean incorrectos o incompletos debido a factores tales como procesos de auditoría deficientes, insuficiencia o falta de idoneidad de la evidencia, limitaciones en términos de recursos o datos, u omisiones intencionales o información engañosa producto de la simulación o el fraude. Esto incluye el riesgo de que los auditores no detecten incongruencias, errores significativos o fraude en la evidencia que respalda la auditoría. El riesgo abarca la probabilidad de que un acontecimiento se produzca, sumada a la gravedad de ese acontecimiento en

caso de producirse. En el caso de la auditoría de gestión, dichos riesgos deben estar relacionados con los objetivos operativos de las entidades públicas.

La auditoría de gestión se planificará de modo que se identifiquen y mitiguen los errores y omisiones que afecten los resultados del auditor expresados en su informe.

Es necesario que evalúe el riesgo de auditoría y tomar los recaudos necesarios para brindar aseguramiento, específicamente se requerirá:

- a. Identificar los riesgos;
- b. Evaluar dichos riesgos;
- c. Desarrollar e implementar estrategias para prevenirlos y mitigarlos; y
- d. Monitorear el riesgo de auditoría y las estrategias de mitigación durante todo el proceso de auditoría y realizar ajustes frente a condiciones cambiantes, según las necesidades.

#### **- Identificación y evaluación de riesgos**

La identificación y evaluación del riesgo en una auditoría requiere de un conocimiento profundo, actualizado y contextualizado del área objeto de análisis, lo que incluye una comprensión integral de los objetivos, la política y los procesos vinculados con el tema de auditoría, así como también de las partes interesadas y los controles claves.

La identificación del riesgo de auditoría supone la consideración de factores cualitativos y cuantitativos, entre ellos: plazos, complejidad y sensibilidad del trabajo; la dimensión de las actividades en términos de su valor financiero y el número de ciudadanos atendidos; la idoneidad de los sistemas y procesos de las entidades auditadas para prevenir y detectar incongruencias, errores significativos o fraude; y, el acceso a registros por parte de los auditores. Para lo cual, se identificarán y evaluarán los riesgos correspondientes a la auditoría en su conjunto y aquellos relativos a cada enfoque de auditoría posible, y así

comprender claramente los costos, beneficios y limitaciones de las metodologías potenciales.

Al identificar y evaluar los riesgos, sería conveniente considerar si las entidades auditadas han tomado las medidas correctivas apropiadas para abordar los hallazgos y recomendaciones de auditorías anteriores que guarden relevancia en el alcance de la actual auditoría. Esta información puede utilizarse para determinar la naturaleza, los plazos y la amplitud de la labor de auditoría actual, y el grado en que la verificación de la implementación de las medidas correctivas es aplicable a dicha acción de control.

Del análisis de los riesgos inherentes y de control referidos, el auditor diseña su estrategia de auditoría para definir el nivel de riesgo de detección. Es decir, ante componentes que tengan riesgos inherentes y de control bajos, bastará con la aplicación de pruebas de cumplimiento. En caso contrario el equipo auditor diseñará pruebas sustantivas, lo que permitirá administrar el riesgo de auditoría.

Luego de informarse sobre los riesgos, se considerará la tolerancia al riesgo, es decir, el nivel aceptable de variación en el desempeño de la auditoría con relación al logro de sus objetivos. La tolerancia al riesgo se medirá con relación a los beneficios de llevar adelante la tarea propuesta. Por ejemplo, si se propone realizar una encuesta, es necesario que considere su tolerancia frente a los riesgos asociados (como una baja tasa de respuesta o un acceso limitado a personal dotado de la experiencia necesaria para diseñar e instrumentar adecuadamente la encuesta) con relación a los beneficios potenciales.

Una vez que haya determinado su tolerancia al riesgo, se considerarán aquellos riesgos que ofrecen mayores probabilidades de incidir en el camino crítico de la auditoría, incluidas aquellas tareas que retrasarán la realización del proyecto si no se realizasen del modo previsto y a tiempo.

- **Mitigación del riesgo**

Luego de identificar y evaluar los riesgos asociados a la auditoría y el nivel de tolerancia a ellos, es importante gestionar aquellos que son significativos mediante la planificación de los pasos para disminuirlos o mitigar sus efectos. Ello puede lograrse a través de diversas medidas, entre ellas:

- Aumentar o reducir el alcance del trabajo;
- Incorporar personal de apoyo o auditores adicionales;
- Incrementar los recursos;
- Asignar o solicitar, de ser el caso, tiempo adicional para tareas especialmente riesgosas;
- Modificar el método para obtener evidencia adicional o de mayor calidad, o recurrir a formas alternativas de corroborar la evidencia;
- Coordinar los hallazgos y conclusiones para reflejar la evidencia obtenida;
- Acrecentar las tareas de revisión por parte de los supervisores o la dirección.

- **Monitoreo**

El monitoreo en la auditoría de gestión consiste en realizar un seguimiento sistemático y periódico del progreso alcanzado en relación al alcance y objetivos establecidos. Este proceso implica la actualización de planes de auditoría, realización de reuniones de seguimiento con el equipo de trabajo, así como la elaboración de informes de avance que permitan evaluar el cumplimiento de las actividades, plazos, identificar desviaciones y aplicar medidas correctivas cuando sea necesario.

El monitoreo continuo contribuye a mantener la coherencia de la auditoría con el enfoque definido, asegura la calidad técnica de los productos intermedios y fortalece la toma de decisiones durante la ejecución del trabajo.

- **Factores de riesgo de auditoría**

En la definición del riesgo de auditoría, se tendrá en cuenta los tres factores de riesgo:

#### **3.2.3.1. Riesgo inherente**

Es la posibilidad de errores, omisiones o irregularidades en la información financiera, administrativa u operativa, antes de considerar la existencia y efectividad de los controles internos diseñados y aplicados por la entidad.

Este riesgo está relacionado con la naturaleza propia de las operaciones, su complejidad, volumen o nivel de juicio requerido.

Ejemplo: Una empresa pública de salud gestiona un hospital que atiende a miles de pacientes diarios. El sistema de turnos, medicamentos y diagnósticos es complejo y descentralizado.

Debido a la alta complejidad operativa y volumen de transacciones, existe un alto riesgo inherente de errores en la atención, pérdida de medicamentos o duplicación de servicios.

Para establecer su nivel no se considera el funcionamiento de los controles internos relacionados con los componentes de auditoría.

#### **3.2.3.2. Riesgo de control**

Es la posibilidad de que los controles internos existentes, incluyendo a la unidad de auditoría interna, no puedan prevenir, detectar ni corregir de manera oportuna, los errores e irregularidades significativas.

Este riesgo se incrementa cuando los procedimientos de control son inadecuados, están mal implementados o no se cumplen de forma consistente.

Ejemplo: Los controles internos para verificar el uso de medicamentos (bitácoras, inventarios diarios, validación de recetas) no se aplican de acuerdo a normas y disposiciones y carecen de un seguimiento efectivo por parte de los supervisores, situación que disminuirá la confianza en el sistema de control interno relacionado y elevará el riesgo de control.

### **3.2.3.3. Riesgo de detección**

Existe al aplicar los programas de trabajo, cuyos procedimientos no son suficientes para descubrir errores o irregularidades significativas.

Este riesgo depende directamente del diseño, alcance y ejecución de los programas de trabajo.

Ejemplo: el auditor aplica un muestreo no estadístico, pero solo revisa los informes de dos farmacias internas, y no considera pruebas a los registros digitales de pacientes ni a los inventarios centralizados, y no se podría detectar desabastecimientos o entregas no registradas.

Para evaluar la existencia de riesgos en la auditoría de gestión, se conocerá al menos, los riesgos propios de la actividad, del entorno y la naturaleza propia de la información; y, considerar el diseño del Sistema de Control Interno y probar la eficacia de sus procedimientos.

Es importante considerar algunos factores generalizados del riesgo de auditoría, como los que se detallan a continuación:

a) Determinar la confianza que tiene la dirección respecto al funcionamiento del sistema de control interno suponiendo que no se den:

- Incumplimientos en los procedimientos normalizados.
- Detección tardía o no detección de los errores o desvíos.
- Poca experiencia en el personal.
- Sistemas de información no confiables.

b) Evaluar los riesgos inherentes respecto a la protección de los bienes o la imagen pública adversa, considerando:

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

c) Identificar la existencia o no de cambios reiterativos en el nivel organizacional y los sistemas, atendiendo principalmente:

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

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

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

- e) Medir la complejidad de la auditoría haciendo referencia al número de personas, tanto de la entidad auditada como de los auditores, volumen físico de la documentación e impacto social reconociendo que a mayor tamaño mayores riesgos.
- f) Determinar la importancia que la alta dirección le asigna a la auditoría otorgándoles por tanto todas las facilidades en el desarrollo de las tareas del equipo de auditoría.
- g) Considerar la posibilidad de incurrir en errores o no detectarlos, según el tiempo de preparación y ejecución de la auditoría que se haya planificado y utilizado verdaderamente.

### **3.3. ANÁLISIS DE DATOS**

El análisis de datos dependerá del grado de confianza que el auditor haya obtenido en la evaluación del control interno, lo cual determinará si se realiza sobre la totalidad del universo o sobre una muestra representativa.

#### **3.3.1. Muestreo**

El muestreo es el proceso mediante el cual se selecciona un conjunto representativo de elementos de un universo o población, con el objetivo de evaluar características, condiciones o comportamientos que permitan formular conclusiones aplicables al total de operaciones o actividades examinadas.

El auditor obtiene evidencia competente, pertinente y suficiente para darle una base razonable sobre lo cual emitir un informe. Los procedimientos de auditoría que brindan esa evidencia y que no se apliquen a la totalidad de las operaciones de la entidad, considerarán la selección de una muestra.

El diseño de la muestra garantizará que los elementos seleccionados tengan las características necesarias para sustentar los hallazgos y las conclusiones de auditoría, asegurando así la confiabilidad, objetividad y validez técnica de la auditoría.

Los riesgos inherentes y de control existen con independencia del procedimiento de muestreo. El auditor considerará los riesgos de detección surgidos de las incertidumbres debidas al muestreo (riesgo muestra) así como las surgidas de otros factores sin relación con el mismo (riesgo no muestral).

Los auditores emplearán los enfoques de las técnicas de muestreo, como son:

### **3.3.1.1. No estadístico**

Los ítems a ser incluidos en la muestra son determinados de acuerdo a juicio profesional del auditor; en este tipo de muestreo el tamaño, la selección y la evaluación de las muestras son subjetivas, dependiendo de la experiencia y criterio del auditor.

Cuando se ha optado por esta modalidad, al seleccionar cualquier tipo de muestra, se podrá considerar las actividades de mayor impacto económico y/o social, sobre las cuales el auditor en base a su juicio profesional tenga alguna sospecha de desviación, aquellas de menor incidencia pero que sean repetitivas, y/o las actividades no ejecutadas.

### **3.3.1.2. Estadístico**

El muestreo estadístico utiliza las leyes de probabilidades con el propósito de lograr en forma objetiva, sin descartar la necesidad de que el auditor aplique su criterio:

- Determinar el tamaño de la muestra.
- Seleccionar la muestra.
- Evaluar los resultados.

Los dos tipos de muestreo hacen uso del juicio profesional del auditor para la planeación, elaboración y evaluación de una muestra, si se aplican pueden proporcionar evidencia comprobatoria.

El auditor para seleccionar entre el muestreo estadístico y el no estadístico, considerará los objetivos de auditoría y la naturaleza del universo objeto de la muestra, además las ventajas y desventajas de cada método, lo cual se señalará y argumentará en la planificación.

Una vez seleccionada la muestra se verificará si las operaciones seleccionadas tienen relación con los siguientes parámetros:

- La visión y misión de la entidad.
- Los objetivos y metas planteadas o programadas.
- El manejo eficiente y económico de los recursos.
- La calidad esperada por el usuario.
- La normativa legal que regula las actividades y justifica la existencia de la entidad.
- Los indicadores de gestión.

### **3.4. EVIDENCIA**

La evidencia de auditoría constituye los elementos de sustento que el auditor obtiene durante el análisis de los hechos, que le permiten llegar a conclusiones fundamentadas, así como respaldar y dar soporte al contenido del informe de auditoría.

### **3.4.1. Clasificación de evidencia**

Las evidencias se clasifican en:

**- Física**

Obtenida mediante inspección u observación directa de las actividades, bienes, documentos y registros. La evidencia de esta naturaleza puede documentarse mediante narrativas, memorandos, fotografías, videos, gráficos, cuadros, mapas, muestreo, materiales, entre otras.

**- Testimonial**

Obtenida mediante el análisis de información provista por otras personas en forma de declaraciones hechas en el transcurso de la auditoría, con el fin de comprobar la autenticidad de los hechos, en formato oral y escrito.

**- Documental**

Obtenida mediante el análisis de información ya existente que un auditor puede obtener de la entidad auditada o de terceros, tal como memorandos, oficios, contratos, informes, registros de contabilidad, facturas, bases de datos, documentos de la administración relacionada con su gestión (internos), y aquellos que se originan fuera de la entidad (externos).

**- Analítica**

Se obtiene al analizar o verificar la información, el juicio profesional del auditor orienta y facilita el análisis, tales como comparaciones o cálculos y razonamientos analíticos a los otros tipos de información que han obtenido.

A menudo, resulta beneficioso utilizar múltiples tipos de evidencia para sustentar los hallazgos y conclusiones.

### 3.4.2. Obtención de evidencia

Se considera importante definir las técnicas y las prácticas que pueden ser más utilizadas en este tipo de auditorías, como se muestra a continuación:

Verificación	Técnicas	Definición
Ocular	Comparación	Contrastar hechos, operaciones o resultados con criterios normativos o técnicos.
	Observación	Verificación visual in situ de actividades, documentos o materiales.
	Rastreo / trazabilidad	Seguimiento documental que permite reconstruir, validar cada etapa del proceso, verificar su cumplimiento y confirmar la consistencia de la información en cada etapa.
Verbal	Indagación y entrevista	Obtención de información verbal, ya sea informal (indagación) o estructurada (entrevista), con servidores o terceros relacionados.
	Encuesta	Recopilación de datos con el propósito de recibir de los servidores de la entidad auditada o de terceros, información de un universo mediante cuestionarios y su posterior tabulación.
Escrita	Análisis	Descomposición crítica de transacciones o procesos para evaluar su conformidad con criterios normativos y técnicos.
	Conciliación	Alineación de conjuntos de datos independientes para verificar su coincidencia.
	Confirmación	Solicitud por escrito a fuentes internas o externas para certificar la autenticidad, exactitud y validez de una cifra, hecho, registro u operación.
	Tabulación	Agrupación de resultados clave obtenidos en área, segmentos o elementos analizados para facilitar conclusiones.
Documental	Comprobación	Verificar la existencia, validez, legalidad, legitimidad y autenticidad de las operaciones realizadas por una entidad, a través del análisis de la documentación justificativa o de respaldo.

Verificación	Técnicas	Definición
	Cálculo	Verificación de la exactitud y corrección aritmética de una operación o resultado, presentados en informes, contratos, comprobantes y otros.
	Medición	Evaluación de los indicadores.
	Revisión selectiva	Examen de una parte del universo de datos u operaciones, con el propósito de separar y analizar los aspectos que no son normales y que requieren de una atención especial.
Física	Inspección	Examen físico y ocular de activos, obras, documentos, valores y otros, con el objeto de establecer su existencia y autenticidad; requiere en el momento de la aplicación la combinación de otras técnicas, tales como: indagación, observación, comparación, trazabilidad, análisis, tabulación y comprobación.

### 3.4.3. Atributos de la evidencia

Para que la evidencia proporcione al auditor la convicción necesaria que le permita tener una base objetiva de la auditoría ejecutada, contemplará los siguientes atributos:

#### a) **Suficiencia**

Se refiere al volumen o cantidad de la evidencia utilizada para respaldar los hallazgos y conclusiones.

La suficiencia del cúmulo de evidencia depende en parte de la idoneidad de ésta. La idoneidad se refiere a la calidad de la evidencia de auditoría. Es importante considerar la fuente, el contenido y la oportunidad de su evidencia al realizar estas determinaciones.

**b) Pertinencia o relevancia**

Es aquella evidencia significativa relacionada con el hallazgo específico.

**c) Competencia**

Para que la evidencia sea competente se obtendrá de una fuente independiente, directa y con documentos originales, lo que garantizará su validez y confiabilidad.

**3.4.4. Elementos que contribuyen a cumplir los atributos de la evidencia**

En una auditoría de gestión, cuando la evidencia no indica si se ha cumplido un criterio (por ejemplo, si existe evidencia positiva y negativa), el equipo analizará más a fondo para obtener el nivel de seguridad requerido.

Esto puede ser necesario, por ejemplo, para:

- Verificar si un problema es un caso aislado o representa un problema sistémico;
- Verificar quién se ve afectado por el problema (por ejemplo, otras unidades de la entidad);
- Evaluar el impacto o el impacto potencial de un problema;
- Analizar si el problema puede ser abordado por la entidad auditada o si es resultado de circunstancias fuera de su control; y
- Establecer si la administración de la entidad está al tanto del problema y si ha tomado medidas correctivas.

### **3.5. HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS**

Las herramientas tecnológicas se han convertido en un recurso fundamental en el desarrollo de auditorías de gestión, ya que optimizan los procesos de recolección, análisis y presentación de información, incrementando la eficiencia, precisión y profundidad del trabajo del auditor. Entre las principales herramientas tecnológicas utilizadas se destacan:

- Software de análisis de datos.
- Sistemas de información institucional.
- Bases de datos.
- Herramientas de colaboración en línea.
- Sistemas de gestión documental.
- Aplicaciones de visualización de datos

El uso de estas herramientas mejora la productividad del auditor, y fortalece la calidad del análisis, aportando valor al proceso de auditoría de gestión.

### **3.6. PAPELES DE TRABAJO**

Los papeles de trabajo, se definen como el conjunto de documentos físicos y/o digitales elaborados u obtenidos por el auditor, producto de la aplicación de las técnicas, procedimientos y más prácticas de auditoría, que sirven de soporte, respaldo y evidencia del trabajo realizado y de los resultados revelados en el informe, son un elemento principal del proceso de auditoría, pues documentan de manera estructurada y verificable todo el quehacer del auditor. Su elaboración y resguardo respaldan la calidad técnica, el cumplimiento normativo y la trazabilidad de los resultados obtenidos. (**Anexo 6.** – Papel de Trabajo)

Los papeles de trabajo cumplen múltiples propósitos, entre ellos:

- Documentar la planificación, ejecución y resultados de los procedimientos aplicados.
- Evidenciar el trabajo realizado y sustentar los juicios profesionales emitidos.
- Servir como respaldo ante revisiones internas, externas o procesos legales relacionados con la auditoría.
- Facilitar la supervisión y revisión del trabajo por parte del jefe de equipo y supervisor.

Los papeles de trabajo incluirán, entre otros:

- Programas de trabajo (**Anexo 8.** – Programa de Trabajo)
- Cédulas de análisis, resumen y detalle.
- Anotaciones y comentarios técnicos.
- Documentación de la entidad o de terceros.
- Copias o extractos de normas legales, manuales o registros institucionales.
- Planillas de cálculo y esquemas de procedimientos aplicados.

Para garantizar su utilidad y calidad, los papeles de trabajo cumplirán, entre otros, los siguientes requisitos:

- Incluir el programa de trabajo aprobado y sus modificaciones.
- Presentar una estructura organizada con índices y códigos.
- Estar fechados y firmados por quien los elabora y revisados por el jefe o supervisor.
- Ser claros, completos, comprensibles, precisos y pertinentes respecto a los objetivos de auditoría.
- Conservar una presentación limpia y legible.
- Indicar el propósito de cada documento o cédula.

### **3.6.1. Referenciación**

Es el proceso de asignar códigos a una información para presentarlos de manera organizada y sistemática, facilitando su búsqueda y seguimiento durante la auditoría.

Es necesaria la referenciación en los papeles de trabajo ya sea en el curso o al concluirse la auditoría, para lo cual se definirán los códigos a emplearse.

### **3.6.2. Marcas de auditoría**

Las marcas de auditoría son signos particulares, distintivos, o símbolos convencionales que utiliza el auditor para identificar el tipo de procedimiento, tarea o pruebas realizadas. Estas marcas permiten conocer que información fue objeto de la aplicación de los procedimientos realizados y cuáles no; además, en los papeles de trabajo se definirá el significado de las marcas.

### **3.6.3. Custodia y archivo**

Los papeles de trabajo son de propiedad de las unidades de auditoría de la Contraloría General del Estado, las mismas que tienen la responsabilidad de la custodia en un archivo activo y pasivo de conformidad con las políticas institucionales establecidas para el efecto, pueden ser exhibidos y entregados de conformidad con los Acuerdos de Confidencialidad y Reserva de la Información vigentes; y, por requerimiento judicial.

Estos papeles de trabajo estarán archivados en forma sistematizada y organizados en expedientes, carpetas y/o medios digitales. Se considerarán los aplicativos institucionales disponibles para el efecto y su registro se

realizará de forma oportuna y conforme avancen las fases del proceso de auditoría.

### **3.7. CRITERIOS**

Los criterios son puntos de referencia que establecen las mediciones cuantitativas y cualitativas en relación a lo esperado de una actividad, considera normas de desempeño que permitan evaluar lo realizado y verificar el resultado de la gestión en el proceso de auditoría.

Los criterios constituyen la línea base para la evaluación de la evidencia, y determinación de las conclusiones en relación a los objetivos de la auditoría.

#### **3.7.1. Tipos de criterios**

Los criterios pueden ser generales y específicos.

##### **- Generales**

Los criterios generales son aplicables de manera transversal y ofrecen una visión estructural y estratégica de la entidad, incluyen:

- Objetivos, planes y políticas establecidas por la entidad.
- Metas, programas y presupuestos de operación a mediano y largo plazo.
- Coordinación entre objetivos, planes, políticas, metas, programas y presupuestos.
- Estructura orgánica de la entidad o el área.
- Área, unidad, o dependencia informal y su interrelación con la estructura orgánica formal de la entidad.
- Concordancia entre la estructura formal y objetivos, metas y políticas definidas.
- Información que emite, procesa y recibe el área.

- Perfiles de puestos de los servidores.
  - Relaciones con otras áreas, con la administración superior y con el entorno.
- **Específicos**

Los criterios específicos se aplican directamente a las áreas, servicios, procesos o contratos examinados. Están vinculados con indicadores cuantitativos y se fundamentan en:

- Leyes, reglamentos, contratos que regulen el funcionamiento de la entidad o servicio.
- Metas y objetivos de la administración.
- Metas u objetivos de las políticas internas adoptadas por la entidad.
- Estadísticas de las organizaciones.
- Manuales de operación, procesos y procedimientos de la entidad.
- Políticas, estándares establecidos, directivas y guías gubernamentales.
- Informes de auditoría.
- Indicadores clave de desempeño o tableros de control establecidos por la entidad auditada o el gobierno.
- Indicadores de gestión históricos (la misma entidad, diferentes años, diferentes entidades misma actividad).

### **3.7.2. Importancia de los criterios de la auditoría**

Definir criterios claros y pertinentes es importante porque:

- Orientan el trabajo de campo, indicando qué se investigará y cómo medirlo.
- Sirven como base para evaluar la evidencia recopilada.

- Permiten formular hallazgos, conclusiones y recomendaciones sustentadas.

### 3.7.3. Características de los criterios

- Relevantes: alineados con los objetivos y preguntas de auditoría.
- Claros y comprensibles: redactados de forma precisa y concisa.
- Verificables: permiten identificar los procedimientos y evidencias necesarias para sustentar el análisis.

## 3.8. PARÁMETROS E INDICADORES DE GESTIÓN

### 3.8.1. Indicadores como instrumentos de control de gestión

Los indicadores de gestión son variables que permiten medir de forma cuantitativa y cualitativa, el grado de cumplimiento de un sistema, proyecto, programa, componente, proceso, actividad o de la ejecución de las operaciones, en términos de eficiencia, eficacia y economía, y, cuando corresponda, los de efectividad y equidad

Para conocer y evaluar los indicadores de gestión, es importante que exista una compresión del control de gestión como concepto clave y herramienta de la evaluación institucional, en función del control interno implementado por la entidad.

$$\text{Control interno} + \text{Indicadores} = \text{Control de gestión}$$

Uno de los resultados del control interno, que permite ir midiendo y evaluando es el control de gestión, que a su vez pretende eficiencia, eficacia y economía en las instituciones a través del cumplimiento de las metas y objetivos, tomando como parámetros los llamados indicadores de gestión, los cuales se materializan

de acuerdo a las necesidades de la institución, es decir, con base en lo que se quiere medir, analizar, observar o corregir.

### **3.8.2. Uso de indicadores en auditoría de gestión**

El uso de indicadores en la auditoría, permite medir:

- Eficiencia y economía en el manejo de los recursos.
- Cualidades y características de los bienes producidos o servicios prestados (eficacia).
- Grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios o clientes a quienes van dirigidos (calidad).
- Impacto y nivel de cobertura de un servicio, en la población beneficiaria.

Todos estos aspectos serán medidos considerando su relación con la misión, visión, objetivos y metas planteadas por la entidad.

El indicador al ser comparado con un valor estándar de la organización, podrá indicar posibles desviaciones con respecto a las cuales la administración tomará acciones.

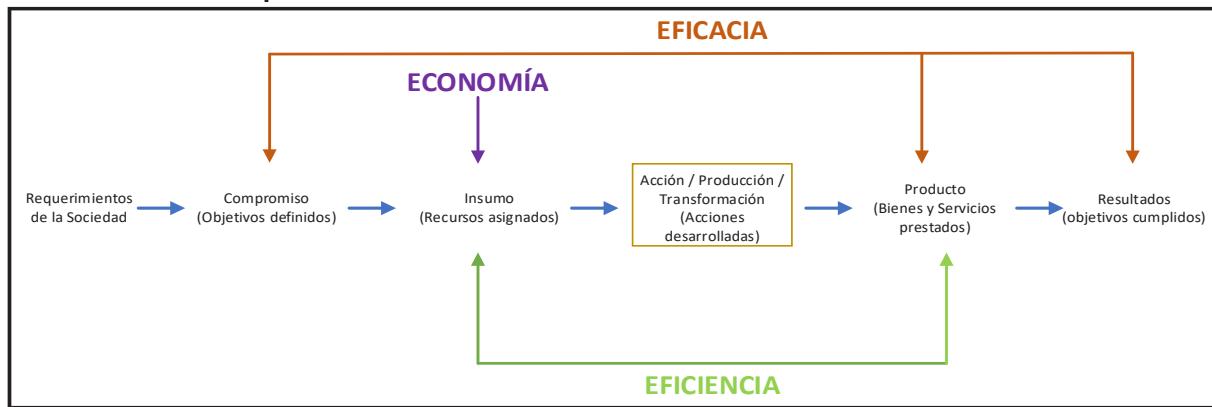
Al evaluar o elaborar un indicador es importante determinar si se dispone de información confiable y oportuna, que permita una comparación entre la situación real y referencias históricas, similares o programadas.

