



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A

TESIS DE GRADO

Previo la obtención del Título de:

Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA

TEMA:

**“Auditoría Administrativa a la Jefatura de Recursos Humanos del
Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guano, provincia de
Chimborazo período 2013”**

AUTORA:

CHAFLA GUEVARA LIGIA ELENA

RIOBAMBA - ECUADOR

2015

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el tema “**Auditoría Administrativa a la Jefatura de Recursos Humanos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guano, provincia de Chimborazo período 2013**” previo a la obtención del título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría C.P.A., ha sido desarrollado por la Srta. Ligia Elena Chafla Guevara, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Jorge Enrique Arias Esparza
DIRECTOR DE TESIS

Lcda. Mónica Elina Brito Garzón
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

Yo, LIGIA ELENA CHAFLA GUEVARA, estudiante de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la Facultad de Administración de Empresas, declaro que la tesis que presento es auténtica y original. Soy responsable de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Ligia Elena Chafla Guevara

AUTORA DE TESIS

DEDICATORIA

A Dios y a mis padres, a Dios por guiarme en su camino, por ser mi respuesta en la necesidad, mi refugio en la tormenta, mi consuelo en la tristeza, mi fortaleza en la debilidad; a mi padre por su sacrificio, amor incondicional, consejos, por su apoyo en los momentos más difíciles de mi vida; a mi madre por cuidarme siempre, por ser mi modelo a seguir.

AGRADECIMIENTO

A Dios por haberme dado la oportunidad de terminar mi carrera y ser una profesional.

A mis padres, por su apoyo que ha permitido que hoy consiga un triunfo más en el camino de mi vida.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y quienes forman parte de la Escuela de Contabilidad y Auditoría, por su entrega en mi aprendizaje, en especial a mi Director de Tesis Ing. Jorge Arias y Miembro de Tribunal, Lcda. Mónica Brito por compartir su sabiduría y por impulsarme a ser cada día mejor.

A mis amigos y a todas aquellas personas que han colaborado en la realización de este trabajo de tesis.

ÍNDICE GENERAL

Carátula.....	i
Certificación del tribunal	ii
Certificado de responsabilidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice cuadros	viii
Índice gráficos.....	x
Resumen ejecutivo	xi
Abstract.....	¡Error! Marcador no definido.
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1.1 Formulación del Problema	3
1.1.2 Delimitación del Problema.....	3
1.2 JUSTIFICACIÓN	4
1.3 OBJETIVOS	4
1.3.1 Objetivo General	4
1.3.2 Objetivos Específicos.....	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	6
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	6
2.1.1 Antecedentes Históricos.....	6
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	9
2.3 IDEA A DEFENDER	39
2.4 VARIABLES	39
2.4.1 Variable Independiente	39
2.4.2 Variable Dependiente.....	39
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	40
3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	40
3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN	40

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	41
3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	41
3.5 RESULTADOS.....	43
3.6 VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER.....	53
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....	54
4.1. TÍTULO.....	54
4.2. CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	55
CONCLUSIONES.....	127
RECOMENDACIONES.....	128
BIBLIOGRAFÍA.....	129
ANEXOS.....	129

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 2.1: Tipos de Auditoría	20
Cuadro 3.2: Población del Depart. de la Jefatura de R.H. del GADMC- Guano ...	41
Cuadro 3.3: ¿Se ha realizado una Auditoría Administrativa?	43
Cuadro 3.4: ¿La auditoría administrativa ayudará a mejorar los procesos administrativos?.....	44
Cuadro 3.5: ¿Es importante mejorar los procesos administrativos?.....	45
Cuadro 3.6: ¿La entidad aplica eficiencia, eficacia y economía en los procesos administrativos?.....	46
Cuadro 3.7: ¿El personal es contratado de acuerdo al perfil profesional?	47
Cuadro 3.8: ¿La estructura organizacional es adecuada?	48
Cuadro 3.9: ¿Los funcionarios están informados de las tareas que deben cumplir?49	
Cuadro 3.10: ¿Existe una difusión del código de ética?.....	50
Cuadro 3.11: ¿Es necesario aplicar herramientas para mejorar el proceso administrativo?	51
Cuadro 3.12: ¿Es importante la utilización de indicadores para evaluar los procesos?	52
Cuadro 4.13: Abreviaturas.....	60
Cuadro 4.14: Programa de auditoría.....	61
Cuadro 4.15: Ordenanza que reglamenta la Estructura Orgánica Funcional por Procesos del GADMC-G.....	70
Cuadro 4.16: Personal clave para el desarrollo de la propuesta	71
Cuadro 4.17: Equipo de trabajo	71
Cuadro 4.18: Cuestionario para el Análisis y Evaluación de la Misión	73
Cuadro 4.19: Cuestionario para el Análisis y Evaluación de la Visión.....	75
Cuadro 4.20: Matriz de factores internos del GADMC -Guano	77
Cuadro 4.21: Matriz de factores externos del GADMC -Guano.....	78
Cuadro 4.22: Matriz de factores externos del GADMC -Guano.....	81
Cuadro 4.23: Cuestionario de Control Interno – Ambiente de Control–Integridad y valores éticos	82
Cuadro 4.24: Cuestionario de Control Interno – Ambiente de Control – Políticas y Prácticas de Talento Humano	83

Cuadro 4.25: Cuestionario de Control Interno – Ambiente de Control – Estructura Organizativa	84
Cuadro 4.26: Cuestionario de Control Interno – Evaluación del riesgo.....	85
Cuadro 4.27: Cuestionario de Control Interno – Evaluación del riesgo – Identificación de Riesgos	86
Cuadro 4.28: Cuestionario de Control Interno – Evaluación del riesgo – Valoración de los riesgos.	87
Cuadro 4.29: Cuestionario de Control Interno – Evaluación del riesgo – Respuesta al riesgo.	88
Cuadro 4.30: Cuestionario de Control Interno – Actividades de control – Generales	89
Cuadro 4.31: Cuestionario de Control Interno – Actividades de Control – Adm. del Talento Humano	90
Cuadro 4.32: Cuestionario de Control Interno – Información y comunicación	91
Cuadro 4.33: Ambiente de control	92
Cuadro 4.34: Evaluación del riesgo.....	93
Cuadro 4.35: Actividades de control	94
Cuadro 4.36: Cumplimiento de actividades	113

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1: Organigrama Estructural del Gobierno Municipal del Cantón Guano..	8
Gráfico 2.2: Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas	17
Gráfico 3.3: ¿Se ha realizado una Auditoría Administrativa?.....	43
Gráfico 3.4: ¿La auditoría administrativa ayudará a mejorar los procesos administrativos?.....	44
Gráfico 3.5: ¿Es importante mejorar los procesos administrativos?	45
Gráfico 3.6: ¿La entidad aplica eficiencia, eficacia y economía en los procesos administrativos?.....	46
Gráfico 3.7: ¿El personal es contratado de acuerdo al perfil profesional?	47
Gráfico 3.8: ¿La estructura organizacional es adecuada?	48
Gráfico 3.9: ¿Los funcionarios están informados de las tareas que deben cumplir?	49
Gráfico 3.10: ¿Existe una difusión del código de ética?	50
Gráfico 3.11: ¿Es necesario aplicar herramientas para mejorar el proceso administrativo?	51
Gráfico 3.12: ¿Es importante la utilización de indicadores para evaluar los procesos?	52
Gráfico 4.13: Análisis y evaluación de la misión institucional	74
Gráfico 4.14: Análisis y evaluación de la visión institucional	76
Gráfico 4.15: Visión institucional	110
Gráfico 4.16: Misión institucional.....	111
Gráfico 4.17: Misión departamental.....	112
Gráfico 4.18: Cumplimiento de actividades	113
Gráfico 4.19: Cumplimiento de políticas	114
Gráfico 4.20: Eficacia en los procedimientos.....	115
Gráfico 4.21: Cumplimiento de funciones	116

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación es el desarrollo de una “Auditoría Administrativa a la Jefatura de Recursos Humanos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guano, provincia de Chimborazo, período 2013”, con el propósito de establecer el grado de eficiencia, efectividad y economía logradas por la administración.

La investigación partió de la identificación de la problemática empresarial, mediante entrevistas y un análisis situacional, posteriormente se identificaron las variables de estudio dependiente “Auditoría Administrativa” e independiente “Mejoramiento de los procesos Administrativos.” lo que permitió recopilar datos bibliográficos para la ejecución de la propuesta, luego se definió la modalidad bajo el cual se desarrolló la investigación, y se planteó encuestas a los empleados y directivos del departamento evaluado.

La propuesta está dividida en tres partes: la primera permite conocer adecuadamente el funcionamiento de la institución e identificar y comprender hechos, actividades y prácticas que incidirán en el desarrollo de la auditoría, la segunda está orientada a evaluar el proceso administrativo y el control interno mantenido por la unidad, se direcciona al examen detallado de las áreas críticas a través de indicadores de gestión y en la fase final se presenta el informe de auditoría, donde constan las debilidades identificadas y las recomendaciones necesarias para mejorar; para llevar a cabo la ejecución de la auditoría se utilizaron técnicas como la observación, encuestas, aplicación de cuestionarios de control interno.

El informe servirá como herramienta para la adecuada toma de decisiones que a su vez permitirá mejorar el proceso administrativo de la Jefatura de Recursos Humanos.

Ing. Jorge Enrique Arias Esparza

DIRECTOR DE TESIS

ABSTRACT

This research is the development of an “administrative audit at the head of human resources at municipal decentralized self-government in Guano canton, Chimborazo province, in 2013”, in order to establish the efficiency, effectiveness and economy achieved by the administration.

The research was based on the identification of business problems through interviews and an institutional analysis, then the dependent variables were identified study “Management Audit” independent “improving administrative processes” allowing gathering bibliographic data for the execution of the proposal, then the mode under which the research was conducted was defined, and surveys were raised to employees and department managers evaluated.

The proposal is divided into three parts: the first allows properly understand the functioning of the institution an identify and understand facts, activities and practices that will affect the course of the audit, the second is aimed at evaluating the administrative process and internal control maintained for unity, it is routed to the detailed examination of the critical areas through management indicators and in the final phase the audit report, which has identified weaknesses and recommendations necessary to improve is presented; to carry out the execution of auditing techniques are used as observation, survey, implementation of internal control questionnaires.

The report will serve as a tool for proper decision making which in turn will improve the administrative process of the Office of Human Resources.

INTRODUCCIÓN

La Auditoría Administrativa es fundamental en cualquier campo económico, es una herramienta importante para examinar el desempeño de una organización, detectar oportunidades de mejora, corregir deficiencias, analizar causas efectos de los hechos con relación a ideas para impulsar el crecimiento de la misma.

La Auditoría Administrativa forma parte de una estrategia y de un proceso de cambio que requiere una decisión del más alto nivel, que permita que una organización tenga la capacidad de transformarse y crecer de manera efectiva, para ello es necesario desarrollar una correcta administración que haga posible el flujo de información suficiente, relevante, oportuna y veraz, disponible en todo momento para tomar las decisiones más idóneas y oportunas en beneficio de la organización.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guano siempre ha estado preocupado en cumplir con el mandato constitucional, ha procurado llevar a cabo una gestión eficiente y transparente en sus actividades, sin embargo, a pesar del esfuerzo por las diferentes administraciones esto no siempre se puede cumplir en su totalidad, es la razón por la que se ve en la necesidad de evaluar lo que actualmente se está ejecutando, con la finalidad de mejorar sus procesos.

El desarrollo del presente trabajo abarca cuatro capítulos, con el propósito de facilitar la investigación y destacar la información relevante.

En el primer capítulo denominado PROBLEMA que constituye: planteamiento del problema, formulación del problema, delimitación del problema, formulación de los objetivos y la justificación de la investigación.

El segundo capítulo denominado MARCO TEÓRICO que constituye: Las investigaciones previas que servirán de soporte al nuevo análisis, además de la fundamentación que regirá al tema como es la filosófica. Así mismo se plantea las categorías fundamentales en cada una de las variables del tema.

En el tercer capítulo denominado MARCO METODOLÓGICO se incorpora la metodología de ¿cómo y con qué? se va a investigar presentando el enfoque asumido y orientado por uno de los paradigmas de actualidad. Se define la modalidad y los tipos de investigación, se establece la población y por último se presenta los procedimientos de recolección y procesamiento de la información.

En el cuarto capítulo se desarrolla la Propuesta denominada “AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LA JEFATURA DE RECURSOS HUMANOS AL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN GUANO, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2013.” La misma que conforma las etapas de auditoría administrativa tales como: planificación, ejecución, comunicación de resultados e informe de la auditoría.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para el desarrollo de las actividades de la Jefatura de Recursos Humanos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guano, necesita contar con reglamentos y políticas que regulen el servicio a la comunidad. El personal no es idóneo, no cumplen con las funciones que se les asignó, ingresa a la institución personal sin considerar el perfil profesional, la comunicación es deficiente por cuanto el personal no está debidamente informado de todo lo que tiene que realizar dentro de la institución y por ultimo no es motivado para mejorar su desempeño laboral. Existe un manual de funciones que no se ajusta a las actividades que realiza la Jefatura de Recursos Humanos Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guano.

Al tener un conversatorio con los colaboradores; no cuentan con los materiales e implementos necesarios para realizar su trabajo. Las actividades que realizan no son controladas y el tiempo que se demoran en las mismas es deficiente, existe un código de ética el cual es desconocido por parte del personal por cuanto falta difusión del mismo.

1.1.1 Formulación del Problema

¿Cómo aportará la realización de la Auditoría Administrativa para mejorar la estructura organizacional en la Jefatura de Recursos Humanos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guano?

1.1.2 Delimitación del Problema

Campo:	Auditoría
Área:	GADM del Cantón Guano
Aspecto	Procesos de GAD
Tiempo del Problema:	Año 2013

Variables: Auditoría Administrativa–Fortalecimiento de los Procesos
Espacial: GADM del Cantón Guano, Provincia de Chimborazo.

1.2 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se considera de gran importancia para la Jefatura de Recursos Humanos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guano, ya que le permitirá mejorar sus actividades. Es factible ya que mediante la utilización de un marco teórico y metodológico se desarrollara aplicando todas las fases de la auditoria administrativa y reforzando los conocimientos adquiridos durante la formación profesional.

Se considera de originalidad por cuanto se evaluará a un periodo específico y que varían en relación a otras que se pudo haber aplicado dentro de la institución porque van a cambiar las recomendaciones de acuerdo a los hallazgos.

La realización de esta tesis es factible y viable porque se cuenta con el respaldo y autorización de los directivos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guano para ejecutar una Auditoría Administrativa, también se cuenta con material suficiente de consulta como documentos, internet, revistas, etc. Y que va ir en beneficio de los usuarios por cuanto mediante las recomendaciones que se generen mejorar el desarrollo institucional. Además me permitirá en el proceso de investigación poner en práctica los conocimientos adquiridos en la institución y una vez que se concluya poder acceder a la obtención de mi título académico el cual me permitirá a acceder a nuevas oportunidades de progreso personal.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Realizar una Auditoría Administrativa a la Jefatura de Recursos Humanos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guano, provincia de Chimborazo período 2013. Para mejorar la estructura organizacional y lograr el cumplimiento de metas y objetivos.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Elaborar la planificación, que permita identificar plenamente el objetivo y el alcance de la auditoría administrativa.
- Realizar el desarrollo de la auditoría, en donde se pondrá en práctica técnicas para obtener información, análisis y validación de ésta y la detección de hallazgos e identificación de evidencias.
- Elaborar un informe, establecer las conclusiones y recomendaciones que vayan en beneficio del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guano para una adecuada toma de decisiones.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1 Antecedentes Históricos

Desde tiempos inmemoriales, guano fue asiento de varios pueblos y culturas milenarias se establecieron los Panzaleos y los Puruháes, que se expandieron por lo que hoy es Cotopaxi, Tungurahua, Bolívar y Chimborazo. Culturas que se desarrollaron a orillas del río Guano que nace de los deshielos del volcán Chimborazo (3610msnm) y cruza el cantón Este-Oeste.

Misión Institucional.- Planificar, implementar y desarrollar las acciones del gobierno municipal; ejecutando los proyectos de obras y servicios de calidad y oportunidad, que aseguren el desarrollo social y económico de la población, con la participación directa y efectiva de los diferentes actores sociales con eficiencia y eficacia dentro de un marco de transparencia y aprovechamiento de los recursos humanos.

Visión Institucional.- El Gobierno Municipal se constituirá en un modelo de gestión e impulsor del desarrollo y contará con una sólida organización interna, que en el 2020 se constituya en un municipio ecológico descentralizado, autónomo y profundamente humanista, ofertando productos y servicios compatibles con la demanda de la sociedad y capaz de asumir las competencias vinculadas al desarrollo económico local.

Objetivos.- Se establece los siguientes objetivos institucionales:

- a) Procurar el bienestar de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses, locales,
- b) Planificar e impulsar el desarrollo físico del Cantón y de sus áreas urbanas y rurales,
- c) Acrecentar el espíritu de integración de todos los actores sociales y económicos, el civismo y la confraternidad de la población para lograr el creciente progreso del Cantón,

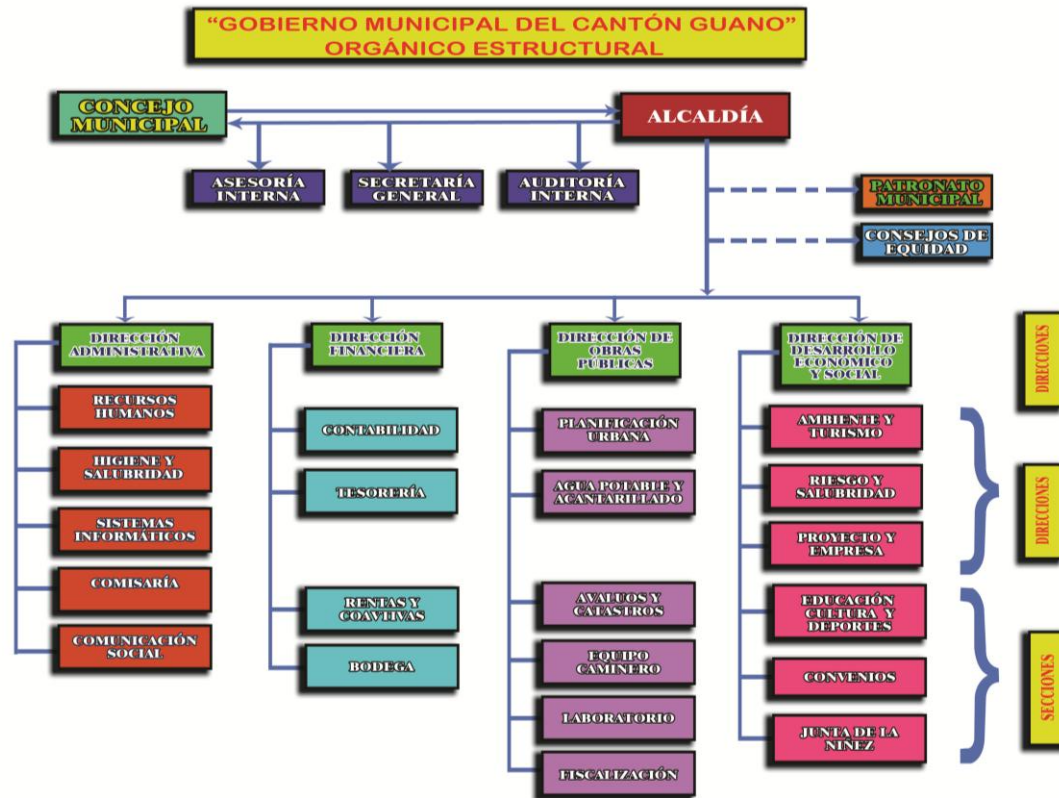
- d) Coordinar con otras entidades el desarrollo y mejoramiento de la cultura, la educación y la asistencia social, turismo y ambiente y seguridad ciudadana,
- e) Investigar, analizar y recomendar las soluciones más adecuadas a los problemas que enfrenta el municipio, con arreglo a las condiciones cambiantes, en lo social, político y económico.
- f) Estudiar la temática municipal y recomendar la adopción de técnicas de gestión racionalizada y empresarial, con procedimientos de trabajo uniformes y flexibles tendientes a profesionalizar y especializar la gestión del gobierno local,
- g) Auspiciar y promover la realización de reuniones permanentes para discutir los problemas municipales mediante uso de mesas redondas, seminarios, talleres, conferencias, simposios, cursos y otras actividades de integración y trabajo,
- h) Capacitación de los recursos humanos que apunte a la profesionalización de la gestión municipal,

POLÍTICAS.- Se adoptan las siguientes políticas de trabajo:

- a. Concertación de los diferentes actores sociales, para el logro de una participación efectiva en el desarrollo de la ciudad,
- b. Fortalecimiento y desarrollo Municipal, en base de un óptimo aprovechamiento de los recursos y esfuerzos sostenidos para mejorar e incrementar los ingresos de recaudación propia, impuestos, tasas, contribuciones, etc., que permita el autofinanciamiento de los gastos, mediante un proceso técnico de gerencia municipal,
- c. Voluntad política, trabajo en equipo y liderazgo, para la búsqueda constante de niveles óptimos de rendimiento, a efectos de satisfacer con oportunidad las expectativas ciudadanas, tomando en consideración la concertación de fuerzas y de compromisos de los diferentes sectores internos de trabajo: Normativo, Ejecutivo de Apoyo y Operativo; en consecuencia, dinamismo y creatividad de las autoridades y servidores para lograr una sostenida equilibrada participación y apoyo mutuo, como la base de la mejor alternativa de solución a los problemas,
- d. Identificación de los problemas prioritarios de la comunidad y búsqueda oportuna de las soluciones más adecuadas, con el menor costo y el mayor beneficio.

Gráfico No. 2.1

Organigrama Estructural del Gobierno Municipal del Cantón Guano



Fuente: GADMC-G
Elaborado por: Ligia Chafla

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

ADMINISTRACIÓN

Según (Fayol, H. y Taylor, F. 1897) indica que: “Administración es la ciencia, técnica o arte que por medio de los recursos humanos, materiales, y técnicos, pretende el logro óptimo de los objetivos mediante el menor esfuerzo para lograr una mayor utilidad. Pero la verdadera definición es que la administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de los objetivos institucionales por medio de un mecanismo de operación y a través de un proceso administrativo.”