Los indicadores de gestión pueden ser utilizados para evaluar la entidad como un todo y también respecto de todas las actividades que se ejecutan, para cualquier función, área o rubro que se quiera medir. La construcción de indicadores de gestión o sus tableros de control, es responsabilidad básica de la gerencia o administración de las entidades y organismos públicos, información útil en todas las fases del proceso de auditoría de gestión.

### 3.8.3. Interrelación insumo – producto

La interrelación de los indicadores se presenta en la figura insumo – producto. Con este modelo se identifican los componentes y las relaciones que pueden examinarse en la auditoría de gestión y el indicador o indicadores con los que están relacionados.

**Relación insumo – producto**



**Fuente:** ISSAI 3000. Norma para la Auditoría de Desempeño.

## CAPÍTULO 4

### 4. PROCESO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

#### 4.1. PLANIFICACIÓN

La planificación es la primera fase del proceso de la auditoría, comprende el desarrollo de una estrategia global para su administración, al igual que el establecimiento de un enfoque apropiado sobre la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría que se aplicarán. El planeamiento también permitirá que el equipo de auditoría pueda hacer uso apropiado del potencial humano disponible.

El proceso de la planificación permite al auditor identificar las áreas más importantes y los problemas potenciales de la auditoría, evaluar el nivel de riesgo y programar la obtención de la evidencia necesaria para examinar los distintos componentes de la entidad auditada.

##### 4.1.1. Planificación preliminar

La planificación preliminar tiene el propósito de obtener o actualizar la información general sobre la entidad y las principales actividades sustantivas y adjetivas, a fin de identificar las condiciones existentes para ejecutar la auditoría, cumpliendo los estándares definidos para el efecto.

La planificación preliminar es un proceso que se inicia con la emisión de la orden de trabajo, se coordina la visita previa para obtener información sobre la entidad, continúa con la aplicación de procedimientos generales de auditoría,

en el que se determinan los componentes a ser evaluados en las siguientes fases de la auditoría.

La planificación preliminar se enfocará en el desarrollo de los siguientes aspectos:

#### **4.1.1.1. Conocimiento preliminar**

Consiste en obtener un conocimiento integral de la entidad, dando mayor énfasis al alcance de la auditoría.

#### **4.1.1.2. Actividades**

En la entidad auditada, el equipo designado para la acción de control, cumplirá al menos las siguientes actividades:

1. Entrevista con el titular de la entidad y demás directivos, con el fin de obtener información general sobre la organización y el contexto en que se desenvuelve.
2. Visita a las instalaciones, para observar el desarrollo de las actividades y operaciones, y visualizar el funcionamiento en conjunto.
3. Recopilar información y documentación básica de la entidad a auditar, su contenido proveerá un conocimiento y comprensión cabal, sobre:
  - La naturaleza jurídica, objetivos institucionales, finalidad y objeto social, establecidos en la base legal de constitución.
  - La misión, visión, metas y objetivos de corto, mediano y largo plazo.
  - Las relaciones de dependencia, ambientales, jerárquicas, operativas, económicas, comerciales, sociales, societarias, gubernamentales e interinstitucionales (factores externos).
  - La composición del talento humano, infraestructura, equipamiento, sistemas de información administrativa, financiera y operativa, tecnología de la información (factores internos).

- La diferenciación de las actividades generadoras de valor medulares o de línea y las actividades de apoyo o de soporte.
- Fuentes de financiamiento.
- Servidores principales.

De las actividades anteriormente citadas se obtendrá documentación entre la cual constará:

a) Planeamiento institucional

- Plan de desarrollo.
- Planificación estratégica.
- Plan operativo anual.
- Plan de inversiones y de compras.
- Programas y proyectos.
- Presupuesto aprobado.
- Informes de evaluación anual.
- Otros documentos relativos al planeamiento institucional.

a) Organización

- Base legal de creación y reformas.
- Estructura orgánica.
- Asignación de responsabilidades.
- Delegación de autoridad.
- Manual de procesos.
- Manual de funciones.
- Detalle de recursos humanos por sistemas, proyectos, programas, unidades, procesos y/o actividades.
- Código de ética.
- Otra reglamentación interna relacionada a la organización de la entidad.

b) Operaciones

- Universo de operaciones.

- Áreas claves donde haya mayor actividad sustantiva.
- Manuales de procedimientos.

c) Información gerencial

- Ejecución presupuestaria.
- Información financiera.
- Informes sobre seguimiento de la gestión.
- Informes de auditoría y de seguimiento al cumplimiento de recomendaciones (auditoría interna o externa).

d) Información adicional

- Grado de aceptación por parte de los usuarios (a través de denuncias, encuestas, prensa, otras).
- Procedimientos adoptados para medir e informar el desempeño.
- Se profundizará en el análisis de la información general ya recopilada, para obtener la siguiente información de detalle:
  - Objetivos de la entidad y de sus unidades.
  - Políticas generales y de cada área.
  - Actas de Directorio.
  - Indicadores de gestión institucionales y del sector.
  - Tipo de relación entre el personal y el nivel directivo.
  - Estructura de los sistemas de información y de comunicaciones.
  - Procesamiento de la información utilizada.
  - Niveles de autorización.
  - Características de la tecnología en uso.

Si se trata de empresas públicas de producción y comercialización de bienes, se obtendrá la siguiente información adicional:

- Bienes que produce y comercializa.
- Canales de distribución.

- Volúmenes de producción.
  - Ubicación geográfica de las plantas.
  - Banco de datos de clientes.
  - Características del mercado y grado de competencia.
  - Nivel de inventarios.
  - Estructura de endeudamiento.
  - Características del proceso productivo.
  - Características de la tecnología en uso.
4. Determinar los criterios, parámetros e indicadores de gestión, que constituyen puntos de referencia que permitirán posteriormente compararlos con resultados reales de sus operaciones y determinar si estos son superiores, similares o inferiores a las expectativas.
5. Detectar las fortalezas y debilidades; así como, las oportunidades y amenazas en el ambiente de la organización, y las acciones realizadas o factibles de llevarse a cabo para obtener ventajas y reducir los posibles impactos negativos.
6. Evaluación de la estructura de control interno que permite obtener información sobre el funcionamiento de los controles existentes e identificar a los componentes (áreas, actividades, rubros, cuentas, entre otros) relevantes para la evaluación de control interno y que en las siguientes fases de la auditoría se someterán a las pruebas y procedimientos.

Dependiendo de la naturaleza de la entidad, magnitud, complejidad y diversidad de sus operaciones, podrá identificarse a más de los componentes a sus correspondientes subcomponentes.

#### **4.1.1.3. Personal operativo y de apoyo requerido**

La designación del personal operativo y de apoyo requerido para una auditoría de gestión, se realizará sobre la base de las necesidades establecidas en el

conocimiento preliminar; es decir atendiendo a la naturaleza de la entidad, programa o proyecto y considerando la visión, misión y objetivos de la misma.

Se designará un equipo de trabajo multidisciplinario que, a más de los auditores, incluirá profesionales en otras disciplinas relacionadas con el alcance de la acción de control, cuando sea necesario.

#### **4.1.2. Planificación específica**

Es el proceso de recopilación de información y de verificación de hechos, que serán la base para conocer las características fundamentales de la entidad y para la ejecución de la auditoría.

La planificación contendrá la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo por desarrollar considerando entre otros elementos, los parámetros e indicadores de gestión de la entidad; la revisión estará fundamentada en programas detallados para los componentes determinados, los procedimientos de auditoría, los responsables, y las fechas de ejecución de la acción de control; también se preverá la determinación de recursos necesarios en número del equipo de trabajo que será utilizado en el desarrollo de la revisión y obtención de los productos esperados.

Para la elaboración de la planificación específica, se considerará:

##### **4.1.2.1. Recopilación y análisis de información**

Revisión y análisis de la información y documentación obtenida en la fase anterior (conocimiento preliminar), para obtener una comprensión integral del objeto de la entidad y la actividad principal, y tener los elementos necesarios para la evaluación de control interno y la planificación de la auditoría de gestión.

Para este tipo de auditorías, es importante revisar también, otras fuentes de información tales como: actas de reuniones de trabajo, memorias anuales, leyes y reglamentos específicos.

#### **4.1.2.2. Entrevistas y visitas**

Se realizarán entrevistas con los responsables de las distintas áreas administrativas de la entidad con el fin de obtener información adicional y específica sobre las actividades propias de cada una, así como el detalle de los servidores encargados de los procesos, con quienes se tratará los temas con mayor detalle.

Es importante dejar constancia documental (ayuda memoria, correos electrónicos, actas, entre otros) de este procedimiento, en papeles de trabajo.

#### **4.1.2.3. Evaluación del sistema de control interno**

La evaluación del sistema de control interno en auditoría de gestión, de conformidad a lo establecido por las normas ecuatorianas de auditoría gubernamental, está dirigida a los sistemas y procedimientos vigentes para que la entidad ejecute sus actividades en forma eficiente, efectiva y económica, considerando los componentes de control interno.

La evaluación de control interno, permitirá obtener información sobre el funcionamiento de los controles existentes e identificar los asuntos que se requieran profundizar en la fase de ejecución de la auditoría. Según sus resultados, se determinará la naturaleza y el alcance de la acción de control y se calificarán los riesgos de auditoría: inherente, de control y de detección, conforme a lo que señala la normativa vigente.

Considerando las Normas de Control Interno aplicables y el alcance de la auditoría, se evaluará, según corresponda, conforme se detalla a continuación:

**a) Sistema administrativo**

Se evaluará el proceso administrativo, verificando la existencia de un entorno organizacional favorable con líneas de conducta y medidas de control que permitan alcanzar los objetivos institucionales, con la ayuda de un cuestionario de control interno que incluya la identificación de los siguientes instrumentos:

- Planificación: planificación estratégica, planificación operativa, programas y proyectos, plan de inversiones, plan anual de contratación, indicadores institucionales.
- Organización: base legal, reglamentación y normativa interna; estructura orgánica y funcional; identificación y levantamiento de procesos.
- Dirección: valores, integridad y ética; políticas administrativas y técnicas; delegación, comunicación, coordinación; difusión.

**b) Sistemas de apoyo**

Se evaluarán los sistemas de apoyo, identificando el establecimiento de políticas y procedimientos de control para manejar los riesgos de administración; la protección y conservación de los activos; y el establecimiento de controles de acceso a los sistemas de información. Para lo cual se verificará la existencia de los siguientes instrumentos:

- Sistemas de información: administrativa, financiera, operativa y de tecnología aplicada.
- Administración financiera: presupuesto, contabilidad, costos, técnicas de análisis financiero (horizontal y vertical), indicadores financieros e indicadores presupuestarios.

- Administración del talento humano: planificación del talento humano, clasificación de puestos; selección de personal; formación y capacitación; evaluación del desempeño; promociones y ascensos.
- Sistema de administración de bienes: adhesión a la contratación pública; proceso de adquisiciones; almacenamiento y distribución, identificación y protección, custodia, uso de los bienes.

### **c) Sistemas que agregan valor**

La evaluación de los sistemas que agregan valor o misionales, consiste en realizar pruebas de cumplimiento a las actividades de control implantadas por la entidad; identificando, analizando y valorando el plan de mitigación diseñado para prevenir los posibles eventos negativos en la consecución de objetivos, funciones o procesos; efectuar el relevamiento de los procesos; ejecutar pruebas de cumplimiento al proceso generador de productos o servicios y determinar el nivel de riesgo de control.

La evaluación de control interno incluirá, además, el seguimiento a todos los sistemas o procesos, según corresponda, considerando los siguientes elementos:

- Desarrollo de los objetivos.
- Medición de resultados.
- Comparación del rendimiento frente a objetivos y metas propuestas.
- Análisis de causas de desviaciones.
- Toma oportuna de acciones correctivas y revisión continua de estas.
- En caso de ser aplicable, y en relación al alcance de la acción de control, se realizará un análisis de la matriz FODA u otra herramienta, de los objetivos de la entidad, a fin de identificar riesgos potenciales.

La verificación de los controles se realizará, aplicando pruebas de cumplimiento en determinadas operaciones para comprobar el funcionamiento del sistema;

en el caso de detectarse desviaciones con respecto a los procedimientos de control de cualquier área administrativa, se ponderará su importancia relativa, en función de la gestión total de la entidad, unidad, programa, proyecto o componente que se relacione con la acción de control.

La evaluación del sistema de control interno, como medio de identificación de los riesgos y áreas críticas, reduce la subjetividad y garantiza la independencia de la acción de auditoría.

Para viabilizar de mejor manera la evaluación del sistema de control interno, se considerará la ejecución de las siguientes actividades y la obtención de los productos detallados a continuación:

#### Actividades

- Aplicar el cuestionario de control interno (**Anexo 1.** – Evaluación de Control Interno).
- Definir la ponderación de cada una de las preguntas.
- Calificar el nivel de confianza y riesgo.

#### Productos

- Áreas críticas.
- Matriz de evaluación y calificación de riesgos de auditoría (**Anexo 2.** – Análisis FODA – Riesgos de la Entidad).
- Puntos de interés.
- Plan de muestreo.
- Muestra seleccionada.
- Programas a la medida.

#### **4.1.2.4. Determinación de áreas críticas**

Sobre la base de los resultados de la evaluación del sistema de control interno, se determinarán las áreas críticas, que serán las que presenten deficiencias por la ausencia de controles o porque los existentes no funcionan o son innecesarios, seleccionando las de mayor importancia relativa.

En la selección de estas áreas, además se considerará la naturaleza de sus operaciones, su complejidad y los riesgos que involucra, los resultados de otras auditorías y el criterio del propio auditor sobre la gestión de la entidad.

Por otra parte, se tomarán en cuenta las operaciones, procesos o actividades medulares de las áreas que son prioritarias para la administración, por ejemplo: administrativa y financiera, administración de bienes y servicios, talento humano, producción y/o comercialización de bienes o servicios y sistemas.

#### **4.1.2.5. Determinación de los objetivos específicos**

Los objetivos específicos de la auditoría de gestión son aquellos que se enfocan en aspectos concretos de la gestión, relacionados con la eficiencia, la eficacia y la economía de las operaciones, y, cuando corresponda, los de efectividad y equidad.

#### **4.1.2.6. Programas de trabajo**

Los programas para la auditoría de gestión describen específicamente las actividades a desarrollar durante la fase de ejecución, contienen una relación ordenada de forma secuencial y lógica de los diferentes procedimientos a desarrollarse en relación a los objetivos propuestos, en cada uno de los sistemas, proyectos, programas, procesos, actividades, componentes o rubros a examinarse. (**Anexo 3.** – Matriz de Evaluación y Calificación de Riesgos de Auditoría).

Serán elaborados por el equipo auditor, considerando lo siguiente:

**a) Objetivos específicos**

La determinación de los objetivos estará directamente relacionada con el componente específico y en su formulación se considerará el área crítica.

**b) Procedimientos**

Se detallarán las actividades que se realizarán durante la ejecución de la auditoría, las cuales estarán relacionadas con los resultados de la evaluación de control interno, en los que se considerará:

- A. La productividad de las operaciones, actividades o servicios en términos del desempeño de los servidores, en un período de tiempo y el costo de los recursos utilizados; a mayor productividad, mayor beneficio económico o calidad del servicio; por lo tanto, los esfuerzos de auditoría estarán concentrados en los servidores que realicen la misma tarea en un mismo lugar, o el mismo trabajo en distintos lugares;
- B. La cuantificación de las salidas de productos o servicios;
- C. La importancia de la actividad para los usuarios internos y externos;
- D. Los factores que pueden incidir en la ejecución de la actividad, por ejemplo:
  - El uso excesivo de recursos frente a un rendimiento bajo en el trabajo.
  - Falta de evaluación periódica del nivel de desempeño.
  - En la formulación de la planificación de los presupuestos y en el control de operaciones, no se considera el nivel de desempeño.
  - La insatisfacción de clientes internos o externos.
  - Una excesiva acumulación o centralización de trabajo.
  - Métodos desactualizados de trabajo y procedimientos engorrosos.
  - Falta de acciones para mejorar la eficiencia.

- Retrasos en la producción de bienes o servicios por la subutilización de recursos humanos y materiales.
  - Existencia de áreas subutilizadas o innecesarias.
- E. Evaluación de la validez, confiabilidad y suficiencia de los indicadores de gestión;
- F. Evaluación de la estructura de los indicadores, con el fin de establecer si los resultados de su aplicación, permiten reconocer el o los elementos que los causan;
- G. Evaluación de la normativa interna y su aplicación, considerando:
- Su concordancia con el marco jurídico vigente.
  - Necesidades administrativas para su emisión.
  - Identificación de los vacíos legales que impidan la medición de la eficacia; y,
- H. Evaluación de factores que reduzcan la implementación de medidas alternativas de eficacia, tomando en cuenta los siguientes elementos:
- Alternativas de medición que se adapten en relación con los objetivos de la entidad.
  - Fuentes de datos para esas mediciones.
  - Procedimientos de control de calidad alternativos.
  - Procedimientos de muestreo alternativos.
  - Costos.
- I. El recurso o talento humano se reclutará atendiendo a las necesidades administrativas de la entidad y en cumplimiento de las disposiciones legales vigentes, con sujeción a la planificación institucional y al presupuesto aprobado y cumplirá con los requisitos diseñados para el efecto.
- J. Los recursos materiales son clave para la gestión de una entidad y estarán ligados a su naturaleza, a las actividades que realiza y a la importancia de su desempeño.
- Su adquisición se efectuará guardando las formalidades que disponga la normativa vigente de compras públicas y en función del plan institucional

y el presupuesto aprobado; el control de los mismos, se lo hará en cumplimiento a las disposiciones emitidas sobre control de bienes públicos.

K. Los recursos financieros presupuestados permitirán que la entidad, sistema, programa, proceso o proyecto cuente con los recursos humanos y materiales que requiere para el desarrollo de sus actividades.

La eficiencia incorpora variables como los recursos utilizados para alcanzar resultados, por lo tanto, cuando se evalúa eficiencia, también se mide economía. De igual modo, para la eficacia, se mide resultados en función de objetivos alcanzados.

En conclusión, los programas de evaluación de eficiencia y eficacia también podrían contener objetivos y procedimientos para medir la economía, y, cuando corresponda, los de efectividad y equidad.

#### **4.1.3. Productos de la planificación de la auditoría de gestión**

El supervisor en conjunto con el jefe de equipo y con el aporte de los demás integrantes, elaborarán la planificación (**Anexo 4.** – Informe de Planificación) que resume las actividades desarrolladas en esta fase, al menos incluirá la siguiente estructura:

##### **Planificación preliminar**

- Nombre de la entidad.
- Información general.
- Naturaleza de la entidad.
- Visión, misión y objetivos de la entidad.
- Principales actividades identificadas.
- Estructura organizacional.
- Fuentes de financiamiento.

- Indicadores de gestión.
- Detección de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, FODA.

### **Planificación específica**

- Motivo de la auditoría.
- Objetivos (generales y específicos).
- Alcance.
- Base legal de creación.
- Principales disposiciones legales.
- Alineación de los objetivos con los planes de desarrollo correspondientes.
- Servidores, ex servidores públicos y relacionados.
- Monto de recursos a auditar.
- Indicadores de gestión.
- Enfoque de auditoría.
- Componentes a auditar.
- Puntos de interés.
- Resultados del análisis FODA – riesgos de la entidad y evaluación de control interno (incluirá seguimiento al cumplimiento de recomendaciones).
- Matriz de evaluación y calificación de riesgos de auditoría.
- Plan de muestreo (incluirá universo, unidad de muestreo, tamaño de la muestra, selección de la muestra).
- Programa de trabajo.
- Recursos humanos, materiales y económicos.
- Distribución de trabajo y tiempos estimados.
- Productos a obtener.

### **4.2. EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA**

#### **4.2.1. Propósito de la fase de ejecución**

La etapa de ejecución es el núcleo operativo de la auditoría, donde se desarrollan las actividades planificadas mediante programas de trabajo para obtener evidencia suficiente, competente y pertinente para determinar si se cumple con los criterios de auditoría. Esta etapa se alinearán con los objetivos y el enfoque definidos en la planificación, mantener comunicación constante con los responsables de las áreas auditadas y validar hallazgos. La calidad del trabajo en esta fase determinará la utilidad y credibilidad del informe final, para sustentar los hallazgos y emitir conclusiones y recomendaciones fundamentadas.

#### **4.2.2. Actividades**

Durante esta etapa se llevan a cabo las siguientes acciones:

1. Aplicación de programas de trabajo: Se ejecutarán los programas detallados para cada componente seleccionado, empleando técnicas de auditoría como inspección física, observación directa, cálculos, indagación y entrevistas, y análisis documental. También se utilizan estadísticas operacionales, indicadores de gestión, tableros de control y otros instrumentos cuantitativos para detectar desviaciones, tendencias atípicas y oportunidades de mejora.
2. Preparación de papeles de trabajo: Se elabora la documentación de soporte que evidencia la ejecución de procedimientos, hallazgos identificados, criterios de auditoría aplicados y conclusiones alcanzadas. Esta documentación constituye el respaldo técnico y legal del informe final y se organizarán, suscribirán, fecharán, referenciarán y revisarán conforme normas aplicables. Se dispondrá de los archivos: permanente, corriente y de supervisión.
3. Recolección y documentación de evidencia: Obtener pruebas suficientes, competentes y pertinentes que sustenten los hallazgos.

4. Identificación causa – raíz: Analizar las debilidades detectadas para establecer su origen y medir su impacto. La identificación de la causa – raíz permite formular recomendaciones precisas y efectivas, orientadas a prevenir la recurrencia de las desviaciones.
5. Elaboración de la matriz de hallazgos: Por cada componente examinado se redactará comentarios sobre los hallazgos, los cuales incluirán condición, criterio, causa y efecto. Los comentarios serán discutidos y comunicados a los servidores, ex servidores públicos y relacionados con el proceso (**Anexo 5.** – Matriz de Hallazgos).
6. Sustentación del informe: El informe asegurará que su contenido se encuentre respaldado en los papeles de trabajo y hojas resumen de hallazgos.

Además de las actividades antes mencionadas, se gestionarán los riesgos derivados de la auditoría para evitar que su materialización afecte a la calidad de los resultados, y se considerará el juicio profesional, es decir diversas perspectivas, criterios técnicos y los argumentos presentados por los servidores, ex servidores y relacionados con el proceso de auditoría.

#### **4.2.3. Indicadores**

En la ejecución de la auditoría de gestión se considerarán los siguientes aspectos:

##### **4.2.3.1. Revisión analítica**

Consiste en el análisis de índices, indicadores, tendencias y relaciones financieras o no financieras, con el propósito de identificar fluctuaciones, desviaciones o inconsistencias respecto a las operaciones esperadas, pronosticadas o históricas.

Los indicadores son herramientas clave en esta fase del proceso de la auditoría de gestión, ya que permiten:

- Evaluar el desempeño o evolución de actividades y procesos relacionados.
  - Realizar comparaciones y estimaciones con base en información histórica o proyecciones.
- 
- Identificar anomalías, patrones o comportamientos atípicos que requieran análisis adicional.
  - Facilitar la visualización de tendencias y relaciones, apoyando la toma de decisiones y la formulación de hallazgos.

El uso de indicadores dentro de la revisión analítica contribuye al trabajo de auditoría, al permitir el enfoque en áreas de mayor riesgo o relevancia, y sirve como base para la evaluación y sustento del hallazgo.

#### **4.2.3.2. Evaluación de indicadores**

La evaluación de indicadores en esta fase de la auditoría de gestión permite analizar el desempeño de una entidad en relación con sus objetivos estratégicos, operativos y normativos. Para hacerlo de manera efectiva, se seguirán los siguientes pasos:

1. Revisión del diseño del indicador: Verificar que el indicador sea claro, específico, medible, alcanzable, relevante y con una periodicidad definida.
2. Verificación de la fuente de información: Evaluar la confiabilidad, consistencia y oportunidad de los datos utilizados para calcular el indicador. Se validará que la fuente sea oficial y que permita trazabilidad.

3. Análisis del comportamiento histórico: Comparar los resultados del indicador en diferentes períodos para identificar tendencias, mejoras o deterioros en el desempeño.
4. Comparación con metas y estándares: Determinar si el indicador alcanza, supera o está por debajo de los objetivos establecidos por la entidad o de los referentes normativos y del sector.
5. Confirmar la existencia de tableros de control y analizar su contenido en función de las posibles brechas identificadas.
  
6. Identificación de causas y efectos: Analizar los factores internos y externos que influyen en el resultado del indicador y evaluar las consecuencias de sus variaciones en la eficiencia, eficacia y economía institucional.
7. Evaluación de su utilidad gerencial: Valorar si el indicador está siendo utilizado para la toma de decisiones y si contribuye al control y mejora de la gestión.
8. Coherencia con otros indicadores: Verificar que haya consistencia entre los distintos indicadores del sistema de gestión y que no existan contradicciones entre ellos.

Una evaluación de los indicadores permite al auditor emitir juicios fundamentados, identificar debilidades en la gestión, y formular recomendaciones que agreguen valor a la entidad auditada.

#### **4.2.3.3. Clasificación de los indicadores de gestión**

##### **a) Cuantitativos y cualitativos**

Los indicadores desde el punto de vista de instrumentos de gestión, son de dos tipos:

a.1. Indicadores cuantitativos, que son los valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones, son un instrumento básico.

a.2. Indicadores cualitativos, que permiten tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional; permite además evaluar, con un enfoque de planeación estratégica la capacidad de gestión de la dirección y de más niveles de la organización.