LOS PRINCIPIOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN

Para Fayol, la función administrativa solo tiene por órgano y por instrumento al cuerpo social; la función administrativa solo obra sobre el personal. Es así que una de las primeras y más importantes cosas que deben estar claras en relación a estos principios, es que éstos no son lineales ni aislados, sino que, por el contrario, interaccionan los unos con los otros y se aplican continuamente a lo largo del proceso que involucra a un grupo social.

Los principios de administración más utilizados por Fayol, fueron:

- División del trabajo
- Autoridad
- Disciplina
- Unidad de mando
- Unidad de dirección
- Subordinación de los intereses particulares al interés general
- Remuneración
- Centralización
- Jerarquía
- Orden
- Equidad
- Estabilidad del personal

EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Según (Mancillas Pérez, E. J. 2011)

- **Planeación.-** Implica, en términos generales, definir a priori lo que se pretende lograr, lo que se hará para lograrlo, definir el cómo y el cuándo se va a hacer las cosas y con qué medios, considerando siempre el medio que afectará las actividades de la empresa.

Por tanto, la planeación tiene como propósito aportar una guía que nos conduzca hacia el logro del objetivo que en ella misma se ha fijado.

- **Organización.-** Es el proceso mediante el cual se divide las actividades y tareas con el objeto de combinar los esfuerzos de las personas que integran los equipos de trabajo, delegando autoridad y responsabilidad, definiendo las relaciones de autoridad entre ellas y formando así una estructura organizacional.

Al igual que la planeación, la organización tiene como propósito facilitar el logro de los objetivos organizacionales, mediante la división del trabajo.

- **Dirección.-** Constituye la manera como el administrador obtiene de los subordinados lo mejor de sí mismos, por medio del liderazgo que establezca, el grado de comunicación que haya y la motivación que emplee, constituyéndose así en un facilitador de las labores de sus subordinados.

La dirección tiene como función esencial guiar armónica y efectivamente al principal y más complejo recurso de toda organización: el recurso humano.

- **Control.-** Si todas las demás funciones del proceso administrativo se desempeñaran a la perfección, la función de control tendría poca razón de ser, pero como en la práctica esto es imposible, es una etapa que se puede verificar que todo lo que se dijo que se haría se está haciendo de forma correcta, y si no hubiese la posibilidad de tomar medidas correctivas pertinentes para corregir las desviaciones que se diesen.

EL CONTROL INTERNO

DEFINICIÓN

Según (Amador Sotomayor, A. 2008) indica que: “Es una etapa del proceso administrativo, se entiende que involucra pasos y que queda descartada su acción individual. La tarea de vigilar el cumplimiento de las operaciones de la organización, implica detectar si esto se está llevando a cabo de manera total o parcial. El hecho de identificar las desviaciones a lo establecido, resulta en beneficio de la empresa si se tiene el propósito de realizar enmiendas.

El control en la organización, como en toda actividad humana, sistematiza la verificación de las operaciones con el objeto principal de lograr su eficiencia, eficacia, economía y transparencia. Su empleo propicia un funcionamiento armonioso.”

OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO

Según (Arens, A.; Randal, E. y Beasley, M. 2007) indica que: “Un sistema de control interno consiste en políticas y procedimientos diseñados para proporcionar una seguridad razonable a la administración de que la compañía va a cumplir con sus objetivos y metas. A estas políticas y procedimientos a menudo se les denomina controles, y en conjunto, estos comprenden el control interno de la entidad. Por lo general, la administración cuenta con tres objetivos amplios para el diseño de un sistema de control interno efectivo:

1. **Confiabledad de los informes financieros.-** La administración es responsable de preparar los estados financieros para los inversionistas, los acreedores y otros usuarios. La administración tiene la responsabilidad legal y profesional de asegurarse de que la información se presente de manera imparcial de acuerdo con los requisitos de información, con los principios de contabilidad generalmente aceptados. El objetivo del control interno efectivo sobre los informes financieros es cumplir con las responsabilidades de los informes financieros.

2. Eficiencia y eficacia de las operaciones.- Los controles dentro de una empresa tiene como objetivo invitar al uso eficaz y eficiente de sus recursos con el fin de optimizar las metas de la compañía. Un objetivo importante de estos controles es la información financiera y no financiera precisa de las operaciones de la empresa para tomar decisiones.
3. Cumplimiento con las leyes y reglamentos.- Las organizaciones públicas, no públicas y sin fines de lucro cumplan con las leyes y reglamentos, emitan un informe referente a la eficacia de la operación del control interno sobre los informes financieros.

COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO

- **Ambiente de control.-** El ambiente de control da el tono de una organización, influenciando la conciencia de control de sus empleados. Es el fundamento de todos los demás componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura. los factores del ambiente de control incluyen la integridad, los valores éticos y la competencia de la gente de la entidad, la filosofía y el estilo de operación de la administración; la manera como la administración asigna autoridades y responsabiliza, y como organiza y desarrolla su gente; y la atención y dirección proporcionada por la junta de directores.
- **Valoración de riesgos.-** Cada entidad enfrenta una variedad de riesgos de fuentes externas e internas, los cuales deben valorarse. Una condición previa a la valoración de riesgos es el establecimiento de objetivos, enlazados en distintos niveles y consistentes internamente. La valoración del riesgo es la identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de objetivos, constituyendo una base para determinar cómo se deben administrar los riesgos. Dado que la economía, industria, las regulaciones y las condiciones de operación continuaran cambiando, se requiere mecanismo para identificar y tratar los riesgos especiales asociados con el cambio.

- **Actividades de control.-** Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que las directivas administrativas se lleven a cabo. Ayudan a asegurar que se tomen las acciones necesarias para orientar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad. Las actividades de control se dan a todo lo largo de la organización, en todos los niveles y en toda las funciones. Incluyen un rango de actividades diversas como aprobaciones, autorizaciones y verificaciones, conciliaciones y revisiones de desempeño operacional, seguridad de activos y segregación de funciones.
- **Información y comunicación.-** Debe identificarse, capturarse y comunicarse información pertinentemente en una forma y en un tiempo que le permita a los empleados cumplir con sus responsabilidades. Los sistemas de información producen reportes, contienen información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento, que hace posible operar y controlar el negocio. Tiene que ver no solo con los datos generados internamente, sino también con la información sobre eventos, actividades y condiciones externas necesarias para la toma de decisiones, informe de los negocios y reportes externos. La comunicación efectiva también debe darse en un sentido amplio, fluyendo hacia abajo, a lo largo y hacia arriba de la organización. Todo el personal debe recibir un mensaje claro de parte de la alta gerencia de que las responsabilidades de control deben tomarse seriamente. Deben entender su propio papel en el sistema de control interno, lo mismo que la manera como las actividades individuales se relacionan con el trabajo de otros. Deben tener un medio de comunicar la información significativa. También necesitan comunicarse efectivamente con las partes externas, tales como clientes, proveedores, reguladores y accionistas.
- **Monitoreo.-** Los sistemas de control interno deben monitorearse, proceso que valora la calidad del desempeño del sistema en el tiempo. Es realizado por medio de actividades de monitoreo ongoing (continuo), evaluaciones separadas (independientes) o combinación de las dos. El monitoreo ongoing ocurre en el curso de las operaciones. Incluye actividades regulares de la administración y supervisión y otras acciones personales realizadas en el cumplimiento de sus obligaciones.

El alcance y la frecuencia de las evaluaciones separadas dependerá primeramente de la valoración de riesgos y de la efectividad de los procedimientos de monitoreo ongoing. Las deficiencias del control interno deberán reportarse a lo largo de la organización informando a la alta gerencia y a la junta solamente los asuntos serios.

AUDITAR

CONCEPTO

Auditar es el proceso de acumular y evaluar evidencia, realizado por una persona independiente y competente acerca de la información cuantitativa de una entidad económica específica, con el propósito de determinar e informar sobre el grado de correspondencia existente entre la información cuantificable y los criterios establecidos.”

AUDITORÍA

CONCEPTO

Según (Arens, A.; Randal, E. y Beasley, M. 2007) menciona que: “Es la acumulación y evaluación de la evidencia basada en información para determinar y reportar sobre el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos. La auditoría debe realizarla una persona independiente y competente.”

Según (De la Peña Gutiérrez, A. 2009) indica que: “Es sinónimo de examinar, verificar, investigar, consultar, revisar, comprobar y obtener evidencias sobre informaciones, registros procesos, circuitos, etc. Hoy en día, la palabra auditoría se encuentra relacionada con diversos procesos de revisión o verificación que, aunque todos ellos tienen en común el estar de una u otra forma vinculados a la empresa, pueden diferenciarse en función de su finalidad económica inmediata.”

La auditoría es el examen crítico y sistemático que realiza una persona o grupo de personas independientes del sistema auditado, que puede ser una persona, organización, sistema, proceso, proyecto o producto.

IMPORTANCIA

Las auditorias en los negocios son muy importantes, por cuanto la gerencia sin la práctica de una auditoria no tiene plena seguridad de que los datos económicos registrados realmente son verdaderos y confiables. Es la auditoría que define con bastante razonabilidad, la situación real de la empresa.

Una auditoria además, evalúa el grado de eficiencia y eficacia con que se desarrollan las tareas administrativas y el grado de cumplimiento de los planes y orientaciones de la gerencia.

OBJETIVOS

- Determinar la conformidad o no conformidad del sistema de gestión con los requisitos especificados.
- Determinar la eficacia del sistema de gestión implantado para alcanzar los objetivos de calidad especificados.
- Proporcionar al auditado la oportunidad de mejorar el sistema de gestión.
- Cumplir los requisitos reglamentarios.
- Mantener registros de las evidencias encontradas en las distintas áreas auditadas.

ALCANCE

El alcance de una auditoría nos especifica qué actividades concretas de la empresa serán auditadas. El alcance puede definirse por áreas de trabajo, procesos, actividades, requisitos del sistema.

Tener identificado el alcance de la auditoría es un requisito fundamental para poder especificar el detalle al que se va a entrar en la misma. Al definir el alcance de una auditoría se deberá tener en cuenta el tipo de instalación que se pretende auditar, los elementos de la misma que se van a estudiar y la profundidad con que se debe realizar la auditoría.

FASES DE LA AUDITORÍA

La práctica de la auditoría se divide en tres fases:

1. Planeación y programación
2. Ejecución de la auditoría
3. Informe y plan de acción

Planeación y programación

En esta fase se establecen las relaciones entre auditores y la entidad, es el conocimiento global de la empresa por parte del auditor en donde se determina el alcance y objetivos. Se hace un bosquejo de la situación de la entidad, acerca de su organización, sistema contable, controles internos, estrategias, metodologías y demás elementos que le permitan al auditor elaborar el programa de auditoría que se llevará a efecto.

Ejecución de la auditoría

El objetivo de esta etapa es obtener y analizar toda la información del proceso que se audita, con la finalidad de obtener evidencia suficiente, competente y relevante, es decir, contar con todos los elementos que le aseguren al auditor el establecimiento de conclusiones fundadas en el informe acerca de las situaciones analizadas en terreno, que entre otras incluyan: el nivel efectivo de exposición al riesgo; las causas que lo originan; los efectos o impactos que se podrían ocasionar al materializarse un riesgo y, en base a estos análisis, generar y fundamentar las recomendaciones que debería acoger la Administración.

Informe y plan de acción

Es el resultado de la información, estudios, investigación y análisis efectuados por los auditores durante la realización de una auditoría, que de forma normalizada expresa por escrito su opinión sobre el área o actividad auditada en relación con los objetivos fijados, señalan las debilidades de control interno, si las ha habido, y formula recomendaciones pertinentes para eliminar las causas de tales deficiencias y establecer las medidas correctoras adecuadas.

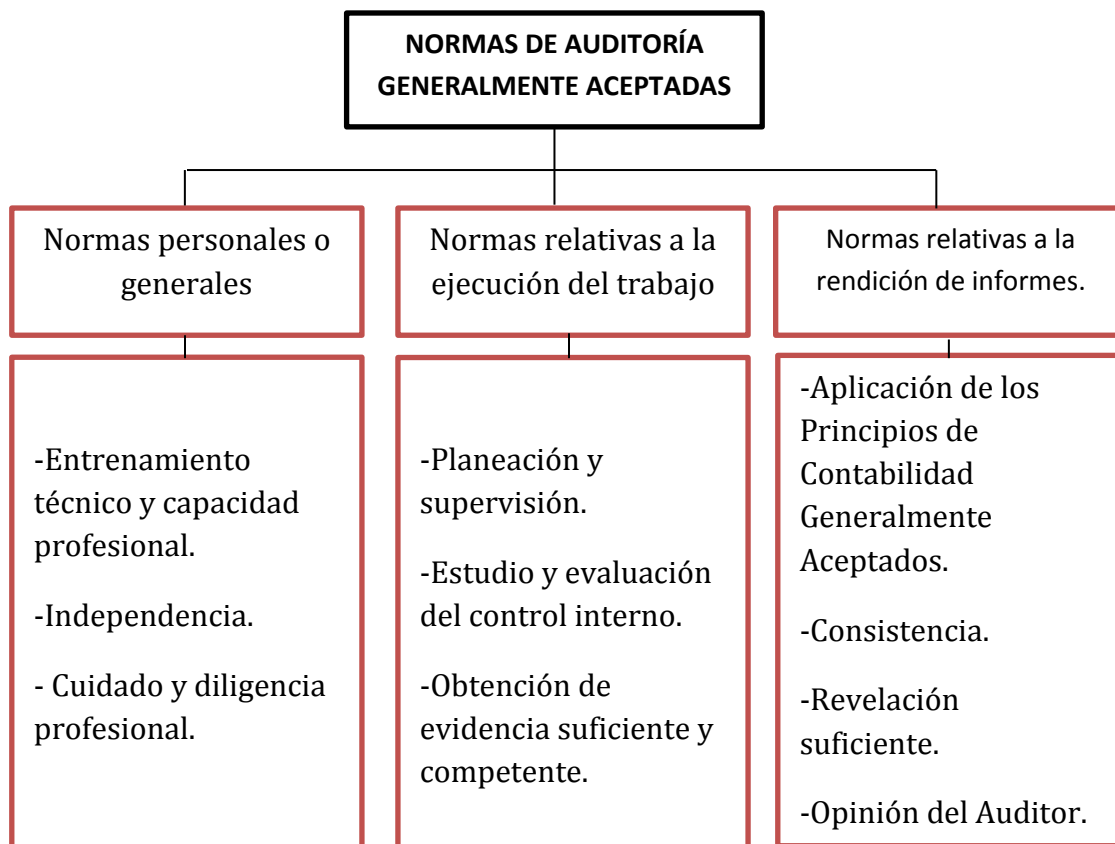
NORMAS DE AUDITORÍA GENERALMENTE ACEPTADAS

Según (Arens, A.; Randal, E. y Beasley, M. 2007) menciona que: “Las normas de auditoría son directrices generales que ayudan a los auditores a cumplir con sus responsabilidades profesionales en la auditoría de estados financieros históricos. Ello incluye la consideración de capacidades profesionales como lo son la competencia y la independencia, los requisitos de informes y la evidencia.

Las 10 normas de auditoría generalmente aceptadas se resumen en tres categorías:

Gráfico No. 2.2

Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas



Fuente: Arens Alvin, Elder Randal, Beasley Mark

Elaborado por: Ligia Chafra

Entrenamiento técnico y capacidad profesional.- La primera norma general es normalmente interpretada como la exigencia de que el auditor debe tener educación formal en auditoría y contabilidad, experiencia práctica adecuada para la realización del trabajo y educación formal continua. Casos recientes en la corte demuestran que los auditores deben ser técnicamente calificados y contar con experiencia en aquellas industrias en las que el cliente auditado opere.

En cualquier caso en el que el CPC o sus asistentes no estén preparados para realizar el trabajo, surge la obligación profesional de adquirir los conocimientos y habilidades requeridas, sugerir a otra persona que esté preparada para realizarlo o rechazar el contrato.

Independencia.- El código de conducta profesional y las SAS hacen hincapié en la necesidad de independencia. Se requiere que los despachos de CPC apliquen ciertos procedimientos a fin de aumentar la posibilidad de independencia de todo su personal. Por ejemplo, existen algunos procedimientos a fin de aumentar la posibilidad de independencia de todo su personal. Por ejemplo, existen algunos procedimientos establecidos para las auditorías más grandes donde existe controversia entre la administración y los auditores.

El contador Público debe tener independencia mental en todo lo relacionado con su trabajo, para garantizar la imparcialidad y objetividad de sus juicios. Esta actitud requiere que el auditor sea independiente; además de encontrarse en el ejercicio liberal de la profesión, no debe estar predispuesto con respecto al cliente que audita, ya que de otro modo le faltaría aquella imparcialidad necesaria para confiar en el resultado de sus averiguaciones, a pesar de lo excelentes que puedan ser sus habilidades técnicas.

Cuidado y diligencia profesional.- La tercera norma general implica el debido cuidado en la realización de todos los aspectos de la auditoría. Es decir, significa que el auditor es un profesional responsable de cumplir con sus deberes en forma diligente y cuidadosa. El debido cuidado incluye considerar la integridad de los documentos de auditoría. Como profesionales, los auditores deben evitar la negligencia y la mala fe, pero no se espera que sean infalibles.

Las normas sobre el trabajo de campo se refieren a la acumulación y otras actividades cuando se lleva a cabo la auditoría. La diligencia profesional impone la responsabilidad sobre cada una de las personas que componen la organización de un auditor independiente, de apearse a las normas relativas a la ejecución del trabajo y al informe.

Planeación y supervisión.- La primera norma se refiere al hecho de determinar que la auditoría esté suficientemente planeada para asegurar un resultado adecuado y una apropiada supervisión de asistentes. La supervisión es esencial en la auditoría porque una parte considerable del trabajo de campo lo realiza el personal menos experimentado.

La planeación del trabajo tiene como significado, decidir con anticipación todos y cada uno de los pasos a seguir para realizar el examen de auditoría. Para cumplir con esta norma, el auditor debe conocer a fondo la empresa que va a ser objeto de su investigación, para así planear el trabajo a realizar, determinar el número de personas necesarias para desarrollar el trabajo, decidir los procedimientos y técnicas a aplicar así como la extensión de las pruebas a realizar. La planificación del trabajo incluye aspectos tales como el conocimiento del cliente, su negocio, instalaciones físicas colaboración del mismo etc. Al analizar la primera norma sobre la ejecución del trabajo debe tenerse en cuenta que la designación del auditor con suficiente antelación presenta muchas ventajas tanto para éste como también para el cliente.

El auditor debe obtener su experiencia profesional con una adecuada supervisión y revisión de su trabajo, la naturaleza y grado de supervisión y de la revisión, varían grandemente en la práctica. Para el auditor es ventajoso porque el nombramiento con anticipación le permitirá realizar una adecuada planeación de su trabajo para así ejecutarlo de manera rápida y eficaz y para determinar la extensión de la labor que pueda llevarse a cabo antes de la fecha del balance.

Estudio y evaluación del control interno.- Uno de los conceptos que se acepta más en la teoría y práctica de la auditoría es la importancia de la estructura del control interno del cliente para salvaguardar los activos, registros y generar información financiera confiable. Si el auditor está convencido de que el cliente tiene un excelente sistema de control interno, que incluye sistemas adecuados para proporcionar información confiable, la cantidad de evidencia de auditoría que debe acumularse puede ser significativa menor que cuando

existen controles que no son adecuados. En algunos casos, el control interno puede ser tan inadecuado que evita realizar una auditoría eficaz.

Las responsabilidades del auditor y sus funciones en relación con su examen ordinario con el propósito de emitir una opinión sobre los estados financieros, el auditor debe estudiar y evaluar el sistema de control interno lo cual puede ocasionar el descubrimiento de irregularidades o la posibilidad que existan.

Obtención de evidencia suficiente y competente.- Las decisiones sobre cuánto y que tipos de evidencias deben recopilarse en determinadas circunstancias requiere criterio profesional. Debe obtenerse evidencia válida y suficiente por medio de análisis, inspección, interrogación, confirmación y otras técnicas de auditoría, con el propósito de llegar a bases razonables para la emisión de una opinión de los estados financieros sujetos a revisión.

Informe de resultados.- Las cuatro normas sobre informes requieren que el auditor prepare un reporte sobre los estados financieros considerados en su conjunto, que incluya la revelación informativa.

Cuadro No. 2.1

Tipos de Auditoría

a) Según la naturaleza del profesional.	-Auditoría externa -Auditoría interna -Auditoría Gubernativa
b) Según la técnica utilizada	-Auditoría por comprobantes -Auditoría por controles
c) Según la amplitud del trabajo y el alcance de los procedimientos aplicados	-Auditoría completa o convencional -Auditoría parcial o limitada
d) Según su obligatoriedad	-Auditoría obligatoria -Auditoría voluntaria
e) Según la clase de objetivos perseguidos.	-Auditoría financiera o contable -Auditoría administrativa

Fuente: De la Peña Gutiérrez Alberto
Elaborado por: Ligia Chafía

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

ANTECEDENTES

Según (Amador Sotomayor, A. 2008) menciona que: “El estudio de los temas administrativos, así como el de su evaluación, ha llamado la atención de personas y profesionistas involucrados en el medio. De esta manera, en el siglo XIX existió una corriente en Inglaterra en donde se enfatizaba la revisión de procedimientos, los cuales se buscaban uniformar de acuerdo con los conceptos de eficiencia y eficacia que sustentan esta disciplina; también se contemplaba lo relativo a las políticas en las organizaciones, lo cual recibía aceptación por su contribución en la administración.

En el período que se indica, prevalecían dos conceptos fundamentales: estandarización y medición, mismos que en el futuro marcarían pautas a seguir en beneficio del control en general.

Los estudios administrativos en el siglo XIX y principios del siglo XX prácticamente constituyeron el detonador para enfatizar en la importancia del proceso administrativo y de las funciones sustentadas por el padre de la administración general, Henry Fayol. En este entonces, las expectativas de evaluación estaban consideradas en la función de control.