**b) De uso universal**

Indicador	Definición	Ejemplos
De resultados por área y desarrollo de información	<p>Muestran la capacidad administrativa de la institución para observar, evaluar y medir aspectos como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organización de los sistemas de información.</li> <li>- Calidad, oportunidad y disponibilidad de la información.</li> <li>- Arreglos para la retroalimentación y mejoramiento continuo.</li> </ul>	<p>Cálculo del indicador de mantenimiento a equipos de computación</p> <p>No. equipos recibieron mantenimiento en el año 20XX / No. total de equipos que recibirán mantenimiento en el año 20XX</p>
Estructural	<p>Evalúan la situación de la estructura orgánica y su funcionamiento, así como el grado de responsabilidad, permitiendo determinar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Participación de los grupos de dirección institucional frente a los grupos de servicios, operativos y productivos.</li> <li>- Las unidades organizacionales formales e informales que participan en la misión de la entidad.</li> <li>- Unidades administrativas, económicas, productivas y demás que permiten el desenvolvimiento eficiente hacia</li> </ul>	<p>Índice de representación nivel directivo</p> <p>Nivel de funcionarios que ocupan cargos directivos / No. total de funcionarios del área a analizar</p>

Indicador	Definición	Ejemplos
	objetivos establecidos en la organización.	
De recursos	<p>Tienen relación con la planificación de las metas y objetivos, considerando que para planear se requiere contar con recursos, sirven para medir y evaluar lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación de metas y grado de cumplimiento de los planes establecidos.</li> <li>- Formulación de presupuestos, metas y resultados del logro.</li> <li>- Presupuestos de grado corriente, en comparación con el presupuesto de inversión y otros.</li> <li>- Recaudación y administración de la cartera.</li> <li>- Administración de los recursos logísticos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo de cartera.</li> <li>- Cobros realizados en el año 20XX / Ingresos por recaudación proyectada</li> <li>- Ingresos gastos, grado de cumplimiento.</li> <li>- Presupuestos (metas) Nivel de ejecución y eficacia.</li> <li>- Gastos corrientes: Grado de formulación presupuestaria y proporción de destinos.</li> <li>- Inversión prioridades vs. necesidad vs. cumplimiento.</li> <li>- Administración de costos.</li> <li>- Índices comparativos con otros rubros: Índice de rotación, índice de ventas a crédito.</li> <li>- Eficiencia y oportunidad del sistema de costos.</li> <li>- Índices de participación de los elementos del costo: establecimiento de estándares y realidad.</li> <li>- Índices de comparación de estándares en el tiempo, otros productos, otras funciones.</li> <li>- Índices de frecuencia demanda oferta.</li> </ul>

Indicador	Definición	Ejemplos
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos logísticos: Índices de utilización.</li> <li>- Medición de beneficios.</li> </ul>
De proceso	<p>Aplicables a la función operativa de la institución, relativa al cumplimiento de su misión y objetivos sociales. Estos indicadores sirven para establecer el cumplimiento de las etapas o fases de los procesos en cuanto a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Extensión y etapas de los procesos.</li> <li>- Extensión y etapas de la planeación.</li> <li>- Agilidad en la prestación de los servicios o generación de productos que indica la celeridad en el ciclo administrativo.</li> <li>- Aplicaciones tecnológicas y su comparación evolutiva.</li> </ul>	<p>Indicador del tiempo promedio de atención a quejas</p> <p>No. días reales, fecha de salida o respuesta / No. total de días estimados para dar respuesta</p>
De personal	<p>A las actividades del comportamiento de la administración de los recursos humanos. Sirven para medir o establecer el grado de eficiencia y eficacia en la administración de los recursos humanos, respecto de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Condiciones de remuneración comparativas con otras entidades del sector.</li> <li>- Comparación de la clase, calidad y cantidad de los servicios.</li> <li>- Comparación de servicios per cápita.</li> <li>- Rotación y administración de personal, referida a novedades y situaciones administrativas del área.</li> </ul>	<p>Indicador de la estructura de la planta de personal</p> <p>No. de técnicos del área a analizar / No. total de servidores del área a analizar</p>

Indicador	Definición	Ejemplos
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicación y existencia de políticas y elementos de inducción, motivación y promoción.</li> </ul>	
Indicadores interfásicos	<p>Son los que se relacionan con el comportamiento de la entidad frente a los usuarios externos ya sean personas jurídicas o naturales.</p> <p>Sirven para evaluar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Velocidad y oportunidad de las respuestas al usuario. La demanda y oferta en el tiempo.</li> <li>- Transacciones con el público, relativos a servicios corrientes y esporádicos (comportamiento de la demanda potencial, demanda atendida, demanda insatisfecha).</li> <li>- Satisfacción permanente de los usuarios.</li> <li>- Calidad del servicio (tiempo de atención, información). Número de quejas, atención y corrección.</li> <li>- Existencia y aplicabilidad de normas y reglamentos.</li> <li>- Generan satisfacción o insatisfacción sobre aquellos índices fundamentales como son la rentabilidad y los índices de competitividad.</li> </ul>	<p>Indicador de atención a quejas</p> <p>No. de quejas atendidas en el mes / No. total de quejas recibidas en el mes</p>
Indicadores de aprendizaje y adaptación	<p>Se refieren a los siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existencia de unidades de investigación y entrenamiento Estudios y tareas normales de adiestramiento.</li> <li>- Investigación para el mejoramiento y adaptación tecnológica.</li> </ul>	<p>Indicador de aprendizaje</p> <p>Número de mejoras implementadas / Total de recomendaciones emitidas</p>

Indicador	Definición	Ejemplos
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejoramiento de métodos, procedimientos y formatos.</li> </ul> <p>Estos indicadores corresponden al comportamiento de los recursos humanos dentro de los procesos evolutivos tecnológicos grupales y de identidad.</p> <p>El recurso humano se evaluará constantemente, para verificar si la gestión que realizan está de acuerdo con la función asignada, las metas con objetivos y demás.</p> <p>Estos indicadores evalúan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Unidades de investigación.</li> <li>- Unidades de entrenamiento.</li> <li>- Unidades normales de adiestramiento.</li> <li>- Estudios de investigación para el desarrollo.</li> <li>- Estudio para innovación.</li> </ul>	

### c) Globales, funcionales y específicos

Indicador	Definición	Ejemplos
Globales	<p>Los indicadores globales son aquellos que miden los resultados en el ámbito de la entidad y la calidad del servicio que proporciona a los distintos usuarios.</p> <p>Por lo general, miden aspectos cuantitativos tanto monetarios o no monetarios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiempo de respuesta frente a los trámites o requerimientos solicitados.</li> <li>- Grado de cumplimiento de los programas y proyectos con relación a lo programado.</li> <li>- Ejecución presupuestaria relacionada con el presupuesto asignado.</li> <li>- Prestaciones de servicios con relación a los solicitados.</li> <li>- Costos de las prestaciones de servicios otorgados.</li> </ul>

Indicador	Definición	Ejemplos
	<p>La primera condición para crear indicadores globales es necesario que la institución defina los objetivos que orienten su quehacer institucional y luego traducir estos objetivos en metas de corto, mediano y largo plazo.</p> <p>Los indicadores globales evalúan los elementos de la planificación estratégica, esto es la misión, los objetivos institucionales, las metas de productividad y de gestión, anteriormente definidas.</p>	
Funcionales	<p>En este tipo de parámetros se tendrá en cuenta la complejidad y variedad de las funciones que se desarrollan en las entidades públicas. Por lo tanto, cada función o actividad, se medirá de acuerdo a sus propias características, considerando también la entidad de que se trata; sin embargo, serán adaptados a las funciones o actividades específicas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marketing.</li> <li>- Producción.</li> <li>- Finanzas.</li> <li>- Recursos humanos.</li> </ul>
Específicos	<p>Se refieren al todo en términos de país, ministerio o entidad. Se refieren a una función determinada, bien, área o proceso en particular.</p>	<p>Indicador de programas de capacitación</p> <p>Programas de capacitación ejecutados / Programas planificados</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de expedientes tramitados.</li> <li>- Número de vacunas colocadas en relación al año anterior.</li> <li>- Ingresos impositivos en relación al número de fiscalizadores de impuestos.</li> </ul>

Cuando se ejecuta la auditoría de gestión, una de las primeras acciones será indagar si el modelo de planificación cuenta con indicadores, tableros de control o si el sistema de control implementado los utiliza para medir su desempeño.

Si la respuesta es afirmativa, el análisis de los reportes generados, así como la combinación de indicadores seleccionados con la información relacionada con la gestión de proyectos, actividades o tareas proporcionada por la entidad, permitirá al auditor desarrollar un diagnóstico más claro y sustentar hallazgos.

Es importante destacar que el uso de indicadores en una auditoría de gestión comienza a tomar forma desde la etapa de planificación, cuando el equipo auditor analiza y comprende el entorno y comportamiento institucional. Su utilidad se refuerza durante la fase de ejecución, evaluando entre otros:

Indicador	Criterio	Metodología	Ejemplo
			Que busca medir
			Costo laboral por unidad de servicios o producto, en términos reales su tendencia es decreciente al tenerse en cuenta el factor productividad.
1. Eficiencia	Costos incurridos frente a los recursos utilizados.	Requerir la siguiente información: - Manejo de recursos frente a los productos obtenidos o servicios prestados. - Comparación con otras organizaciones de similar actividad o en su defecto con datos de años anteriores. - Contar con indicadores financieros que reflejen la verdadera situación económica de la entidad.	Costos de nómina / No. de productos o servicios
	Mide aspectos relacionados con la productividad, en relación directa con los logros y recursos utilizados (humanos, financieros, técnicos, tiempo, costo promedio y cumplimiento de actividades o tareas, etc.)	- Balance general (actual y anterior como mínimo) - Estado de resultado (actual y anterior como mínimo) - Número de empleados - Tener en cuenta el efecto inflación, para ello es necesario hacer cálculos en términos nominales y reales.	Costo de nómina / Ingresos
			Nivel de participación del factor humano en la generación de ingresos a la organización.
			Costo de producción / Ingresos
			Costo promedio de los costos atribuibles a la generación del bien o servicio, será decreciente.
			Presupuesto / No. de productos o servicio
			Proporción de recursos del presupuesto ejecutado por

Indicador	Criterio	Metodología	Ejemplo

Indicador	Criterio	Metodología	Ejemplo
	externos están fuera del alcance de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiempos programados y utilizados en las diferentes actividades.</li> </ul>	<p>Gastos ejecutados / Gastos programados Relación de gastos ejecutados.</p> <p>Metas programadas / Metas ejecutadas Expressa metas cumplidas.</p>
	<p><b>3. Economía</b></p> <p>Correlaciona el uso racional de los recursos utilizados, frente a la maximización de los resultados obtenidos. Es decir, establece si la adquisición, asignación y uso de los recursos humanos, financieros y físicos ha sido la conveniente para maximizar los resultados.</p>	<p>El desarrollo de este ítem tiene como punto de partida la información, procesada del análisis de la relación entre los recursos asignados y los resultados obtenidos.</p> <p>Por esta razón es evidente la necesidad de contar con la siguiente información:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nóminal y su costo</li> <li>- Costo del personal contratado</li> <li>- Calidad de equipos</li> <li>- Capacidad instalada</li> <li>- Capacidad utilizada</li> <li>- Costo de mantenimiento</li> <li>- Procedencia del presupuesto: Nacional, propio, de crédito o por transferencias</li> <li>- Apropiación para gastos</li> </ul>	<p><b>Que busca medir</b></p> <p>Utilidades o pérdidas / Recursos utilizados Economía, asignación de recursos.</p> <p>Activo corriente – inventario / Pasivo corriente Conocida como prueba ácida, situación financiera de la entidad.</p> <p>Pasivo total / Activo total Endudamiento total, grado en el que la entidad incurrió para la obtención de recursos externos.</p> <p>Ventas a crédito / Cuentas por cobrar promedio Rotación de cartera, muestra el manejo de la inversión y uso de recursos disponibles.</p> <p>Utilidad neta / Ventas netas Margen neto, resultado del manejo de finanzas en relación a las utilidades.</p>

Indicador	Criterio	Metodología	Ejemplo
			<p>Comparación de un producto o servicio con especificaciones o estándares establecidos por los usuarios.</p> <p>Comparación de un producto o servicio con especificaciones o estándares reconocidos.</p> <p>Encuestas o cuestionarios para medir la satisfacción de las necesidades del cliente o usuario.</p> <p>Notas de prensa sobre la repercusión del producto o servicio producido en el ambiente económico, social o ambiental.</p> <p>Encuestas o cuestionarios para medir la satisfacción de las necesidades del cliente o usuario.</p>
	<p><b>4. Calidad</b></p> <p>Se entiende como la cantidad, grado y oportunidad en que el producto o servicio prestado para verificar si satisface la necesidad del usuario o cliente. Es la adecuación de un producto o servicio a especificaciones o estándares establecidos.</p>		<p>Valor presente de ingresos / Valor presente de los egresos</p> <p>Número de veces que se repavimenta un tramo de la carretera del sector Cayambe en un año, por fallas en el diseño.</p> <p>Cantidad de casas construidas / No. casas requeridas</p> <p>Total, de personas atendidas en un día / Total de personas que solicitaron atención.</p> <p>- Total, de jóvenes rescatados de la delincuencia por efecto del programa "Juventud"</p> <p>- Disminución de la tasa de mortalidad en la región</p> <p>1. Impacto tecnológico: Cambios en la tecnología y sus efectos en el desarrollo.</p> <p>2. Impacto institucional: Efectos en la</p>

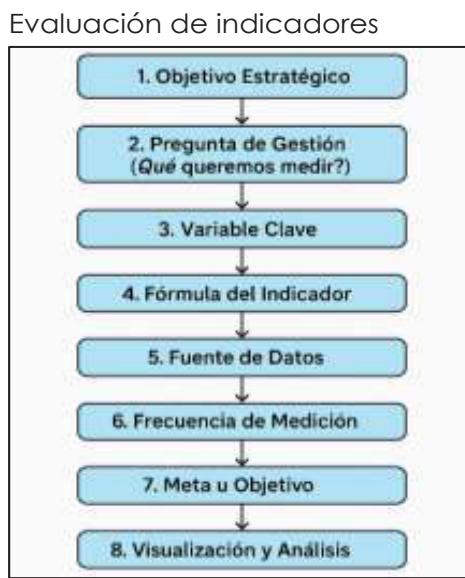
Indicador	Criterio	Metodología	Ejemplo
	<p>capacidad y desempeño institucional.</p> <p>3. Impacto económico: Efectos en las familias, comunidades, en el sector, la economía, entre otros, y análisis de costos-beneficios.</p> <p>4. Impacto político: Efectos en los partidos políticos, cambios en el método de gobierno, y, efectos en la gobernabilidad.</p> <p>5. Impacto social y cultural: Efectos en las familias (tamaño, estructura, papeles), en los patrones de empleo, en la comunidad, en la salud y en la educación.</p>		<p>Datos estadísticos o históricos sobre el deterioro ambiental, social o económico.</p>
	<p><b>6. Financieros básicos</b></p> <p>Los indicadores son los cocientes que permiten analizar rendimientos. Se convierten en importantes cuando comparan diversos períodos.</p>	<p>- Identificación del componente (líquidez, solvencia, apalancamiento)</p> <p>- Recopilación de datos (estados financieros, informes y registros, fuentes externas)</p> <p>- Aplicación de fórmulas</p>	<p>Ejecución presupuestaria</p> <p>Monto ejecutado / Presupuesto aprobado</p>

Los índices resultan de combinar y aplicar indicadores para detectar, de forma resumida e integral, las variaciones frente a objetivos, metas o normas. Son, por tanto, herramientas clave para evaluar el desempeño de una entidad.

Para el análisis de los índices o indicadores, primero se identifican las entradas (insumos) y salidas (productos) de cada proceso, y se analizan las actividades y tareas asociadas. Con este conocimiento, se seleccionan las variables de insumo, proceso y producto más relevantes. A continuación, se formulan o interpretan los indicadores de gestión, normalizando y ponderando cada variable según su importancia estratégica, y se agregan para obtener el índice. Finalmente, este se compara con las metas de la organización y con factores del entorno, lo que permite identificar desviaciones, analizar sus causas y tomar decisiones para mejorar el rendimiento.

Ejemplo aplicado (Indicador de productividad laboral):

Paso	Contenido
Objetivo Estratégico	Mejorar la eficiencia operativa
Pregunta	¿Qué tan productivos son los empleados?
Variable	Horas trabajadas y productos terminados
Fórmula	No. de productos terminados / Horas trabajadas
Fuente	Reportes de producción y control de tiempo
Frecuencia	Mensual
Meta	Incrementar productividad en un 10% en 6 meses
Visualización	Gráfica de barras o líneas en dashboard



#### 4.2.4. Seguimiento al cumplimiento de recomendaciones

Para el seguimiento de las recomendaciones de la auditoría de gestión, cuando corresponda, se elaborará y ejecutará un programa de trabajo orientado a recabar la evidencia necesaria; se revisarán los informes previos aprobados relacionados con el alcance de la acción de control y se extraerán las recomendaciones para registrarlas en un papel de trabajo.

En el trabajo de campo se verificará el cumplimiento del plan de acción, se aplicarán los procedimientos de auditoría pertinentes para la obtención de información. Cada recomendación se clasificará según su estado: cumplida, en proceso de cumplimiento, no cumplida, no aplicable en el período de análisis o no aplicable por cambios normativos u orgánicos.

### 4.3. HALLAZGOS

Los hallazgos se refieren a las deficiencias o desviaciones identificadas como resultado de la aplicación de procedimientos basados en los criterios de auditoría. Los resultados de las actividades de control realizadas, serán

analizados únicamente con las personas involucradas en los hechos evaluados y con las autoridades de la entidad.

Cada hallazgo se estructurará técnicamente con base a los siguientes atributos:

- Condición: Situación real observada por el equipo auditor.
- Criterio: Leyes, reglamentos, normativa interna, políticas institucionales, estándares técnicos, planes, entre otros, contra la cual se compara la condición.
- Causa: Razones o motivos objetivos y documentados, que originaron la desviación o incumplimiento.
- Efecto: Consecuencia derivada de la situación observada, que afecta la gestión.

Para la formulación de un hallazgo, se considerará lo siguiente:

1. Identificación de la condición deficiente: Comparar las operaciones, procesos o situaciones observadas con los criterios establecidos, para determinar las desviaciones.
2. Definición de personas relacionadas con el hallazgo: Establecer las líneas de autoridad y responsabilidad en relación con la condición observada, a efectos de identificar a los servidores, ex servidores y terceros, a quienes dirigir las comunicaciones correspondientes.
3. Análisis de la causa - raíz: Analizar las razones que originaron la deficiencia, por qué persiste, si se han implementado acciones previas y por qué estas no han sido efectivas. Este análisis permite proponer recomendaciones aplicables.
4. Frecuencia de la deficiencia: Evaluar si se trata de un caso aislado o de una debilidad sistémica, lo cual tiene implicaciones sobre la magnitud del hallazgo y la urgencia de las acciones correctivas.
5. Evaluación de la importancia del hallazgo: Considerar tanto los efectos negativos directos como los efectos colaterales o potenciales, incluyendo impactos operativos, financieros y legales.

6. Formulación de conclusiones: Basarse en la evidencia suficiente, competente y pertinente obtenida durante el proceso de auditoría para establecer conclusiones objetivas y fundamentadas.
7. Evaluación de causas y efectos: Antes de emitir conclusiones y recomendaciones, el auditor realizará un análisis detallado de las causas y efectos de la desviación, a fin de establecer la relación causal entre la deficiencia y su impacto.
8. Diseño de acciones correctivas y recomendaciones: Proponer recomendaciones realistas, viables y alineadas con la capacidad institucional y las normas aplicables, que corrijan las deficiencias identificadas, para prevenir su recurrencia y fortalecer los controles internos. En este diseño se considerará la participación del personal de la entidad auditada que tenga relación con las acciones correctivas.

#### **4.4. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

Los auditores mantendrán constante comunicación con los servidores, ex servidores y terceros vinculados con la acción de control, dándoles oportunidad de presentar pruebas documentadas, así como información relacionada con los hallazgos.

Los resultados provisionales se comunicarán con las siguientes finalidades:

- Ofrecer la oportunidad para que se presenten justificativos documentados en los términos y plazos establecidos en las disposiciones legales vigentes;
- Permitir que los auditores cuenten, durante el desarrollo del trabajo de campo, con toda la documentación y evidencia necesaria relacionada con los hallazgos;

De ser el caso, a petición de la entidad se podrá efectuar una reunión de trabajo a fin de realizar aclaraciones sobre los hallazgos comunicados.

Asimismo, los auditores están obligados a preservar la confidencialidad de los procedimientos y resultados frente a terceros o a quienes no participen en la administración y ejecución de la acción de control, de conformidad con la normativa emitida para el efecto.

#### **4.5. INFORME DE AUDITORÍA**

El resultado de la auditoría de gestión implica la elaboración de un informe con los comentarios, conclusiones y recomendaciones pertinentes, en el que se incluirán los puntos de vista y descargos entregados por los servidores, ex servidores y terceros.

Una de las conclusiones corresponderá a los resultados alcanzados y analizará el grado de cumplimiento del objetivo general, respondiendo a la interrogante planteada inicialmente.

En caso de que no se realice el seguimiento al cumplimiento de recomendaciones, se incluirá un párrafo explicativo.

El informe cumplirá con las características de utilidad y oportunidad, objetividad e imparcialidad, concisión, precisión, razonabilidad, sustento técnico-documental adecuado, tono constructivo, relevancia del contenido y claridad expositiva.

En el informe se considerará la priorización de los hallazgos de auditoría, que implica clasificarlos en rangos conforme a su importancia, con base en criterios objetivos y técnicos. En caso de existir aspectos positivos también se incluirán en el informe.

Para asignar la prioridad correspondiente, se tomará en cuenta los siguientes elementos:

- Importancia relativa del hallazgo: Grado en que la deficiencia afecta el cumplimiento de los objetivos institucionales, el control interno o la gestión.
- Impacto real: Magnitud de las consecuencias que generó la deficiencia.
- Propósito y alcance de la auditoría: Nivel de alineación del hallazgo con los objetivos definidos en la etapa de planificación, así como su relevancia dentro del contexto de la auditoría realizada.

La estructura y contenido del informe se describe de la siguiente manera:

- Pasta y carátula.
- Carta de presentación del informe.
- Relación de siglas y abreviaturas utilizadas (en orden alfabético).
- Índice que contenga títulos, subtítulos y números de páginas.
- Contenido del informe (**Anexo 7.** – Informe de Auditoría de Gestión)

## **CAPITULO I.- INFORMACIÓN INTRODUCTORIA**

- Motivo de la acción de control.
- Objetivos de la acción de control.
- Alcance de la acción de control.
- Exclusión (en caso de haberlas).
- Limitación al alcance (en caso de haberlas).
- Componentes auditados.
- Indicadores utilizados.
- Conocimiento de la entidad.
  - Misión.
  - Visión.
  - Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
- Base legal.
- Estructura Orgánica y Ocupacional.
- Objetivos de la entidad.

- Fuentes de financiamiento.
- Información del plan / programa / proyecto.
- Monto de recursos auditados.

## **CAPITULO II.- RESULTADOS DE LA ACCIÓN DE CONTROL**

- Seguimiento al cumplimiento de recomendaciones.
- Comentarios de carácter general, conclusiones y recomendaciones.
- Comentarios específicos por componentes, conclusiones y recomendaciones.

### **4.6. CONTROL DE CALIDAD**

Los productos obtenidos en las fases de la auditoría de gestión, serán sometidos a control de calidad, conforme a los procedimientos establecidos, a fin de garantizar que su contenido se ajuste a las políticas y normas de auditoría gubernamental emitidas por la Contraloría General del Estado.

El control de calidad estará a cargo de profesionales que no formaron parte del equipo auditor.

## SIGLAS Y ABREVIATUAS UTILIZADAS

<b>CGE:</b>	Contraloría General del Estado
<b>CUR:</b>	Comprobante Único de Registro
<b>EIG:</b>	Enfoque Integral del Gobierno
<b>GPR:</b>	Gobierno por Resultados
<b>ISSAI:</b>	"International Standards of Supreme Audit Institutions" Normas Internacionales de las Entidades Fiscalizadoras Superiores
<b>N/A:</b>	No aplicable
<b>ODS:</b>	Objetivos de Desarrollo Sostenible
<b>ONG:</b>	Organización No Gubernamental
<b>PND:</b>	Plan Nacional de Desarrollo

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Actividad:** Acción específica, concreta y medible, ejecutada como parte de un proceso, programa o proyecto, destinada a alcanzar una meta u objetivo institucional. Las actividades son los componentes operativos de mayor nivel de detalle en la planificación y ejecución de la gestión pública.

**Auditoría:** Proceso sistemático, independiente y documentado que tiene como finalidad evaluar objetivamente si las actividades, operaciones, registros financieros o de gestión de una entidad se realizan de acuerdo con los criterios establecidos, tales como leyes, reglamentos, políticas internas, normas técnicas o metas institucionales.

**Calidad:** Parámetro en que una entidad, programa, proyecto o proceso cumple con los principios de economía, eficiencia, eficacia y legalidad, en función de los objetivos institucionales y las necesidades de la ciudadanía.

**Claridad:** Para que el informe se comunique con efectividad, se presentará en forma clara y simple, como sea posible. Es importante considerar la claridad de los datos contenidos en el informe, porque éste puede ser utilizado por otros funcionarios y no sólo por los directamente vinculados al examen.

**Componente:** Parte fundamental de un proceso, sistema, programa, proyecto o unidad administrativa que es objeto de evaluación. Estos componentes pueden incluir: objetivos institucionales, recursos humanos, financieros y materiales, procedimientos operativos, estructuras organizacionales, políticas, normativas y resultados esperados.

**Componentes de control interno:** Ambiente de control: El ambiente o entorno de control es el conjunto de circunstancias y conductas que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno.

Evaluación del riesgo: Implica la identificación y análisis de riesgos relevantes para la organización, incluyendo la evaluación de su probabilidad e impacto.

Actividades de control: Son las políticas y procedimientos establecidos para garantizar la ejecución efectiva de las acciones de la dirección.

Información y comunicación: Se refiere a la calidad y la integridad de la información utilizada en el control interno.

Seguimiento: Implica la evaluación continua del control interno y la identificación de áreas de mejora.

**Concisión:** El auditor tendrá presente que los informes que son completos y, a la vez concisos tienen mayor posibilidad de recibir atención por los funcionarios responsables de la entidad auditada. Para ser más efectivo, el informe será formulado oportunamente después de la conclusión del trabajo de campo.

**Control:** Acciones, mecanismos, normas y procedimientos establecidos por una entidad para dirigir, vigilar y corregir el funcionamiento de sus actividades, con el fin de lograr sus objetivos y asegurar el cumplimiento de sus responsabilidades.

**Control clave:** Es un procedimiento, actividad o mecanismo fundamental dentro del sistema de control interno de una entidad, diseñado específicamente para prevenir, detectar o corregir riesgos significativos que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales, el cumplimiento normativo y la eficiencia en el uso de los recursos públicos.

**Control interno:** Control interno es un proceso integral implementado por la alta dirección y el personal de una organización, diseñado para proporcionar una seguridad razonable en el logro de los objetivos institucionales.

**Criterio:** Son las normas razonables y específicas, contra las cuales se pueden evaluar y valorar la economía, la eficiencia y la eficacia de las operaciones.

**Desempeño:** Grado de cumplimiento de los objetivos, metas y resultados establecidos por una entidad, programa o proyecto, en relación con el uso de los recursos disponibles.

**Efectividad:** Se refiere a la capacidad de lograr los resultados deseados, utilizando los recursos de manera óptima y alineando las acciones con los objetivos de la organización, con el objeto de generar un impacto positivo y sostenible que contribuya al propósito y la misión institucional.

**Especificaciones técnicas:** Conjunto de condiciones, normas y características requeridas para la ejecución de obras, adquisición de bienes o prestación de servicios.

**Evaluación de impacto:** Proceso sistemático que permite determinar los efectos o cambios atribuibles a una intervención pública. Su objetivo principal es identificar en qué medida los resultados observados son consecuencia directa de dicha intervención, compara una situación antes y después de la implementación.

**Equidad:** Evaluación del acceso justo, imparcial y equilibrado a los servicios, recursos y oportunidades para los grupos poblacionales, especialmente aquellos en situación de vulnerabilidad o desventaja; además, analiza las decisiones, políticas y prácticas que contribuyen a reducir brechas y evitar la discriminación.

**FODA:** Herramienta de evaluación estratégica que permite identificar y analizar cuatro elementos clave:

Fortalezas: Capacidades internas que favorecen el logro de objetivos.

Oportunidades: Factores externos que pueden ser aprovechados positivamente.

Debilidades: Limitaciones internas que dificultan el cumplimiento de metas.

**Amenazas:** Factores externos que pueden afectar negativamente el desempeño institucional.

**Gestión:** Conjunto de actividades, procesos y decisiones que lleva a cabo una institución para planificar, organizar, dirigir y controlar sus recursos y acciones, con el objetivo de cumplir su misión, metas y objetivos institucionales.

**Importancia del contenido:** Los asuntos incluidos en todo informe serán de importancia para justificar que se los comunique y para merecer la atención de aquellos a quienes van dirigidos. La utilidad y por lo tanto la efectividad del informe disminuye con la inclusión de asuntos de poca importancia, porque ellos tienden a distraer la atención del lector de los asuntos realmente importantes que se informan.

**Importancia relativa:** Es el criterio que permite al auditor enfocar su trabajo en los aspectos que tienen mayor impacto o relevancia dentro del contexto de la auditoría, y descartar aquellos que, por su bajo efecto, no alteran la interpretación general de los resultados.

**Indicador:** Medida cuantitativa o cualitativa usada para evaluar el avance hacia el cumplimiento de metas y objetivos.

**Índice:** Indicador numérico o porcentual que permite medir el comportamiento, evolución o cumplimiento de ciertos aspectos de la gestión institucional, como el uso de recursos, el cumplimiento de objetivos o la eficiencia operativa.

**Intervención del Estado:** Conjunto de actividades que realizan las entidades públicas con la finalidad de responder a las necesidades ciudadanas, con los recursos y capacidades disponibles. Una intervención se puede referir a una política, plan, programa o proyecto, proceso o actividad.

**Meta:** Resultados específicos y cuantificables que una entidad se propone alcanzar en un período determinado, como parte del logro de sus objetivos.

**Muestra:** Es una selección representativa de elementos o transacciones tomadas de una población total, que se examina con el fin de obtener evidencia para respaldar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones de la auditoría.

**Objetivo:** Es establecer con claridad qué se busca evaluar respecto al desempeño de una entidad, programa, proyecto o proceso público, en función de criterios establecidos.

**Objetividad y perspectiva:** Cada informe presentará los comentarios, conclusiones y recomendaciones de manera veraz, objetiva e imparcial y clara e incluir suficiente información sobre el asunto principal, de manera que proporcione a los usuarios del informe una perspectiva apropiada.

**Operaciones:** Conjunto de actividades y tareas realizadas de manera continua por una entidad para cumplir sus funciones, prestar servicios o producir bienes.

**Partes interesadas:** Se refiere a cualquier individuo, grupo o entidad que pueda influir o verse influenciado por las decisiones o acciones de una organización o proyecto. Por ejemplo: sociedad civil, comunidad, gobierno, ONGs, proveedores.

**Plan:** Documento formal que establece los objetivos, estrategias, metas, recursos, cronograma y responsables para alcanzar un propósito determinado. Puede ser institucional, estratégico, operativo o sectorial.

**Precisión y razonabilidad:** El requisito de precisión se basa en la necesidad de adoptar una posición equitativa e imparcial al informar a los usuarios y lectores, que los informes expuestos son confiables. Un solo desacuerdo en el informe puede poner en tela de juicio su total validez y puede desviar la atención de la esencia del mismo.

**Programa:** Conjunto estructurado de actividades o proyectos relacionados entre sí, que busca alcanzar un objetivo común dentro de una política pública.

**Proyecto:** Iniciativa específica y temporal que tiene como finalidad crear un producto, servicio o resultado único. Está delimitado por un alcance, tiempo, presupuesto y calidad definidos.

**Respaldo adecuado:** Todos los comentarios y conclusiones presentadas en los informes estarán respaldados con suficiente evidencia objetiva para demostrar o probar lo informado, su precisión y razonabilidad.

**Riesgo:** Es la posibilidad de que ocurran errores, omisiones o desviaciones en la información o en los procesos evaluados, que puedan afectar la confiabilidad de los resultados o el logro de los objetivos.

**Rubro:** Se refiere a una categoría o agrupación específica de operaciones, cuentas, actividades o partidas que comparten características similares.

**Proceso:** Conjunto de actividades interrelacionadas que transforman insumos (recursos) en productos o servicios con valor para un usuario o beneficiario.

**Sistemas:** Conjunto organizado de elementos interrelacionados (personas, procesos, tecnología, normativas, estructuras) que trabajan de forma integrada para alcanzar objetivos específicos. Un sistema puede ser, por ejemplo, el sistema de control interno, el sistema contable o el sistema de gestión administrativa.

**Tono constructivo:** El objetivo fundamental del informe de auditoría, es conseguir que las actividades institucionales se desarrollen con eficiencia, eficacia y efectividad, por lo tanto, el tono del informe debe estar dirigido a provocar una reacción favorable y la aceptación de las observaciones, conclusiones y recomendaciones planteadas por el auditor.

**Tópico:** Es un bien o servicio proporcionado a través de una intervención pública con el propósito de alcanzar un resultado esperado. Corresponde a un producto dentro de la cadena de valor de dicha intervención.

**Utilidad y oportunidad:** La formulación de los informes de auditoría estará antecedida del análisis minucioso de los objetivos establecidos, los usuarios de los informes y el tipo de información que se desea comunicar para que ellos puedan cumplir con sus atribuciones y responsabilidades.

Un informe cuidadosamente preparado, puede ser de escaso valor para los usuarios si llega demasiado tarde al nivel de decisión, responsable de adoptar las acciones que promuevan mejoras importantes en las operaciones de las entidades auditadas.

**Variable:** Elementos o factores que pueden cambiar y afectar directa o indirectamente el desempeño de una gestión, programa o proyecto. Pueden ser cuantitativas o cualitativas, internas o externas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Auditoría General de la Nación de la República Argentina, Manual de Procedimientos de Auditoría de Gestión de Empresas y Sociedades del Estado.
- Contraloría General del Estado, Ecuador, Guía Metodológica para la Auditoría de Gestión, 2011.
- Contraloría General del Estado, Ecuador, Manual de Auditoría de Gestión, 2001.
- Contraloría General del Estado, Ecuador, Manual de Auditoría Gubernamental, 2003.
- Contraloría General del Estado, Ecuador, Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y Personas Jurídicas de Derecho Privado que dispongan de Recursos Públicos, 2023.
- Contraloría General de la República, Perú, Manual de Auditoría de Desempeño, 2016.
- Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), GUID 3920, El Proceso de la Auditoría de Desempeño, 2019.
- Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), ISSAI 300: Principios Fundamentales de la Auditoría de Desempeño, 2019.
- Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), ISSAI 3000 – Norma Internacional de Auditoría de Desempeño, 2019.
- Office of the Auditor General of Canada, Performance Audit Manual, 2004.

## **ANEXOS**

**ANEXO 1. EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

**ANEXO 2. ANÁLISIS FODA – RIESGOS DE LA ENTIDAD**

**ANEXO 3. MATRIZ DE EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN DE RIESGOS DE AUDITORÍA**

**ANEXO 4. INFORME DE PLANIFICACIÓN**

**ANEXO 5. MATRIZ DE HALLAZGOS**

**ANEXO 6. PAPEL DE TRABAJO – REFERENCIA DEL P/T**

**ANEXO 7. INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**ANEXO 8. PROGRAMA DE TRABAJO**

ANEXO 1. EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO



**CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO**  
**NOMBRE DE LA DIRECCIÓN DE AUDITORÍA**  
**ENTIDAD AUDITADA**

## Alcance de la acción de control:

## Período de análisis:

## Orden de trabajo:

Fechi

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO							
No.	Preguntas de control / Puntos de control	Base legal	PT	Cumple / no cumple	CT	Medios de verificación	Observaciones
<b>Componente 1: Se describirá el componente definido en la planificación</b>							
1	Se formulará la pregunta asociada al componente.	Normativa en la que se fundamenta el criterio.	Equivalencia numérica (1) asignada al grado de cumplimiento de la pregunta / punto de control, formulado.	Se determinará el cumplimiento.	Calificación en función del cumplimiento. (1) Cumple (0) No cumple	Son los documentos, registros, informes, bases de datos, evidencias físicas u otras fuentes confiables que permiten comprobar el cumplimiento de la pregunta.	Ánalisis que fundamenta la calificación.
2			Total (1)	#	-	#	-
					Nivel de confianza	Cálculo del nivel de confianza	Equivalencia entre el nivel de confianza y el de riesgos
<b>Componente 2: Se describirá el componente definido en la planificación</b>							
1							
2							
			Total (1)	#	-	#	-
					Nivel de confianza	Cálculo del nivel de confianza	Equivalencia entre el nivel de confianza y el de riesgos

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO									
Calificación total del proceso (suma totales de componentes):									
Ponderación total del proceso (suma totales de componentes):									
NIVEL DE CONFIANZA = (CT / PT) x 100									
NIVEL DE RIESGO: R= 100% - NC%									
GRADO DE CONFIANZA									
RIESGO DE CONTROL									
<b>Fuente</b>									
1	Incluir la normativa utilizada para el fundamento de la evaluación. (Constitución de la República del Ecuador, Normas de Control Interno de la CGE, Expediente de contratación, contratos, actas de entrega recepción, entre otros).								
Abreviaturas	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Marcas</th> <th>Cumple</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ponderación total</td><td>✓</td></tr> <tr> <td>Calificación total</td><td>X</td></tr> <tr> <td>Nivel de confianza</td><td>N/A</td></tr> </tbody> </table>	Marcas	Cumple	Ponderación total	✓	Calificación total	X	Nivel de confianza	N/A
Marcas	Cumple								
Ponderación total	✓								
Calificación total	X								
Nivel de confianza	N/A								
	<b>CONCLUSIÓN</b>								
	Conclusión en la que señala el riesgo de control y confianza.								

Tabla de equivalencia nivel de confianza y riesgo

NIVEL DE CONFIANZA	
Bajo	Moderado
15% - 50%	Alto
51% - 75%	76% - 95%
Alto	Moderado
	RIESGO
	Bajo



**CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO**  
**NOMBRE DE LA DIRECCIÓN DE AUDITORÍA**  
**ENTIDAD AUDITADA**

**Alcance de la acción de control:**

**Período de análisis:**

**Orden de trabajo:**

**Fecha:**

Análisis FODA - RIESGOS DE LA ENTIDAD				
Objetivo estratégico*	Elemento FODA*	Riesgo de la entidad*	Plan de acción/control*	Observación de auditoría
Trasladar el objetivo estratégico relacionado con el alcance de la acción de control.	Factor interno o externo relacionado.	Riesgo detectado por la entidad.	Actividad o control establecido por la entidad para la mitigación del riesgo.	Ánalisis del auditor para considerarlo en el cuestionario de control interno.

\*Información proporcionada por la entidad

<b>Elaborado por:</b>	Equipo de auditoría
<b>Revisado por:</b>	Jefe de equipo
<b>Supervisado por:</b>	Supervisor
<b>Fecha:</b>	aaaa-mm-dd



CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO  
NOMBRE DE LA DIRECCIÓN DE AUDITORÍA  
ENTIDAD AUDITADA

**Alcance de la acción de control:**

**Período de análisis:**

**Orden de trabajo:**

**Fecha:**

**MATRIZ DE EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN DE RIESGOS DE AUDITORÍA**

Componentes	Inherente	Fundamento	Control	Fundamento	Enfoque de las pruebas de auditoría	
					Controles clave	Pruebas sustantivas
95 Se detallarán los componentes identificados que guarden relación con el alcance de la acción de control.	Alto / Moderado / Bajo Es la posibilidad de errores o irregularidades en la información financiera, administrativa u operativa, antes de considerar la efectividad de los controles internos diseñados y aplicados por la entidad.	Alto / Moderado / Bajo Será necesario desarrollar las observaciones generadas en los puntos de interés y resultados de control interno, es decir, se incluirán las observaciones relacionadas con los componentes analizados.	Alto / Moderado / Bajo Está asociado con la posibilidad de que los procedimientos de control interno, incluyendo a la unidad de auditoría interna, no puedan prevenir o detectar los errores e irregularidades significativas de manera oportuna. Se obtiene al calificar y evaluar el control interno, es inversamente proporcional al nivel de confianza, generalmente se establece a través del cuestionario de control interno.	Generalmente utilizan verbos como verificar, confirmar y solicitar, sirven para evidenciar el funcionamiento efectivo del sistema de control interno.	Existen en cada uno de los componentes que constituyen el sustento para determinar el grado de confianza sobre el ambiente de control que mantiene la entidad.	Se utilizan verbos como cuantificar, determinar, establecer, comprobar, sirven para evidenciar la validez y propiedad de las transacciones.

<b>Elaborado por:</b>	Equipo de auditoría
<b>Revisado por:</b>	Jefe de equipo
<b>Supervisado por:</b>	Supervisor
<b>Fecha:</b>	aaaa-mm-dd

ANEXO 4. INFORME DE PLANIFICACIÓN



**AUDITORÍA DE GESTIÓN AL: "INCLUIR ALCANCE DE LA AUDITORÍA, POR EL  
PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE EL 1 DE ENERO DE XXXX Y EL 31 DE DICIEMBRE DE  
XXXX**

**INFORME DE PLANIFICACIÓN**

---

**UNIDAD DE CONTROL DE LA CGE QUE REALIZA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN  
– DNA#  
Quito – Ecuador**

## **CAPÍTULO I**

### **PLANIFICACIÓN PRELIMINAR**

#### **1. NOMBRE DE LA ENTIDAD**

Se incluirá el nombre de la entidad o proyecto auditado.

#### **2. INFORMACIÓN GENERAL DE LA ENTIDAD**

Nombre y/o ubicación de la entidad a auditarse y de las sucursales, agencias o demás oficinas relacionadas con el alcance de la auditoría.

#### **3. NATURALEZA DE LA ENTIDAD**

Se deberá incluir la base legal de creación de la entidad auditada, publicación en el Registro Oficial, número y fecha, también se adicionará una breve descripción de su personería y principales actividades o giro de su negocio.

#### **4. VISIÓN, MISIÓN Y OBJETIVOS**

Se citará el documento mediante el cual se establecieron la misión, visión y objetivos comprendidos en el periodo de análisis de la acción de control:

##### **4.1. Misión**

Agregar la misión de la entidad.

##### **4.2. Visión**

Agregar la visión de la entidad.

##### **4.3. Objetivos de la entidad**

Agregar los objetivos estratégicos definidos en la entidad a auditarse.

#### **5. PRINCIPALES ACTIVIDADES IDENTIFICADAS**

Se describirán las principales actividades relacionadas con el alcance de la acción de control para la entidad, planes, programas, proyecto, sistemas, operaciones, actividades o procesos a auditarse.

## 6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Se señalará la estructura orgánica vigente de la entidad, de la unidad o área auditada, incluyéndose su representación gráfica, según corresponda, a la fecha de corte de la acción de control.

## 7. FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Se describirán las fuentes de financiamiento para la ejecución presupuestaria de la entidad o proyecto a auditarse, en el período de análisis de la acción de control.

## 8. INDICADORES DE GESTIÓN

Se presentará el detalle de los indicadores de gestión establecidos por la organización, relacionados con el alcance de la auditoría.

## 9. DETECCIÓN DE LAS FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS, FODA

Se citará el o los documentos o resoluciones dentro del período de análisis de la acción de control de los planes estratégicos en los que se hayan incluido las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, FODA y se las presentará en un cuadro comparativo, de acuerdo al siguiente ejemplo:

<b><u>FORTALEZAS</u></b>
<b>1.</b> Operación a nivel nacional e integración con Transmisión y Telecomunicaciones. (Electrónes).
<b>2.</b> Sistema de Telecomunicaciones en operación.
<b><u>OPORTUNIDADES</u></b>
<b>1.</b> Coyuntura política del PNBV sobre el cambio de la Matriz Energética y productiva.
<b>2.</b> Ser parte de un Mercado Eléctrico Regional.
<b><u>DEBILIDADES</u></b>
<b>1.</b> Falta de ejecución y seguimiento del Plan Estratégico corporativo.
<b>2.</b> Ausencia de políticas corporativas para generación de información y conocimiento.
<b><u>AMENAZAS</u></b>
<b>1.</b> No alinearse a las políticas a nivel mundial (cambio progresivo de la matriz energética).
<b>2.</b> Los países vecinos generan energía a costos bajos que limitan la posibilidad de exportación desde Ecuador.

## CAPÍTULO II

### PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

#### 1. MOTIVO DE LA AUDITORÍA

Se señalará el nombre de la entidad examinada y el número y fecha de la orden de trabajo; además se precisará si se realizó en cumplimiento del plan operativo de control del año XXXX, de la unidad de auditoría XXXXXX; o, si obedece a un imprevisto autorizado, citando el número y fecha de tal autorización, así como las modificaciones si las hubiere.

#### 2. OBJETIVOS (GENERAL Y ESPECÍFICOS)

Se indicarán el objetivo general incluido en la orden de trabajo.

Los objetivos específicos ayudan a determinar si los recursos se utilizaron conforme la aplicación de las tres E's, si las metas se cumplen y si las operaciones generan el resultado deseado en la comunidad.

#### 3. ALCANCE

Se describirá de manera general el trabajo que se realizará con indicación de: componentes, áreas, rubros, cuentas, obras, proyectos, contratos, procesos o actividades analizadas y el período cubierto.

En caso de determinar una muestra para el análisis, la misma se detallará como anexo del informe.

Deberá guardar conformidad con la orden de trabajo y sus modificaciones o ampliaciones debidamente autorizadas.

Se indicará en un párrafo informativo, lo relacionado con auditorías de gestión y exámenes realizados por la Contraloría General del Estado y/o por la unidad de auditoría interna de la entidad examinada y/o por compañías privadas de auditoría, relacionados con el alcance del examen que se ejecutó.

#### 4. BASE LEGAL DE CREACIÓN

Se consignará de forma sucinta la disposición legal en la cual consta la creación o constitución y funcionamiento de la entidad examinada y sus reformas.

#### 5. PRINCIPALES DISPOSICIONES LEGALES

Se señalará las principales leyes, normas, acuerdos, resoluciones, manuales, instructivos y procedimientos, relacionados con la auditoría.

## **6. ALINEACIÓN DE LOS OBJETIVOS CON LOS PLANES DE DESARROLLO CORRESPONDIENTES**

La auditoría evaluará los objetivos estratégicos institucionales relacionados con el alcance de la acción de control, su articulación con el plan nacional de desarrollo, y la vinculación que existe con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), cuando corresponda.

## **7. SERVIDORES, EX SERVIDORES PÚBLICOS Y RELACIONADOS**

Se realizará un detalle de los nombres, apellidos, cédula o pasaporte, cargo y período de gestión de los servidores/as, ex servidores/as públicos y relacionados, que actuaron durante el período analizado.

## **8. MONTO DE RECURSOS A AUDITAR**

Se consignará el monto de los recursos analizados en la auditoría de gestión al rubro, componente, área o proyecto, incluyendo sus fuentes de financiamiento correspondientes al período examinado. Pudiendo ser "indeterminado", para el caso que involucra aspectos administrativos y otros no susceptibles de una valoración directa.

En los casos que proceda se detallarán las operaciones, transacciones, contratos, comprobantes de pago, comprobantes contables, entre otras; considerando fecha, número y valor que sustente los montos analizados.

## **9. ENFOQUE DE AUDITORÍA**

El enfoque de auditoría determina la naturaleza de la auditoría a realizarse, y es un vínculo importante entre el (los) objetivo(s) de auditoría, los criterios de auditoría y el trabajo realizado para recopilar la evidencia.

De forma específica, enfoque de la auditoría de gestión está orientado hacia la eficacia, eficiencia y economía de las operaciones, y, cuando corresponda, los de efectividad y equidad; evalúa si se ha logrado el resultado o producto deseados tal como se previó, o si los programas y servicios operaron como se tenía previsto, considerando el alcance de la acción de control.

A fin de establecer el enfoque de auditoría se sugiere considerar lo siguiente:

### **Aspectos generales**

- Correspondencia de la ejecución de los gastos del proyecto, proceso, o programa auditado con las actividades ejecutadas.
- Evaluación de metas de los indicadores establecidos por la entidad.
- Revisión de la disponibilidad, integridad y localización de los documentos relacionados con el alcance de la acción de control.

### **Específicos**

- Análisis del avance proyecto, proceso o programa auditado.
- Determinación del cumplimiento de los hitos proyecto, proceso o programa auditado respecto del tiempo utilizado en cada uno de ellos.
- Evaluación del producto obtenido o servicio prestado respecto del diseño original.
- Evaluación de las actividades administrativas, financieras y técnicas realizadas por la entidad para llevar a cabo el proyecto, proceso o programa auditado.

## **10. COMPONENTES A AUDITAR**

Se identificará el área de la entidad, proceso, sistema, programa o proyecto que será objeto de evaluación, con el propósito de orientar el trabajo de auditoría hacia aquellos aspectos que inciden en el desempeño institucional, el cumplimiento de la normativa vigente y el uso planificado de los recursos públicos.

La cantidad de componentes dependerá de la calificación de riesgo de control determinada por el equipo de auditoría, así a menor riesgo menor cantidad de componentes.

## **11. PUNTOS DE INTERÉS**

Aspectos, situaciones o elementos identificados, que pueden influir en los resultados de la acción de control y que amerite un análisis más profundo por su posible impacto en la gestión institucional.

## **12. RESULTADOS DEL ANÁLISIS FODA – RIESGOS DE LA ENTIDAD Y EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

### **ANÁLISIS FODA – RIESGOS DE LA ENTIDAD**

En caso de ser aplicable, y en relación al alcance de la acción de control, se realizará un análisis de la matriz FODA u otra herramienta, de los objetivos de la entidad, a fin de identificar riesgos potenciales.

### EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

Se redactará por cada componente en forma resumida las principales desviaciones detectadas en la entidad respecto de los procesos, ejecución de las operaciones, proyectos y programas, y se iniciará con los resultados del seguimiento al cumplimiento de las recomendaciones emitidas en informes de auditoría realizados por la CGE, considerando las que estén relacionadas con el alcance de la auditoría.

Para validar el seguimiento al cumplimiento de las recomendaciones se seleccionará una muestra sobre la cual se establecerá el cumplimiento o no de la recomendación.

Se verificará el oficio con el que se comunicó a la máxima autoridad el informe aprobado para la implementación de las recomendaciones; y, el documento mediante el cual se puso en conocimiento de los servidores responsables y quienes les sucedieron en el cargo.

Se redactará de manera resumida el hallazgo considerando sus cuatro atributos: condición criterio, causa y efecto.

### **13. MATRIZ DE EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN DE RIESGOS DE AUDITORÍA**

Los resultados de la evaluación y calificación de los riesgos se presentarán en una matriz, conforme el siguiente esquema:

Componente	Riesgos y su fundamento		Control clave	Pruebas de cumplimiento	Pruebas sustantivas
	Inherente	Control			

**Componente.** Se detallarán los componentes identificados que guarden relación con el alcance de la acción de control.

**Riesgo inherente.** Es la posibilidad de errores o irregularidades en la información financiera, administrativa u operativa, antes de considerar la efectividad de los controles internos diseñados y aplicados por la entidad.

Para determinarlo considere entre otros los siguientes factores: la organización en general, la estructura del área que será analizada, la complejidad organizacional y contable, el grado de conocimiento de las actividades de la entidad, el nivel de rotación del personal directivo y de apoyo, el grado de cumplimiento de recomendaciones, el nivel de idoneidad del personal, el volumen de transacciones, la naturaleza de la información contable y administrativa.

**Riesgo de control.** Está asociado con la posibilidad de que los procedimientos de control interno, incluyendo a la unidad de auditoría interna, no puedan prevenir o detectar los errores e irregularidades significativas de manera oportuna. Se obtiene al calificar y evaluar el control interno, es inversamente proporcional al nivel de confianza, generalmente se establece a través del cuestionario de control interno.

En cuanto a los riesgos inherente y de control por cada componente, se los calificará como: bajo, moderado y alto, fundamentando la calificación del riesgo en la evaluación del control interno.

**Fundamento.** Será necesario desarrollar las observaciones generadas en los puntos de interés y resultados de control interno, es decir, se incluirán las observaciones relacionadas con los componentes analizados.

**Controles clave.** Identifique los controles clave que existen en cada uno de los componentes que constituyen el sustento para determinar el grado de confianza sobre el ambiente de control que mantiene la entidad. (Ejemplos: sistemas informáticos específicos, resoluciones, certificaciones, entre otras). Es decir, los documentos en los cuales se validará la eficacia de los controles.

**Pruebas de cumplimiento y sustantivas.** Se hará constar en forma general, los procedimientos básicos de auditoría por cada componente, que serán ampliados en los programas específicos. Sirven para recopilar evidencia que sustente los hallazgos.