A finales de los años cincuenta y transcurso de la década de los sesenta y setenta cuando se difundieron en forma más amplia los aspectos generales de la evaluación administrativa. Hoy en día, los conocimientos se siguen enriqueciendo por medio de los institutos profesionales de auditoría, contabilidad y administración, así como personas interesadas en el tema.

En la década de los años sesenta, por su identificación con la actividad de los negocios, el contador público comenzó a prestar el servicio de exámenes de tipo administrativo a solicitud de su cliente, lo cual era identificado como auditoría operacional. Posteriormente, al introducirse el término de auditoría administrativa ha existido cierta confusión y se han suscrito algunas discusiones. Se puede decir que ambas prácticas se coinciden en sus objetivos, y sus divergencias son más bien de forma, grado, normativa y adscripción o identificación colegiada del auditor.”

CONCEPTOS

- Según (Fernández Arena, J. 1973) indica que: “Es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base a los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y a la participación individual de los integrantes de la institución.”
- Según (William P. L. 1991) dice que: “Es el examen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, de una institución, una sección del gobierno, o cualquier parte de un organismo, en cuanto a sus planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus facilidades humanas y físicas.”

OBJETIVOS

Según (Franklin Finkowsky, E. B. 2013)

- **“De control.-** destinados a orientar los esfuerzos en la aplicación de la auditoría y poder evaluar el comportamiento organizacional con relación a estándares preestablecidos.
- **De productividad.-** encauzan las acciones de la auditoría para optimizar el aprovechamiento de los recursos, de acuerdo a la dinámica administrativa instituida por la organización.
- **De organización.-** determinan que el curso de la auditoría apoye la definición de la estructura, competencia, las funciones y los procesos por medio del manejo efectivo de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.
- **De calidad.-** busca que la auditoría tienda a elevar los niveles de actuación de la organización en todos sus contenidos y ámbitos, para que produzcan bienes y servicios altamente competitivos.
- **De cambio.-** transforman la auditoría en un instrumento que hace más permeable y receptiva a la organización.
- **De aprendizaje.-** permite que la auditoría se convierta en un mecanismo de aprendizaje institucional para que la organización pueda asimilar sus

experiencias y las capitalice con el fin de convertirlas en oportunidades de mejora.

- **De toma de decisiones.-** traducen la puesta en práctica y los resultados de la auditoría en un sólido instrumento de soporte al proceso de gestión de la organización.”

CAMPO DE APLICACIÓN

Según (Mancillas Pérez E. J. 2011).- menciona que: “El campo de aplicación de la auditoría administrativa es amplísimo, pues cualquier actividad o función que se realice en grupo, que utilice recursos y persiga un objetivo puede, o mejor dicho, debe ser administrada y por tanto podrá ser objeto de una investigación evaluativa por medio de la Auditoría Administrativa.

IMPORTANCIA

En un ambiente económico globalizado, que es el que prevalece, donde la competitividad es la única alternativa de supervivencia, las empresas requieren incrementar su productividad para ser competitivas.

Es importante que los países en vías de desarrollo la practiquen para que se pongan a la altura de las economías más desarrolladas para poder competir en este ambiente globalizado, ya que las empresas deben estar en las mejores condiciones posibles para poder competir, con el objeto de corregir lo que está haciendo mal o mejorar lo que está haciendo bien, así la auditoría administrativa revisa y valora la administración de una empresa.

Una empresa no puede operar productivamente si no cuenta con una administración sana. La empresa puede contar con sus funciones básicas de producción, comercialización, financiamiento, etc., pero si estas no son operadas a través de una buena administración, sus resultados siempre serán pobres.

Se debe vigilar constantemente la administración, ya que es el alma de la maquinaria organizacional, y aunque ella no se ve si se perciben sus resultados. El que se revisen los

planes de la empresa (objetivos, políticas, procedimientos, métodos, etc.); su estructura organizacional, la manera como su recurso humano es dirigido y sus sistemas de control, renglones que constituyen la administración, y lo más importante, la manera como las decisiones tomadas en estos renglones afectan la eficiencia de las funciones básicas de la empresa, permitirá determinar posibles pérdidas, deficiencias y oportunidades de mejoramiento, todo esto en beneficio de la empresa.”

PRINCIPIOS DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Según (Rodríguez Valencia, J. 2010)

- 1. “Sentido de la evaluación.-** La auditoría administrativa no intenta evaluar la capacidad técnica de ingenieros, contadores, abogados u otros especialistas, en la ejecución de sus respectivos trabajos. Más bien se ocupa de llevar a cabo un examen y evaluación de la calidad de los gerentes, tanto individual como colectiva; es decir, personas responsables de la administración de funciones operacionales y ver si han tomado modelos pertinentes que aseguren la implantación de controles administrativos adecuados que aseguren que la calidad del trabajo sea de acuerdo con normas establecidas, que los planes y objetivos se cumplan y que los recursos se aplique en forma económica.
- 2. Importancia del proceso de verificación.-** Una responsabilidad de la auditoría administrativa es determinar qué es lo que está haciendo realmente en los niveles directivo, administrativo y operativo; la práctica indica que ello no siempre está de acuerdo con lo que el responsable de área o el supervisor piensan que está ocurriendo. Los procedimientos de auditoría administrativa respaldan técnicamente la comprobación en la observación directa, la verificación de información de terrenos, y el análisis y confirmación de datos, los cuales son necesarios e impredecibles.
- 3. Habilidad para pensar en términos administrativos.-** El auditor administrativo deberá ubicarse en la posición de un administrador a quien se le responsabilice de una función operacional y pensar como éste lo hace. Es decir, preguntarse: ¿qué necesitaría conocer acerca del trabajo que se está desarrollando?, ¿cómo planear el

trabajo?, ¿cómo medir el desempeño alcanzado?, ¿cómo motivar al personal?, ¿cómo controlar el trabajo asignado?, ¿cómo asegurarse de que el trabajo fue realizado precisa, completa y oportunamente?

En sí, se trata de pensar en sentido administrativo, lo cual es un atributo muy importante para el auditor administrativo.”

PROCESO DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Según (Amador Sotomayor, A. 2008)

- **ETAPA DE PLANIFICACIÓN**

“Las actividades a realizar en esta etapa están enfocadas al trabajo de diseño de la evaluación, así como al análisis inicial, elaboración del diagnóstico, discusión, aprobación y difusión del programa de trabajo. También se determina la cantidad y calidad del personal que intervendrá en el desarrollo así como sus funciones específicas.

Esta etapa requiere de dedicación diligente y consenso de equipo para identificar plenamente el objetivo y el alcance que de inicio se tiene previsto otorgarle. Se trata de la primera de las funciones administrativas universales, sólo que aplicada en el campo de control, y particularmente en la práctica de la auditoría; de ahí lo innegable de su contribución.

Dado que se una premisa administrativa básica, debe esperarse que la planeación enriquezca y contribuyan a la realización eficiente y eficaz de la auditoría en su conjunto. Una planeación deficiente repercutirá en contratiempos innecesarios y posiblemente dificulte la consecución de los objetivos previstos.

- **ETAPA DE DESARROLLO**

Representa la ejecución misma de la auditoría, es decir, que implica un trabajo de campo más marcado que en la planeación.

En esta etapa es posible identificar tres segmentos o fases naturales: aplicación de técnicas para obtener información; análisis y validación de ésta, y la detección de hallazgos e identificación de evidencias.

Naturalmente que en esta etapa se tendrá como guía orientadora de trabajo el programa elaborado antes en la planeación. Cabe señalar que en las actividades iniciales, al utilizar las técnicas para obtener información, se debe evaluar el control interno de la organización.

En el estudio, análisis y validación de la información se relacionan hechos u operaciones y, en su caso se profundiza en los resultados de las pruebas aplicadas a efecto de formar un juicio y posteriormente una conclusión.

Finalmente, se realiza una detección de los hallazgos e identificación de las evidencias que fundamentarán sus recomendaciones.

- **ETAPA DE OBTENCIÓN DEL INFORME FINAL**

Es la etapa en el que el auditor presenta el producto final de su trabajo. El auditor, como profesional que es, debe dedicarle al documento la atención necesaria para que éste se caracterice en contenido y forma por su calidad, claridad oportunidad y eficiencia, de manera que quede plasmado tanto el trabajo como el tiempo invertido en la planeación y desarrollo y queden expuestas de manera clara las situaciones concretas sobre las cuales tendrá que tomar decisiones los directivos a los que va dirigido este informe.

En el ámbito de la actividad evaluatoria existen profesionales con una habilidad natural para redactar los informes, así como otros cuya destreza está en el campo operativo.

En el desarrollo de la auditoría se van preparando las notas pertinentes debidamente documentadas para fundamentar la elaboración de informes parciales o del definitivo. Este importante documento, por lo general, es presentado en forma descriptiva y suele añadirse elementos gráficos y numéricos.

- **ETAPA DE SEGUIMIENTO**

Representa una actividad cuya función esencial es verificar que se cumpla con las recomendaciones presentadas en el informe derivado de la auditoría, además de constatar su contribución a la eficiencia de la organización.

El tiempo de realización para esta actividad varía de una organización a otra, ya que depende de la naturaleza de la función o hecho evaluado, su importancia y oportunidad, así como la voluntad de constatar lo sucedido después de la auditoría.

Su ejecución es de tipo preventivo y va enfocada a evitar errores en la interpretación de las recomendaciones derivadas de la auditoría. De ninguna manera busca imponer, sino colaborar de una manera constructiva.

La auditoría tiene como una de sus características la periodicidad, ya que es recomendable efectuarla en periodos específicos o en intervalos claramente identificables siendo saludable su revisión posterior o seguimiento.

En el seguimiento se evaluará por principio la oportunidad en la implementación de las recomendaciones y su repercusión en la operatividad de la organización, así como el valor agregado que el personal haya aportado.

Las organizaciones recibirán de parte de los órganos de control o despacho externo la información de esta actividad, la cual confirmará que las instrucciones dadas con anterioridad se estén cumpliendo y en caso de no ser así, la explicación conducente. Cuando el seguimiento se lleva a cabo en forma oportuna, la actividad evaluatoria se concluye en forma eficiente, pero si ocurre extemporáneamente deja de ser de utilidad. La plena disposición de las áreas evaluadas facilita, agiliza y abrevia la labor del seguimiento.”

EVIDENCIA DE LA AUDITORÍA

CONCEPTO

Según (Franklin, E. B. 2007) dice que: “La evidencia representa la comprobación fehaciente de los hallazgos durante el ejercicio de la auditoría, por lo que constituye un elemento relevante para fundamentar los juicios y conclusiones que formula el auditor.

Por tal motivo, al reunirla se debe prever el nivel de riesgo, incertidumbre y conflicto que puede traer consigo, así como el grado de confiabilidad, calidad y utilidad real que debe tener; en consecuencia, es indispensable que el auditor se apegue en todo momento a la línea de trabajo acordada, a las normas en la materia y a los criterios que surjan durante el proceso de ejecución.”

CLASES DE EVIDENCIAS:

- **Física.-** Se obtiene mediante inspección u observación directa de las actividades, bienes o sucesos, y se presenta a través de notas, fotografías, gráficas, cuadros, mapas o muestras materiales.
- **Documental.-** Se logra por medio del análisis de documentos. Está contenida en cartas, contratos, registros, actas, minutas, facturas, recibos y toda clase de comunicación relacionada con el trabajo.
- **Testimonial.-** Se obtiene de toda persona que realiza declaraciones durante la aplicación de la auditoría.
- **Analítica.-** Comprende cálculos, comparaciones, razonamientos y desagregación de la información por áreas, apartados y/o componentes.

REQUERIMIENTOS BÁSICOS:

- **Suficiente.-** Debe ser necesaria para sustentar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones del auditor.
- **Competente.-** Debe ser consistente, convincente, confiable y haber sido validada.

- **Relevante.-** Debe aportar elementos de juicio para demostrar o refutar un hecho en forma lógica y convincente.
- **Pertinente.-** Debe existir congruencia entre las observaciones, conclusiones y recomendaciones de la auditoría.

RIESGOS DE AUDITORÍA

CONCEPTO

Según (Pallerola Comamala, J. y Monfort Aguilar, E. 2013) menciona que: “Son todos aquellos aspectos tanto cuantitativos como cualitativos, que pueden no ser conocidos por el auditor de cuentas en el transcurso de su trabajo. Todo riesgo, si no es previsible, puede no llegarse a conocerse. Es por ello que el auditor de cuentas debe fijar en la planificación de sus trabajos de revisión las áreas de la empresa en las que podrían ocurrir estos y en todo caso intentar cuantificarlos para ser comparados con el nivel de materialidad establecido. Cualquier estimación de la posible ocurrencia de un riesgo futuro debe contar siempre con un principio de prudencia y una justificación de los motivos que lo sustenta.”

TIPOS DE RIESGOS

Según (Maldonado, M. 2011) menciona que: “En este tipo de auditoría tendremos que tener en cuenta los tres componentes de riesgo:

- **Riesgo Inherente.-** De que ocurran errores importantes generados por las características de la entidad u organismo.
- **Riesgo de Control.-** De que el Sistema de Control Interno no identifique y corrija tales errores.
- **Riesgo de Detección.-** De que los errores no identificados por el Control Interno tampoco sean reconocidos por el auditor.”

PAPELES DE TRABAJO

CONCEPTO

Según (Franklin, E. B 2007) dice que: “Son registros en donde se describen las técnicas y procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones a las que se llega. Estos papeles proporcionan el soporte principal que, en su momento, el auditor incorporará en su informe, ya que incluyen observaciones, hechos y argumentos para respaldarlo; además, apoyan la ejecución y supervisión del trabajo.

Deben formularse con claridad y exactitud, considerando los datos referentes al análisis, comprobación, opinión y conclusiones sobre los hechos, transacciones o situaciones detectadas. También deben indicar las desviaciones que presentan respecto de los criterios, normas o previsiones de presupuesto, en la medida en que esta información respalde la evidencia, la cual valida las observaciones, conclusiones y recomendaciones contenidas en el informe de auditoría.

El auditor debe preparar y conservar los papeles de trabajo, cuya forma y contenido dependen de las condiciones de aplicación de la auditoría, ya que son el testimonio que registra el trabajo efectuado y el respaldo de sus juicios y conclusiones.

Los papeles de trabajo tienen que elaborarse sin perder de vista que su contenido debe incluir:

- Identificación de la auditoría.
- El proyecto de auditoría.
- Índices, cuestionarios, cédulas y resúmenes del trabajo realizado.
- Indicaciones de las observaciones recibidas durante la aplicación de la auditoría.
- Observaciones acerca del desarrollo de su trabajo.
- Anotaciones sobre información relevante.
- Ajustes realizados durante su ejecución.
- Lineamientos recibidos por área o fase de la aplicación.
- Reporte de posibles irregularidades.

Para homogenizar su presentación y contenido y facilitar el acceso a su consulta, los papeles no deben sobrecargarse con referencias muy operativas, sino consignar los tópicos relevantes, estar redactados en forma clara y ordenada, y contener argumentos suficientemente sólidos para que cualquier persona que los revise pueda seguir la secuencia del trabajo. Asimismo, son un elemento probatorio de que la evidencia obtenida, los procedimientos y técnicas empleados son suficientes y competentes.

Aunque los papeles de trabajo que prepara el auditor son confidenciales, debe proporcionarlos cuando reciba una orden o citatorio para presentarlos, por lo que es necesario resguardarlos por un periodo suficiente para cualquier aclaración o investigación que pudiera emprenderse, y además de su utilidad para auditorías subsecuentes.”

CLASES DE PAPELES DE TRABAJO

Según (De la Peña Gutiérrez, A. 2009)

- **“Papeles preparados por la propia entidad auditada:** están formados por toda la documentación que la empresa pone al servicio del auditor para que éste pueda desarrollar su trabajo (estados financieros, documentos contables, escrituras, actas, contratos, facturas, albaranes, etc.)
- **Confirmaciones de terceros:** se trata de documentos preparados bien por la propia entidad auditada o por el auditor, en el que se solicita a un tercero, que mantiene una relación económica con la empresa que confirmen los saldos que aparecen en la contabilidad de la misma, o bien se solicita a diversos profesionales con los que dicha empresa mantiene contratos de prestaciones de servicios que confirmen los posibles riesgos existentes a una fecha determinada.
- **Papeles preparados por el propio auditor:** se trata de documentación elaborada por el propio auditor a lo largo del trabajo: cuestionarios, programas, descripciones hojas de trabajo en las que se detallan transacciones, cálculos, pruebas, conclusiones obtenidas y ajustes o reclasificaciones propuestos.

DOCUMENTACIÓN DE LOS PAPELES DE TRABAJO

Los papeles de trabajo constituyen la documentación que soporta el trabajo realizado por el auditor y, al tener diversas procedencias, pueden tener distintas características y tamaños en función del contenido de la información que recogen.

Con el fin que puedan archivarse adecuadamente, y permitir el seguimiento de la auditoría realizada a otra persona distinta de la que ha efectuado el trabajo.

CARACTERÍSTICAS DE LOS PAPELES DE TRABAJO

- **Completos:** el contenido y el diseño de cada hoja de trabajo estará en función de los objetivos que se pretendan alcanzar con la misma, no obstante es posible fijar una serie de datos que deberán figurar en todas las hojas de trabajo:
 - El nombre del cliente (empresa o entidad auditada).
 - Fecha del examen.
 - Descripción del propósito del papel de trabajo.
 - Nombre de la persona que lo ha preparado.
 - Nombre de la persona que lo ha revisado.
 - Fecha de la revisión.
 - Referencia de la hoja de trabajo.
 - Detalles, cifras y explicaciones necesarias, tanto sobre los datos financieros que contiene la hoja como sobre los procedimientos de verificación utilizados.
 - Referencias cruzadas de los datos que aparecen en la hoja con los de otras hojas.
 - Fuentes de información de los datos incluidos en la hoja de trabajo.
 - Conclusiones alcanzadas del trabajo efectuado.

- **Claros:** la presentación y el contenido de cada papel de trabajo deben permitir que una persona no familiarizada con el trabajo pueda comprenderlos.
- **Concisos:** sólo deben confeccionarse los papeles de trabajo que sean estrictamente necesarios, y cada uno de ellos debe contener lo esencial para su comprensión, debiéndose eliminar los detalles no necesarios.”

MARCAS DE AUDITORÍA

CONCEPTO

Según (Franklin, E. B. 2007) dice que: “Las marcas de auditoría son signos que utiliza el auditor para señalar el tipo de procedimiento que está aplicando, simplificando con ello su papel de trabajo.

A continuación se presentan las marcas más comunes que se utilizan en el trabajo de auditoría; sin embargo, pueden ser utilizadas otras marcas, mismas que deberán ser definidas al calce de la cédula o en una cédula de marcas al final del expediente, que permita su fácil consulta.”

TIPOS DE REFERENCIAS

Según (De la Peña Gutiérrez, A. 2009) dice que: “Existen dos tipos de referencias:

- La referencia de la propia hoja de trabajo que la identifica, que generalmente se escribe en rojo en la esquina derecha de la misma.
- Las referencias cruzadas que se han utilizado en su elaboración, que sirven para identificar aquellas otras hojas de trabajo de las que se ha importado información necesaria para su confección, o aquellas otras que identifican hojas de trabajo a las que se ha exportado información desde la actual. Estas referencias también se escriben en rojo y, normalmente, se sitúan a la izquierda del dato o cifra importada y a la derecha de los exportados.

Por su parte se denomina marcas de comprobación a una serie de símbolos que se emplean en las hojas de trabajo para:

- Explicar la documentación examinada.
- Explicar la procedencia de datos.
- Evidenciar el trabajo realizado.
- Para llevar al lector de la hoja de una parte a otra de la misma.”

INFORMES DE AUDITORÍA

CONCEPTO

Según (De la Peña Gutiérrez, A. 2009) menciona que: “El informe de auditoría es el producto principal que se obtiene del trabajo del auditor, ya que en él va a reflejar su opinión sobre la veracidad del contenido de las cuentas anuales analizadas.”

CARACTERÍSTICA

Según (Pallerola Comamala, J. y Monfort Aguilar, E. 2013) dice que: “La principal característica del Informe de Auditoría es plasmar, de acuerdo al alcance de su trabajo, su opinión al respecto de si las Cuentas Anuales de la empresa auditada expresan la imagen fiel del patrimonio, de su situación financiera, de los resultados y en su caso de los flujos de efectivo.

PARTES DE UN INFORME DE AUDITORÍA

- **Título o identificación del informe.-** El informe deberá identificarse como “Informe de auditoría de cuentas anuales”, con objeto de distinguirlo de los informes de auditoría sobre otros estados financieros o documentos contables regulados en la Ley de Auditoría de cuentas y su Reglamento de desarrollo.
- **Identificación de los destinatarios y de las personas que efectuaron el encargo.-** El informe de auditoría deberá identificar a la persona o personas a quienes vaya dirigido, normalmente a los accionistas o socios. También se hará mención de la persona que efectuó el nombramiento, cuando esta última no coincida con el destinatario.
- **Identificación de la entidad auditada.-** El informe del auditor contendrá el nombre o razón social completos de la entidad objeto de la auditoría.
- **Párrafo de alcance de la auditoría.-** Este párrafo, que será el primero del informe, incluirá los siguientes aspectos:
 - Identificación de los documentos o estados que comprenden las cuentas anuales objeto de la auditoría que se adjuntan al informe e identificación del marco normativo de información financiera aplicable en la preparación de dichas cuentas, así como referencia a que la formulación de las cuentas

anuales es responsabilidad del órgano de administración en la entidad auditada.