- **Pruebas de cumplimiento:** Generalmente utilizan verbos como verificar, confirmar y solicitar, sirven para evidenciar el funcionamiento efectivo del sistema de control interno.
- **Pruebas sustantivas:** Se utilizan verbos como cuantificar, determinar, establecer, comprobar, sirven para evidenciar la validez y propiedad de las transacciones.

## 14. PLAN DE MUESTREO

Incluirá la siguiente información:

- **Universo:** Corresponde al total de elementos (Por ejemplo: número de CURs, informes, contratos, facturas, actas, garantías, certificaciones presupuestarias, comprobantes, expedientes, entre otros) que fueron generados por la entidad.
- **Unidad de muestreo:** Comprende los elementos a ser verificados (Por ejemplo: número de CURs, contratos, facturas, actas, garantías, certificaciones presupuestarias, comprobantes, entre otros).
- **Método de selección:** Se explicará la técnica aplicada para establecer la muestra y su justificación.
- **Muestra seleccionada:** Detalle de los elementos que serán analizados.

## 15. PROGRAMA DE TRABAJO

Se presentará por cada componente, con las pruebas de cumplimiento y sustantivas establecidas en la matriz de riesgo.

## 16. RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y ECONÓMICOS

- **Humanos.** Incluirá la nómina del personal que conforma el equipo, en calidad de Supervisor, Jefe de Equipo, Operativo y de Apoyo. Se describirá los memorandos de inclusión de nuevo personal que fue incorporado hasta la presentación de la planificación.
- **Materiales y económicos.** Los suministros, materiales y financieros necesarios para ejecutar la acción de control.

## 17. DISTRIBUCIÓN DE TRABAJO Y TIEMPOS ESTIMADOS

Se distribuirá el 30 % para el Supervisor y personal de apoyo, y el 100% para el jefe de equipo y auditores operativos del tiempo asignado en la orden de trabajo.

Además, para el desarrollo de la acción de control, se incluirá un cronograma de actividades y distribución del trabajo para el personal.

## 18. PRODUCTOS A OBTENER

Se detallan los productos que se obtendrán de la auditoría de gestión, así:

- Informe general
- Memorando resumen
- Síntesis
- Anexos y otros documentos conforme la normativa vigente

## FIRMAS

Suscriben el documento los servidores que elaboraron, revisaron y aprobaron el mismo.

## ANEXO 5. MATRIZ DE HALLAZGOS



**CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO**  
**NOMBRE DE LA DIRECCIÓN DE AUDITORÍA**  
**ENTIDAD AUDITADA**

**Alcance de la acción de control:**

**Período de análisis:**

**Orden de trabajo:**

**Fecha:**

<b>MATRIZ DE HALLAZGOS</b>	
<b>Componente:</b> Transcribir el componente de la matriz de evaluación y calificación de riesgos de auditoría.	
<b>Título del comentario:</b> Guardará relación con la condición deficiente.	
<b>Condición (situación encontrada)</b>	
Situación real observada por el equipo auditor.	
<b>Criterios</b>	
Leyes, reglamentos, normativa interna, políticas institucionales, estándares técnicos, planes, entre otros, contra la cual se compara la condición.	
<b>Causas</b>	
Razones o motivos objetivos y documentados, que originaron la desviación o incumplimiento.	
<b>Efectos</b>	
Consecuencia derivada de la situación observada, que afecta la gestión.	
<b>Conclusiones</b>	
Juicios profesionales que realiza el auditor como resultados de los hallazgos.	
<b>Recomendaciones</b>	
Proposición de acciones correctivas, realistas, viables y alineadas con la capacidad de la entidad y las normas aplicables.	
<b>Servidores, ex servidores y relacionados</b>	
Nombres y apellidos completos, cargo y/o función, y período de gestión.	
En caso de personas jurídicas: razón social, RUC, nombres y apellidos completos del representante legal.	

<b>Elaborado por:</b>	Equipo de auditoría
<b>Revisado por:</b>	Jefe de equipo
<b>Supervisado por:</b>	Supervisor
<b>Fecha:</b>	aaaa-mm-dd

ANEXO 6. PAPEL DE TRABAJO – Referencia del P/T



**CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO**  
**NOMBRE DE LA DIRECCIÓN DE AUDITORÍA**  
**ENTIDAD AUDITADA**

**Alcance de la acción de control:**

**Período de análisis:**

**Orden de trabajo:**

**Fecha:**

**Nombre del papel de trabajo:** Denominación de la actividad relacionada con el objetivo del papel de trabajo.

**Objetivo:** Establecer la finalidad del análisis por realizar (¿Qué se desea conseguir?)

**Componente:** Transcribir el componente de la matriz de evaluación y calificación de riesgos de auditoría.

**Fuentes de información:** Documentación de soporte de los análisis efectuados.

**Análisis efectuado a juicio profesional del auditor.**

**Leyenda de marcas:** Significado de símbolos o abreviaturas utilizados en la auditoría.

**Conclusión:** Es el juicio técnico y fundamentado que emite el auditor al finalizar el análisis de una situación, hecho o proceso específico, vinculado al objetivo del papel de trabajo.

**Símbolo**      **Significado**

<b>Elaborado por:</b>	Equipo de auditoría
<b>Revisado por:</b>	Jefe de equipo
<b>Supervisado por:</b>	Supervisor
<b>Fecha:</b>	aaaa-mm-dd

## ANEXO 7. INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

**CAPÍTULO I****INFORMACIÓN INTRODUCTORIA****Motivo de la acción de control**

Se señalará el nombre de la entidad examinada y el número y fecha de la orden de trabajo; además se precisará si la acción de control se realizó en cumplimiento del plan anual de control del año 20xx, de la unidad de auditoría xxx o si obedece a un imprevisto autorizado, citando el número de memorando, fecha de tal autorización y la autoridad competente que la emitió, así como las modificaciones si las hubiere. (las modificaciones a incluir corresponden únicamente a las del alcance de la orden de trabajo, no a las referentes a la ampliación de su tiempo de ejecución o incorporación de equipos de trabajo).

**Objetivos de la acción de control**

Se indicarán los objetivos incluidos en la orden de trabajo.

(Si los objetivos fueron modificados se incorporarán los vigentes).

**Alcance de la acción de control**

Se describirá el trabajo realizado con indicación de: componentes, áreas, rubros, cuentas, obras, proyectos, programas, planes, contratos, procesos o actividades analizadas y el período cubierto.

En caso de determinar una muestra para el análisis, la misma se detallará como anexo al informe.

Deberá guardar conformidad con la orden de trabajo y sus modificaciones o ampliaciones debidamente autorizadas.

**Exclusión**

Se señalarán las causas técnicas y/o legales por las que el auditor no efectuó el análisis de componentes, áreas, rubros, cuentas, obras, proyectos, programas, planes, contratos, procesos o actividades analizadas, que fueron parte del alcance de la acción de control.

### **Limitación al alcance**

Se señalarán las causas de restricciones o limitaciones impuestas por la entidad examinada o terceros, por las que el auditor se ve limitado a emitir un juicio sobre una parte del alcance de la acción de control.

### **Componentes auditados**

Su referencia corresponde a la descrita en el informe de planificación.

### **Indicadores utilizados**

Se detallarán los indicadores establecidos para la medición periódica de los avances de proyecto, proceso o programa auditado.

### **Conocimiento de la entidad**

#### **- Misión**

Aquí se deberá hacer constar la Misión institucional y la referencia a la base legal de donde se obtuvo la información

#### **- Visión**

Aquí se deberá hacer constar la Visión institucional y la referencia a la base legal de donde se obtuvo la información

#### **- Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas**

Se detallarán las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas definidas para la entidad, proyecto, proceso o programa auditado.

### **Base legal**

Se consignará de forma sucinta la disposición legal en la cual consta la creación o constitución y funcionamiento de la entidad examinada (proyecto, proceso o programa) y sus reformas (modificaciones, actualizaciones, reprogramaciones). Se incluirán las planificaciones aprobadas, la normativa de fusión, absorción o escisión, de ser el caso.

### **Estructura Orgánica y Ocupacional**

Se señalará la estructura orgánica vigente de la entidad, de la unidad, área, proyecto, programa o componente examinado incluyéndose su representación gráfica, según corresponda, con el propósito de ubicar al lector

en el campo de acción de la acción de control, a la fecha de corte de la acción de control.

Además, se señalará la Estructura Ocupacional que contiene: Series de puestos, grupos ocupacionales y Grados de la escala de la entidad examinada, durante el período de análisis, y se presentará el detalle como Anexo al informe.

### **Objetivos de la Entidad**

A fin de dar a conocer los objetivos que la entidad pretenda alcanzar a través de sus unidades, áreas o actividades, se revelarán aquellos que constan en la normativa de creación, plan estratégico, proyecto o programa y que estén relacionados con el alcance de la acción de control.

### **Fuentes de financiamiento**

Se consignará el monto de los recursos con los cuales contó la entidad para financiar la ejecución de las actividades directamente relacionadas con el alcance y período examinado.

### **Información del plan / programa / proyecto**

De ser el caso, se incluirá el detalle de los planes, programas o proyectos auditados.

### **Monto de recursos auditados**

Se consignará el monto de los recursos analizados en la acción de control. La información incluirá las fuentes de financiamiento de la entidad, correspondientes al período examinado, pudiendo ser “indeterminado”, para el caso que involucra aspectos ambientales, administrativos y otros no susceptibles de una valoración directa.

Los valores cuantificables se detallarán en Anexo al informe, las operaciones, transacciones, contratos, comprobantes de pago, comprobantes contables, entre otros; considerando al menos los códigos de los contratos, comprobantes de pago, fecha, número y valor que sustente el monto examinado.

Además, se incluirá el monto examinado por comentario en el citado Anexo.

**CAPÍTULO II****RESULTADOS DE LA ACCIÓN DE CONTROL**

En este capítulo se desarrollarán los comentarios sobre cada una de las áreas, rubros, cuentas, obras, planes, programas, proyectos, contratos, componentes, procesos y actividades auditadas, bajo un título que identifique la naturaleza de los hallazgos y guarde concordancia con los asuntos tratados.

No se describirá las direcciones IP, identificación de bases de datos, credenciales de usuario o estructuras tecnológicas que permitan la localización de la información y su posible acceso.

Los comentarios contendrán los cuatro atributos del hallazgo: condición, causa, efecto y criterio, serán redactados con claridad y objetividad, sin revelar los procedimientos de auditoría empleados; se organizarán y se presentarán clasificados en aquellos de carácter general y específico, en su orden; de acuerdo a la importancia relativa, materialidad o gravedad y, de ser el caso, serán complementados con el uso de gráficos, cuadros comparativos y explicaciones. No se incluirán términos como “a la fecha” o “en la actualidad”, se precisará la fecha del evento o hecho, su efecto en lo posible será cuantificado y las conclusiones y recomendaciones guardarán relación directa con lo comentado.

En los comentarios no se detallarán los datos personales confidenciales o información que permita ubicación o contacto; para el caso de los servidores/as o ex servidores/as de la entidad examinada, se detallará la denominación del cargo y/o función que desempeñaron y el período de gestión y/o actuación, y para las personas naturales y jurídicas relacionadas el RUC 176XXXXXXXXX001 (de forma parcial, conforme se indica).

Para los servidores/as o ex servidores/as de la entidad examinada se deberá verificar que la denominación del cargo o función indicado sea el mismo al que conste en el documento de vinculación (contrato, acción de personal, etc.), designación o delegación, al igual que el período de actuación o gestión o en su defecto al que le certifique la UATH institucional de la entidad examinada.

En el caso de transcripciones, en lugar de los nombres, se pondrán tres puntos suspensivos entre paréntesis (...). No se especificará el grado de posible responsabilidad que podría derivarse de la acción de control, ni se tipificará penalmente los hechos descritos en los mismos.

El primer comentario se referirá al cumplimiento de las recomendaciones formuladas en los informes de auditorías de gestión realizadas anteriormente por la Contraloría General del Estado, por la unidad de auditoría interna o por

compañías privadas de auditoría, para lo cual se remitirá a la información registrada en el aplicativo de seguimiento de recomendaciones de este Organismo Técnico de Control.

Se detallarán las recomendaciones incumplidas; la opinión de los servidores/as públicos de la entidad sobre su falta de cumplimiento; la descripción de la situación actual que sustenta el criterio del auditor respecto al incumplimiento, proceso de cumplimiento, o no aplicabilidad de las mismas; y, que las mismas se sustenten en informes legalmente aprobados y notificados a las entidades. De existir un número considerable de las recomendaciones categorizadas en el presente párrafo, estas serán presentadas en anexos al informe. En caso de que no se realice el seguimiento de recomendaciones, se incluirá un párrafo explicativo.

A continuación, se revelarán los comentarios sobre las deficiencias de control interno identificadas y no solucionadas en el transcurso del examen, así como, la normativa incumplida, verificando que exista coherencia entre los hechos narrados y las normas singularizadas.

Los comentarios, conclusiones y recomendaciones se organizarán y se presentarán de acuerdo con la naturaleza de la acción de control en el siguiente orden:

- a) Generales, corresponden a los comentarios que tengan carácter general y que se relacionen o afecten de manera amplia o total a la entidad, proyecto, programa, entre otros; y, dentro de estos, de acuerdo a su importancia.
- b) Específicos, corresponden a novedades concretas y más puntuales por cada uno de los componentes determinados, organizados de acuerdo a su importancia.

En el informe se citará los oficios con los que se comunicó los resultados provisionales a los servidores/as, ex servidores/as públicos y relacionados, y se incluirán sus puntos de vista u opiniones que correspondan directamente con el comentario sobre los cuales el auditor motivará su opinión.

Las acciones tomadas por la entidad serán consideradas por el auditor a fin de fortalecer las conclusiones y recopilar mayor evidencia documental sobre los resultados reflejados en el informe.

Los hechos posteriores a la fecha de corte del período examinado que pueden tener efecto sobre los resultados de la auditoría y que sean conocidos por parte del equipo de control hasta los cinco (05) días laborables posteriores de realizada la conferencia final, previo el análisis de su importancia y pertinencia, serán revelados en el informe, considerando la evidencia documental existente.

Tales hechos se presentarán después de la conclusión bajo el subtítulo “**Hecho Subsecuente**” cuando se relacione con el comentario.

Con el propósito de garantizar el derecho a la defensa de los auditados; sustentar el nexo entre la condición y la causa del hallazgo; y, elaborar el memorando resumen y síntesis, se deberá determinar la base normativa completa, relacionada a las inobservancias de las disposiciones legales relativas al asunto de que se trate, y al incumplimiento de las atribuciones, funciones, deberes y obligaciones de los servidores/as, ex servidores/as públicos y personas relacionadas con la acción de control, en razón de su cargo o de las estipulaciones contractuales o convencionales que correspondan.

Las conclusiones son juicios profesionales que realiza el auditor como resultado de los hallazgos y se estructurarán de forma concreta tomando en cuenta la condición, causa (identificando de manera general los verbos rectores del atributo) y efecto del mismo. Las conclusiones resumen el resultado del trabajo realizado y deberán ser redactadas en forma separada, puntual y bajo el título de **Conclusión o Conclusiones**. Una de las conclusiones corresponderá a los resultados alcanzados y analizará el grado de cumplimiento del objetivo general, respondiendo a la interrogante planteada inicialmente.

A continuación, constarán las recomendaciones que contribuirán a solucionar y resolver los problemas o desviaciones identificados y estarán dirigidas a los servidores/as públicos responsables de implantarlas y de asegurar su cumplimiento. Las recomendaciones estarán numeradas en forma ascendente, de acuerdo a su presentación, bajo el título de **Recomendación o Recomendaciones**. Se redactarán en oraciones afirmativas y simples, evitando incluir expresiones como “inmediatamente”, “exigirá” o “sin demora” y cualquier otra expresión en tono impositivo. No se sugerirá el cumplimiento de disposiciones legales, reglamentarias o normativas; o, en general de acciones cuyo cumplimiento dependa de un tercero. Se incluirá la finalidad de su implementación para mejorar el proceso observado.

En caso de que existan componentes que formaron parte del alcance de la acción de control y que no generaron resultados observables, se dejará constancia de este particular en un párrafo constante previo a la firma de la autoridad de la unidad de control que emite el informe.

Nombres y Apellidos del Servidor/a cargo de la unidad administrativa de control que emite el informe

Cargo

NOTA: Para la auditoría de gestión se considerará lo establecido en los reglamentos, manuales, guías o instructivos de auditoría respectivos, que para el efecto se hayan emitido y se encuentren vigentes.

## ANEXO 8. PROGRAMA DE TRABAJO



**CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO**  
**NOMBRE DE LA DIRECCIÓN DE AUDITORÍA**  
**ENTIDAD AUDITADA**

**Alcance de la acción de control:****Período de análisis:****Orden de trabajo:****Fecha:**

<b>PROGRAMA DE TRABAJO</b>				
<b>COMPONENTE:</b> Transcribir el componente de la matriz de evaluación y calificación de riesgos de auditoría.				
<b>OBJETIVO ESPECÍFICO:</b> Transcribir los objetivos específicos establecidos en la planificación.				
No.	Descripción	P/T.	Fecha	Elaborado por
<b>PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS:</b>				
1	Información extraída de la matriz de evaluación y calificación de riesgos de auditoría para la ejecución de las pruebas de cumplimiento y sustantivas. Por ejemplo: - Solicite los indicadores correspondientes al proyecto. - Analice el porcentaje de avance del proyecto en relación a lo programado.	Referencia del papel de trabajo que respalda la aplicación del procedimiento.	Del papel de trabajo.	Responsable de la elaboración del papel de trabajo.
<b>PROCEDIMIENTOS GENERALES:</b>				
1	Describir los procedimientos comunes para todos los componentes. Por ejemplo: - Elabore papeles de trabajo. - Prepare el borrador de CRP para los servidores, ex servidores y relacionados.	Referencia del papel de trabajo que respalda la aplicación del procedimiento.	Del papel de trabajo.	Responsable de la elaboración del papel de trabajo.

<b>Elaborado por:</b>	Equipo de auditoría
<b>Revisado por:</b>	Jefe de equipo
<b>Supervisado por:</b>	Supervisor
<b>Fecha:</b>	aaaa-mm-dd

## **CASO PRÁCTICO**

**CASO PRÁCTICO. ANEXO 1. SELECCIÓN DEL TEMA**

**CASO PRÁCTICO. ANEXO 2. INFORME DE PLANIFICACIÓN**

ANEXOS PLANIFICACIÓN 1. SERVIDORES, EX SERVIDORES Y RELACIONADOS

ANEXOS PLANIFICACIÓN 2. ANÁLISIS FODA – RIESGOS DE LA ENTIDAD

ANEXOS PLANIFICACIÓN 3. EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

ANEXOS PLANIFICACIÓN 4. MATRIZ DE EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN DE  
RIESGOS DE AUDITORÍA

ANEXOS PLANIFICACIÓN 5. PROGRAMA DE TRABAJO

**CASO PRÁCTICO. ANEXO 3. PAPEL DE TRABAJO**

**CASO PRÁCTICO. ANEXO 4. MATRIZ DE HALLAZGOS**

**CASO PRÁCTICO. ANEXO 5. INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**

## CASO PRÁCTICO. ANEXO 1. SELECCIÓN DEL TEMA

**1.1 SELECCIÓN DEL TEMA**

La selección del tema se enfocó en los 3 parámetros de selección:

**Importancia de la intervención del Estado**

El país enfrenta actualmente un déficit en la generación eléctrica, lo que impacta negativamente en la economía nacional y se convierte en un tema de relevancia política y social.

La empresa pública encargada de la generación de energía eléctrica es Empresa Eléctrica Energía Para Todos EP, la cual está relacionado con 2 objetivos y sus políticas del Plan Nacional de Desarrollo 2021-2025, que están enfocados en la generación eléctrica, son los siguientes:

**Objetivo 4.** Garantizar la gestión de las finanzas públicas de manera sostenible y transparente.

**Política 4.3.** Incrementar la eficiencia en las empresas públicas con un enfoque de calidad y rentabilidad económica y social.

**Objetivo 12.** Fomentar modelos de desarrollo sostenibles aplicando medidas de adaptación y mitigación al cambio climático.

**Política 12.3.** Implementar mejores prácticas ambientales con responsabilidad social y económica, que fomenten la concientización, producción y consumo sostenible, desde la investigación, innovación y transferencia de tecnología.

Para el caso, esta entidad se encuentra alineada con los objetivos del Plan Estratégico Sectorial, así:

**Objetivo 1.** Incrementar la eficiencia y productividad en el aprovechamiento de los recursos energéticos y mineros.

**Objetivo 2.** Incrementar la gestión ambiental y social en las áreas de influencia del sector, considerando las mejores prácticas socioambientales.

Así también, con los objetivos estratégicos de la empresa:

- Fortalecer la disponibilidad, confiabilidad y resiliencia de los activos productivos de la corporación, garantizando la continuidad y calidad del servicio energético.
- Ampliar la oferta de soluciones energéticas integrales e innovadoras, alineada con los principios de transición energética

### Presupuesto

En este contexto, se han considerado los presupuestos de las siguientes Unidades de Negocio que pertenecen a la Empresa Eléctrica Energía Para Todos EP:

Año	Unidad de Negocio ABC (USD)	Unidad de Negocio DEF (USD)
2020	13 769 998,00	113 502 929,85
2021	28 517 260,48	97 060 670,50
2022	18 452 420,50	73 753 202,05
2023	9 405 870,94	50 933 032,76
2024	8 159 280,83	51 842 540,69
<b>TOTAL</b>	<b>78 304 830,75</b>	<b>387 092 375,85</b>

### Cumplimiento de los objetivos

Los objetivos de las unidades de negocio se detallan a continuación:

Descripción	Unidad de Negocio A	Unidad de Negocio B
Objetivo	Incrementar la oferta de soluciones integrales de energía	Incrementar la oferta de soluciones integrales de energía
Número de proyectos programados	1	2
Número de proyectos concluidos	0	0

### Conclusión

De acuerdo con los tres parámetros evaluados, se concluyó que las dos Unidades de Negocio llevan a cabo proyectos de generación de energía que están alineados con la política pública. Sin embargo, dada su representatividad en el presupuesto y el número de proyectos programados, se considera necesario realizar un análisis de los aspectos a evaluar en la Unidad de Negocio B.

### **1.2 SELECCIÓN DEL TÓPICO A EVALUAR**

La selección del tópico a evaluar se enfocó en los 3 parámetros de selección:

#### Respaldo de la relación causal

La Unidad de Negocio B cuenta con 2 proyectos de generación eléctrica con las siguientes características:

Descripción	Proyecto de Generación Eléctrica Termoecuador	Proyecto de Generación Eléctrica Hydroecuador
Recurso	Combustible fósil	Hídrico
Potencia	80 MW	200 MW

En tal sentido se observa que el Proyecto De Generación Eléctrica Hydroecuador, contribuirá con mayor cantidad de energía al Sistema Nacional Interconectado.

#### Materialidad del presupuesto

A continuación, se detalla el presupuesto asignado a los proyectos de generación:

<b>Año</b>	<b>Proyecto de Generación Eléctrica Termoecuador (USD)</b>	<b>Proyecto de Generación Eléctrica Hydroecuador (USD)</b>
2020	16 056 000,79	97 446 929,06
2021	28 517 260,48	68 543 410,02
2022	8 452 420,50	65 300 781,55
2023	8 405 870,94	42 527 161,82
2024	7 159 280,83	44 683 259,86
<b>Total</b>	<b>68 590 833,54</b>	<b>318 501 542,31</b>

#### Cumplimiento de los objetivos

Los proyectos de generación eléctrica tienen el siguiente objetivo:

<b>Descripción</b>	<b>Proyecto de Generación Eléctrica Termoecuador</b>	<b>Proyecto de Generación Eléctrica Hydroecuador</b>
Objetivo (perfil del proyecto)	Al 5 de febrero de 2025 contar con el proyecto de generación eléctrica térmica	Al 7 de julio de 2024 contar con el proyecto de generación eléctrica hidroeléctrico
Fecha de inicio	2020-02-02	2019-01-15
Plazo	1.830	2.000
Fecha máxima de finalización	2025-02-05	2024-07-07
Avance físico (al aaaa-mm-dd)	90%	75%

### Conclusión

De acuerdo con los parámetros evaluados, se determinó realizar una auditoría de gestión al Proyecto de Generación Eléctrica Hydroecuador, considerando que, una vez finalizado, aportará una mayor cantidad de megavatios (MW) al Sistema Nacional Interconectado. Además, la inversión estatal asignada a este proyecto es considerable, y su nivel de avance en la construcción es inferior en comparación con el Proyecto de Generación Eléctrica Termoecuador.

### **1.3 ALCANCE DE LA AUDITORÍA**

Auditoría de gestión al Proyecto de Generación Eléctrica Hydroecuador en la Unidad de Negocio B de la Empresa Eléctrica Energía para Todos EP, por el período comprendido entre el 1 de julio de 2021 y el 31 de diciembre de 2024.

### **1.4 OBJETIVO DE LA AUDITORÍA**

Determinar si la Unidad de Negocio B gestionó sus operaciones para la puesta en marcha del Proyecto de Generación Eléctrica Hydroecuador, de conformidad con los plazos previstos, para aportar con energía al Sistema Nacional Interconectado.

CASO PRÁCTICO. ANEXO 2. INFORME DE PLANIFICACIÓN



**AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROYECTO DE GENERACIÓN ELÉCTRICA HYDROECUADOR EN LA UNIDAD DE NEGOCIO B DE LA EMPRESA ELÉCTRICA ENERGÍA PARA TODOS EP, POR EL PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE EL 1 DE JULIO DE 2021 Y EL 31 DE DICIEMBRE DE 2024.**

### **INFORME DE PLANIFICACIÓN**

---

**DIRECCIÓN NACIONAL DE AUDITORÍA XXX – DNAX**

**Quito – Ecuador**

## CAPÍTULO I

### PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

#### (Enfoque general)

### 1. NOMBRE DE LA ENTIDAD

Empresa Eléctrica Energía Para Todos EP

### 2. INFORMACIÓN GENERAL DE LA ENTIDAD

<b>Nombre institución:</b>	Empresa Eléctrica Energía Para Todos EP
<b>Ciudad:</b>	Quito
<b>Provincia:</b>	Pichincha
<b>Dirección:</b>	Av. Panamericana Norte Km 90
<b>Teléfono:</b>	(02) 3700-190
<b>Horario de trabajo:</b>	08:00 a 17:00
<b>Unidad de Negocio:</b>	Unidad de Negocio B
<b>Ubicación unidad de negocio y Proyecto:</b>	Provincia de Napo, Cantón Quijos, parroquia Cuyuja, aproximadamente a 120 km al sur-este de la ciudad de Quito.
<b>Ubicación del equipo de auditoría:</b>	Provincia de Pichincha, ciudad Quito, Av. 6 de diciembre N26-235 y República.

### 3. NATURALEZA DE LA ENTIDAD

La Empresa Eléctrica Energía Para Todos EP se creó mediante Decreto Ejecutivo 230 de 14 de enero de 2015, publicado en el Registro Oficial 128 de 11 de febrero del mismo año, como una entidad de derecho público, con personería jurídica y patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión, con el objeto de la generación, transmisión, distribución, importación y exportación de energía eléctrica,

realizando la provisión de servicio eléctrico mediante la generación de energía hidroeléctrica.

El Gerente General de la Empresa Eléctrica Energía Para Todos EP con Resolución RE-34-2018 de 27 de enero de 2018, creó la Unidad de Negocio DEF, como área administrativa – operativa de la CELEC EP; empresa encargada de la construcción y operación de los Proyectos.

El proyecto de generación eléctrica Hydroecuador de la Unidad de Negocio B, se diseñó para que produzca 200 MW, mediante la utilización de las aguas provenientes de los ríos Papallacta, Quijos y sus afluentes en el tramo comprendido entre la cuenca alta del río Quijos y de la población de Cuyuja.

#### **4. VISIÓN, MISIÓN Y OBJETIVOS**

El Directorio de la Empresa Eléctrica Energía Para Todos EP con Resolución RD-003-2021 de 16 de diciembre de 2021, aprobó el Plan Estratégico Empresarial 2021 - 2025, en el cual se estableció la misión, visión y objetivos.

##### **4.1. Misión**

Impulsamos el desarrollo sostenible brindando soluciones energéticas integrales e innovadoras que generan valor para nuestros clientes, sociedad y entorno.

##### **4.2. Visión**

Ser una empresa pública líder en Ecuador, reconocida por su excelencia técnica, integridad, solidez financiera y talento humano comprometido, generando valor sostenible e innovador para todos sus grupos de interés.

##### **4.3. Objetivos de la entidad**

La entidad planteó los siguientes objetivos estratégicos:

- Fortalecer la disponibilidad, confiabilidad y resiliencia de los activos productivos de la corporación, garantizando la continuidad y calidad del servicio energético.
- Ampliar la oferta de soluciones energéticas integrales e innovadoras, alineada con los principios de transición energética.

## 5. PRINCIPALES ACTIVIDADES IDENTIFICADAS

La Empresa Eléctrica Energía Para Todos EP a través de la Unidad de Negocio B suscribió el contrato 071-2019, el 15 de enero de 2019, con la empresa Electric Company para la construcción de las obras civiles, ingeniería de detalle, fabricación, suministro, montaje, comisionamiento del equipamiento y puesta en servicio del proyecto de generación eléctrica Hydroecuador, por un plazo de 2.000 días y por 318 501 542,31 USD; financiados con recursos fiscales.

El proyecto se compone de la obra civil como la excavación de los túneles, ventanas de acceso y casa de máquina, construcción de la captación Papallacta, y de la obra electromecánica como las compuertas planas y radiales.

En las obras de captación se encuentra la obra de toma lateral (dique de represamiento construido transversalmente al cauce del río), desripiador (cámara que sirve para remover partículas sólidas mayores a 1mm del agua) y el desarenador (estructura que se utiliza para remover partículas sólidas, como arena, arcilla, grava y otros materiales, de un flujo de agua) de dos cámaras, el azud (presa construida en medio de un río cuya función es detener y desviar su cabal de agua, normalmente de forma parcial, para dirigirlo hacia otra la entrada del canal que empieza en el mismo borde del río), y la construcción del tanque de carga.

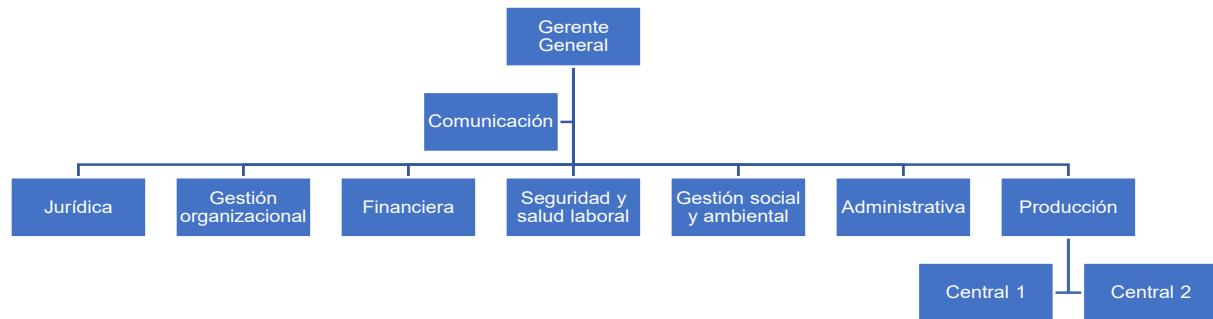
En la casa de máquinas se tiene previsto la instalación de tres unidades de generación con un total de 200 MW, compuesta por turbinas tipo Francis, un generador tipo umbrela, los cuales estarán conectados a través de un eje de

acero vertical que transmite el movimiento mecánico desde la turbina (parte inferior) hacia el generador (parte superior), aprovechando un caudal de 7.3 m<sup>3</sup>/seg.

El equipo electromecánico, consta de compuertas planas y radiales, equipos auxiliares y principales (generador, turbina, válvulas, sistema de enfriamiento, entre otros), y equipamiento eléctrico.

## 6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El Directorio de Empresa Eléctrica Energía Para Todos EP mediante Resolución 006-2015 de 19 de abril de 2015, aprobó la estructura organizacional y el Estatuto Orgánico por Procesos de la Empresa Pública, en cuyo artículo 9, se definió la estructura corporativa, así:



## 7. FUENTES DE FINANCIAMIENTO

El proyecto de generación eléctrica Hydroecuador durante el período auditado contaron con recursos de autogestión por 318 501 542,31 USD.

## 8. INDICADORES DE GESTIÓN

A continuación, se detallan los indicadores de gestión:

Objetivo	Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Frecuencia	Metas			
					2021	2022	2023	2024
Incrementar la eficiencia y eficacia en la gestión del Proyecto Hidroeléctrico mediante el control efectivo a los avances de obra civil y electromecánica, garantizando el cumplimiento de las actividades planificadas para la conclusión del proyecto.	Porcentaje de avance físico en la construcción del proyecto	Porcentaje de avance físico en la construcción del proyecto: Actividades ejecutadas (acumuladas por mes) / Total de Actividades Planificadas * 100	Porcentaje	Mensual (Continua)	85,40%	96,72%	99,48%	100%
Incrementar la eficiencia en la gestión financiera de la Unidad mediante la mejora en los procesos presupuestarios, contables y de tesorería.	Porcentaje ejecución presupuestaria - Inversión	Total, Ejecución presupuestaria mensual acumulada de Inversión/Presupuesto de inversión codificado mensual acumulado (Incluye incrementos por cartas de crédito y anticipos pagados en años anteriores y devengados en el ejercicio actual)	Porcentaje	Mensual (Discreto)	1	1	1	1
Incrementar el desarrollo sostenible del Proyecto aplicando medidas de adaptación y mitigación al cambio climático	Porcentaje de cumplimiento del Plan de Manejo Ambiental	Actividades ejecutadas x100/ actividades planificadas	Porcentaje	Trimestral (Continua)	100%	100%	100%	100%

## 9. DETECCIÓN DE LAS FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS, FODA

La Empresa Eléctrica Energía Para Todos EP, incluyó el Análisis FODA dentro del Plan Estratégico 2021 – 2025, aprobados por el Directorio de la Empresa con Resolución RD-003-2021 de 16 de diciembre de 2021, en las que se encuentran las siguientes amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades:

<b><u>FORTALEZAS</u></b>
<b>1.</b> Participación mayoritaria en la generación de energía eléctrica y capacidad instalada a nivel nacional.
<b>2.</b> Operación de la generación a nivel nacional e integración con Transmisión y Telecomunicaciones.
<b><u>OPORTUNIDADES</u></b>
<b>1.</b> Coyuntura del Plan Nacional de Desarrollo y el cambio de la Matriz Energética y productiva.
<b>2.</b> Suscripción de Convenios y/o Contratos de intercambios comerciales entre Ecuador, Perú y Colombia
<b><u>DEBILIDADES</u></b>
<b>1.</b> Alta indisponibilidad de las instalaciones por mantenimientos programados y no programados con una tendencia creciente.
<b>2.</b> Bajo nivel de ejecución, seguimiento y control de la Planificación Estratégica/Táctica y operativa
<b><u>AMENAZAS</u></b>
<b>1.</b> Dependencia de los recursos del Estado para proyectos de inversión.
<b>2.</b> Fondeo del convenio de liquidez podría realizar recortes en presupuestos aprobados lo cual impacta en el cumplimiento de la planificación empresarial.

## CAPÍTULO II

### PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA (Programación integral)

#### 1. MOTIVO DE LA AUDITORÍA

La auditoría de gestión en la Empresa Eléctrica Energía Para Todos EP se realiza en cumplimiento a la orden de trabajo 0001-DNAX-20XX de xx de xx de 20xx, con cargo al Plan Anual de Control 202x de la Dirección Nacional de Auditoría xxxx.

#### 2. OBJETIVOS (GENERAL Y ESPECÍFICOS)

##### 2.1. General

Determinar si la Unidad de Negocio B gestionó sus operaciones para la puesta en marcha del Proyecto de Generación Eléctrica Hydroecuador, de conformidad con los plazos previstos, para aportar con energía al Sistema Nacional Interconectado.

##### 2.2. Específicos

- Determinar el avance de las obras ejecutadas de acuerdo al cronograma establecido, para la puesta en marcha del proyecto de generación eléctrica Hydroecuador.
- Determinar los resultados obtenidos en el cumplimiento de los indicadores de gestión establecidos para el Proyecto, en los planes estratégicos, operativos anuales y GPR.
- Evaluar el impacto ambiental y social del proyecto.

#### 3. ALCANCE

Se analizará las gestiones para la puesta en marcha del Proyecto de Generación Eléctrica Hydroecuador en la Unidad de Negocio B de la Empresa

Eléctrica Energía para Todos EP, por el período comprendido entre el 1 de julio de 2021 y el 31 de diciembre de 2024.

#### **4. BASE LEGAL DE CREACIÓN.**

La Empresa Eléctrica Energía Para Todos EP se creó mediante Decreto Ejecutivo 230 de 14 de enero de 2015, publicado en el Registro Oficial 128 de 11 de febrero del mismo año, como una entidad de derecho público, con personería jurídica y patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión, con el objeto de la generación, transmisión, distribución, importación y exportación de energía eléctrica, realizando la provisión de servicio eléctrico mediante la generación de energía termo e hidroeléctrica.

#### **5. PRINCIPALES DISPOSICIONES LEGALES**

Las actividades del proyecto de generación eléctrica Hydroecuador de la Empresa Eléctrica Energía Para Todos EP, están normadas, entre otras, por las siguientes disposiciones legales:

- Constitución de la República del Ecuador, publicada en el Registro Oficial 449 de 20 de octubre de 2008.
- Código Orgánico Administrativo, publicado en el Registro Oficial 31 de 7 de julio de 2017.
- Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas - COPYFP, publicado en el Suplemento del Registro Oficial 306 de 22 de octubre de 2010.
- Ley Orgánica de Empresas Públicas, publicada en el Suplemento del Registro Oficial 48 de 16 de octubre de 2009.
- Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública publicada en el Suplemento del Registro Oficial 337 de 18 de mayo de 2004.

- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y su Reglamento, publicada en el Suplemento del Registro Oficial 395 de 04 de agosto de 2008.
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y su Reglamento, publicada en el Registro Oficial 595 de 12 de junio de 2002.
- Código Orgánico del Ambiente y su Reglamento, publicado el Suplemento del Registro Oficial 983 de 12 de abril de 2017.
- Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y Personas Jurídicas de Derecho Privado que Dispongan de Recursos Públicos, publicadas en el Suplemento del Registro Oficial 87 de 14 de diciembre de 2009, y su reforma realizada el 13 de mayo de 2019; y su actualización publicadas en el Suplemento Registro Oficial 257 de 27 de febrero de 2023.
- Estatuto Orgánico por procesos de la Empresa Eléctrica Energía Para Todos EP, aprobados por los Directorios mediante Resolución RD-003-2021 de 16 de diciembre de 2021.
- Manual de Descripción de Cargos y Perfiles por Competencias de la Empresa Eléctrica Energía Para Todos EP con código CEL-DAF-00001 autorizado por el Gerente General, el 3 de febrero de 2022.
- Procedimientos internos de la Empresa Eléctrica Energía Para Todos EP.
- Planes Estratégicos Empresariales y Operativos.

## **6. ALINEACIÓN DE LOS OBJETIVOS CON LOS PLANES DE DESARROLLO CORRESPONDIENTES**

PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2021 – 2025			
Empresa Eléctrica Energía Para Todos EP	Plan Creación de Oportunidades		
Objetivos estratégicos	Objetivo	Política	Metas
Incrementar la eficiencia y eficacia en la gestión del Proyecto Hidroeléctrico mediante el control efectivo a los avances de obra civil y electromecánica, garantizando el cumplimiento de las actividades planificadas para la conclusión del proyecto.		<b>5.7.:</b> Garantizar el suministro energético con calidad, oportunidad, continuidad y seguridad, con una matriz energética diversificada, eficiente, sostenible y soberana como eje de la transformación productiva y social	Incrementar de 68.8% al 90% la generación eléctrica a través de fuentes de energías renovables a 2021.
Incrementar la eficiencia en la gestión financiera de la Unidad mediante la mejora en los procesos presupuestarios, contables y de tesorería.	<b>5:</b> Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria		Incrementar el ahorro de combustible por la optimización en generación eléctrica y eficiencia energética en el sector hidrocarburos de 9.09 a 26,6 millones de Barriles Equivalentes de Petróleo a 2021.
Incrementar el desarrollo sostenible del Proyecto aplicando medidas de adaptación y mitigación al cambio climático		<b>5.8.:</b> Fomentar la producción nacional con responsabilidad social y ambiental, potenciando el manejo eficiente de los recursos naturales y el uso de tecnologías duraderas y ambientalmente limpias, para garantizar el abastecimiento de bienes y servicios de calidad	Sin meta establecida en el Plan Plurianual

## 7. SERVIDORES, EX SERVIDORES PÚBLICOS Y RELACIONADOS

Anexo 1.

## 8. MONTO DE RECURSOS A AUDITAR

La cuantía es indeterminada.

## 9. ENFOQUE DE AUDITORÍA

Para el análisis de las acciones realizadas para el funcionamiento del proyecto de generación eléctrica Hydroecuador en la Unidad de Negocio B de la Empresa Eléctrica Energía Para Todos EP; el enfoque de auditoría será el siguiente:

### Aspectos Generales

- Evaluación de metas de los indicadores establecidos por la entidad.
- Revisión de la disponibilidad, integridad y localización de los documentos relacionados con el alcance de la acción de control

### Específico

- Análisis del avance proyecto auditado.
- Determinación del cumplimiento de los hitos proyecto auditado respecto del tiempo utilizado en cada uno de ellos.
- Evaluación de las actividades administrativas, financieras y técnicas (civil, eléctrico, mecánico, ambiental) realizadas por la entidad para poner llevar a cabo el proyecto auditado.

## 10. COMPONENTES A AUDITAR

**Componente 1** Seguimiento del avance del Proyecto

**Componente 2** Manejo ambiental y social

## 11. PUNTOS DE INTERÉS

- La Unidad de Negocio B estableció como proyecto en el GPR “I004. *Biblioteca digital de archivo pasivo del Proyecto*”, para recopilar, organizar y almacenar estructuradamente la documentación relevante e histórica del proyecto de generación eléctrica Hydroecuador; sin que exista evidencia de una biblioteca digital que incluya la documentación

del proyecto; ocasionando falta de disponibilidad de la información para el control posterior.

## **12. RESULTADOS DE ANÁLISIS FODA – RIESGOS DE LA ENTIDAD, Y EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO (INCLUIRÁ SEGUIMIENTO DE RECOMENDACIONES)**

Anexo 2 y 3.

### **12.1. Componente 1: Seguimiento del avance del proyecto**

La Empresa Eléctrica Energía Para Todos EP no contó con documentación respecto al cumplimiento de metas de los indicadores propuestos; lo que ocasionó, que no se cuente con información y métricas que permitan tomar decisiones para la finalización y puesta en marcha del Proyecto de Generación Eléctrica Hydroecuador, inobservando la Norma de Control Interno 200-02 Administración estratégica y los Planes Tácticos 2017 – 2021, y 2021 - 2025.

### **12.2. Componente 2: Manejo ambiental y social**

De los 18 terrenos que debían ser expropiados, existen predios que se encuentran con Escritura Pública de Transferencia de dominio, y con la respectiva inscripción en el Registro de la Propiedad del Cantón Quijos; sin embargo, existen otros predios como “Servidumbre Voluntaria de Tránsito”, “Constitución de Servidumbre Voluntaria de Tránsito”, sin finalizar el trámite correspondiente; “Declaratoria de Utilidad Pública con Ocupación Inmediata”; por lo que no se concluyó con la actividad requerida para contar con los terrenos a nombre de la Empresa Eléctrica Energía Para Todos EP; originando riesgos legales, de paralizaciones e inconformidades por parte de los propietarios de los terrenos en caso de falta de acuerdos, inobservando el número 6 de la Licencia Ambiental.

## **13. MATRIZ DE EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN DE RIESGOS DE AUDITORÍA**

Anexo 4.

## 14. PLAN DE MUESTREO

### 14.1. Componente 1: Seguimiento del avance del proyecto

#### Universo

3 indicadores de gestión.

#### Unidad de muestreo

Informes de avance de indicadores y documentos de respaldo

#### Tamaño de la muestra

No se definió una muestra por cuanto los resultados obtenidos producto de la evaluación del control interno, así:

- a) Nivel de riesgo: 50% = Riesgo Alto
- b) Grado de confianza: 75% = Solidez Baja
- c) Se analizará el 100% del universo

#### Selección de la muestra

Se analizará el 100% del universo.

### 14.2. Componente 2: Manejo ambiental y social

#### Universo

- 18 predios

#### Unidad de muestreo

Escrituras públicas

#### Tamaño de la muestra

No se definió una muestra por cuanto los resultados obtenidos producto de la evaluación del control interno, así:

- a) Nivel de riesgo: 100% = Riesgo Alto
- b) Grado de confianza: 0% = Solidez Bajo
- c) Se analizará el 100% del universo

Selección de la muestra

Se analizará el 100% del universo.

**15. PROGRAMA DE TRABAJO**

Anexo 5.

**16. RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y ECONÓMICOS**

Humanos

De conformidad con la orden de trabajo 0001-DNAX-20XX de xx de xx de 20xx, el recurso humano asignado para ejecutar la acción de control es:

Supervisor: a.....

Jefe de Equipo: b.....

Operativos: c.....  
d.....

Apoyos: e.....  
f.....  
g.....

Materiales

Se utilizarán útiles y suministros de oficina, computadoras portátiles

Económicos

Se requiere de viáticos y movilización para el equipo de auditoría para que viajen al cantón Quijos.

**17. DISTRIBUCIÓN DE TRABAJO Y TIEMPOS ESTIMADOS**

Durante los 90 días término que fueron asignados para la presente acción de control, se ejecutarán los siguientes hitos, cuyas fechas presupuestadas son las siguientes:

Fecha de emisión de la orden de trabajo:	20xx-01-02
Fecha de entrega del informe de planificación	20xx-03-14
Fase de finalización de la ejecución del trabajo de campo	20xx-04-05
Fecha máxima de entrega de comunicaciones de resultados para revisión y aprobación	20xx-04-29
Fecha máxima de lectura de borrador de informe:	20xx-05-10

La Auditoría de Gestión se ejecutará cumpliendo las siguientes fases:

FASE I	Planificación preliminar y específica
FASE II	Ejecución
FASE III	Comunicación de Resultados

Los componentes y tiempo asignado para la ejecución de la acción de control se detallan a continuación:

Responsable	Actividades	Tiempo (días término)
a	Revisión del informe de conocimiento preliminar, planificación específica, matriz de riesgos y programación de la auditoría de gestión	8
	Supervisión del avance de trabajo	12
Supervisor	Supervisión papeles de trabajo y control de las comunicaciones de resultados	3
	Revisión del borrador de informe	3
	Lectura del borrador de informe	1

Responsable	Actividades	Tiempo (días término)
<b>TOTAL, DÍAS A UTILIZAR</b>		<b>27</b>
b	Elaboración del informe de conocimiento preliminar, planificación, evaluación de control interno, matriz de riesgos y programas de trabajo	20
	Elaboración y suscripción de notificaciones de inicio	4
	Ánalisis en conjunto con los auditores, de los componentes de la acción de control; reuniones de trabajo con el equipo de auditoría	25
	Elaboración y suscripción de solicitudes de información e insistencias	6
Jefe de equipo	Revisión de papeles de trabajo, hojas de hallazgos, comentarios, conclusiones y recomendaciones	15
	Administración de Auditoría	5
	Elaboración de las comunicaciones provisionales de resultados	8
	Elaboración del borrador de informe	4
	Convocatorias a la conferencia final	2
	Lectura del borrador de informe	1
<b>TOTAL, DÍAS A UTILIZAR</b>		<b>90</b>
c	Elaboración y entrega de notificaciones de inicio y registro en el SISCONWEB	2
	Evaluación de control interno del proyecto de generación eléctrica Hydroecuador	5
	Ánalisis de la información administrativa – financiera del proyecto de generación eléctrica Hydroecuador	40
	Elaboración y entrega de oficios de requerimiento de información e insistencias	10
Auditor Operativo	Actualización de información en la herramienta SISCONWEB	10
	Elaboración de papeles de trabajo, comentarios, hojas de hallazgos, conclusiones y recomendaciones	7
	Referenciación de papeles de trabajo	4
	Elaboración de las comunicaciones de resultados provisionales	5
	Entrega, recepción y archivo de documentación (solicitudes de información, notificaciones, comunicaciones provisionales de resultados y convocatorias)	5
	Entrega de convocatorias a la conferencia final	2
<b>TOTAL, DÍAS A UTILIZAR</b>		<b>90</b>
d	Elaboración y entrega de notificaciones de inicio a servidores, ex servidores y personas relacionadas	1
	Evaluación de control interno componente ambiental del proyecto de generación eléctrica Hydroecuador	5
	Ánalisis técnico ambiental del proyecto de generación eléctrica Hydroecuador	12
	Elaboración y entrega de oficios de requerimiento de información e insistencias	1

Responsable	Actividades	Tiempo (días término)
<b>Auditor de Apoyo (Ambiental)</b>	Actualización de información en la herramienta SISCONWEB	1
	Elaboración de papeles de trabajo, comentarios, conclusiones y recomendaciones	3
	Referenciación de papeles de trabajo	1
	Elaboración de las comunicaciones de resultados provisionales	3
<b>TOTAL, DÍAS A UTILIZAR</b>		<b>27</b>

## 18. PRODUCTOS A OBTENER

- Informe
- Memorando Resumen
- Síntesis
- Anexos

Elaborado por:

.....  
**Jefe de Equipo**

.....  
**Supervisor**

Revisado por:

.....  
**Supervisor /a de Calidad**

Aprobado por:

.....  
**Director Nacional de Auditoría XXXX**

ANEXOS PLANIFICACIÓN 1. SERVIDORES, EX SERVIDORES Y RELACIONADOS

**SERVIDORES, EX SERVIDORES PÚBLICOS Y RELACIONADOS**

Nombre y apellidos	Cédula de ciudadanía	Cargo	Periodos	
			Inicio	Fin
AA	1234567890	Gerente General	2021-07-01	2024-12-21
BB	1637563928	Subgerente de Estudios	2021-07-01	2024-12-21
CC	0379750384	Subgerente de Proyectos	2021-07-01	2024-12-21
DD	0975950636	Subgerente de Planificación	2021-07-01	2024-12-21



**CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO**  
**NOMBRE DE LA DIRECCIÓN DE AUDITORÍA**  
**EMPRESA ELÉCTRICA ENERGÍA PARA TODOS EP**

**Alcance de la acción de control:** Auditoría de gestión al Proyecto de Generación Eléctrica Hydroecuador en la Unidad de Negocio B de la Empresa Eléctrica Energía para Todos EP

**Período de análisis:** 1 de julio de 2021 y el 31 de diciembre de 2024

**Orden de trabajo:** 0001-DNAX-2025

**Fecha:** 6 de enero de 2025

Análisis FODA - RIESGOS DE LA ENTIDAD				
Objetivo estratégico*	Elemento FODA*	Riesgo de la entidad*	Plan de acción/control*	Observación de auditoría
Incrementar la sostenibilidad financiera.	<b>Amenaza</b> Fondeo del convenio de liquidez podría realizar recortes en presupuestos aprobados, lo cual impacta en el cumplimiento de la planificación empresarial.	Falta de pagos.	Realizar la solicitud de transferencia de recursos.	Se realizaron las gestiones para contar con recursos financieros que permitan cubrir las obligaciones.
Garantizar el cumplimiento de la legislación ambiental y la compensación justa a las comunidades afectadas por procesos de expropiación, minimizando los impactos ambientales y sociales	No identificado por la entidad.	Incumplimiento de compromisos con las comunidades.	Monitorear las gestiones para la expropiación de predios.	La Entidad no concluyó el proceso de expropiación de los predios en los cuales se implantaría el proyecto.