- Referencia sintetizada y general a la normativa reguladora de la actividad de auditoría de cuentas aplicada en el trabajo realizado y a la responsabilidad del auditor de expresar una opinión sobre las cuentas anuales en su conjunto.
- Una indicación de aquellos procedimientos previstos en las citadas Normas de Auditoría que no hubieran podido aplicarse como consecuencia de limitaciones al alcance del examen de auditor. Si el auditor no incluyera limitaciones en este párrafo, se entenderá que ha llevado a cabo los procedimientos de auditoría requeridos por las Normas de Auditoría.
- Párrafo de opinión.- El auditor manifestará en este párrafo de forma clara y precisa su opinión sobre si las cuentas anuales consideradas en su conjunto expresan, en todos los aspectos significativos, la imagen fiel del patrimonio y de la situación financiera de la entidad a la fecha de cierre del ejercicio, así como de los resultados de sus operaciones y, en su caso, de los flujos de efectivo correspondientes al ejercicio terminado en dicha fecha.
- **Párrafo sobre el Informe de gestión.**- El auditor manifestará en este párrafo el alcance de su trabajo y si la información contable que contiene el citado Informe de gestión concuerda con la de las cuentas anuales del ejercicio.
- **Nombre, dirección y datos registrales del auditor.**- Con independencia del nombre del auditor o de la sociedad de auditoría de cuentas, el informe debe mostrar la dirección de su domicilio y su número de inscripción en el Registro Oficial de Auditores de cuentas.
- **Firma del auditor.**- El informe deberá ser firmado por el auditor de cuentas que hubiera dirigido el trabajo. En el caso de sociedades de auditoría, la firma deberá corresponder al auditor de cuentas designado para realizar el trabajo de auditoría de cuentas de su nombre.
- **Fecha del informe.**-El informe de auditoría deberá estar fechado, a fin de determinar claramente hasta qué momento el auditor es responsable de realizar procedimientos de auditoría relativos a hechos posteriores que pudieran afectar a las cuentas auditadas. Esta fecha coincidirá con la de

terminación de la etapa de ejecución del trabajo, que no podrá ser anterior a la fecha en la que el auditor haya obtenido evidencia de auditoría adecuada y suficiente para formarse una opinión, ni a la fecha de formulación de dichas cuentas por los administradores.”

TIPOS DE INFORME

Según (Pallerola Comamala, J. y Monfort Aguilar, E. 2013)

- **“Favorable.-** en una opinión favorable, el auditor manifiesta de forma clara y precisa que las cuentas anuales expresan, en todos los aspectos significativos, la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera, de los resultados de las operaciones y en su caso, de los flujos de efectivo, de conformidad con el marco normativo de información financiera que resulta de aplicación y, en particular, con los principios y criterios contables contenidos en el mismo.
- **Opinión con salvedades.-** este tipo de opinión es aplicable cuando el auditor concluye que existen una o varias de las circunstancias que se relacionan en el apartado siguiente, siempre que sean significativas en relación con las cuentas anuales tomadas en su conjunto. Las circunstancias significativas que pueden dar lugar a una opinión con salvedades son las siguientes:
 - Limitación al alcance del trabajo realizado.
 - Incumplimiento de los principios y criterios contables, incluyendo omisiones de información necesaria, contenidos en el marco normativo de información financiera que resulte de aplicación.

Al emitir una opinión con salvedades, el auditor deberá utilizar en el párrafo de opinión la expresión “excepto por” para presentar las mismas y se hará referencia a otro párrafo intermedio entre el de alcance y el de opinión en el que se describirán claramente la naturaleza y las razones de la salvedad y, cuando ésta sea cuantificable, su efecto en las cuentas anuales.

- **Opinión Desfavorable.-** la opinión desfavorable supone manifestarse en el sentido de que las cuentas anuales tomadas en su conjunto no expresan la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera, de los resultados de las operaciones y, en su caso, de los flujos de efectivo de la entidad, que debe mostrarse de acuerdo con el marco normativo de información financiera que resulta de aplicación y, en particular, con los principios y criterios contables contenidos en el mismo.

Para que el auditor llegue a expresar una opinión como la indicada, es preciso que haya identificado incumplimiento de principios y criterios contables que resulten de aplicación, incluyendo defectos de presentación o desglose de la información, que, a su juicio, afecten muy significativamente a las cuentas anuales.

- **Opinión denegada.-** cuando el auditor no ha obtenido la evidencia necesaria para formarse una opinión sobre las cuentas tomadas en su conjunto, debe manifestarse en su informe que no le es posible expresar una opinión sobre las mismas.

La necesidad de denegar la opinión puede originarse por la existencia de limitaciones al alcance de la auditoría de importancia y magnitud muy significativas.”

BENEFICIOS

Según (Thierauf, R. J. 1990) menciona que: “La razón principal para llevar a cabo una auditoría administrativa es la necesidad de detectar y superar las deficiencias administrativas existentes en las operaciones en la etapa de realización, evalúa la forma en que la gerencia cumple con los objetivos trazados por la organización, su efectividad en la planeación, organización, dirección y control de las actividades de la organización y lo apropiado de las decisiones de la gerencia respecto a los objetivos a largo plazo de la organización”.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

CONCEPTO.- Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

De las anteriores definiciones podemos concluir que la Administración de Recursos Humanos es aquella que tiene que ver con el aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades y habilidades de las personas y en general con los factores que le rodean dentro de la organización con el objeto de lograr el beneficio individual, de la organización y del país.

IMPORTANCIA.

Las empresas buscan ser más competitivas en todos los aspectos, desde la calidad del producto hasta el crear un buen ambiente laboral para el desempeño productivo del personal que trabaja, ya que de ellos depende el éxito o fracaso de la empresa.

Para esto, se debe contar con un departamento de Recursos Humanos (RR.HH.), quien se encarga, entre muchas otras cosas, de reclutar al personal que labora en una empresa buscando siempre personas con las capacidades, actitudes y habilidades adecuadas para cada puesto de trabajo.

OBJETIVO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RR. HH.

Según (Chiavenato, I. 1995)

- “Crear, mantener y desarrollar un conjunto de Recursos Humanos con habilidades y motivación suficiente para conseguir los objetivos de la organización.
- Crear mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los recursos humanos y el logro de los objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

TÉCNICAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RR. HH.

- Técnicas de ARH y su vinculación con los ambientes externo e interno de la organización.
- Técnicas de ARH aplicadas directamente sobre las personas o indirectamente a través de los cargos que ocupan, bien mediante planes o programas globales o específicos.
- Técnicas de ARH que suministran datos y decisiones de ARH basados en datos.”

2.3 IDEA A DEFENDER

La realización de la Auditoría Administrativa detectará fallas en los procesos y mejorar la estructura administrativa y lograr la óptima utilización de los recursos permitirá la utilización de los mismos con eficiencia, eficacia y economía.

2.4 VARIABLES

2.4.1 Variable Independiente

Auditoría Administrativa.

2.4.2 Variable Dependiente

Mejoramiento de los procesos Administrativos.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación de tesis sobre: Auditoría Administrativa a la Jefatura de Recursos Humanos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guano, provincia de Chimborazo período 2013, se enmarca bajo la modalidad cualitativa y cuantitativa.

Cuantitativo, se aplicó esta modalidad de investigación ya que cuando se construyó la idea a defender se sometió a prueba para su verificación mediante la aplicación de encuestas a directivos y funcionarios del departamento, los datos recolectados de cada pregunta fueron tabulados y analizados según el porcentaje que representaron..

Cualitativo, porque se observaron las diferentes actividades cotidianas que se realizan en la institución permitiendo obtener una amplia información sobre los procesos llevados a cabo en el Departamento de Jefatura de Recursos Humanos, esto permitirá la realización del proyecto, la recolección de la información misma que se sintetizó en los hallazgos, conclusiones y recomendaciones.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Los tipos de investigación que se aplicó fue: de campo, bibliográfica, documental y descriptiva.

- **Investigación de campo.-** ya que se realizó en la misma institución, la información que se obtuvo fue mediante encuestas que se realizó a los directivos y empleados.
- **Investigación documental.-** debido a que el estudio que se realizó se basó en documentos tanto institucionales como departamentales como: orgánico funcional y descripción de procesos, reglamento interno, código de ética,

políticas departamentales, permitiendo obtener información necesaria para el desarrollo del tema.

- **Investigación descriptiva.**- ya que se analizaron y se identificaron las tareas y actividades desarrolladas en el área objeto de estudio del problema investigado.
- **Investigación bibliográfica.**- ya que la realización del trabajo objeto de estudio se basó de recopilación de textos de varios autores.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Muestreo es la técnica mediante la cual se extrae una muestra de una población determinada, la problemática que plantea el muestreo en auditoría es demasiado compleja.

La presente investigación se realizará a los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guano y se determinó que la población es finita, es decir el número de personas con el cual se trabajó fue reducido por lo que no requirió el establecimiento de una muestra, es necesario analizar la totalidad de elementos con el fin de llegar a resultados que validen la propuesta.

Cuadro No 3.2

Población del Departamento de la Jefatura de Recursos Humanos del GADMC-Guano

Nombre del cargo	Número de personas
ALCALDE DEL GADMC-G	1
JEFE DE RR.HH. DEL GADMC-G	1
ANALISTA DE RR.HH.	1
ANALISTA DE RR.HH.	1
TÉCNICO DE RR.HH.	1
SECRETARIO	1
Total	6

Fuente: Distributivo del personal 2013 GADMC-G.

Elaborado por: Ligia Chaffla

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Para la realización de la presente investigación se procede a considerar las técnicas y los instrumentos de recolección de la información que son:

- Técnicas: Encuesta y Observación.
- Instrumentos: El Cuestionario

- **ENCUESTA**

La encuesta consiste en entablar una conversación con la finalidad de obtener información de una actividad. Dicha conversación se realiza en forma directa con el personal indicado, preferentemente de nivel directivo, esto es, con el director o gerente, y en su caso con personal de niveles de supervisor y operarios.

Para aplicar esta técnica es recomendable crear una atmósfera de confianza que permita sin rodeos información que refleje las inquietudes de la organización en sentido general o específico.

- **OBSERVACIÓN**

Tiene como finalidad el complementar, confrontar y verificar los estudios que se hayan realizado conforme a la investigación documental.

La observación representa la técnica más natural y se relaciona con la habilidad y predisposición para percibir los hechos acontecidos en la organización y que se relacionan con el tema de evaluación y con el clima de trabajo imperante.

- **CUESTIONARIO**

Es una forma de reunir datos, su contenido tiene por objeto descubrir hecho u opiniones, reunir datos objetivos y cuantitativos, por tanto, está compuesto por preguntas que tienden a aclarar el objetivo previamente señalado.

Representa un formulario diseñado ya sea con antelación o al momento de su utilización, para recabar información sin límites, tanto del tema a evaluar como de aspectos generales.

Ventajas de utilizar cuestionarios:

- ✓ Agilidad para obtener información.

- ✓ Optimización de actividades derivadas de la auditoría.
- ✓ Confirmación de hechos y sucesos diversos.

3.5 RESULTADOS

1. ¿Se ha realizado una Auditoría Administrativa en el período 2013?

Cuadro No 3.3

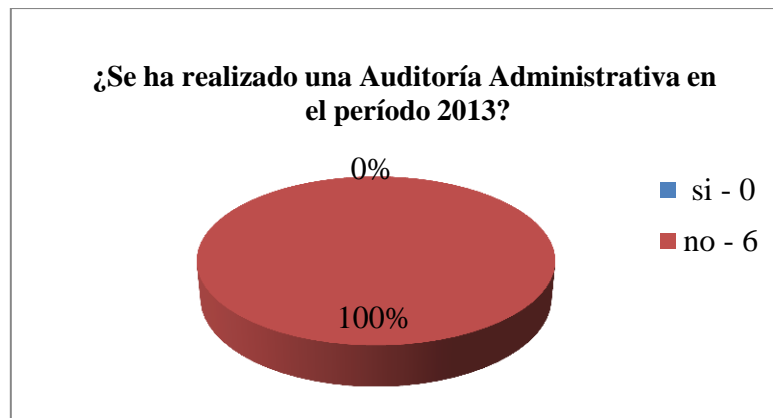
¿Se ha realizado una Auditoría Administrativa?

ALTERNATIVAS	No. ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	-	
NO	6	100%
TOTAL	6	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Ligia Chafla

Gráfico No 3.3

¿Se ha realizado una Auditoría Administrativa?



Fuente: Cuadro N°3.3
Elaborado por: Ligia Chafla

ANÁLISIS.- Cuando se les consultó si se ha desarrollado una auditoría administrativa en el Departamento de la Jefatura de Recursos Humanos en el año 2013 el 100% afirmó que no se ha realizado ninguna auditoría.

2. ¿Considera usted que el desarrollo de la auditoría administrativa ayudará a mejorar los procesos administrativos de la institución?

Cuadro No 3.4

¿La auditoría administrativa ayudará a mejorar los procesos administrativos?

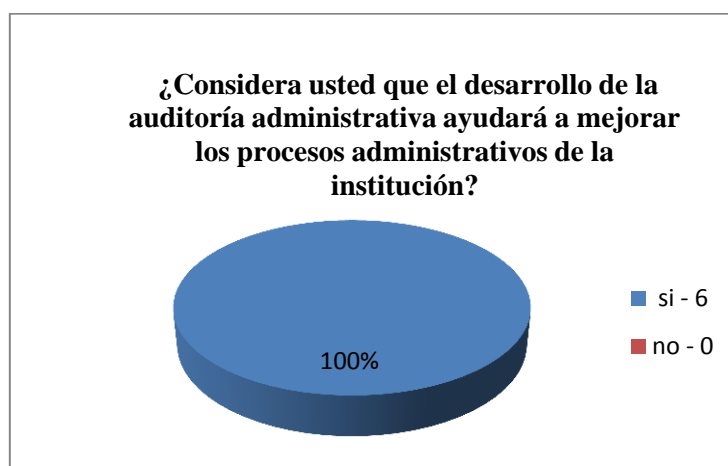
ALTERNATIVAS	No. ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	6	100%
NO	-	-
TOTAL	6	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ligia Chafila

Gráfico No 3.4

¿La auditoría administrativa ayudará a mejorar los procesos administrativos?



Fuente: Cuadro N°3.4

Elaborado por: Ligia Chafila

ANÁLISIS.- Al realizar la pregunta a los directivos y empleados si considera que el trabajo de auditoría ayudará a mejorar los procesos administrativos, el 100% afirmaron que en la realización de la auditoría se notarán las deficiencias y por ende mejorarán los procesos.

3. ¿Considera usted que es importante mejorar los procesos administrativos?

Cuadro No 3.5

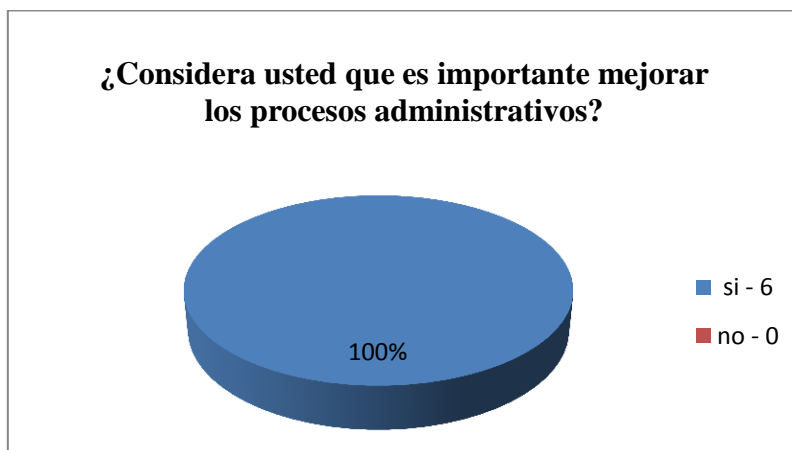
¿Es importante mejorar los procesos administrativos?

ALTERNATIVAS	No. ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	6	100%
NO	-	-
TOTAL	6	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Ligia Chafla

Gráfico No 3.5

¿Es importante mejorar los procesos administrativos?



Fuente: Cuadro N°3.5
Elaborado por: Ligia Chafla

ANÁLISIS.- Al realizar la pregunta a los directivos y empleados si considera importante mejorar los procesos administrativos, el 100% asintieron que la institución necesita mejorar los procesos continuamente ya que existen deficiencias.

4. ¿Considera usted que la entidad aplica eficiencia, eficacia y economía en los procesos administrativos?

Cuadro No 3.6

¿La entidad aplica eficiencia, eficacia y economía en los procesos administrativos?

ALTERNATIVAS	No. ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	3	50%
NO	3	50%
TOTAL	6	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Ligia Chafra

Gráfico No 3.6

¿La entidad aplica eficiencia, eficacia y economía en los procesos administrativos?



Fuente: Cuadro N°3.6
Elaborado por: Ligia Chafra

ANÁLISIS.- El resultado de la pregunta, si consideraban que la entidad aplica eficiencia, eficacia y economía, la mitad estuvo de acuerdo y la otra respondió que las actividades no son realizadas según lo estipulado.

5. ¿Considera usted que el personal es contratado de acuerdo al perfil profesional que necesita la institución?

Cuadro No 3.7

¿El personal es contratado de acuerdo al perfil profesional?

ALTERNATIVAS	No. ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	2	33,33%
NO	4	66,67%
TOTAL	6	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Ligia Chafla

Gráfico No 3.7

¿El personal es contratado de acuerdo al perfil profesional?



Fuente: Cuadro N°3.7
Elaborado por: Ligia Chafla

ANÁLISIS.- Cuando se les consultó, si consideran que el personal es contratado de acuerdo al perfil profesional que necesita la institución el 33,33% contestaron que si, en cambio el 66,67% contestaron que no existe un adecuado reclutamiento del personal.

6. ¿Cree usted que la estructura organizacional es adecuada?

Cuadro No 3.8

¿La estructura organizacional es adecuada?

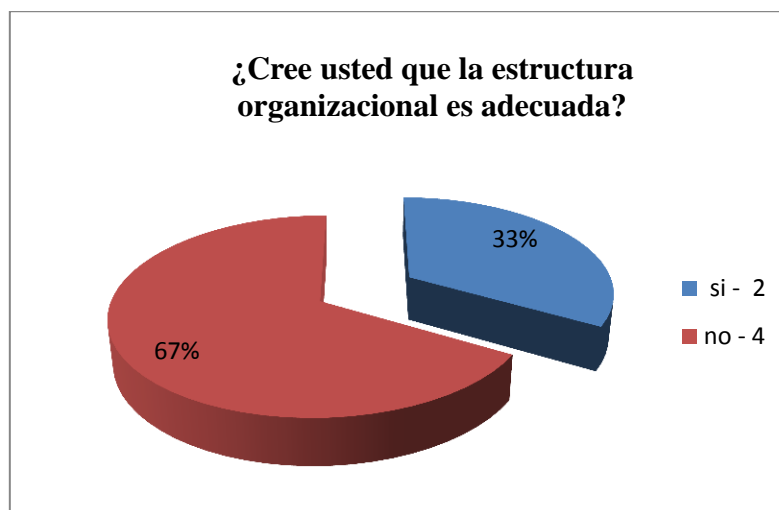
ALTERNATIVAS	No. ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	2	33,33%
NO	4	66,67%
TOTAL	6	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ligia Chafra

Gráfico No 3.8

¿La estructura organizacional es adecuada?



Fuente: Cuadro N°3.8

Elaborado por: Ligia Chafra

ANÁLISIS.- De la encuesta aplicada a los directivos el 33,33% considera que la estructura organizacional es adecuada en cambio con el 66,67% considera lo contrario.

7. ¿Considera usted que los funcionarios están informados de todas las tareas asignadas que deben cumplir según su perfil?

Cuadro No 3.9

¿Los funcionarios están informados de las tareas que deben cumplir?

ALTERNATIVAS	No. ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	1	16,67%
NO	5	83,33%
TOTAL	6	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Ligia Chafla

Gráfico No 3.9

¿Los funcionarios están informados de las tareas que deben cumplir?



Fuente: Cuadro N°3.9
Elaborado por: Ligia Chafla

ANÁLISIS.- Cuando se les consultó si consideran que los funcionarios están informados de todas las tareas asignadas que deben cumplir según su perfil el 16,67% respondieron que si en cambio el 83,33% respondió lo contrario.

8. ¿Considera usted que existe una difusión del código de ética?

Cuadro No 3.10

¿Existe una difusión del código de ética?

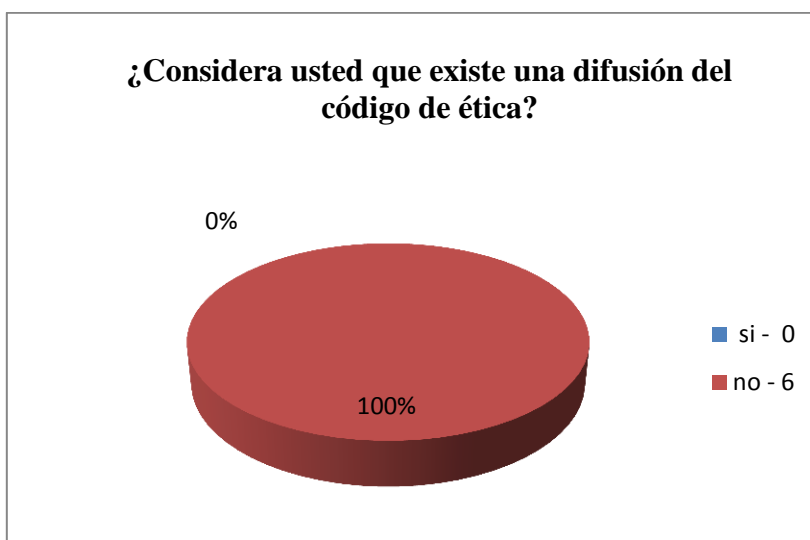
ALTERNATIVAS	No. ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	-	-
NO	6	100%
TOTAL	6	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ligia Chafla

Gráfico No 3.10

¿Existe una difusión del código de ética?



Fuente: Cuadro N°3.10

Elaborado por: Ligia Chafla

ANÁLISIS.- Cuando se les consultó si consideran que existe una difusión del código de ética el 100% afirmó que no, ni tenían conocimiento que existía dicho documento.

9. ¿Considera usted que es necesario aplicar herramientas para mejorar el proceso administrativo?

Cuadro No 3.11

¿Es necesario aplicar herramientas para mejorar el proceso administrativo?