\*Información proporcionada por la entidad

<b>Elaborado por:</b>	Equipo de auditoría
<b>Revisado por:</b>	Jefe de equipo
<b>Supervisado por:</b>	Supervisor
<b>Fecha:</b>	aaaa-mm-dd



## CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO

## NOMBRE DE LA DIRECCIÓN DE AUDITORÍA

## EMPRESA ELÉCTRICA ENERGÍA PARA TODOS EP

**Alcance de la acción de control:** Auditoría de gestión al Proyecto de Generación Eléctrica Hydroecuador en la Unidad de Negocio B de la Empresa Eléctrica Energía para Todos EP

**Período de análisis:** 1 de julio de 2021 y el 31 de diciembre de 2024

**Orden de trabajo:** 0001-DNAX-2025

**Fecha:** 6 de enero de 2025

No.	Preguntas de control / Puntos de control	Base legal	EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO			Observaciones
			PT	Cumple / no cumple	CT	
<b>Componente 1: Seguimiento del avance del proyecto</b>						
1	¿Se emitieron documentos/informes para el cumplimiento de metas en el GPR "004, Biblioteca digital de archivo pasivo del Proyecto"?	Art. 22 del Estatuto Orgánico NCI: 200-02 Administración estratégica	1	✗	0	Ficha informativa del proyecto 2019, 2020, 2021, y 2022
2	¿Existe personal designado para verificar el cumplimiento de las metas?	NCI 200-02 Administración estratégica Estatuto Orgánico	1	✗	0	Acciones de personal, memorandos de designación
3	¿Se establecieron fórmulas para el cumplimiento de la meta?	Plan Estratégico 2021 - 2025 POA 2019 - 2023 GPR	1	✗	1	Planes estratégicos
4	¿Se realizaron las gestiones para contar con recursos financieros que permitan cubrir las obligaciones?	402-01 Responsabilidad del control 403-10 Cumplimiento de obligaciones	1	✓	1	Informe mensual de avance administrativo y constructivo - enero 2023

		EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO									
		Total (1)	4	-	2	-					
		Nivel de confianza			50.00%						
<b>Componente 2: Manejo ambiental y social</b>											
1	¿Se cuenta con un levantamiento de información ambiental, en el cual se describa los ecosistemas afectados que puedan presentar un riesgo para la salud pública o biodiversidad debido al abandono de la infraestructura?	408-03 Diagnóstico e idea de un proyecto	1	0	-	No se cuenta con dicha información, debido a que la última auditoría corresponde al periodo 2014 - 2016, y no se ha realizado el respectivo seguimiento					
2	¿La Entidad concluyó el proceso de expropiación de los predios en los cuales se implantaría el proyecto?	Licencia ambiental	1	0	-	No existen escrituras de nueve predios.					
		Total (1)	2	-	0	-					
		Nivel de confianza			0.00%						
<b>Calificación total del proceso (suma totales de componentes):</b>											
<b>Ponderación total del proceso (suma totales de componentes):</b>											
<b>NIVEL DE CONFIANZA = (CT /PT) x 100</b>											
<b>NIVEL DE RIESGO: R= 100% - NC%</b>											
<b>GRADO DE CONFIANZA</b>											
<b>RIESGO DE CONTROL</b>											
<b>Fuente</b>											
1	Constitución de la República del Ecuador										
2	Normas de Control Interno de la CGE										
3	Expediente de contratación										
4	Contratos										
5	Actas entrega recepción										

Abreviaturas	EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO		
	Marcas	PT	CT
NC	Ponderación total Calificación total Nivel de confianza	✓	X
CRE	Constitución de la República del Ecuador	N/A	
NCI	Normas de Control Interno de la CGE		
<b>Valoración</b>			
Cumple = 1	No cumple = 0		
Ponderación:	Pregunta = 1		
<b>CONCLUSIÓN</b>			
<p>En la evaluación de control interno respecto de las acciones realizadas para la puesta en marcha de los Proyectos Hidroeléctricos Quijos y Toachi Pilatón, de las Unidades de Negocio Coca Codo Sinclair e Hidrotoapi, se determinó un riesgo de control <b>ALTO</b> de <b>71,74%</b>, pues se obtuvo un nivel de confianza del <b>28,26%</b>, por lo que el enfoque de la auditoría de gestión será sustitutivo y de cumplimiento.</p>			

Tabla de equivalencia nivel de confianza y riesgo

NIVEL DE CONFIANZA		RIESGO
Bajo	Moderado	
15%-50%	51% - 75%	Alto
Alto	Moderado	Bajo



## CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO

NOMBRE DE LA DIRECCIÓN DE AUDITORÍA  
EMPRESA ELÉCTRICA ENERGÍA PARA TODOS EP

**Alcance de la acción de control:** Auditoría de gestión al Proyecto de Generación Eléctrica Hydroecuador en la Unidad de Negocio B de la Empresa Eléctrica Energía para

Todos EP

**Período de análisis:** 1 de julio de 2021 y el 31 de diciembre de 2024

**Orden de trabajo:** 0001-DNAX-2025

**Fecha:** 6 de enero de 2025

MATRIZ DE EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN DE RIESGOS DE AUDITORÍA					
Componentes	Riesgos y fundamento			Controles clave	Enfoque de las pruebas de auditoría
	Inherente	Fundamento	Control		
Seguimiento del avance del Proyecto	Moderado	Alta rotación de personal	Alto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Información y/o documentación GPR</li> <li>- Link de enlace</li> <li>- Biblioteca virtual y documentos de respaldo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analizar las razones de no cumplir las metas de los indicadores</li> <li>- Analizar porque no se contó con documentación de respaldo de los indicadores declarados</li> <li>- Analizar el impacto en la gestión de las brechas de los indicadores</li> </ul>
				<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acciones de personal.</li> <li>- Memorandos de designación de funciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificar que exista designación de servidores para esta actividad.</li> <li>- Validar que las actividades designadas hayan sido cumplidas.</li> </ul>
				<ul style="list-style-type: none"> <li>- Información y/o documentación GPR</li> <li>- Link de enlace</li> <li>- Biblioteca virtual y documentos de respaldo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analizar los impactos en la gestión que ha tenido no contar con la biblioteca virtual referente a los documentos generados en el Proyecto</li> </ul>

		almacenar estructuradamente la documentación relevante e histórica del proyecto, sin que exista evidencia de una biblioteca digital que incluya la documentación del proyecto		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinar los predios que debían expropiarse, y si los mismos se encuentran con escrituras a nombre de la Empresa Pública</li> <li>- Confirmar con los propietarios de los predios si se realizaron la expropiación y pago de los mismos.</li> <li>- Analizar los motivos por los cuales no se expropió y/o pagó por los predios faltantes, y su influencia en el proyecto</li> </ul>
'Manejo ambiental y social	Alto	<p>Alta rotación de personal</p> <p>Ausencia de capacitación de Servidores en procesos ambientales</p>	<p>La Empresa Eléctrica Energía Para Todos EP no concluyó con la actividad para expropiar los terrenos en los cuales se implantó el proyecto de generación</p> <p>- Escrituras públicas</p>	

Elaborado por:	Equipo de auditoría
Revisado por:	Jefe de equipo
Supervisado por:	Supervisor
Fecha:	aaaa-mm-dd

## ANEXOS PLANIFICACIÓN 5. PROGRAMA DE TRABAJO



**CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO**  
**NOMBRE DE LA DIRECCIÓN DE AUDITORÍA**  
**EMPRESA ELÉCTRICA ENERGÍA PARA TODOS EP**

**Alcance de la acción de control:** Auditoría de gestión al Proyecto de Generación Eléctrica Hydroecuador en la Unidad de Negocio B de la Empresa Eléctrica Energía para Todos EP

**Período de análisis:** 1 de julio de 2021 y el 31 de diciembre de 2024

**Orden de trabajo:** 0001-DNAX-2025

**Fecha:** 6 de enero de 2025

PROGRAMA DE TRABAJO					
<b>COMPONENTE 1:</b> Seguimiento del avance del proyecto.					
<b>OBJETIVO ESPECÍFICO:</b>		Determinar el avance de las obras ejecutadas de acuerdo al cronograma establecido, para la puesta en marcha del proyecto de generación eléctrica Hydroecuador.			
		Determinar los resultados obtenidos en el cumplimiento de los indicadores de gestión establecidos para el Proyecto, en los planes estratégicos, operativos anuales y GPR.			
No.	Descripción	P/T.	Fecha	Elaborado por	
<b>PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS:</b>					
1	Verifique que indicadores no contaron con la documentación de respaldo				
2	Analice las razones de no cumplir las metas de los indicadores				
3	Analice porque no se contó con documentación de respaldo de los indicadores declarados				
4	Valide que las actividades designadas para el cumplimiento de metas, hayan sido cumplidas.				
5	Analice el impacto en la gestión de las brechas de los indicadores				
6	Verifique que la biblioteca virtual contenga la información relevante del proyecto de forma íntegra y legible				

7	Analice los impactos en la gestión que ha tenido no contar con la biblioteca virtual referente a los documentos generados en el Proyecto			
<b>COMPONENTE 2:</b> Manejo ambiental y social.				
<b>OBJETIVO ESPECÍFICO:</b> Evaluar el impacto ambiental y social del proyecto,				
1	Determine los predios que debían expropiarse, y si los mismos se encuentran con escrituras a nombre de la Empresa Pública			
2	Confirme con los propietarios de los predios si se realizaron la expropiación y pago de los mismos			
3	Analice los motivos por los cuales no se expropió y/o pagó por los predios faltantes, y su influencia en el proyecto			
<b>PROCEDIMIENTOS GENERALES:</b>				
1	Elaborar papeles de trabajo que señalen la normativa, medios de verificación, análisis, observaciones, fuentes y servidores responsables (con cargos y períodos de gestión)			
2	Aplicar cualquier otro procedimiento que considere necesario para su análisis.			
3	En caso de no tener hallazgos, justificar en los papeles de trabajo la revisión			
4	Elaborar los comentarios y hoja de hallazgos con los cuatro atributos (condición, criterio, causa y efecto), conclusiones y recomendaciones de los principales hallazgos establecidos			
5	Comunicar los resultados provisionales a los servidores relacionados y mantenga actualizado el SisconWeb.			
6	Identificar los nombres y apellidos completos, cargos, período de gestión, número de cédula de ciudadanía; dirección domiciliaria y del lugar de trabajo y teléfonos de			

	los presuntos sujetos de responsabilidad por cada hallazgo de auditoría; y, verifique que los mismos se encuentren notificados; comunicados con los resultados provisionales y convocados a conferencia final.			
--	--	--	--	--

Elaborado por:	Equipo de auditoría
<b>Revisado por:</b>	Jefe de equipo
<b>Supervisado por:</b>	Supervisor
<b>Fecha:</b>	aaaa-mm-dd

**CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO**

NOMBRE DE LA DIRECCIÓN DE AUDITORÍA  
EMPRESA ELÉCTRICA ENERGÍA PARA TODOS EP

**Alcance de la acción de control:** Auditoría de gestión al Proyecto de Generación Eléctrica Hydroecuador en la Unidad de Negocio B de la Empresa B de la Empresa Eléctrica Energía

para Todos EP

**Período de análisis:** 1 de julio de 2021 y el 31 de diciembre de 2024

**Orden de trabajo:** 0001-DNAX-2025

**Fecha:** 6 de enero de 2025

**Nombre del Papel de Trabajo / PT:** ESTADO DE LOS PREDIOS DEL PROYECTO

**Objetivo de PT:** Analizar el estado de los predios que debían expropiarse

**Componente:** Manejo ambiental y social

**Fuentes de Información:** Información de la UN de los predios en los que se encuentra el proyecto  
Información del Registro de la Propiedad

Respuestas dueños de predios

Descripción	CQ2	CQ3	CQ6	CQ8	CQ10	CQ15	CQ16	CQ17	CQ18	Estado	Cumplimiento
Ficha técnica de expropiación, suscrita por la contratista	X	X	-	X	-	-	-	-	X	No concluido	✗
Plano	-	X	-	-	-	X	-	-	-	No concluido	✗
Memoria fotográfica	-	X	-	-	-	-	-	-	-	No concluido	✗
Descripción e inventario suscrito por el afectado y la contratista	-	X	-	-	-	-	-	-	-	No concluido	✗
Informe pericial de la actividad económica	-	-	X	-	-	-	X	-	-	No concluido	✗
Certificado de gravámenes actualizado	-	-	X	-	-	-	-	-	-	No concluido	✗

Descripción	Número de lote							Estado	Cumplimiento
	CQ2	CQ3	CQ6	CQ8	CQ10	CQ15	CQ16		
Copia de cédula de los propietarios	X	-	-	X	-	-	X	-	X
Copia de escritura	--	-	-	-	-	-	X	-	No concluido
Pago de impuesto predial	-	-	-	X	-	-	-	-	No concluido
Documento de designación de peritos	X	-	X	-	X	-	-	-	No concluido
Certificación presupuestaria actualizada para las indemnizaciones	-	X	-	-	X	-	-	X	No concluido
Documento de obra pública	-	-	X	-	-	-	-	-	No concluido
Documento de lote mínimo	-	X	-	-	X	-	X	-	No concluido
Certificado de avalúos y catálogos	X	-	-	-	-	-	-	-	No concluido
Anuncio del proyecto	X	-	-	-	X	-	X	-	No concluido

**Marcas:**

✓ Cumple  
X No cumple

**Conclusión:** Los expedientes necesarios para la liberación de predios estuvieron incompletos, por lo que, no se pudo continuar con el trámite para la adquisición, expropiación y finalización de la indemnización de los lotes pendientes.

Elaborado por:	Equipo de auditoría
Revisado por:	Jefe de equipo
Supervisado por:	Supervisor
Fecha:	aaaa-mm-dd

## CASO PRÁCTICO. ANEXO 4. MATRIZ DE HALLAZGOS



**CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO**  
**NOMBRE DE LA DIRECCIÓN DE AUDITORÍA**  
**EMPRESA ELÉCTRICA ENERGÍA PARA TODOS EP**

**Alcance de la acción de control:** Auditoría de gestión al Proyecto de Generación Eléctrica Hydroecuador en la Unidad de Negocio B de la Empresa Eléctrica Energía para Todos EP

**Período de análisis:** 1 de julio de 2021 y el 31 de diciembre de 2024

**Orden de trabajo:** 0001-DNAX-2025

**Fecha:** 6 de enero de 2025

<b>MATRIZ DE HALLAZGOS</b>										
<b>Componente:</b> Transcribir el componente de la matriz de evaluación y calificación de riesgos de auditoría.										
<b>Título del comentario:</b> Falta de documentación digital y física en el archivo central del Proyecto.										
<b>Condición (situación encontrada)</b>										
La Empresa Eléctrica Energía Para Todos EP creó en la herramienta informática Gobierno por Resultado – GPR, el proyecto “I004. Biblioteca digital de archivo pasivo del Proyecto”, con la finalidad de recopilar, organizar y almacenar de manera digital y cronológica, todos los documentos e informes relevantes e históricos del proyecto de generación eléctrica Hydroecuador, teniendo como alcance el de: “ <i>Salvaguardar el patrimonio documental del Proyecto, mediante el almacenamiento digital y cronológico de la información que reposa en el archivo pasivo, de manera que se pueda garantizar el acceso y fácil manejo de la misma, mediante la biblioteca documental</i> ”, estableciéndose hitos con fechas estimadas, las cuales no fueron cumplidas según lo previsto, tampoco existe documentación que justifique su realización.										
Además, en el Acta de Constitución del Proyecto de la Biblioteca Digital, se definieron roles para el Líder del Proyecto, el Jefe y Especialista de Programación, Seguimiento y Calidad; y, el Especialista de Documentación y Archivo, este último teniendo como actividad capacitar sobre el uso de la herramienta digital, sin que se evidencie documentación del cumplimiento de esta actividad.										
La Líder del Proyecto en el documento “DEPURACIÓN INFORMACIÓN BIBLIOTECA DIGITAL” suscrito el 17 de enero de 2023, indicó que realizó una recopilación de la información del proyecto de generación eléctrica Hydroecuador, que serían cargados a la biblioteca digital, detallando en un cuadro por año un total de 382 documentos, sin especificar los nombres, contenido y fuente, como se indica a continuación:										
“...										
<b>DEPURACIÓN DE LA INFORMACIÓN</b>										
<b>BIBLIOTECA</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
EJECUCIÓN VALORADA	6	12	12	12	2	-	-	-	-	-
EJECUCIÓN FÍSICA	6	12	12	12	3	-	-	-	-	-
COMPONENTE NACIONAL	-	13	12	13	4	-	-	-	-	-
COMPONENTE IMPORTADO	-	-	2	12	3	-	-	-	-	-
INFORME AVANCE RESUMEN EJECUTIVO	6	12	9	12	8	6	8	12	12	12
MATRIZ SEGUIMIENTO GESTIÓN INTEGRAL	0	12	12	12	3	-	-	-	-	-
FICHA MICSE	-	11	14	13	2	-	-	-	-	-
PERFIL SENPLADES	2	3	3	0	1	7	0	-	-	-
TITULOS HABILITANTES	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-

PDT	PLAN	DE	DESARROLLO	-	14	12	12	3	-	-	-	-
TERRITORIAL												
<b>TOTAL, DEPURADA</b>	<b>DOCUMENTACIÓN</b>	<b>21</b>	<b>89</b>	<b>88</b>	<b>98</b>	<b>29</b>	<b>13</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>

(...)".

En el detalle antes referido no se consideró guardar información referente a fases de los procesos de contratación, aspectos ambientales, terminación unilateral, convenios, informes técnicos, económicos y legales; además, el equipo de auditoría en "ACTA DE CONSTATACIÓN A LA "BIBLIOTECA VIRTUAL DEL PROYECTO" de 16 de marzo de 2025, evidenció que los archivos en la biblioteca digital se encuentran en formato Word, sin firmas de responsabilidad, así como, información cargada incompleta, difiriendo del número de documentos por año que se encuentran en la depuración realizada por la Líder del Proyecto.

Respecto al archivo físico, el equipo de auditoría mediante "ACTA DE CONSTATACIÓN AL ARCHIVO FÍSICO" de 16 de mayo de 2024, no evidenció las planillas originales de avance de obra 35 y 36, únicamente copias de las mismas; y, en otros casos no constó la documentación de las planillas de obra de la 37 a la 43, ni de las de liquidación de reajuste de cantidades en exceso; tampoco la documentación para pago de la planilla 1 del equipamiento.

Así también, en el documento "INVENTARIO DE ARCHIVOS DEL PHQ.pdf", no se observó el número de hojas que contiene cada registro; además, constó en la caja 13, registros 75 y 76, las planillas 35 y 36; mismas que se encontraron copias al momento de la constatación física, las cuales según se indicó, estaban en el área de Contabilidad, sin existir un documento que demuestre el traspaso de los archivos originales a dicha área.

Criterios
Números 9 "Hitos importantes" y 14 "Roles y Responsabilidades en el Proyecto", en el ámbito de sus competencias, del Acta de Constitución de Proyecto "Biblioteca digital de archivo pasivo del Proyecto".
Causas
El Subgerente de Gestión Organizacional no realizó un seguimiento continuo, no coordinó ni evaluó el cumplimiento y objetivos del proyecto de la Biblioteca Digital, a fin de contar con el archivo histórico del Proyecto.
La Líder del Proyecto no verificó que se cargue toda la documentación relacionada con el proyecto de generación eléctrica Hydroecuador, ni cumplió con las fechas establecidas en los hitos del GPR.
El Jefe de Programación, Seguimiento y Calidad, no gestionó el avance según los hitos del proyecto, y la ejecución de la implementación de la Biblioteca Digital del Proyecto.
Las especialistas de Calidad y Procesos no supervisaron ni gestionaron la recopilación, organización ni migración a la Biblioteca Digital, de todos los documentos relacionados con el proyecto de generación eléctrica Hydroecuador.
El Especialista de Documentación y Archivo no capacitó el uso de la Biblioteca Digital del Proyecto; y, entregó a otra área las planillas 35 y 36, sin el documento que justifique su préstamo a fin de custodiar la documentación original del Archivo Central.
Efectos
La Empresa Eléctrica Energía Para Todos EP no disponga de información íntegra, confiable y oportuna que permita tomar decisiones para planificar y garantizar la operatividad del proyecto de generación eléctrica Hydroecuador.
Conclusiones
La Empresa Eléctrica Energía Para Todos EP no contó con la documentación completa del proyecto hidroeléctrico en medio digital y físico, pese a que se creó una biblioteca digital para el almacenamiento histórico de los archivos, además, existen copias de documentos en el archivo central, cuyos originales se encuentran en otra área; debido a que no se controló ni recopiló los expedientes de las fases de los procesos de contratación, aspectos ambientales, terminación unilateral, convenios, informes técnicos, económicos y legales, ni se entregó un acta que justifique el préstamo de la documentación original, ocasionando que no se disponga

de información íntegra, confiable y oportuna que permita tomar decisiones para planificar y garantizar la operatividad del Proyecto de Generación eléctrica Hydroecuador.

**Recomendaciones**

**Al Gerente General**

1. Dispondrá y verificará que, el Subgerente del Proyecto implemente procedimientos internos para la organización, conservación, identificación y ubicación de los archivos físicos y digital de la documentación generada en los proyectos hidroeléctricos a su cargo, que permita su verificación, comprobación y análisis posterior.
2. Dispondrá y verificará que, el Especialista de Documentación y Archivo, en caso de que realice préstamo de documentación a otras áreas, emita un documento que le permita identificar la ubicación de la información original a fin de disponer de información íntegra, confiable y oportuna que permita tomar decisiones para planificar y garantizar la operatividad del Proyecto.

**Servidores, ex servidores y relacionados**

<b>Nombres completos</b>	<b>Cargo</b>	<b>Período Desde</b>	<b>Período Hasta</b>
AA	Subgerente del Proyecto	2021-07-01	2024-12-31
AA	Especialista de Documentación y Archivo	2021-07-01	2024-12-31

<b>Elaborado por:</b>	Equipo de auditoría
<b>Revisado por:</b>	Jefe de equipo
<b>Supervisado por:</b>	Supervisor
<b>Fecha:</b>	aaaa-mm-dd



**CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO**  
**NOMBRE DE LA DIRECCIÓN DE AUDITORÍA**  
**EMPRESA ELÉCTRICA ENERGÍA PARA TODOS EP**

**Alcance de la acción de control:** Auditoría de gestión al Proyecto de Generación Eléctrica Hydroecuador en la Unidad de Negocio B de la Empresa Eléctrica Energía para Todos EP

**Período de análisis:** 1 de julio de 2021 y el 31 de diciembre de 2024

**Orden de trabajo:** 0001-DNAX-2025

**Fecha:** 6 de enero de 2025

MATRIZ DE HALLAZGOS						
Componente: Manejo ambiental y social						
Título del comentario: Falta de gestión en los procesos de expropiación e indemnización.						
Condición (situación encontrada)						
El Gerente de la Unidad de Negocio B y el Representante Legal de la empresa Electric Company suscribieron el contrato 071-2019 el 15 de enero de 2019, para la construcción de las obras civiles, ingeniería de detalle, fabricación, suministro, montaje, comisionamiento del equipamiento y puesta en servicio del proyecto de generación eléctrica Hydroecuador, por 318 501 542,31 USD y un plazo de 2 000 días, es decir, que la fecha prevista para su entrega era el 7 de julio de 2024.						
Conforme los informes semestrales de obra del 7 al 10, que correspondieron a los años 2023 y 2024, el avance físico se mantuvo en el 75%; y el económico alcanzó un 65%, es decir, al 31 de diciembre de 2024, no se finalizó el proyecto, como se presenta a continuación:						
Informe de avance	Mes	Año	Fecha	Avance físico	Valores pagados (USD)	Avance económico
1	Enero - Junio	2020	2020-07-15	30%	44 786 234,21	14%
2	Julio - Diciembre	2020	2021-01-12	35%	88 021 020,53	28%
3	Enero - Junio	2021	2021-07-13	43%	121 008 366,18	38%
4	Julio - Diciembre	2021	2022-01-13	55%	162 796 798,83	51%
5	Enero - Junio	2022	2022-07-15	63%	177 583 144,73	56%
6	Julio - Diciembre	2022	2023-01-10	70%	188 328 439,42	59%
7	Enero - Junio	2023	2023-07-14	75%	207 328 896,25	65%
8	Julio - Diciembre	2023	2024-01-10	75%	207 328 896,25	65%
9	Enero - Junio	2024	2024-07-12	75%	207 328 896,25	65%
10	Julio - Diciembre	2024	2025-01-10	75%	207 328 896,25	65%

Al respecto, en los procesos de expropiación, indemnización y compensación ambiental, se identificó 18 predios en los cuales se implantaría el proyecto, 9 de ellos contaron con escritura pública registrada en el Cantón Quijos; y, los restantes mantienen trámites pendientes de finalizar, como se indica a continuación:

No. Lote	Extensión del predio (Há)	Estado actual de los predios	Cumplimiento
CQ1	29,60	Cuenta con escritura pública	50% cumplido
CQ4	17,45		
CQ5	34,10		
CQ7	7,10		

CQ9	5,30		
CQ11	24,60		
CQ12	13,37		
CQ13	12,40		
CQ14	4,00		
CQ2	840,00	Registrado 1,36 hectáreas	
CQ3	415,00	Falta de definición de necesidad de adquirir los predios mediante Declaratoria de Utilidad Pública	
CQ6	31,58	Falta de acuerdos para la suscripción de escrituras	
CQ8	20,70	Falta de gestión ante el Juzgado Multicompetente del cantón Quijos	
CQ10	300,00	No se registra la constitución de una Servidumbre de Tránsito Voluntaria	
CQ15	1107.30	Falta de Declaratoria de Utilidad Pública	
CQ16	16,00	Falta de acuerdo para arrendamiento	
CQ17	No posee información	Falta de Declaratoria de Utilidad Pública	
CQ18	7,20	No se cuenta con suscripción de la Escritura de Transferencia de dominio	

El contratista con comunicación de 12 de mayo de 2023, informó al administrador del contrato 071-2019 que, requiere la liberación de los 9 predios para continuar con los trabajos; quien, con memorando 0027-UNB-2023 de 15 del mismo mes y año, solicitó al Jefe de Gestión Social y Ambiental tramitar los procesos de adquisición, expropiación y finalización de la indemnización de los lotes pendientes.