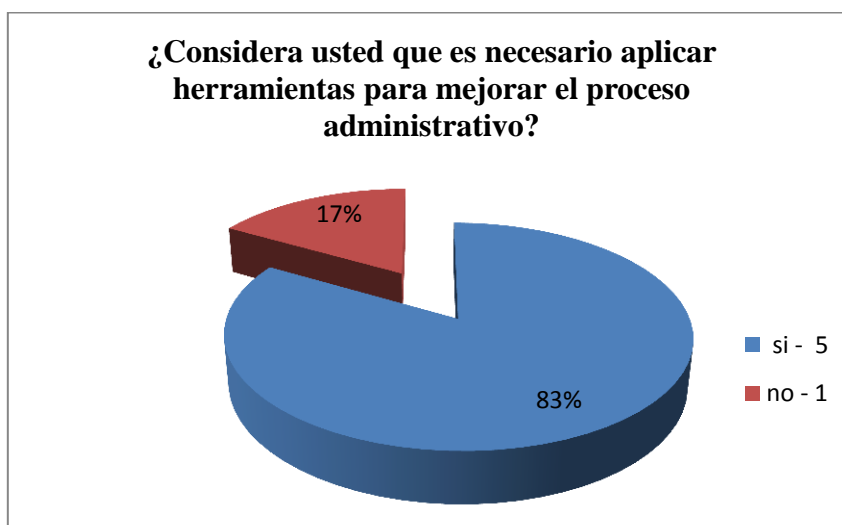
ALTERNATIVAS	No. ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	5	83,33%
NO	1	16,67%
TOTAL	6	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ligia Chafila

Gráfico No 3.11

¿Es necesario aplicar herramientas para mejorar el proceso administrativo?



Fuente: Cuadro N°3.11

Elaborado por: Ligia Chafila

ANÁLISIS.- Al preguntar si considera que es necesario aplicar herramientas para mejorar el proceso administrativo el 100% afirmó que sería de gran utilidad aplicarlos.

10. ¿Considera importante la utilización de indicadores para evaluar los procesos?

Cuadro No 3.12

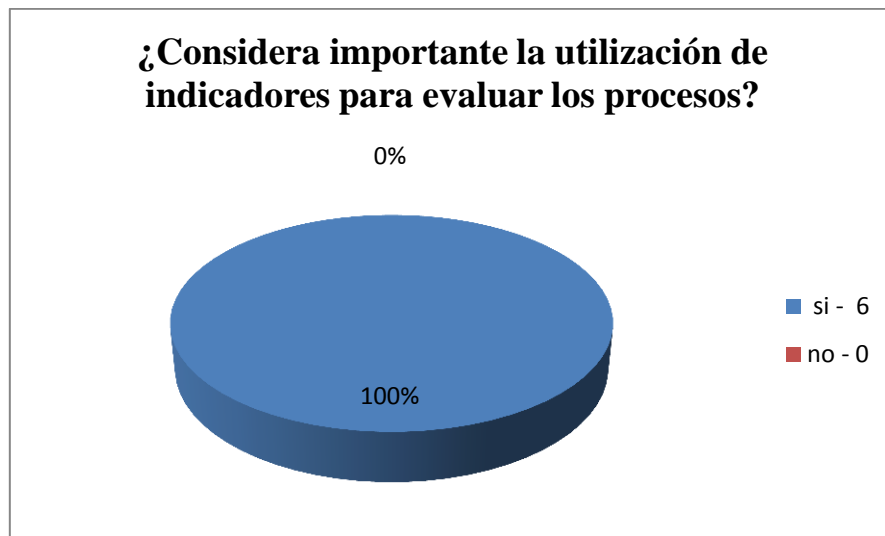
¿Es importante la utilización de indicadores para evaluar los procesos?

ALTERNATIVAS	No. ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	6	100%
NO	-	-
TOTAL	6	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Ligia Chafla

Gráfico No 3.12

¿Es importante la utilización de indicadores para evaluar los procesos?



Fuente: Cuadro N°3.12
Elaborado por: Ligia Chafla

ANÁLISIS.- El 100% del personal encuestado considera que es importante aplicar indicadores para evaluar los procesos.

3.6 VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER

La idea a defender planteada en ésta tesis, es que la Jefatura de Recursos Humanos del Gobierno Autónomo del Cantón Guano necesita mejorar la estructura administrativa y lograr la óptima utilización de los recursos que permitirá la utilización de los mismos con eficiencia, eficacia y economía. Una vez realizado las encuestas a los funcionarios y obteniendo resultados departamento de la Jefatura de Recursos Humanos, el 100% indica que es necesaria la utilización de herramientas e indicadores para mejorar los procesos administrativos determinando las posibles deficiencias que no han permitido cumplir los objetivos de la institución, con las respuestas obtenidas podemos justificar la realización de la propuesta.

Igualmente los directivos y empleados del Departamento antes mencionado, suponen que es importante el desarrollo de la auditoría administrativa ya que contribuirá en el mejoramiento de los procesos administrativos, y por último el 100% de los encuestados afirman mejorar los procesos internos de manera continua. Los resultados obtenidos en las encuestas realizadas nos han permitido verificar que es factible la aplicación del tema y que la idea a defender es objetiva.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1. TÍTULO

“AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LA JEFATURA DE RECURSOS HUMANOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN GUANO, PROVINCIA DE CHIMBORAZO PERÍODO 2013.”

4.2. CONTENIDO DE LA PROPUESTA

ÍNDICE DE LA PROPUESTA

ARCHIVO PERMANENTE

1. INFORMACIÓN GENERAL.....	57
2. HOJA DE MARCAS	59
3. ÍNDICE DE REFERENCIAS	60
4. PROGRAMA DE AUDITORÍA	61

ARCHIVO CORRIENTE

1. FASE I	63
Notificación de inicio de inicio de auditoría	64
Solicitud de información.....	65
Entrevista	66
Memorando de Planificación Específica	67
2. FASE II.....	72
Análisis de la Misión.....	73
Análisis de la Visión	75
Análisis situacional FODA	77
Cuestionarios de Control Interno	82
Hoja resumen, conclusiones y recomendaciones de Control Interno	92
Áreas Críticas.....	96
Hallazgos	100
Indicadores de Gestión.....	110
3. FASE III.....	117
Carta de presentación.....	118
Informe de auditoría.....	119

ARCHIVO PERMANENTE

NATURALEZA DEL TRABAJO: Auditoría Administrativa
ENTE AUDITADO: GAD Municipal del Cantón Guano
ÁREA: Jefatura de Recursos Humanos
PERÍODO: 01 Enero - 31 Diciembre 2013
DIRECCIÓN: Av. 20 de Diciembre y León Hidalgo

1. INFORMACIÓN GENERAL DE LA ENTIDAD

Nombre de la Institución: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guano

División: Empresa Pública.

Finalidad: Prestación de Servicios y Atención a la Colectividad.

Región: Sierra.

Provincia: Chimborazo.

Cantón: Guano.

Localización del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guano



País: Ecuador

Provincia: Chimborazo

Cantón: Guano

Dirección: Avda. 20 de Diciembre y León Hidalgo

Teléfono: (03) 290-0133

Página web: alcaldia@municipiodeguano.gov.ec

Elaborado por:	LCH	04/11/2014
Revisado por:	JA	15/11/2014

Naturaleza Jurídica

La vida jurídica del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guano se rige por:









- Constitución Política de la República del Ecuador.
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.
- Ley Orgánica del Servicio Público.
- Ley Orgánica del Sistema de Contratación Pública.
- Ley Reformatoria para la Equidad Tributaria.
- Normas de control interno, emitidas por el Contralor General del Estado.
- Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública.
- Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas.

Elaborado por:	LCH	04/11/2014
Revisado por:	JA	15/11/2014

2. HOJA DE MARCAS DE AUDITORÍA



Las marcas de auditoría que se han definido para la evaluación y que pueden ser utilizados en los papeles de trabajo, son los siguientes:

-  = Hallazgo
-  = Procedimiento examinado, razonable
-  = Procedimiento examinado, no razonable
-  = Operación correcta
-  = Operación incorrecta
-  = Operación con demora
-  = Cumple política
-  = No cumple con política

Elaborado por:	LCH	04/11/2014
Revisado por:	JA	15/11/2014

3. ÍNDICE DE REFERENCIAS

Cuadro No 4.13

Abreviaturas

Siglas	Representación
AO	Notificación de inicio de auditoría
AS	Solicitud de información
ARC	Áreas Críticas
CI	Cuestionarios de control interno
CR	Carta de presentación
E	Entrevistas de información general del departamento
EM	Evaluación de la misión
EV	Evaluación de la visión
HA	Hoja de hallazgos
HH	Hoja de hallazgos
HM	Hoja de marcas
IF	Informe de auditoría
IG	Indicadores de gestión
MF	Análisis situacional
MPE	Memorando de planificación específica de auditoría
PA	Programa de auditoría
RCI	Conclusiones y recomendaciones de control interno

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ligia Chafra

Elaborado por:	LCH	04/11/2014
Revisado por:	JA	15/11/2014

4. PROGRAMA DE AUDITORÍA

Cuadro No 4.14

Programa de auditoría

PROCEDIMIENTO	Ref. P/T	Realizado por	Fecha
1. PLANIFICACIÓN			
PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA			
Memorándum de Planificación Específica.	MPE	LCH	09/12/2014
Aplicar una entrevista Al Jefe de Recursos Humanos para evidenciar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.	E	LCH	16/12/2014
Evalúe y analice la misión institucional.	EM	LCH	16/12/2014
Evalúe y analice la visión institucional.	EV	LCH	20/12/2014
Realice un análisis situacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guano	MF	LCH	17/12/2014
Elabore y evalúe el Control Interno según Normas	CI	LCH	20/12/2014
Hoja de trabajo, resumen de los cuestionarios de Control Interno	R-CI	LCH	07/01/2015
2. EJECUCIÓN			
Hoja de Hallazgos.	H/H	LCH	17/01/2015
Indicadores de Gestión.	IG	LCH	30/01/2015
3. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS – INFORME DE AUDITORÍA			
Elabore la Carta de Presentación.	CR	LCH	12/02/2015
Informe de Auditoría.	IF	LCH	07/02/2015

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ligia Chafía

Elaborado por:	LCH	04/11/2014
Revisado por:	JA	15/11/2014

ARCHIVO CORRIENTE

NATURALEZA DEL TRABAJO: Auditoría Administrativa
ENTE AUDITADO: GAD Municipal del Cantón Guano
ÁREA: Jefatura de Recursos Humanos
PERÍODO: 01 Enero – 31 Diciembre 2013
DIRECCIÓN: Avda. 20 de Diciembre y León Hidalgo

PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE I
Conocimiento General del Cliente y Planificación

Entidad: GADMC-Guano
Área: Jefatura de Recursos Humanos
Tipo de auditoría: Administrativa

No.	Descripción	Ref. PT	Realizado por	Fecha
OBJETIVO				
	Conocer adecuadamente el funcionamiento interno de la institución a fin de identificar y comprender los hechos, actividades y prácticas que, a nuestro juicio, podrán tener un efecto sobre el trabajo de auditoría y las operaciones del área de la Jefatura de Recursos Humanos.			
PROCEDIMIENTOS				
1	Elabore la notificación de inicio de auditoría.	AO	LCH	03/11/2014
2	Solicite la misión, visión, orgánico estructural y funcional y la nómina de los funcionarios del Departamento de la Jefatura de Recursos Humanos.	AS	LCH	03/11/2014
5	Prepare entrevistas con el Jefe de Recursos Humanos.	E	LCH	07/11/2014
6	Revise disposiciones legales y normas aplicables al GADMC-Guano.	Base Legal	LCH	07/11/2014
7	Elabore el memorando de planificación específica.	MPE	LCH	04/11/2014

Elaborado por:	LCH	04/11/2014
Revisado por:	JA	15/11/2014

Comunicación del Inicio de la Auditoría

Riobamba, 03 de noviembre del 2014.

Lcdo.

Edgar Alarcón

**ALCALDE DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL
DEL CANTÓN GUANO**

De mi consideración:

En cumplimiento con el contrato suscrito con el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guano, notifico a ustedes que se da iniciado a la Auditoría Administrativa por el período comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del 2013, con el propósito de que se sirvan facilitar la documentación necesaria y colaborar con su presencia para el desarrollo de nuestra actividad, indicando estos aspectos al Auditor, quien se encuentra laborando en la entidad auditada.

Atentamente,

Ing. Jorge Arias Esparza

SUPERVISOR DE AUDITORÍA

Elaborado por:	LCH	04/11/2014
Revisado por:	JA	15/11/2014

AS

SOLICITUD DE INFORMACIÓN

PARA: Dr. Patricio Lema.- **Jefe de Recursos Humanos del GADMC-G**
DE: Equipo de trabajo
FECHA: 03-11-2014
ASUNTO: Solicitud de información

Por medio de la presente solicito se sirva facilitar la misión, visión, el organigrama estructural, funcional y la nómina de los funcionarios del área evaluada, todo esto en vista de que nos encontramos realizando la auditoría administrativa al Departamento de la Jefatura de Recursos Humanos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guano, por el periodo comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del 2013.

Atentamente,

Ligia Chafra Guevara
AUTORA DE TESIS FADE-ESPOCH

Elaborado por:	LCH	04/11/2014
Revisado por:	JA	15/11/2014

ENTREVISTA DE INFORMACIÓN GENERAL

Dirigido a: Dr. Patricio Lema **Lugar:** Oficina Recursos Humanos
Cargo: Jefe de Recursos Humanos **Hora acordada:** 11:00
Fecha acordada: 07/11/2014
Objetivo: Informar el inicio de auditoría e identificar y comprender hechos y actividades de la unidad.

1.- ¿Considera que el personal debe auto capacitarse?

Claro, el personal deben estar en constante capacitación, debido a que todo cambia, reglamentos, normas, leyes, etc., si no lo hicieran el personal no podría ejercer de manera eficiente para cumplir con los objetivos de la institución.

2.- ¿Considera que es importante el perfil profesional del personal?

Es importante y fundamental que el personal sea el idóneo para desempeñar el cargo, es preciso sus conocimientos y experiencia.

5.- ¿Cuándo se realizan las capacitaciones?

Las capacitaciones se realiza en base a una necesidad el cual es presentado por las diferentes unidades del GADMC-Guano, como respuesta a una solicitud que presentamos este es aprobado por la máxima institución.

3.- ¿Que problemas ha tenido en la administración del talento humano?

Las herramientas técnicas no son las adecuadas para una mejor realización del trabajo, antes ni existían en la actualidad considera que falta restablecerlas y organizarlas, he realizado todo en cuanto esté a mi alcance para agilizar la aprobación de herramientas técnicas.

4.- ¿Cómo cuáles herramientas técnicas?

Herramientas como manuales de procesos, manual de puestos por competencias, porque la única base técnica que mantenemos y sobre el cual desarrollamos el trabajo es el orgánico funcional por procesos.

Elaborado por:	LCH	04/11/2014
Revisado por:	JA	15/11/2014

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

I. Introducción

El presente memorando de planeación de auditoría administrativa de la Jefatura de Recursos Humanos del GADMC-Guano, incluye los aspectos más importantes a considerar en la evaluación de la misma, considera la evaluación de los elementos del proceso administrativo con el objeto de medir el grado de eficiencia y eficacia en los mismos, así como identificar las debilidades que los afecten, con el objeto de presentar recomendaciones necesarias para corregir las actividades que se han realizado erróneamente, logrando con ello la optimización de los recursos humanos, financieros, tiempo y tecnológicos disponibles.

Es importante resaltar que de acuerdo al convenio de servicios profesionales debidamente suscrita entre el GADMC-Guano y nuestra firma de auditoría durante el mes de Junio del 2014, se dejaron definidas las condiciones que regirán este servicio.

II. Objetivos de la auditoría

2.1 Objetivo general

- ✓ Realizar una Auditoría Administrativa a la Jefatura de Recursos Humanos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guano, provincia de Chimborazo período 2013. Para mejorar la estructura organizacional y lograr el cumplimiento de metas y objetivos.

2.2. Objetivos específicos

- Elaborar la planificación, que permita identificar plenamente el objetivo y el alcance de la auditoría administrativa.

Elaborado por:	LCH	04/11/2014
Revisado por:	JA	15/11/2014

- Realizar el desarrollo de la auditoría, en donde se pondrá en práctica técnicas para obtener información, análisis y validación de ésta y la detección de hallazgos e identificación de evidencias.
- Elaborar un informe, establecer las conclusiones y recomendaciones que vayan en beneficio del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guano para una adecuada toma de decisiones.
- Evaluar la eficiencia, eficacia y economía de los procesos administrativos desarrollados en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guano.
- Evaluar la existencia de un adecuado Control Interno en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guano, para establecer áreas críticas en la ejecución de las actividades.

III. Alcance

Se realizará la Auditoría Administrativa a la Jefatura de Recursos Humanos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guano, provincia de Chimborazo comprenderá el análisis de los procesos administrativos del período 2013.

IV. Información básica a considerar

4.1 Base legal

El Ilustre Municipio del Cantón Guano, fue creado por la Convención Nacional mediante Decreto de Cantonización del 17 de Diciembre de 1845.

Mediante ordenanza aprobada por el Concejo Municipal de Guano, publicada en el Registro Oficial 158 del 23 de junio del 2011, se cambió de denominación de Ilustre Municipalidad del Cantón Guano a Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guano.

Elaborado por:	LCH	04/11/2014
Revisado por:	JA	15/11/2014

4.2 Principales disposiciones legales

- Constitución Política de la República del Ecuador.
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.
- Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización.
- Ley Orgánica y Reglamento General del Sistema Nacional de Contratación Pública.
- Normas del Control Interno para las Entidades y Organismos del Sector Público y de las Personas Jurídicas de Derecho Privado que dispongan de Recursos Públicos.
- Norma del Subsistema de Reclutamiento y Selección del Personal del Sector Público.
- Ordenanza que reglamenta la Estructura Orgánica Funcional por Procesos del Gobierno Municipal de Guano.
- Ley Orgánica del Servicio Público.
- Ley Orgánica de Régimen Municipal.

Elaborado por:	LCH	04/11/2014
Revisado por:	JA	15/11/2014

1.3 Estructura orgánica

Cuadro No 4.15

Ordenanza que reglamenta la Estructura Orgánica Funcional por Procesos del GADMC-G

PROCESOS	EQUIPOS INTEGRANTES	SUBPROCESOS
LEGISLATIVO	CONSEJO	
GOBERNANTE	ALCALDÍA	
ASESOR	COMISIONES ESPECIALES Y PERMANENTES	
	GESTIÓN LEGAL	
	CONSEJOS DE EQUIDAD	CONSEJO DE LA NIÑEZ Y ADOLESCENCIA
		CONSEJO DE SALUD
		CONSEJO DE EDUCACIÓN
AUDITORÍA INTERNA		
HABILITANTES O DE APOYO	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	RECURSOS HUMANOS
		HIGIENE Y SALUBRIDAD
		COMPRAS PÚBLICAS
		SISTEMAS INFORMATIVOS
		COMISARÍA
	GESTIÓN FINANCIERA	COMUNICACIÓN SOCIAL
		CONTABILIDAD
		TESORERÍA
		RENTAS Y COACTIVAS
		BODEGA
SUSTANTIVOS GENERADOR DE VALOR	GESTIÓN DE OBRAS PÚBLICAS	PLANIFICACIÓN URBANA Y RURAL
		AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO
		AVALÚOS Y CATASTROS
		EQUIPO CAMIONERO
		LABORATORIO
		FISCALIZACIÓN
	GESTIÓN DE DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL	AMBIENTE Y TURISMO
		RIESGOS Y SALUBRIDAD
		ALIMENTARIA
		PROYECTOS Y EMPRESAS
		EDUCACIÓN CULTURA, DEPORTES
CONVENIOS		

Fuente: Ordenanza que reglamenta la estructura orgánica funcional del GADMC-G

Elaborado por: Ligia Chafla

Cuadro No 4.16

Personal clave para el desarrollo de la propuesta

Nombre	Función
Lcdo. Edgar Alarcón	ALCALDE DEL GADMC-G
Dr. Patricio Lema	JEFE DE RR.HH. DEL GADMC-G
Tlgo. Iván Almendariz	ANALISTA DE RR.HH.
Ing. Luis Carrillo	ANALISTA DE RR.HH.
Sr. Patricio Ortiz	TÉCNICO DE RR.HH.
Sr. Juan Carlos Solórzano	SECRETARIO

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ligia Chafla

V. Equipo de trabajo

Cuadro No 4.17

Equipo de trabajo

Designación	Siglas	Nombre	Categoría
Director de tesis	JA	Ing. Jorge Arias	Supervisor de Auditoría
Miembro del tribunal	MB	Lcda. Mónica Brito	Supervisor de Auditoría
Autora de tesis	LCH	Ligia Chafla	Encargado de Auditoría

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ligia Chafla

VI. Cronograma de actividades

No.	Actividades	Personal asignado		Semana
		Nombre	Categoría	
1	Conocimiento general del cliente y planificación	Ligia Chafla	Encargado de la auditoría	1
2	Evaluación de proceso administrativo y control interno	Ligia Chafla	Encargado de la auditoría	2
3	Examen detallado de áreas críticas	Ligia Chafla	Encargado de la auditoría	3
4	Comunicación de resultados	Ligia Chafla	Encargado de la auditoría	4

Elaborado por:	LCH	08/11/2014
Revisado por:	JA	20/11/2014

PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE II
Evaluación del Control Interno

Entidad: GADMC-Guano
Área: Jefatura de Recursos Humanos
Tipo de auditoría: Administrativa

No.	Descripción	Ref. PT	Realizado por	Fecha
OBJETIVO				
	Conocer y evaluar la planificación, organización, dirección y control interno mantenido por el ente auditado, con el objeto de que con base al resultado se pueda definir las pruebas de auditoría en el área evaluada.			
PROCEDIMIENTOS				
1	Análisis y evaluación de la misión institucional.	EM	LCH	08/11/2014
2	Análisis y evaluación de la visión institucional.	EV	LCH	08/11/2014
3	Análisis Situacional FODA	MF	LCH	08/11/2014
4	Aplique los cuestionarios de control interno	CI	LCH	08/11/2014
5	Realice la hoja de resumen de conclusiones y recomendaciones por cada componente.	R-CI	LCH	10/11/2014
6	Elabore la hoja de hallazgos de las deficiencias encontradas.	HA	LCH	23/01/2015
7	Aplique indicadores de gestión en los procedimientos claves del área.	IG	LCH	23/01/2015

Elaborado por:	LCH	08/11/2014
Revisado por:	JA	20/11/2014

ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA MISIÓN INSTITUCIONAL

EM 1/2

CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA MISIÓN

Nombre del Encuestado: Tlgo. Iván Almendariz

Cargo: Analista de Recursos Humanos

Día Previsto: 08 de Noviembre del 2014

Hora Solicitada: 10 h 00 am

MOTIVO DEL EXAMEN: Conocer si la misión del GAD define claramente la orientación que debe seguir el personal.

Cuadro No 4.18

Cuestionario para el Análisis y Evaluación de la Misión

N°	PREGUNTA	RESPUESTA	
		SI	NO
1	¿Tiene el GAD un concepto de misión que claramente exprese su razón de ser?		1
2	¿El enunciado de la misión identifica el que hacer esencial de la entidad, cuyo propósito se cumple en el cliente?		1
3	¿El enunciado de la misión se ha formulado en términos claros particularmente del personal?		1
4	¿La misión es difundida y se mantiene presente entre el personal del GAD?		1
5	¿Contiene el enunciado de misión elementos que distinguen de los demás Gobiernos?	1	
6	¿Se mantiene entre el personal una directa orientación hacia el cliente, con la idea de satisfacerlo?		1
7	¿El personal mantiene latente la idea de tener resultados finales congruentes con la misión de la entidad?		1
8	¿La alta dirección ha definido claramente el objetivo de la entidad?		1
9	¿La alta dirección replantea el concepto de entidad en función a los cambios que surgen y afectan al servicio a la población?	1	
TOTAL		2	7

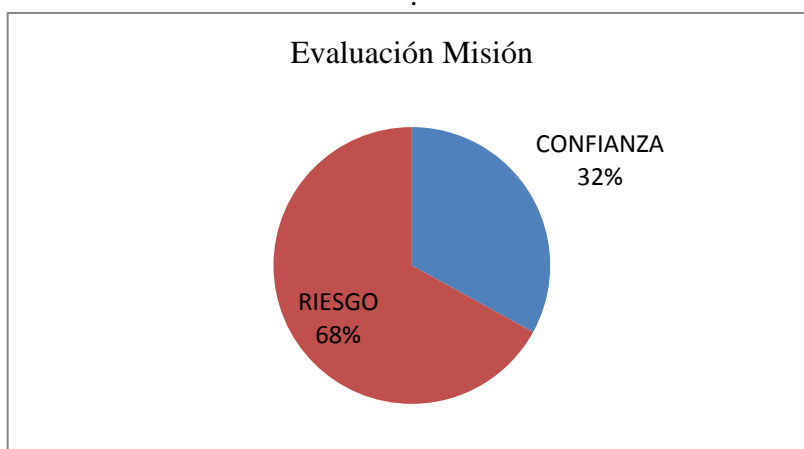
CONFIANZA $\frac{C1}{CT} * 100$ $\frac{2}{9} * 100 =$ 22.22% = 22%

RIESGO $\frac{C2}{CT} * 100$ $\frac{7}{9} * 100 =$ 67,77% = 68%

Elaborado por:	LCH	08/11/2014
Revisado por:	JA	20/11/2014

Gráfico No 4.13

Análisis y evaluación de la misión institucional



Fuente: Cuadro No 4.18

Elaborado por: Ligia Chafla

COMENTARIO: Después de evaluar la misión se evidenció que el personal del GAD no conoce sobre la elaboración, contenido y existencia de la misma. De igual manera que su contenido no refleja la realidad de la entidad.

RECOMENDACIÓN: Al Alcalde junto con los demás funcionarios, redactar la misión que refleje el propósito o motivo por el cual existe la entidad. De la misma manera publicar en un lugar visible y difundir a todo el personal para que conozca la razón de ser del GAD.

Redactar la misión contestando preguntas fundamentales que guían la ejecución de la misma:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué buscamos?
- ¿Qué hacemos?

- ¿Dónde lo hacemos?
- ¿Por qué lo hacemos?
- ¿Para quién trabajamos?

Elaborado por:	LCH	08/11/2014
Revisado por:	JA	20/11/2014

ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA VISIÓN INSTITUCIONAL

CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA VISIÓN

Nombre del Encuestado: Tlgo. Iván Almendariz
Cargo: Analista de Recursos Humanos
Día Previsto: 08 de Noviembre del 2014.
Hora Solicitada: 10 h 00 am.

MOTIVO DEL EXAMEN: Conocer si la visión que tiene el Gobierno Municipal, define claramente lo que quiere ser a largo plazo.

Cuadro No 4.19

Cuestionario para el Análisis y Evaluación de la Visión

N°	PREGUNTA	RESPUESTA	
		SI	NO
1	¿Tiene el GAD una visión que defina claramente lo que quiere ser a largo plazo?		1
2	¿La visión se ha formalizado mediante un enunciado explicito?	1	
3	¿El enunciado de visión contiene conceptos que denotan el valor que estará creando para sus diferentes partes interesadas?		1
4	¿La visión es difundida en forma permanente entre el personal del GAD?		1
5	¿La difusión de la visión en sus diferentes medios y formas es consistente y permanente a través del tiempo?		1
6	¿Los programas, acciones, estrategias y demás prácticas gerenciales son congruentes con el contenido de la visión?		1
7	¿La visión en sí misma es deseable por sus receptores – particularmente personal, porque en ella identifican oportunidades de desarrollo y objetivos personales?		1
8	¿El contenido de la visión, su difusión y el desempeño de la alta dirección proyecta la idea de que es factible alcanzarla?		1
	TOTAL	1	7

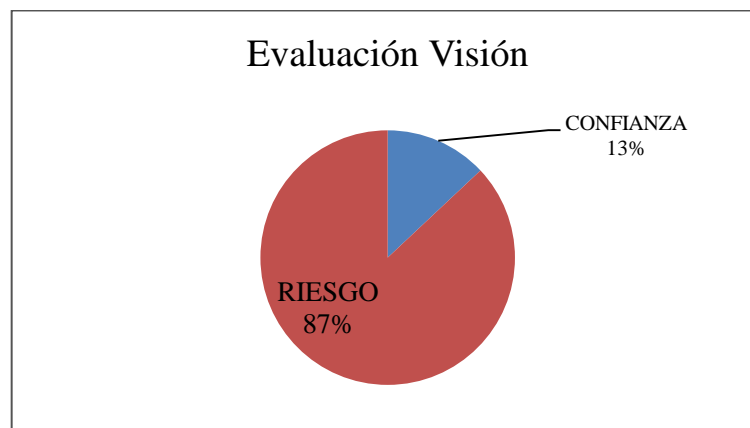
CONFIANZA $\frac{C1}{CT} * 100$ $\frac{1}{8} * 100 = 12.5\% = 13\%$

RIESGO $\frac{C2}{CT} * 100$ $\frac{7}{8} * 100 = 87.5\% = 87\%$

Elaborado por:	LCH	08/11/2014
Revisado por:	JA	20/11/2014

Gráfico No 4.14

Análisis y evaluación de la visión institucional



Fuente: Cuadro No 4.19
Elaborado por: Ligia Chafla

COMENTARIO: Después de evaluar la visión se evidenció que el personal del GAD no conoce sobre su existencia. De igual manera se observó que el contenido de la misma no refleja la imagen futura de la entidad.

RECOMENDACIÓN: Al Alcalde junto con los demás funcionarios, redactar la visión en la que se describa de manera positiva y breve de lo que la entidad desea y cree que puede alcanzar en un período definido.

De la misma manera publicar en un lugar visible de la entidad y difundir a todo el personal para que su trabajo este encaminado al cumplimiento de la misma.

Redactar la visión en base al cuestionamiento de varias preguntas:

- ¿Cuál es la imagen deseada de nuestra entidad?
- ¿Cómo seremos en el futuro?
- ¿Qué haremos en el futuro?
- ¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?
- ¿En qué tiempo lograremos ese futuro deseable?

Elaborado por:	LCH	08/11/2014
Revisado por:	JA	20/11/2014

ANÁLISIS SITUACIONAL

Para la evaluación del desenvolvimiento interno de la entidad y para medir las influencias externas, la ponderación será de la siguiente manera: cada factor tendrá una ponderación, la misma que fluctuará entre 0 hasta 1, por lo que la suma será igual a 1, los parámetros que se utilizarán se clasifican de la siguiente manera:

Factores internos

	Clasificación
Fortaleza Importante	4
Fortaleza Menor	3
Debilidad Grave	2
Debilidad Menor	1

Factores externos

	Clasificación
Oportunidad Importante	4
Oportunidad Menor	3
Amenaza Grave	2
Amenaza Menor	1

Cuadro No 4.20

Matriz de factores internos del GADMC -Guano

FACTORES INTERNOS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
FORTALEZAS			
Institución autónoma con capacidad de generar alianzas estratégicas	0,05	4	0,20
Representación plural de los diferentes sectores sociales en el territorio del cantón	0,03	4	0,12
Predisposición de autoridades en gestión de consensos	0,02	3	0,06
Se dispone de un Plan de Desarrollo Cantonal	0,05	4	0,20
Predisposición de autoridades, empleados y trabajadores en el servicio a la comunidad	0,02	3	0,06
Contribución del Comité de Desarrollo Local	0,04	4	0,16
Institución representativa a nivel cantonal	0,03	4	0,12
Actitud positiva de autoridades, empleados, y trabajadores en generar cambios	0,02	3	0,06
Organizaciones sociales lideradas por el municipio	0,05	4	0,20
Buen ambiente y clima laboral	0,02	3	0,06
DEBILIDADES			
Limitada capacidad administrativa para asumir nuevas competencias	0,06	2	0,12
Escasa capacidad para generar recursos propios	0,05	2	0,10
Recursos insuficientes en relación a las necesidades del cantón	0,05	2	0,10
Organigrama estructural y funcional por procesos no acorde a la planificación social	0,04	1	0,04
Desconocimiento de procedimientos de planificación por resultados y presupuesto participativo	0,05	2	0,10
Descoordinación interdepartamental	0,04	1	0,04
Falta de concordancia entre función y perfil de funcionarios	0,04	2	0,08
Falta de un modelo de gestión de talentos humanos	0,05	1	0,05
Limitada capacitación al personal	0,04	2	0,08
Desorganización y obstaculización interna de los	0,03	2	0,06

Elaborado por:	LCH	08/11/2014
Revisado por:	JA	20/11/2014

procesos administrativos			
Insuficiente herramientas tecnológicas y equipamiento	0,04	1	0,04
Procesos ineficientes y burocratismo	0,04	2	0,08
Comunicación deficiente interna y externa	0,03	1	0,03
Marco jurídico desactualizado	0,02	1	0,02
Ausencia de un sistema de monitoreo, seguimiento, evaluación interna y control social	0,05	2	0,10
Espacios físicos de trabajo reducidos	0,04	1	0,04
TOTAL RESULTADO PONDERADO	1,00		2,32

Fuente: Departamento de planificación y desarrollo GADMC-G

Elaborado por: Ligia Chafla

Análisis organizacional.-Permite identificar los factores internos claves, los positivos son fortalezas y los negativos debilidades.

- El resultado total puede oscilar de 1.0 a 4.0, siendo 2.5 el resultado promedio. Los resultados superiores a 2.5 indican que la institución mantiene una fuerte posición interna, mientras que los resultados inferiores a 2.5 representan una institución con debilidades internas.
- De acuerdo a la calificación asignada en la matriz de factores internos, se obtuvo como resultado: 2.32, lo que significa que el GADMC-Guano está apenas por debajo del promedio en su posición estratégica interna general, por lo tanto tiene debilidades que hay que corregir.

Cuadro No 4.21

Matriz de factores externos del GADMC -Guano

FACTORES EXTERNOS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Coyuntura favorable al trabajo coordinado entre Organizaciones Sociales (PIP, CDL, Osgs, Obs), Municipio, Juntas Parroquiales y Ong's.	0,04	4	0,16
Posibilidades de accesos a créditos reembolsables y no reembolsables con organismos internacionales y nacionales para financiar la ejecución del PPDCG	0,06	4	0,24
Experiencia de desarrollo local como marco de referencia de gestión	0,03	3	0,09
Organizaciones sociales PIP, CDL, Juntas Parroquiales	0,04	3	0,12
Leyes que reglamenta el funcionamiento de los gobiernos locales	0,05	3	0,15
Posibilidad de ejecutar obras y proyectos macros de carácter territorial bajo la modalidad de convenios interinstitucionales	0,06	4	0,24
Incremento tendencial del presupuesto	0,06	4	0,24

Elaborado por:	LCH	08/11/2014
Revisado por:	JA	20/11/2014

Voluntad de Ong's de financiar proyectos en áreas de desarrollo social e institucional.	0,05	3	0,15
Ambiente favorable para la producción agropecuaria	0,06	4	0,24
Lugares turísticos y potencial cultural	0,06	4	0,24
AMENAZAS			
Gobierno central no financia con recursos al Plan Participativo de Desarrollo del Cantón	0,05	2	0,10
Inestabilidad política y económica en el gobierno central y la asamblea nacional	0,04	2	0,08
Débil participación ciudadana	0,05	1	0,05
Leyes creadas por la Asamblea Nacional que repercutan a los gobiernos autónomos	0,04	2	0,08
Los malos manejos políticos debido a influencias negativas en el periodo del gobierno actual	0,04	1	0,04
La Asociación de Municipalidades Ecuatorianas no tomen acciones en progreso de los municipios	0,04	1	0,04
Migración de los pobladores de Guano a las grandes ciudades y otros países	0,05	2	0,10
Retraso en la entrega de recursos económicos a la institución	0,05	2	0,10
Cambios de políticas de administración nacional, provincial y local	0,04	2	0,08
Inseguridad jurídica generada por organismos de control	0,04	2	0,08
Incremento progresivo de partidos y movimientos políticos	0,05	1	0,05
TOTAL RESULTADO PONDERADO	1,00		2,67

Fuente: Departamento de Planificación y Desarrollo GADMCG

Elaborado por: Ligia Chafla

Análisis del entorno.-Permite determinar y analizar las tendencias claves, con el propósito de identificar las oportunidades y amenazas que afronta el GADMCG-Guano.

- El resultado más alto posible es 4.0, y el resultado menor posible es 1.0. El resultado promedio es, por lo tanto 2.5. Un resultado de 4.0 indicaría que una institución se desarrolla en un entorno atractivo y que tiene grandes oportunidades, mientras que un resultado de 1.0 presenta una institución que está en un entorno poco atractivo y que afronta amenazas externas.
- De acuerdo al resultado total ponderado obtenido en la matriz de factores externos, se obtuvo una calificación de: 2.67 indicando así que la institución está ligeramente por encima del promedio de: 2.50, lo que significa que tiene oportunidades que pueden ser aprovechadas, pero al mismo tiempo tiene amenazas que deben ser evaluadas.

Elaborado por:	LCH	08/11/2014
Revisado por:	JA	20/11/2014

El análisis FODA, es una herramienta complementaria en el análisis interno de la municipalidad, que permite identificar aquellos puntos en los que la institución es más fuerte y aquellos en los que es más sensible. Las fortalezas y las debilidades corresponden al ámbito interno del municipio, mientras que las amenazas corresponden al ambiente exógeno.

Del análisis anterior se puede concluir que el Gobierno Municipal del Cantón Guano se desenvuelve en un escenario regulado por el gobierno central, toda vez que su autonomía brinda la oportunidad del desarrollo social, económico y ambiental del cantón.

Esta última premisa implica aprovechar tanto sus fortalezas como las oportunidades y tratar de disminuir las debilidades como: la desorganización y obstaculización interna de los procesos administrativos, procesos ineficientes y burocratismo, ausencia de un sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación interna y control social.

Elaborado por:	LCH	08/11/2014
Revisado por:	JA	20/11/2014

MATRIZ DE RIESGO Y CONFIANZA



A continuación se describe la fórmula bajo el cual se determinó el nivel de confianza y riesgo inherente en los cuestionarios de Control Interno.

$$NC = \frac{CT}{CP} * 100$$

$$NR = NC - 100$$

Dónde:

NC= Nivel de confianza

CT= Confianza total

CP= Confianza prevista

NR= Nivel de riesgo

La ponderación para los cuestionarios de control interno se realizó de acuerdo a la siguiente matriz:

Cuadro No 4.22

Matriz de factores externos del GADMC -Guano

Nivel de confianza		
Bajo	Moderado	Alto
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
Alto	Moderado	Bajo
Nivel de riesgo		

Fuente: <http://www.auditacont.jimdo.com>

Elaborado por: Ligia Chafla

Elaborado por:	LCH	08/11/2014
Revisado por:	JA	20/11/2014

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CI 1/10

ENTIDAD: GADMC-Guano– Jefatura de Recursos Humanos
NORMA: Ambiente de control
COMPONENTE: Integridad y valores éticos

Cuadro No 4.23

. Cuestionario de Control Interno – Ambiente de Control–Integridad y valores éticos

N°	PREGUNTAS	RESPUESTA		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿La institución tiene un código de ética?	1		No está oficializado @HA1/15
2	¿El código de ética ha sido difundido a todo el personal de la entidad?		1	No es socializado @HA13/15
3	¿Existe algún tipo de sanción por el incumplimiento de aspectos éticos?	1		
4	¿Existen pronunciamientos relativos a los valores éticos y de conducta?	1		.
5	¿Se realizan evaluaciones periódicas del desempeño del personal?		1	No se realizan evaluaciones al personal @HA 4/15
6	¿Existen descripciones formales o informales sobre las funciones que comprenden trabajos específicos?	1		
7	¿Se han definido los conocimientos y las habilidades requeridas para realizar funciones específicas?	1		
8	¿La institución se preocupa por su formación profesional?	1		
9	¿Se realizan capacitaciones al personal?		1	No ha recibido capacitación. @HA 4/15
TOTAL		6	3	9

Confianza = $6/9 * 100 = 67\%$

Riesgo = $3/9 * 100 = 33\%$

CONFIANZA	67% ALTA
RIESGO	33% BAJA

Elaborado por:	LCH	08/11/2014
Revisado por:	JA	20/11/2014

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CI 2/10

ENTIDAD: GADMC-Guano– Jefatura de Recursos Humanos
NORMA: Ambiente de control
COMPONENTE: Políticas y prácticas del talento humano

Cuadro No 4.24

Cuestionario de Control Interno – Ambiente de Control – Políticas y Prácticas de Talento Humano

N°	PREGUNTAS	RESPUESTA		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿Para la selección del personal se convoca a concurso?		1	Se realiza sin convocatoria
2	¿Los están ocupados por personal con la competencia, capacidad, integridad y experiencia profesional?	1		
3	¿Posee políticas y procedimientos para contratar al personal?	1		No se aplican por completo @HA 6/15
4	¿Se realiza algún tipo de evaluación al momento de la selección del personal a un área de la institución?		1	No se realiza ninguna evaluación @HA6/15
5	¿Se averigua sobre las referencias personales y profesionales en el reclutamiento del personal?	1		
6	¿Se les incentiva a los empleados a la constante preparación y actualización?	1		
7	¿La institución evalúa constantemente el desempeño de los empleados?		1	No existen procedimientos formales @HA 4/15
TOTAL		4	3	7

Confianza = $4/7 * 100 = 57\%$

Riesgo = $3/7 * 100 = 43\%$

CONFIANZA	57% ALTA
RIESGO	43% BAJA

Elaborado por:	LCH	08/11/2014
Revisado por:	JA	20/11/2014

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CI 3/10

ENTIDAD: GADMC-Guano– Jefatura de Recursos Humanos
NORMA: Ambiente de control
COMPONENTE: Estructura organizativa

Cuadro No 4.25

Cuestionario de Control Interno – Ambiente de Control – Estructura Organizativa

N°	PREGUNTAS	RESPUESTA		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿La institución tiene definido: Misión, Visión, Objetivos, Programas, Proyectos?	1		Sin embargo no es difundida entre el personal. @HA 13/15
2	¿Cuenta la entidad con una estructura organizativa que manifieste claramente las relaciones jerárquicas funcionales de la organización, permita el flujo de información entre las áreas.	1		
3	¿La estructura organizativa esta difundido a toda la organización?	1		
4	¿La estructura prevista es adecuada al tamaño y naturaleza de las operaciones vigentes?		1	Estructura orgánica desactualizada
5	¿Hay empleados suficientes con capacidades de dirección y supervisión?	1		
6	¿La dirección define la estructura organizativa en base a procedimientos de control?		1	No se ha modificado a partir del año 2005
TOTAL		4	2	6

Confianza = $4/6 * 100 = 67\%$

Riesgo = $2/6 * 100 = 33\%$

CONFIANZA	67% ALTA
RIESGO	33% BAJA

Elaborado por:	LCH	08/11/2014
Revisado por:	JA	20/11/2014

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CI 4/10

ENTIDAD: GADMC-Guano– Jefatura de Recursos Humanos
NORMA: Evaluación del riesgo
COMPONENTE: Objetivos

Cuadro No 4.26

Cuestionario de Control Interno – Evaluación del riesgo.