Con oficio 0025-0001-DNAX-2025 de 2 de febrero de 2025, se solicitó al Jefe de Gestión Social y Ambiental indicar el estado de los trámites de los procesos correspondientes a los 9 predios que aún no fueron liberados, quien con comunicación de 25 del mismo mes y año informó lo siguiente:

Descripción	Número de lote									Estado
	CQ 2	CQ 3	CQ 6	CQ 8	CQ10	CQ15	CQ16	CQ17	CQ18	
Ficha técnica de expropiación, suscrita por la contratista	X	X	-	X	-	-	-	-	X	No concluido
Plano	-	X	-	-	-	-	X	-	-	No concluido
Memoria fotográfica	-	X	-	-	-	-	-	-	-	No concluido
Descripción e inventario suscrito por el afectado y la contratista	-	X	-	-	-	-	-	-	-	No concluido
Informe pericial de la actividad económica	-	-	X	-	-	-	X	-	-	No concluido
Certificado de gravámenes actualizado	-	-	X	-	-	-	-	-	-	No concluido
Copia de cédula de los propietarios	X	-	-	X	-	-	X	-	X	No concluido
Copia de escritura	-	-	-	-	-	-	X	-	-	No concluido
Pago de impuesto predial	-	-	-	-	X	-	-	-	-	No concluido

Documento de designación de peritos	X	-	X	-	X	-	X	-	X	No concluido
Certificación presupuestaria actualizada para las indemnizaciones	-	X	-	-	X	-	-	X	-	No concluido
Documento de obra pública	-	-	X	-	-	-	-	-	X	No concluido
Documento de lote mínimo	-	X	-	-	X	-	X	-	-	No concluido
Certificado de avalúos y catastros	X	-	-	-	-	-	-	-	-	No concluido
Anuncio del proyecto	X	-	-	-	X	-	X	-	X	No concluido
<b>Criterios</b>										
Número 6 de la Licencia Ambiental y el artículo 58 "Declaratoria de utilidad pública" de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.										
<b>Causas</b>										
El Jefe de Gestión Social y Ambiental conjuntamente con el Subgerente Jurídico, no efectuaron seguimiento continuo ni gestionaron el proceso de adquisición, expropiación y finalización de los trámites de indemnización, de los lotes afectados.										
<b>Efectos</b>										
Retraso en la puesta en marcha del Proyecto de Generación Eléctrica Hydroecuador y su aporte al Sistema Nacional Interconectado.										
<b>Conclusiones</b>										
La Unidad de Negocio B no gestionó las operaciones para la ejecución del Proyecto de Generación Eléctrica Hydroecuador, ya que, su avance económico y físico alcanzaron el 65% y 75%, en su orden, debido a que, no se realizó un seguimiento del proceso de liberación de los 9 predios, ocasionando un retraso de la puesta en marcha del referido proyecto y su aporte al Sistema Nacional Interconectado.										
<b>Recomendaciones</b>										
<b>Al Gerente General</b>										
3. Dispondrá y verificará que, el Jefe de Gestión Social y Ambiental, obtenga la documentación faltante para completar los expedientes de los lotes comprometidos, y conjuntamente con el Subgerente Jurídico, continúen con su trámite, a fin de liberar los terrenos requeridos para la finalización del proyecto.										
<b>Servidores, ex servidores y relacionados</b>										
<b>Nombres completos</b>	<b>Cargo</b>				<b>Período Desde</b>		<b>Período Hasta</b>			
	AA				2021-07-01		2024-12-31			
	AA				2021-07-01		2024-12-31			

<b>Elaborado por:</b>	Equipo de auditoría
<b>Revisado por:</b>	Jefe de equipo
<b>Supervisado por:</b>	Supervisor
<b>Fecha:</b>	aaaa-mm-dd

CASO PRÁCTICO. ANEXO 5. INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

## CAPÍTULO I

### INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

#### **Motivo de la acción de control**

La auditoría de gestión en la Empresa Eléctrica Energía Para Todos EP se realiza en cumplimiento a la orden de trabajo 0001-DNAX-20XX de xx de xx de 20xx, con cargo al Plan Anual de Control 202x de la Dirección Nacional de Auditoría xxxx.

#### **Objetivo de la acción de control**

Determinar si la Unidad de Negocio B gestionó sus operaciones para la puesta en marcha del Proyecto de Generación Eléctrica Hydroecuador, de conformidad con los plazos previstos, para aportar con energía al Sistema Nacional Interconectado.

#### **Alcance de la acción de control**

Se analizará las gestiones para la puesta en marcha del Proyecto de Generación Eléctrica Hydroecuador en la Unidad de Negocio B de la Empresa Eléctrica Energía para Todos EP, por el período comprendido entre el 1 de julio de 2021 y el 31 de diciembre de 2024.

#### **Componentes auditados**

Componente 1	Seguimiento del avance del Proyecto
Componente 2	Manejo ambiental y social

#### **Indicadores utilizados**

Objetivo	Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Frecuencia	Metas			
					2021	2022	2023	2024
Incrementar la eficiencia y eficacia en la gestión del Proyecto Hidroeléctrico mediante el control efectivo a los avances de obra civil y electromecánica, garantizando el cumplimiento de las actividades planificadas para la conclusión del proyecto.	Porcentaje de avance físico en la construcción del proyecto	Porcentaje de avance físico en la construcción del proyecto: Actividades ejecutadas (acumuladas por mes) / Total de Actividades Planificadas * 100	Porcentaje	Mensual (Continua)	85,40%	96,72%	99,48%	100%
Incrementar la eficiencia en la gestión financiera de la Unidad mediante la mejora en los procesos presupuestarios, contables y de tesorería.	Porcentaje ejecución presupuestaria - Inversión	Total, Ejecución presupuestaria mensual acumulada de Inversión/ Presupuesto de inversión codificado mensual acumulado (Incluye incrementos por cartas de crédito y anticipos pagados en años anteriores y devengados en el ejercicio actual	Porcentaje	Mensual (Discreto)	1	1	1	1
Incrementar el desarrollo sostenible del Proyecto aplicando medidas de adaptación y mitigación al cambio climático	Porcentaje de cumplimiento del Plan de Manejo Ambiental	Actividades ejecutadas x100/ actividades planificadas	Porcentaje	Trimestral (Continua)	100%	100%	100%	100%

### Conocimiento de la entidad

El Directorio de la Empresa Eléctrica Energía Para Todos EP con Resolución RD-003-2021 de 16 de diciembre de 2021, aprobó el Plan Estratégico Empresarial 2021 - 2025, en el cual se estableció la misión, visión y objetivos.

## Misión

Impulsamos el desarrollo sostenible brindando soluciones energéticas integrales e innovadoras que generan valor para nuestros clientes, sociedad y entorno.

## Visión

Ser una empresa pública líder en Ecuador, reconocida por su excelencia técnica, integridad, solidez financiera y talento humano comprometido, generando valor sostenible e innovador para todos sus grupos de interés.

## Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

<b><u>FORTALEZAS</u></b>
1. Participación mayoritaria en la generación de energía eléctrica y capacidad instalada a nivel nacional.
2. Operación de la generación a nivel nacional e integración con Transmisión y Telecomunicaciones.
<b><u>OPORTUNIDADES</u></b>
1. Coyuntura del Plan Nacional de Desarrollo y el cambio de la Matriz Energética y productiva.
2. Suscripción de Convenios y/o Contratos de intercambios comerciales entre Ecuador, Perú y Colombia
<b><u>DEBILIDADES</u></b>
1. Alta indisponibilidad de las instalaciones por mantenimientos programados y no programados con una tendencia creciente.
2. Bajo nivel de ejecución, seguimiento y control de la Planificación Estratégica/Táctica y operativa
<b><u>AMENAZAS</u></b>
1. Dependencia de los recursos del Estado para proyectos de inversión.
2. Fondeo del convenio de liquidez podría realizar recortes en presupuestos aprobados lo cual impacta en el cumplimiento de la planificación empresarial.

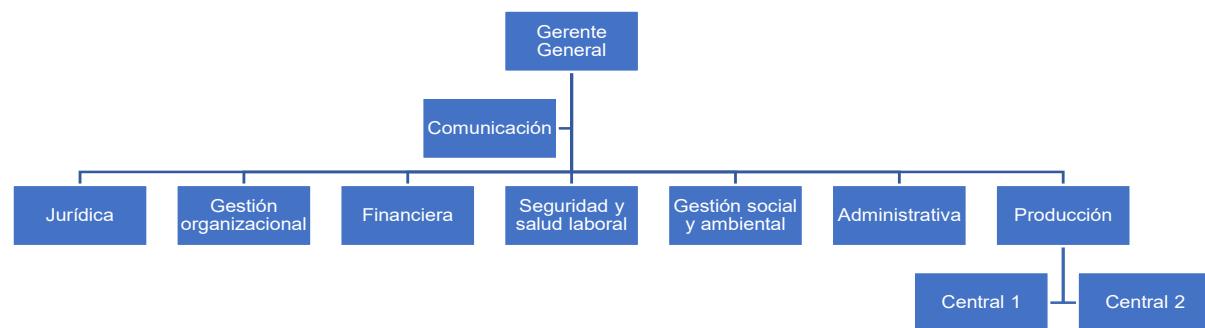
## Base legal

La Empresa Eléctrica Energía Para Todos EP se creó mediante Decreto Ejecutivo 230 de 14 de enero de 2015, publicado en el Registro Oficial 128 de 11 de febrero del mismo año, como una entidad de derecho público, con personería jurídica

y patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión, con el objeto de la generación, transmisión, distribución, importación y exportación de energía eléctrica, realizando la provisión de servicio eléctrico mediante la generación de energía termo e hidroeléctrica.

### **Estructura Orgánica y Ocupacional**

El Directorio de Empresa Eléctrica Energía Para Todos EP mediante Resolución 006-2015 de 19 de abril de 2015, aprobó la estructura organizacional y el Estatuto Orgánico por Procesos de la Empresa Pública, en cuyo artículo 9, se definió la estructura corporativa, así:



### **Objetivos de la Entidad**

El Directorio de la Empresa Eléctrica Energía Para Todos EP con Resolución RD-003-2021 de 16 de diciembre de 2021, aprobó el Plan Estratégico Empresarial 2021 - 2025, en el cual se estableció los siguientes objetivos estratégicos:

- Fortalecer la disponibilidad, confiabilidad y resiliencia de los activos productivos de la corporación, garantizando la continuidad y calidad del servicio energético.
- Ampliar la oferta de soluciones energéticas integrales e innovadoras, alineada con los principios de transición energética.

## **Fuentes de financiamiento**

El proyecto de generación eléctrica Hydroecuador durante el período auditado contaron con recursos de autogestión por 318 501 542,31 USD.

## **Información del plan / programa / proyecto**

La Empresa Eléctrica Energía Para Todos EP a través de la Unidad de Negocio B suscribió el contrato 071-2019, el 15 de enero de 2019, con la empresa Electric Company para la construcción de las obras civiles, ingeniería de detalle, fabricación, suministro, montaje, comisionamiento del equipamiento y puesta en servicio del proyecto de generación eléctrica Hydroecuador, por un plazo de 2.000 días y por 318 501 542,31 USD; financiados con recursos fiscales.

El proyecto se compone de la obra civil como la excavación de los túneles, ventanas de acceso y casa de máquina, construcción de la captación Papallacta, y de la obra electromecánica como las compuertas planas y radiales.

En las obras de captación se encuentra la obra de toma lateral (dique de represamiento construido transversalmente al cauce del río), desripiador (cámara que sirve para remover partículas sólidas mayores a 1mm del agua) y el desarenador (estructura que se utiliza para remover partículas sólidas, como arena, arcilla, grava y otros materiales, de un flujo de agua) de dos cámaras, el azud (presa construida en medio de un río cuya función es detener y desviar su cabal de agua, normalmente de forma parcial, para dirigirlo hacia otra la entrada del canal que empieza en el mismo borde del río), y la construcción del tanque de carga.

En la casa de máquinas se tiene previsto la instalación de tres unidades de generación con un total de 200 MW, compuesta por turbinas tipo Francis, un generador tipo umbrela, los cuales estarán conectados a través de un eje de acero vertical que transmite el movimiento mecánico desde la turbina (parte

inferior) hacia el generador (parte superior), aprovechando un caudal de 7.3 m<sup>3</sup>/seg.

El equipo electromecánico, consta de compuertas planas y radiales, equipos auxiliares y principales (generador, turbina, válvulas, sistema de enfriamiento, entre otros), y equipamiento eléctrico.

#### **Monto de recursos auditados**

La cuantía es indeterminada.

## CAPÍTULO II

### RESULTADOS DE LA ACCIÓN DE CONTROL

#### Seguimiento al cumplimiento de recomendaciones

No se realizó el seguimiento de recomendaciones de los informes de auditoría interna y externa aprobados por la Contraloría General del Estado, ya que los informes aprobados no se relacionan con el alcance de la presente acción de control.

### RESULTADOS GENERALES

#### Falta de documentación digital y física en el archivo central del Proyecto

La Empresa Eléctrica Energía Para Todos EP creó en la herramienta informática Gobierno por Resultado – GPR, el proyecto “I004. Biblioteca digital de archivo pasivo del Proyecto”, con la finalidad de recopilar, organizar y almacenar de manera digital y cronológica, todos los documentos e informes relevantes e históricos del proyecto de generación eléctrica Hydroecuador, teniendo como alcance el de: “*Salvaguardar el patrimonio documental del Proyecto, mediante el almacenamiento digital y cronológico de la información que reposa en el archivo pasivo, de manera que se pueda garantizar el acceso y fácil manejo de la misma, mediante la biblioteca documental*”, estableciéndose hitos con fechas estimadas, las cuales no fueron cumplidas según lo previsto, tampoco existe documentación que justifique su realización.

Además, en el Acta de Constitución del Proyecto de la Biblioteca Digital, se definieron roles para el Líder del Proyecto, el Jefe y Especialista de Programación, Seguimiento y Calidad; y, el Especialista de Documentación y Archivo, este último teniendo como actividad capacitar sobre el uso de la herramienta digital, sin que se evidencie documentación del cumplimiento de esta actividad.

La Líder del Proyecto en el documento “DEPURACIÓN INFORMACIÓN BIBLIOTECA DIGITAL” suscrito el 17 de enero de 2023, indicó que realizó una recopilación de la información del proyecto de generación eléctrica Hydroecuador, que serían cargados a la biblioteca digital, detallando en un cuadro por año un total de 382 documentos, sin especificar los nombres, contenido y fuente, como se indica a continuación:

“...

DEPURACIÓN DE LA INFORMACIÓN										
BIBLIOTECA	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
PERFIL SENPLADES	2	3	3	0	1	7	0	-	-	-
TITULOS HABILITANTES	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PDT PLAN DE DESARROLLO TERRITORIAL	-	14	12	12	3	-	-	-	-	-
<b>TOTAL, DOCUMENTACIÓN DEPURADA</b>	<b>21</b>	<b>89</b>	<b>88</b>	<b>98</b>	<b>29</b>	<b>13</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>

(...”).

En el detalle antes referido no se consideró guardar información referente a fases de los procesos de contratación, aspectos ambientales, terminación unilateral, convenios, informes técnicos, económicos y legales; además, el equipo de auditoría en “ACTA DE CONSTATACIÓN A LA “BIBLIOTECA VIRTUAL DEL PROYECTO” de 16 de marzo de 2025, evidenció que los archivos en la biblioteca digital se encuentran en formato Word, sin firmas de responsabilidad, así como, información cargada incompleta, difiriendo del número de documentos por año que se encuentran en la depuración realizada por la Líder del Proyecto.

Respecto al archivo físico, el equipo de auditoría mediante “ACTA DE CONSTATACIÓN AL ARCHIVO FÍSICO” de 16 de mayo de 2024, no evidenció las planillas originales de avance de obra 35 y 36, únicamente copias de las mismas; y, en otros casos no constó la documentación de las planillas de obra de la 37 a la 43, ni de las de liquidación de reajuste de cantidades en exceso; tampoco la documentación para pago de la planilla 1 del equipamiento.

Así también, en el documento “INVENTARIO DE ARCHIVOS DEL PHQ.pdf”, no se observó el número de hojas que contiene cada registro; además, constó en la caja 13, registros 75 y 76, las planillas 35 y 36; mismas que se encontraron copias al momento de la constatación física, las cuales según se indicó, estaban en el

área de Contabilidad, sin existir un documento que demuestre el traspaso de los archivos originales a dicha área.

Situaciones que se presentaron por cuanto:

El Subgerente de Gestión Organizacional no realizó un seguimiento continuo, no coordinó ni evaluó el cumplimiento y objetivos del proyecto de la Biblioteca Digital, a fin de contar con el archivo histórico del Proyecto.

La Líder del Proyecto no verificó que se cargue toda la documentación relacionada con el proyecto de generación eléctrica Hydroecuador, ni cumplió con las fechas establecidas en los hitos del GPR.

El Jefe de Programación, Seguimiento y Calidad, no gestionó el avance según los hitos del proyecto, y la ejecución de la implementación de la Biblioteca Digital del Proyecto.

Las especialistas de Calidad y Procesos no supervisaron ni gestionaron la recopilación, organización ni migración a la Biblioteca Digital, de todos los documentos relacionados con el proyecto de generación eléctrica Hydroecuador.

El Especialista de Documentación y Archivo no capacitó el uso de la Biblioteca Digital del Proyecto; y, entregó a otra área las planillas 35 y 36, sin el documento que justifique su préstamo a fin de custodiar la documentación original del Archivo Central.

Los aspectos señalados ocasionaron que, la Empresa Eléctrica Energía Para Todos EP no disponga de información íntegra, confiable y oportuna que permita tomar decisiones para planificar y garantizar la operatividad del proyecto de generación eléctrica Hydroecuador.

Por lo que, los referidos servidores incumplieron los números 9 “*Hitos importantes*” y 14 “*Roles y Responsabilidades en el Proyecto*”, en el ámbito de sus

competencias, del Acta de Constitución de Proyecto “Biblioteca digital de archivo pasivo del Proyecto”.

## **Conclusión**

La Empresa Eléctrica Energía Para Todos EP no contó con la documentación completa del proyecto hidroeléctrico en medio digital y físico, pese a que se creó una biblioteca digital para el almacenamiento histórico de los archivos, además, existen copias de documentos en el archivo central, cuyos originales se encuentran en otra área; debido a que no se controló ni recopiló los expedientes de las fases de los procesos de contratación, aspectos ambientales, terminación unilateral, convenios, informes técnicos, económicos y legales, ni se entregó un acta que justifique el préstamo de la documentación original, ocasionando que no se disponga de información íntegra, confiable y oportuna que permita tomar decisiones para planificar y garantizar la operatividad del Proyecto de Generación eléctrica Hydroecuador.

## **Recomendaciones**

### **Al Gerente General**

1. Dispondrá y verificará que, el Subgerente del Proyecto implemente procedimientos internos para la organización, conservación, identificación y ubicación de los archivos físicos y digital de la documentación generada en los proyectos hidroeléctricos a su cargo, que permita su verificación, comprobación y análisis posterior.
2. Dispondrá y verificará que, el Especialista de Documentación y Archivo, en caso de que realice préstamo de documentación a otras áreas, emita un documento que le permita identificar la ubicación de la información original a fin de disponer de información íntegra, confiable y oportuna que permita tomar decisiones para planificar y garantizar la operatividad del Proyecto.

## RESULTADOS ESPECÍFICOS POR COMPONENTES

### COMPONENTE 2: MANEJO AMBIENTAL Y SOCIAL

#### Falta de gestión en los procesos de expropiación e indemnización

El Gerente de la Unidad de Negocio B y el Representante Legal de la empresa Electric Company suscribieron el contrato 071-2019 el 15 de enero de 2019, para la construcción de las obras civiles, ingeniería de detalle, fabricación, suministro, montaje, comisionamiento del equipamiento y puesta en servicio del proyecto de generación eléctrica Hydroecuador, por 318 501 542,31 USD y un plazo de 2 000 días, es decir, que la fecha prevista para su entrega era el 7 de julio de 2024.

Conforme los informes semestrales de obra del 7 al 10, que correspondieron a los años 2023 y 2024, el avance físico se mantuvo en el 75%; y el económico alcanzó un 65%, es decir, al 31 de diciembre de 2024, no se finalizó el proyecto, como se presenta a continuación:

Informe de avance	Mes	Año	Fecha	Avance físico	Valores pagados (USD)	Avance económico
1	Enero - Junio	2020	2020-07-15	30%	44 786 234,21	14%
2	Julio - Diciembre	2020	2021-01-12	35%	88 021 020,53	28%
3	Enero - Junio	2021	2021-07-13	43%	121 008 366,18	38%
4	Julio - Diciembre	2021	2022-01-13	55%	162 796 798,83	51%
5	Enero - Junio	2022	2022-07-15	63%	177 583 144,73	56%
6	Julio - Diciembre	2022	2023-01-10	70%	188 328 439,42	59%
7	Enero - Junio	2023	2023-07-14	75%	207 328 896,25	65%
8	Julio - Diciembre	2023	2024-01-10	75%	207 328 896,25	65%
9	Enero - Junio	2024	2024-07-12	75%	207 328 896,25	65%
10	Julio - Diciembre	2024	2025-01-10	75%	207 328 896,25	65%

Al respecto, en los procesos de expropiación, indemnización y compensación ambiental, se identificó 18 predios en los cuales se implantaría el proyecto, 9 de ellos contaron con escritura pública registrada en el Cantón Quijos; y, los

restantes mantienen trámites pendientes de finalizar, como se indica a continuación:

No. Lote	Extensión del predio (Há)	Estado actual de los predios	Cumplimiento
CQ1	29,60	Cuenta con escritura pública	50% cumplido
CQ4	17,45		
CQ5	34,10		
CQ7	7,10		
CQ9	5,30		
CQ11	24,60		
CQ12	13,37		
CQ13	12,40		
CQ14	4,00		
CQ2	840,00	Registrado 1,36 hectáreas	50% incumplido
CQ3	415,00	Falta de definición de necesidad de adquirir los predios mediante Declaratoria de Utilidad Pública	
CQ6	31,58	Falta de acuerdos para la suscripción de escrituras	
CQ8	20,70	Falta de gestión ante el Juzgado Multicompetente del cantón Quijos	
CQ10	300,00	No se registra la constitución de una Servidumbre de Tránsito Voluntaria	
CQ15	1107.30	Falta de Declaratoria de Utilidad Pública	
CQ16	16,00	Falta de acuerdo para arrendamiento	
CQ17	No posee información	Falta de Declaratoria de Utilidad Pública	
CQ18	7,20	No se cuenta con suscripción de la Escritura de Transferencia de dominio	

El contratista con comunicación de 12 de mayo de 2023, informó al administrador del contrato 071-2019 que, requiere la liberación de los 9 predios para continuar con los trabajos; quien, con memorando 0027-UNB-2023 de 15 del mismo mes y año, solicitó al Jefe de Gestión Social y Ambiental tramitar los procesos de adquisición, expropiación y finalización de la indemnización de los lotes pendientes.

Con oficio 0025-0001-DNAX-2025 de 2 de febrero de 2025, se solicitó al Jefe de Gestión Social y Ambiental indicar el estado de los trámites de los procesos correspondientes a los 9 predios que aún no fueron liberados, quien con comunicación de 25 del mismo mes y año informó lo siguiente:

Descripción	Número de lote									Estado
	CQ2	CQ3	CQ6	CQ8	CQ10	CQ15	CQ16	CQ17	CQ18	
Ficha técnica de expropiación,	X	X	-	X	-	-	-	-	X	No concluido

Descripción	Número de lote									Estado
	CQ2	CQ3	CQ6	CQ8	CQ10	CQ15	CQ16	CQ17	CQ18	
suscrita por la contratista										
Plano	-	X	-	-	-	-	X	-	-	No concluido
Memoria fotográfica	-	X	-	-	-	-	-	-	-	No concluido
Descripción e inventario suscrito por el afectado y la contratista	-	X	-	-	-	-	-	-	-	No concluido
Informe pericial de la actividad económica	-	-	X	-	-	-	X	-	-	No concluido
Certificado de gravámenes actualizado	-	-	X	-	-	-	-	-	-	No concluido
Copia de cédula de los propietarios	X	-	-	X	-	-	X	-	X	No concluido
Copia de escritura	-	-	-	-	-	-	X	-	-	No concluido
Pago de impuesto predial	-	-	-	-	X	-	-	-	-	No concluido
Documento de designación de peritos	X	-	X	-	X	-	X	-	X	No concluido
Certificación presupuestaria actualizada para las indemnizaciones	-	X	-	-	X	-	-	X	-	No concluido
Documento de obra pública	-	-	X	-	-	-	-	-	X	No concluido
Documento de lote mínimo	-	X	-	-	X	-	X	-	-	No concluido
Certificado de avalúos y catastros	X	-	-	-	-	-	-	-	-	No concluido
Anuncio del proyecto	X	-	-	-	X	-	X	-	X	No concluido

Hasta el 31 de diciembre de 2024, los 9 predios no fueron liberados, por lo que, el avance del proyecto se mantuvo en el 75%, debido a que, el Jefe de Gestión Social y Ambiental conjuntamente con el Subgerente Jurídico, no efectuaron seguimiento continuo ni gestionaron el proceso de adquisición, expropiación y finalización de los trámites de indemnización, de los lotes afectados, ocasionando retraso en la puesta en marcha del Proyecto de Generación Eléctrica Hydroecuador y su aporte al Sistema Nacional Interconectado.

Por lo que, inobservó el número 6 de la Licencia Ambiental y el artículo 58 “Declaratoria de utilidad pública” de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.

## **Conclusión**

La Unidad de Negocio B no gestionó las operaciones para la ejecución del Proyecto de Generación Eléctrica Hydroecuador, ya que, su avance económico y físico alcanzaron el 65% y 75%, en su orden, debido a que, no se realizó un seguimiento del proceso de liberación de los 9 predios, ocasionando un retraso de la puesta en marcha del referido proyecto y su aporte al Sistema Nacional Interconectado.

## **Recomendación**

### **Al Gerente General**

**3.** Dispondrá y verificará que, el Jefe de Gestión Social y Ambiental, obtenga la documentación faltante para completar los expedientes de los lotes comprometidos, y continuar con su trámite, a fin de liberar los terrenos requeridos para la finalización del proyecto.



Mgs. Jaqueline Vargas Camacho  
DIRECTORA (E)

Quito:  
Calle Mañosca 201 y Av. 10 de Agosto  
Atención ciudadana  
Telf.: 3941-800  
Ext.: 3134

[www регистрация официальный. gob. ec](http://www регистрация официальный. gob. ec)

IM/PC

El Pleno de la Corte Constitucional mediante Resolución Administrativa No. 010-AD-CC-2019, resolvió la gratuidad de la publicación virtual del Registro Oficial y sus productos, así como la eliminación de su publicación en sustrato papel, como un derecho de acceso gratuito de la información a la ciudadanía ecuatoriana.

*"Al servicio del país desde el 1º de julio de 1895"*

El Registro Oficial no se responsabiliza por los errores ortográficos, gramaticales, de fondo y/o de forma que contengan los documentos publicados, dichos documentos remitidos por las diferentes instituciones para su publicación, son transcritos fielmente a sus originales, los mismos que se encuentran archivados y son nuestro respaldo.