N°	PREGUNTAS	RESPUESTA		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿Los objetivos de la institución son adecuadamente comunicados en todos los niveles?		1	Los objetivos no son difundidos@HA 13/15
2	¿Los objetivos de la entidad son claros y conducen al establecimiento de metas?		1	
3	¿Los objetivos se han definido en base a los niveles de la entidad y de cada actividad?	1		Objetivos definidos de manera general
4	¿La entidad cumple con leyes y regulaciones vigentes establecidas en el país?		1	
5	¿Cuándo los objetivos de la entidad no están siendo cumplidos las autoridades toman las debidas precauciones?		1	No existe evaluación de objetivos@HA8/15
6	¿La dirección evalúa el desempeño de cada área con relación a la meta institucional?		1	No existen procedimientos definidos de evaluación @HA12/15
7	¿Se realiza un proceso para identificar el cambio de condiciones gubernamentales, económicas, industriales, regulatorias y operativas, para tomar las acciones que sean necesarias?	1		Se realiza talleres sobre las nuevas reformas gubernamentales por parte del Ministerio de Finanzas.
TOTAL		2	5	7

Confianza = $2/7 * 100 = 29\%$

Riesgo = $5/7 * 100 = 71\%$

CONFIANZA	29% BAJA
RIESGO	71% ALTA

Elaborado por:	LCH	08/11/2014
Revisado por:	JA	20/11/2014

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CI 5/10

ENTIDAD: GADMC-Guano– Jefatura de Recursos Humanos
NORMA: Evaluación del riesgo
COMPONENTE: Identificación de Riesgos

Cuadro No 4.27

Cuestionario de Control Interno – Evaluación del riesgo – Identificación de Riesgos

N°	PREGUNTAS	RESPUESTA		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿Se identifican los riesgos y se discuten abiertamente con la máxima autoridad?	1		
2	¿Se clasifican los riesgos según el nivel de importancia?		1	Se tratan de forma general
3	¿En el proceso de identificación de riesgos se determinan si son por factores internos y externos?		1	
4	¿Se recopila y comunica oportunamente la información interna y externa importante a aquellos que deben tomar acción?	1		
5	¿Al identificar un riesgo en el área administrativa se involucra a toda la organización para que sea tomado en cuenta?		1	Solo a los posibles implicados en el riesgo
6	¿El departamento ha evaluado la probabilidad de ocurrencia de un evento no deseado que podría perjudicar a la entidad?		1	Falta de identificación de riesgos @HA 8/15
TOTAL		2	4	6

Confianza = $2/6 * 100 = 33\%$

Riesgo = $4/6 * 100 = 67\%$

CONFIANZA	33% BAJA
RIESGO	67% ALTA

Elaborado por:	LCH	08/11/2014
Revisado por:	JA	20/11/2014

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CI 6/11

ENTIDAD: GADMC-Guano– Jefatura de Recursos Humanos
NORMA: Evaluación del riesgo
COMPONENTE: Valoración de los riesgos

Cuadro No 4.28

Cuestionario de Control Interno – Evaluación del riesgo – Valoración de los riesgos.

N°	PREGUNTAS	RESPUESTA		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿Se analizan los riesgos y se toman acciones para mitigarlos?		1	No se previene con anterioridad.
2	¿Se valora la probabilidad de ocurrencia del riesgo?		1	No hay proceso específico@HA 8/15
3	¿Para la interpretación del efecto de un riesgo existe un proceso de valoración?		1	
4	¿En caso de cumplirse un determinado riesgo existe medidas de precaución para actuar?	1		
TOTAL		1	3	4

Confianza = $1/4 * 100 = 25\%$

Riesgo = $3/4 * 100 = 75\%$

CONFIANZA	25% BAJA
RIESGO	75% ALTA

Elaborado por:	LCH	08/11/2014
Revisado por:	JA	20/11/2014

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CI 7/11

ENTIDAD: GADMC-Guano– Jefatura de Recursos Humanos
NORMA: Evaluación del riesgo
COMPONENTE: Respuesta al riesgo

Cuadro No 4.29

Cuestionario de Control Interno – Evaluación del riesgo – Respuesta al riesgo.

N°	PREGUNTAS	RESPUESTA		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿Se ha determinado sistemas de información que capturen, procesen y reporten información sobre hechos que indiquen cambios?		1	No se ha establecido procesos formales para informar
2	¿Existen controles que aseguren que las acciones de la dirección se llevan a cabo correctamente?	1		
3	¿Se le comunica al personal sobre los riesgos posibles que puedan afectar a la entidad?	1		
4	¿El personal está en la capacidad de reaccionar frente a los riesgos?	1		
5	¿Se controla el cumplimiento de las medidas precautelares tomadas frente a un riesgo?		1	No existe medidas precautelares
6	¿Existe algún mecanismo para anticiparse a los cambios que pueden afectar a la entidad?	1		Falta de estrategias para anticiparse al cambio@HA 8/15
TOTAL		4	2	6

Confianza = $4/6 * 100 = 67\%$

Riesgo = $2/6 * 100 = 33\%$

CONFIANZA	67% ALTA
RIESGO	33% BAJA

Elaborado por:	LCH	08/11/2014
Revisado por:	JA	20/11/2014

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CI 8/11

ENTIDAD: GADMC-Guano– Jefatura de Recursos Humanos
NORMA: Actividades de Control
COMPONENTE: Generales

Cuadro No 4.30

Cuestionario de Control Interno – Actividades de control – Generales

N°	PREGUNTAS	RESPUESTA		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿En el reglamento interno se encuentra definido las funciones de cada servidor y se procura la rotación de las tareas?	1		
2	¿Las autorizaciones por parte de la máxima autoridad son de forma: Escritas, Sistemas electrónicos?	1		
3	¿Existe servidores encargados del control de las etapas claves de un proceso u operación?	1		
4	¿Los directivos, establecen procedimientos de supervisión de los procesos y operaciones?	1		
5	¿Se comprueba la calidad de los servicios otorgados?		1	
6	¿Se comprueba el cumplimiento de los objetivos de la institución?		1	No existen parámetros de medición del cumplimiento de objetivos. @HA 10/15
TOTAL		4	2	6

Confianza = $4/6 * 100 = 67\%$

Riesgo = $2/6 * 100 = 33\%$

CONFIANZA	67% ALTA
RIESGO	33% BAJA

Elaborado por:	LCH	08/11/2014
Revisado por:	JA	20/11/2014

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CI 9/11

ENTIDAD: GADMC-Guano– Jefatura de Recursos Humanos

NORMA: Actividades de Control

COMPONENTE: Administración del Talento Humano

Cuadro No 4.31

Cuestionario de Control Interno – Actividades de Control – Adm. del Talento Humano

N°	PREGUNTAS	RESPUESTA		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El GADM cuenta con un manual que contenga la descripción de las tareas, responsabilidades, el análisis de las competencias y requisitos de todos los puestos de su estructura organizativa?	1		Sin embargo el personal desconoce de las actividades que les competen. @HA 12/15
2	¿Se realiza la evaluación del desempeño a los servidores del GAD?		1	No se evalúa la gestión del personal.
3	¿Se ha determinado parámetros e indicadores que le permitan evaluar la gestión del servicio que presta?		1	No se evalúa la gestión y el impacto del servicio que presta. @HA 10/15
4	¿Se promueve en forma constante y progresiva la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de las servidoras y servidores?		1	Se promueve de manera permanente la capacitación, pero los directivos no asisten.
5	¿La institución ofrece algún sistema de incentivos?		1	
6	¿Se establecen procedimientos y mecanismos apropiados que permitan controlar la asistencia y permanencia de los servidores en el lugar de trabajo?	1		Se controla la asistencia mediante el reloj registrador.
7	¿Existen expedientes del personal que contengan la documentación general, laboral, profesional y la información relacionada con su ingreso, evaluaciones, ascensos y retiro?	1		Se mantiene los expedientes debidamente archivados y actualizados.
8	¿Son adecuadas las condiciones físicas en las que se desenvuelve los servidores?		1	La Infraestructura no es la adecuada. @HA 15/15
TOTAL		3	5	8

Confianza = 3/9*100 = 33%

Riesgo = 6/9*100 = 67%

Elaborado por:	LCH	08/11/2014
Revisado por:	JA	20/11/2014

CONFIANZA	67% BAJA
RIESGO	33% ALTA

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CI 10/10

ENTIDAD: GADMC-Guano– Jefatura de Recursos Humanos
NORMA: Información y Comunicación

Cuadro No 4.32

Cuestionario de Control Interno – Información y comunicación

N°	PREGUNTAS	RESPUESTA		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿Los sistemas de información y comunicación, permite a la máxima autoridad y a los directivos: identificar, capturar y comunicar información oportuna, para facilitar a los servidores cumplir con sus responsabilidades?	1		La comunicación es adecuada, se realiza mediante oficios con información clara.
2	¿Los sistemas de información son: Manuales Automatizados?	1		
3	¿Los datos que recibe todo el personal son comunicados con claridad y efectividad?		1	
TOTAL		2	1	3

Confianza = $2/3 * 100 = 67\%$

Riesgo = $1/3 * 100 = 33\%$

CONFIANZA	67% ALTA
RIESGO	33% BAJA

Elaborado por:	LCH	08/11/2014
Revisado por:	JA	20/11/2014

**HOJA DE TRABAJO, RESUMEN DE CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES DE CUESTIONARIOS DE CONTROL
INTERNO**

Se recopila las conclusiones y recomendaciones del cuestionario de control interno:

Cuadro No 4.33

Ambiente de control

Subcomponente	Conclusiones	Recomendaciones
INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS	La institución cuenta con un código de ética sin embargo estos no se encontraron en proceso de difusión, limitando el compromiso de actuar con voluntad, disciplina y profesionalismo en la Jefatura de Recursos Humanos.	Alcalde: Dispondrá al Jefe de la Jefatura de Recursos Humanos que elabore programas y métodos de difusión del código de ética los cuales serán debidamente aprobados y ejecutados.
POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DEL TALENTO HUMANO	No se han realizado evaluaciones tanto de inducción como de la gestión de los servidores y la capacitación existente en el área administrativa ha sido mínima.	Jefe de Talento Humano: Evaluar el conocimiento y competencias de los distintos servidores y proponer las capacitaciones a fin de mantener los niveles de perfil requerido para cada puesto de trabajo.
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	La ordenanza publicada en el registro oficial 163 de 12 de diciembre de 2005 que reglamenta la estructura orgánica funcional por procesos, se mantiene desactualizada en vista de que no se ha realizado una revisión y análisis, del crecimiento organizacional de la institución.	Director de Gestión Administrativa: Presentará al consejo municipal un estudio de implementación, para una adecuada organización estructural y funcional de la municipalidad y efectuara los ajustes necesarios en función al crecimiento, nuevas competencias y necesidades del servicio.

Elaborado por:	LCH	08/11/2014
Revisado por:	JA	25/11/2014

Cuadro No 4.34
Evaluación del riesgo

R-CI 2/4

Subcomponente	Conclusiones	Recomendaciones
OBJETIVOS	Los objetivos mantenidos tanto a nivel macro como a nivel de departamentos no han sido debidamente comunicados al nivel operativo, además no se practican evaluación que determinen el nivel de conocimiento frente a las responsabilidades.	Jefes Departamentales: Difundir de manera formal e informal los objetivos macro y los objetivos de cada departamento y establecer métodos que permitan establecer el empoderamiento de los mismos.
IDENTIFICACIÓN DE RIESGO	La Jefatura de Recursos Humanos dentro de sus actividades no ha enfatizado la identificación de aquellos eventos (riesgos) potenciales tanto internos como externos que pueden afectar al desarrollo de sus funciones.	Alcalde: Dispondrá establecer métodos que permitan identificar riesgos internos y externos que pongan en riesgo las actividades que se realizan dentro de la institución.
VALORACIÓN DE LOS RIESGOS	El departamento no analiza de manera detallada los riesgos y su probabilidad de ocurrencia por lo que no se precautela y controla que las actividades y las decisiones se ejecuten en medida de optimizar los recursos institucionales.	Jefes Departamentales: Deberán realizar un estudio minucioso de la ocurrencia de los riesgos en lo posible con datos cuantitativos para su mitigación.
RESPUESTA AL RIESGO	El Departamento carece de acciones para combatir los eventos fortuitos que puedan ocurrir, por lo que no están en la capacidad de reaccionar frente a ellos.	Jefes Departamentales: Elaborar un plan de mitigación de riesgos el cual ayude al personal a tomar las mejores decisiones frente a los cambios existentes; establecer sistemas de información muy bien estructurados, que permitan a los miembros del departamento anticiparse y reaccionar inmediatamente.

Elaborado por:	LCH	08/11/2014
Revisado por:	JA	25/11/2014

Cuadro No 4.35

R-CI 3/4

Actividades de control

Subcomponente	Conclusiones	Recomendaciones
GENERALES	En el GADM del cantón Guano no se comprueba la calidad de servicios públicos y cumplimiento de objetivos institucionales.	La máxima autoridad debe establecer procedimientos de control de los procesos y operaciones para asegurar que se desarrollen de acuerdo con lo establecido en las políticas, regulaciones y procedimientos; comprobar la calidad de sus servicios y el cumplimiento de los objetivos de la institución.
ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO	El GADM cuenta con un manual de clasificación de puestos sin embargo esta desactualizado y las actividades no están de acorde al cargo.	El documento será revisado, actualizado y servirá de base para la aplicación de los procesos de reclutamiento, selección y evaluación personal.
	La contratación del personal es realizada sin considerar el perfil adecuado y necesario para el puesto.	La máxima autoridad seleccionará al personal, tomando en cuenta los requisitos exigidos en el Manual de Clasificación de Puestos y considerando los impedimentos legales y éticos para su desempeño.
	No existen políticas y procedimientos para evaluar el desempeño del personal.	Emitir y difundir las políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño, en función de los cuales se evaluará periódicamente al personal de la institución.

Elaborado por:	LCH	08/11/2014
Revisado por:	JA	25/11/2014

Cuadro No 4.36
Información y comunicación

R-CI 4/4

Subcomponente	Conclusiones	Recomendaciones
INFORMACIÓN	La Jefatura de Recursos Humanos ha establecido acciones con los distintos departamentos para garantizar confiabilidad, seguridad y una administración adecuada del acceso a la información y datos sensibles, esto debido a una descoordinación entre las unidades. Además no se envían constantemente reportes para brindar información en los distintos niveles de la entidad a menos que sean solicitados.	Jefe de la Jefatura de Recursos Humanos: Establecer los controles adecuados para garantizar la confiabilidad, seguridad y una clara administración de los niveles de acceso a la información. Enviar de manera permanente informes a la máxima autoridad de la institución sobre el desempeño de las tareas desarrolladas.
COMUNICACIÓN	En la institución los canales de comunicación se encuentran parcialmente abiertos de abajo hacia arriba, lo que indica que los empleados de la misma no cuentan con la suficiente confianza para comunicar sus inquietudes hacia la máxima autoridad.	Directores Departamentales: Establecer canales de comunicación abiertos, que permitan trasladar la información de manera segura, correcta y oportuna a los destinatarios dentro y fuera de la institución a fin de mejorar el desempeño institucional.

Elaborado por:	LCH	08/11/2014
Revisado por:	JA	25/11/2014

ÁREAS CRÍTICAS

ORGANIZACIÓN AUDITADA:	GADMC-GUANO
COMPONENTE:	AMBIENTE INTERNO
Prioridad	Descripción
1	La institución cuenta con un código de ética sin embargo estos no se encontraron en proceso de difusión, limitando el compromiso de actuar con voluntad, disciplina y profesionalismo en la Jefatura de Recursos Humanos.
2	No se han realizado evaluaciones a los servidores y la capacitación existente en el área administrativa ha sido mínima.
3	La ordenanza que reglamenta la estructura orgánica funcional por procesos, se mantiene desactualizada en vista de que no se ha realizado una revisión y análisis, del crecimiento organizacional de la institución.

Elaborado por:	LCH	08/11/2014
Revisado por:	JA	25/11/2014

ÁREAS CRÍTICAS

ORGANIZACIÓN AUDITADA:	GADMC-GUANO
COMPONENTE:	EVALUACIÓN DEL RIESGO
Prioridad	Descripción
1	Los objetivos no han sido debidamente, además no se practican evaluación que determinen el nivel de conocimiento frente a las responsabilidades.
2	La Jefatura de Recursos Humanos dentro de sus actividades no ha enfatizado la identificación de aquellos eventos (riesgos) potenciales tanto internos como externos que pueden afectar al desarrollo de sus funciones.
3	El departamento no analiza de manera detallada los riesgos y su probabilidad de ocurrencia por lo que no se precautela y controla que las actividades y las decisiones se ejecuten en medida de optimizar los recursos institucionales.
4	El Departamento carece de acciones para combatir los eventos fortuitos que puedan ocurrir, por lo que no están en la capacidad de reaccionar frente a ellos.

Elaborado por:	LCH	08/11/2014
Revisado por:	JA	25/11/2014

ÁREAS CRÍTICAS

ORGANIZACIÓN AUDITADA:	GADMC-GUANO
COMPONENTE:	ACTIVIDADES DE CONTROL
Prioridad	Descripción
1	En el GADM del cantón Guano no se comprueba la calidad de servicios públicos y cumplimiento de objetivos institucionales.
2	El GADM cuenta con un manual de clasificación de puestos sin embargo esta desactualizado y las actividades no están de acorde al cargo.
3	La contratación del personal es realizada sin considerar el perfil adecuado y necesario para el puesto.
4	No existen políticas y procedimientos para evaluar el desempeño del personal.

Elaborado por:	LCH	08/11/2014
Revisado por:	JA	25/11/2014

ÁREAS CRÍTICAS

ORGANIZACIÓN AUDITADA:	GADMC-GUANO
COMPONENTE:	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN
Prioridad	Descripción
1	La Jefatura de Recursos Humanos ha establecido acciones con los distintos departamentos para garantizar confiabilidad, seguridad y una administración adecuada del acceso a la información y datos sensibles, esto debido a una descoordinación entre las unidades. Además no se envían constantemente reportes para brindar información en los distintos niveles de la entidad a menos que sean solicitados.
2	En la institución los canales de comunicación se encuentran parcialmente abiertos de abajo hacia arriba, lo que indica que los empleados de la misma no cuentan con la suficiente confianza para comunicar sus inquietudes hacia la máxima autoridad.

Elaborado por:	LCH	08/11/2014
Revisado por:	JA	25/11/2014

EJECUCIÓN

Elaboración de Hoja de Hallazgos

La presente evaluación según las Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y Personas Jurídicas de Derecho Privado que dispongan de Recursos Públicos, contiene las principales observaciones y debilidades encontradas en el sistema de control interno del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guano. Además se detalla bajo cada observación la Norma de Control que se debe considerar para mejorar estas debilidades.

Elaborado por:	LCH	08/11/2014
Revisado por:	JA	25/11/2014

HOJA DE HALLAZGOS
CONTROL INTERNO – NORMAS CGE

HH 1/9

1. H. INEXISTENCIA DE UN CÓDIGO DE ÉTICA.

CONDICIÓN:

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guano cuenta con un código de ética el cual no se encontró en proceso de difusión.

CRITERIO:

Inobservancia: Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público: 200-01 “Integridad y Valores Éticos”; COOTAD Art. 54 literal f: Funciones del GAD Municipal.

CAUSA:

Falta de coordinación y descargo de responsabilidades con los directores y jefes departamentales.

EFEECTO:

Servidores que no alcanzan altos estándares de compromiso con la institución, carecen de principios y reglas importantes en la organización.

CONCLUSIÓN:

A pesar de que el GAD Municipal del Cantón Guano cuenta con un código de ética este no se encontró en proceso de difusión, limitando el compromiso de los servidores de actuar con voluntad, disciplina y profesionalismo en el Departamento la Jefatura de Recursos Humanos.

RECOMENDACIÓN:

Al Jefe de Recursos Humanos

1. Coordinara con el Sr. Alcalde la elaboración de programas y métodos de difusión del código de ética, los cuales estarán debidamente aprobados y serán ejecutados.

Elaborado por:	LCH	10/11/2014
Revisado por:	JA	27/11/2014

HOJA DE HALLAZGOS
CONTROL INTERNO – NORMAS CGE

HH 2/9

2. H. FALTA DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL

CONDICIÓN:

No se evalúa conocimientos técnicos en la inducción del personal y tampoco durante el ejercicio de sus tareas.

CRITERIO:

Inobservancia: Norma de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público: 407-04“Evaluación del desempeño”

CAUSA:

Falta de coordinación departamental y descargo de responsabilidades de la máxima autoridad hacia los directores y jefes departamentales.

EFECTO:

No se identifica las debilidades del personal, limitando capacitación y entrenamiento del mismo, para mejorar su rendimiento.

CONCLUSIÓN:

No se evalúan conocimientos técnicos en la inducción del personal y tampoco durante el ejercicio de sus tareas, dificultando identificar las necesidades de capacitación, entrenamiento del personal o de promoción y reubicación, para mejorar su rendimiento y productividad.

RECOMENDACIÓN:

Al Alcalde

2. Coordinará con el Jefe de Recursos Humanos la emisión y difusión de las políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño, en función de los cuales se evaluara periódicamente al personal.

Elaborado por:	LCH	10/11/2014
Revisado por:	JA	27/11/2014

HOJA DE HALLAZGOS
CONTROL INTERNO – NORMAS CGE

HH 3/9

3. H. LIMITADA CAPACITACIÓN AL PERSONAL

CONDICIÓN:

Los servidores de apoyo de la Jefatura de Recursos Humanos no han recibido capacitación.

CRITERIO:

Inobservancia: Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público: 407-06 “Capacitación y entrenamiento continuo”; Ley Orgánica del Servidor Público Art. 71 “De la formación y de la capacitación”; COOTAD Art. 54 literal f: Funciones del GAD Municipal

CAUSA:

Falta de coordinación entre las unidades que desarrollan las propuestas de capacitación y la Jefatura de Talento Humano.

EFECTO:

Servidores sin un mejoramiento continuo de sus conocimientos y habilidades en el ejercicio de sus funciones.

CONCLUSIÓN:

Las servidoras y los servidores de apoyo de la Jefatura de Recursos Humanos no han recibido capacitación a fin de contribuir al mejoramiento de los conocimientos y habilidades, así como el desarrollo de la entidad.

RECOMENDACIÓN:

Jefe de Recursos Humanos

3. Coordinar acciones para promover en forma constante y progresiva la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de acuerdo al puesto que desempeñan las servidoras y servidores en la Jefatura de Recursos Humanos, a fin de actualizar sus conocimientos, obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de su trabajo.

Elaborado por:	LCH	10/11/2014
Revisado por:	JA	27/11/2014

HOJA DE HALLAZGOS
CONTROL INTERNO – NORMAS CGE

HH 4/9

4. H. INOBSERVANCIA DE LAS POLÍTICAS DE CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

CONDICIÓN:

La entidad no evalúa conocimientos técnicos y el perfil profesional en la inducción del personal.

CRITERIO:

Inobservancia: Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público: 200-06 “Competencia profesional”, 407-03 “Incorporación del personal”.

CAUSA:

Falta de un manual de clasificación de puestos y burocratización de procesos de contratación del personal.

EFFECTO:

Servidores con ligeros conocimientos, experiencia, destrezas y habilidades para el desarrollo de funciones.

CONCLUSIÓN:

La falta de un manual de clasificación de puestos y competencias ha generado que la entidad no evalúa conocimientos técnicos y el perfil profesional al momento de la inducción del personal hacia las distintas áreas de la institución.

RECOMENDACIÓN:

Al Alcalde y Jefe de Recursos Humanos

4. Seleccionar al personal tomando en cuenta como requisito esencial las competencias profesionales necesarias para las distintas funciones y responsabilidades y considerando los impedimentos legales, y éticos para su desempeño.

Elaborado por:	LCH	10/11/2014
Revisado por:	JA	27/11/2014

HOJA DE HALLAZGOS
CONTROL INTERNO – NORMAS CGE

HH 5/9

5. H. INEXISTENCIA DE UN PLAN DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.

CONDICIÓN:

El área de la Jefatura de Recursos Humanos no evaluó la probabilidad de ocurrencia de un evento no deseado que podría afectar a la entidad.

CRITERIO:

Inobservancia: Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público: 300-01 “Identificación de Riesgo”, 300-02 “Plan de mitigación de riesgos” 300-03 “Valoración de los riesgos”

CAUSA:

Cambios en las normativas legales de régimen de los Gobiernos Autónomos Descentralizados.

EFEECTO:

Limitada información y acciones coordinadas para mitigar y dar respuesta a los eventos que puedan afectar a la Jefatura de Recursos Humanos.

CONCLUSIÓN:

El área de la Jefatura de Recursos Humanos de la institución no ha establecido mecanismos necesarios para identificar, analizar y tratar los potenciales eventos que pudieran afectar adversamente la ejecución de sus procesos y el logro de sus objetivos.

RECOMENDACIÓN:

Al Alcalde

5. Dispondrá al Jefe de la Jefatura de Recursos Humanos realizar el plan de mitigación de riesgos, desarrollando y documentando una estrategia clara, organizada e interactiva para identificar y valorar los riesgos del área de Gestión Administrativa que puedan impactar en la entidad impidiendo el logro de sus objetivos.

Elaborado por:	LCH	10/11/2014
Revisado por:	JA	27/11/2014

HOJA DE HALLAZGOS
CONTROL INTERNO – NORMAS CGE

HH 6/9

6. H. INEXISTENCIA DE INDICADORES DE GESTIÓN.

CONDICIÓN:

El Departamento de Recursos Humanos no ha establecido indicadores de gestión.

CRITERIO:

Inobservancia: “Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público: 200-02 “Administración estratégica”

CAUSA:

Descoordinación de la Jefatura de Recursos Humanos, manual de funciones y de perfiles de puestos por competencias no aprobadas.

EFECTO:

No se evalúa el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la Jefatura de Recursos Humanos.

CONCLUSIÓN:

La Jefatura de Recursos Humanos no han establecido indicadores de gestión específicas para los procesos claves, dificultando evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia del departamento.

RECOMENDACIÓN:

Al Jefe de Recursos Humanos

6. Coordinar e identificar procesos claves y establecer indicadores que permitan tomar medidas para lograr mayor eficiencia, eficacia, y economía en la ejecución de los procesos que estén vinculados directamente con la misión institucional.

Elaborado por:	LCH	10/11/2014
Revisado por:	JA	27/11/2014

HOJA DE HALLAZGOS
CONTROL INTERNO – NORMAS CGE

HH 7/9

7. H. DESCONOCIMIENTO DE POLÍTICAS INSTITUCIONALES Y ESPECÍFICAS

CONDICIÓN:

Falta de mecanismos oportunos de difusión de las políticas institucionales y específicas.

CRITERIO:

Inobservancia: “Norma de Control Interno Para las Entidades, Organismos del Sector Público: 200-08 “Adhesión a las políticas institucionales”; COOTAD Art. 54 literal f: Funciones del GAD Municipal.

CAUSA:

Los niveles de dirección y jefaturas no están empoderados con las políticas descritas en el Orgánico Funcional por Procesos.

EFECTO:

Ligero compromiso a la aplicación de las políticas en sus respectivas áreas de trabajo.

CONCLUSIÓN:

El personal no se encuentra empoderado de las políticas institucionales y específicas generando la falta de compromiso e incumplimiento de estas en el desarrollo de sus tareas.

RECOMENDACIÓN:

Jefe de Recursos Humanos

7. Desarrollará acciones necesarias para difundir las políticas institucionales y específicas, establecerá factores motivadores para alcanzar su adhesión.

Elaborado por:	LCH	10/11/2014
Revisado por:	JA	27/11/2014

HOJA DE HALLAZGOS
CONTROL INTERNO – NORMAS CGE

HH 8/9

8. H. LIGERO EMPODERAMIENTO DE MIRAS ESTRATÉGICAS

CONDICIÓN:

El personal desconoce: objetivos, misión, visión institucional y departamental.

CRITERIO:

Inobservancia: Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público: 200-02 “Administración estratégica”, 500-01 “Controles sobre sistemas de información”; 500-02 “Canales de comunicación”; COOTAD Art. 54 literal f: Funciones del GAD Municipal.

CAUSA:

Falta de compromiso de los servidores, ligera coordinación y descargo de responsabilidades; canales de comunicación parcialmente abiertos.

EFECTO

Desarrollo de actividades de manera tradicionalista y sin enfoque en una gestión por resultados.

CONCLUSIÓN:

El Personal de la Jefatura de Recursos Humanos desconoce los objetivos, misión, visión institucional y departamental, lo que ha provocado que ejecuten sus tareas bajo objetivos aislados y ajenos a los institucionales.

RECOMENDACIÓN:

Al Jefe de Recursos Humano

8. Coordinar acciones a fin de establecer planes y estrategias que atiendan a la difusión de los lineamientos estratégicos tanto de la institución como del área específica donde operan y evaluarán el conocimiento y la puesta en práctica de éstas en el desarrollo de sus actividades.

Elaborado por:	LCH	10/11/2014
Revisado por:	JA	27/11/2014

HOJA DE HALLAZGOS
CONTROL INTERNO – NORMAS CGE

HH 9/9

9. H. ESPACIO FÍSICO INADECUADO.

CONDICIÓN:

La Jefatura de Recursos Humanos desarrolla sus funciones en espacios físicos muy reducidos.

CRITERIO:

Inobservancia: Ordenanza que Reglamenta la Estructura Orgánica Funcional por Procesos del Gobierno Municipal de Guano literal 4.4.1: Subproceso de Gestión de Recursos Humanos.

CAUSA:

Integración de diferentes organismos dentro del inmueble de la municipalidad.

EFECTO

Riesgos en el lugar de trabajo, ineficiencia en el desarrollo de las tareas desempeñadas.

CONCLUSIÓN:

Las servidoras y servidores que forman parte de la Jefatura de Recursos Humanos desarrollan sus funciones en espacios físicos muy reducidos, provocando así el potencial riesgo en el lugar de trabajo e ineficiencia en el desempeño de sus tareas.

RECOMENDACIÓN:

Al Jefe de Recursos Humanos

9. Presentarán al consejo municipal un estudio del espacio físico mantenido, para una adecuada organización estructural y funcional de la municipalidad y efectuará los ajustes necesarios en función del crecimiento, nuevas competencias y necesidades del servicio.

Elaborado por:	LCH	10/11/2014
Revisado por:	JA	27/11/2014

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL
CANTÓN GUANO
INDICADORES DE GESTIÓN**

IG 1/7

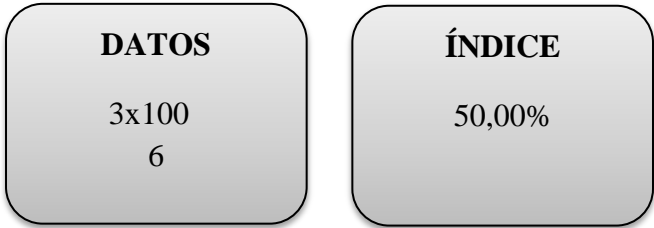
TIPO: Calidad

OBJETIVO: Determinar el grado de compromiso y provecho en la prestación de servicio según la visión establecida por la institución.

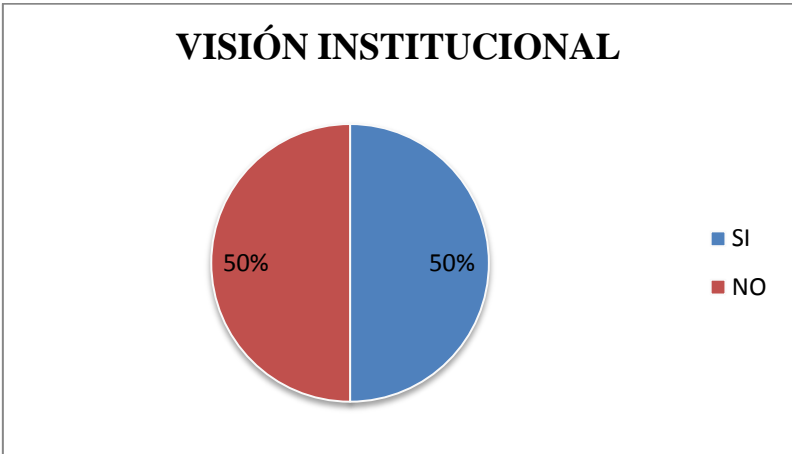
NOMBRE: % de verificación y calificación de conocimiento de la visión institucional.

RELACIÓN

$$\frac{\text{\# de empleados que lo conocen}}{\text{\# total de empleados}}$$



**Gráfico No 4.15
Visión institucional**



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Ligia Chafla

Elaborado por:	LCH	10/11/2014
Revisado por:	JA	08/12/2014

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL
CANTÓN GUANO
INDICADORES DE GESTIÓN**

IG 2/7

TIPO: Calidad

OBJETIVO: Establecer el grado de conocimiento de la misión institucional, que constituye una guía en el actuar de los colaboradores.

NOMBRE: % que mide el grado de vinculación deseada con lo posible

RELACIÓN

$$\frac{\text{\# de empleados que lo conocen}}{\text{\# total de empleados}}$$

DATOS

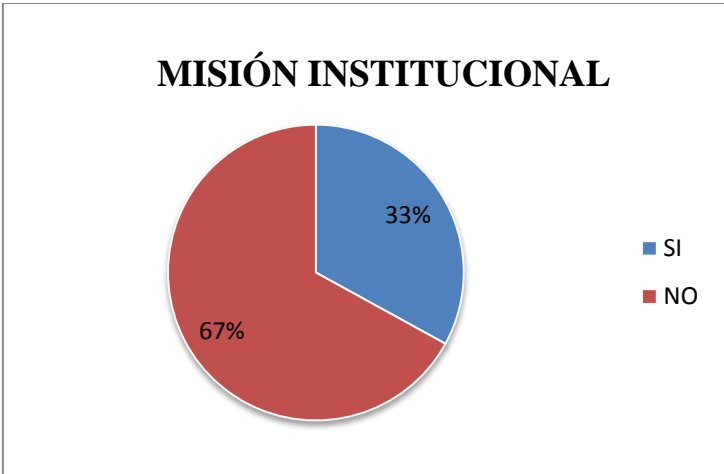
$$\frac{2 \times 100}{6}$$

ÍNDICE

33,33%

Gráfico No 4.16

Misión institucional



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Ligia Chafra

Elaborado por:	LCH	10/11/2014
Revisado por:	JA	08/12/2014

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL
CANTÓN GUANO
INDICADORES DE GESTIÓN**

IG 3/7

TIPO: Calidad

OBJETIVO: Establecer el grado de conocimiento de la misión departamental, que constituye una guía en el actuar de los colaboradores.

NOMBRE: % que mide el grado de vinculación deseada con lo posible.

RELACIÓN

$$\frac{\text{\# de empleados que lo conocen}}{\text{\# total de empleados}}$$

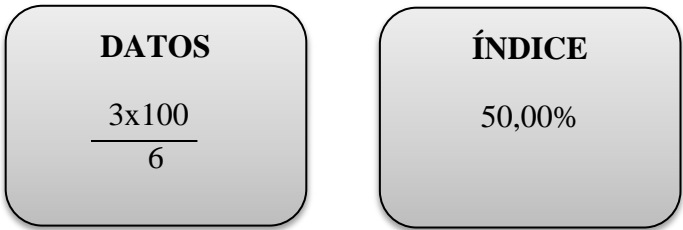
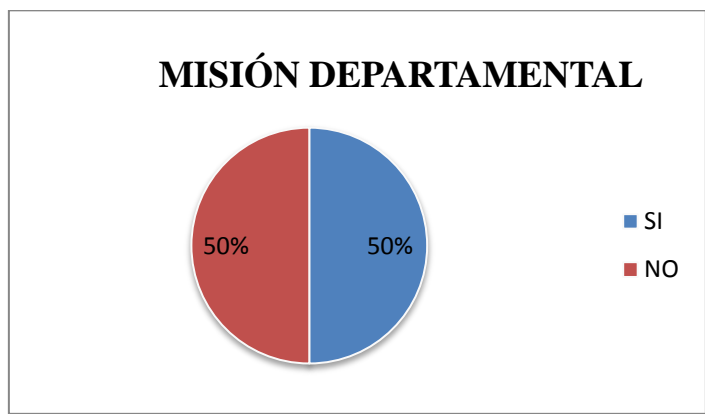


Gráfico No 4.17

Misión departamental



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Ligia Chafía

Elaborado por:	LCH	10/11/2014
Revisado por:	JA	08/12/2014

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL
CANTÓN GUANO
INDICADORES DE GESTIÓN**

IG 4/7

TIPO: Control

OBJETIVO: Establecer el grado de orientación del departamento en propósitos concretos.

NOMBRE: Eficacia en el cumplimiento de actividades planificadas

RELACIÓN

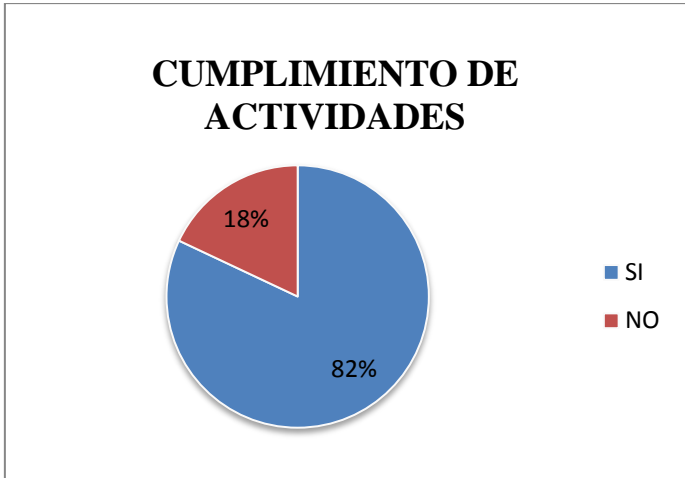
$$\frac{\# \text{ Actividades Ejecutadas}}{\# \text{ Actividades Propuestas}}$$

DATOS
 $\frac{14 \times 100}{17}$

ÍNDICE
82,35%

Gráfico No 4.18

Cumplimiento de actividades



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Ligia Chafra

Elaborado por:	LCH	10/11/2014
Revisado por:	JA	08/12/2014

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL
CANTÓN GUANO
INDICADORES DE GESTIÓN**

IG 5/7

TIPO: Control

OBJETIVO: Establecer el grado de cumplimiento de las políticas que ayudan a normar al departamento.

NOMBRE: Eficacia en el cumplimiento de las políticas.

RELACIÓN

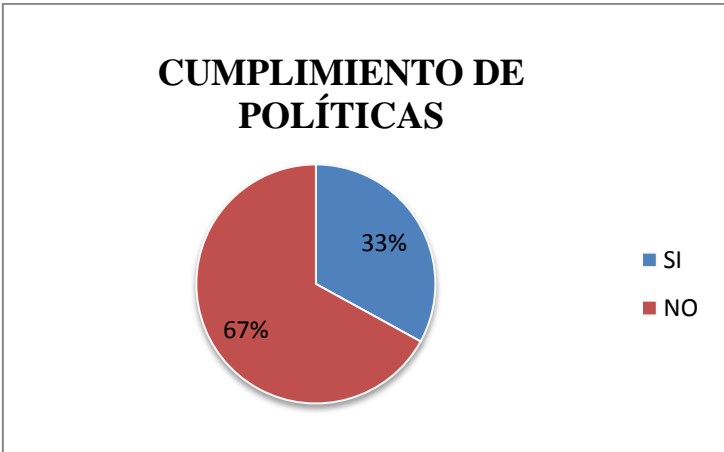
$$\frac{\# \text{ Políticas aplicadas}}{\# \text{ Políticas establecidas}}$$

DATOS
$$\frac{2 \times 100}{6}$$

ÍNDICE
33,33%

Gráfico No 4.19

Cumplimiento de políticas



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Ligia Chafra

Elaborado por:	LCH	10/11/2014
Revisado por:	JA	08/12/2014

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL
CANTÓN GUANO
INDICADORES DE GESTIÓN**

IG 6/7

TIPO: Control

OBJETIVO: Establecer el porcentaje de procedimientos aplicados en las acciones encaminadas por el área de la Jefatura de Recursos Humanos

NOMBRE: Eficacia en los procedimientos

RELACIÓN

$$\frac{\# \text{ Estrategias aplicadas}}{\# \text{ Estrategias establecidas}}$$

DATOS

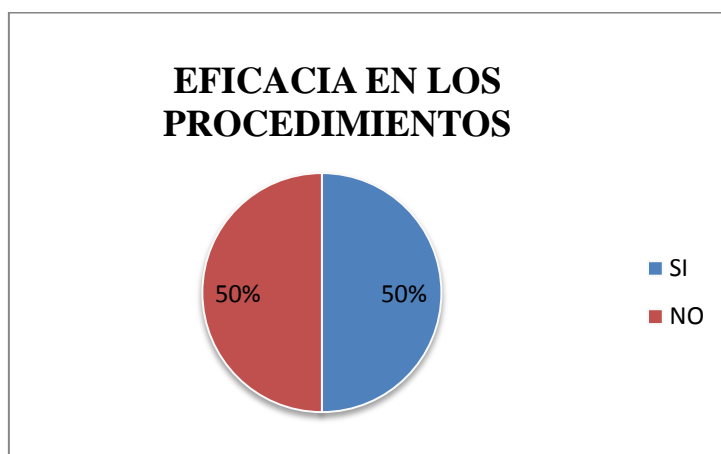
 $\frac{3 \times 100}{6}$

ÍNDICE

50,00%

Gráfico No 4.20

Eficacia en los procedimientos



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Ligia Chafla

Elaborado por:	LCH	10/11/2014
Revisado por:	JA	08/12/2014

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL
CANTÓN GUANO
INDICADORES DE GESTIÓN

IG 7/7

TIPO: Control

OBJETIVO: Establecer el porcentaje de cumplimiento de las funciones asignadas a los colaboradores del área.

NOMBRE: Eficacia en cumplimiento de funciones.

RELACIÓN

$$\frac{\# \text{ Funciones desarrolladas}}{\# \text{ Funciones definidas}}$$

DATOS

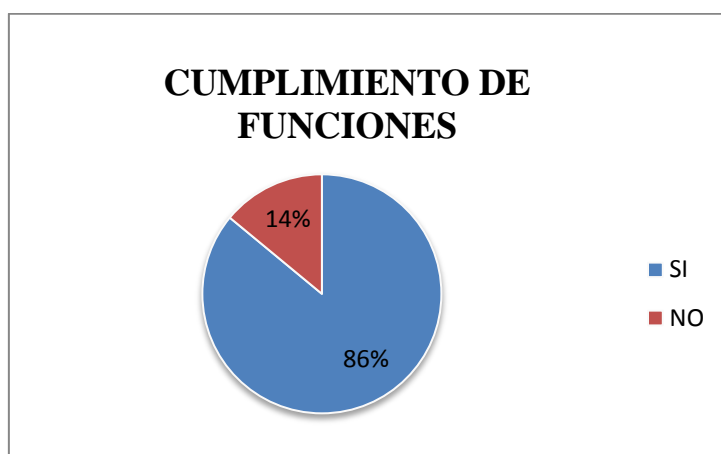
$$\frac{25 \times 100}{29}$$

ÍNDICE

86,20%

Gráfico No 4.21

Cumplimiento de funciones



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Ligia Chafra

Elaborado por:	LCH	10/11/2014
Revisado por:	JA	08/12/2014

PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE III
Comunicación de Resultados

PA 3/3

Entidad: GADMC-Guano
Área: Jefatura de Recursos Humanos
Tipo de auditoría: Administrativa

No.	Descripción	Ref. PT	Realizado Por	Fecha
OBJETIVO				
	Integrar y confirmar las debilidades establecidas, elaborar el informe que contiene el diagnostico.			
PROCEDIMIENTOS				
1	Elabore la carta de presentación	CR	LCH	07/03/2015
2	Elabore el informe de auditoría	IF	LCH	09/03/2015

Elaborado por:	LCH	10/11/2014
Revisado por:	JA	08/12/2014

CARTA DE PRESENTACIÓN

CR

Riobamba, 12 de Abril del 2015.

Lcdo.

Edgar Alarcón

ALCALDE DEL GADM DEL CANTÓN GUANO

Guano.

De mi consideración:

Se ha realizado la AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LA JEFATURA DE RECURSOS HUMANOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN GUANO, por el período comprendido de enero a diciembre del 2013, el mismo que se llevó a cabo de acuerdo a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, Normas de Auditoría Gubernamental y demás procedimientos considerados necesarios, para evaluar el desempeño del Gobierno Municipal.

En el examen constan los resultados obtenidos en base al análisis, incluyendo los respectivos comentarios, conclusiones y recomendaciones que de seguro serán en beneficio para el mismo.

Atentamente,

Ing. Jorge Enrique Arias Esparza

SUPERVISOR

Elaborado por:	LCH	10/11/2014
Revisado por:	JA	08/12/2014

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL
CANTÓN GUANO
INFORME DE AUDITORÍA
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

Motivo del examen

La Auditoría Administrativa al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Cantón Guano, se efectuará para medir el grado de eficiencia, eficacia y economía de las actividades administrativas.

Objetivos de la evaluación.

- Elaborar la planificación, que permita identificar plenamente el objetivo y el alcance de la auditoría administrativa.
- Realizar el desarrollo de la auditoría, en donde se pondrá en práctica técnicas para obtener información, análisis y validación de ésta y la detección de hallazgos e identificación de evidencias.
- Elaborar un informe, establecer las conclusiones y recomendaciones que vayan en beneficio del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guano para una adecuada toma de decisiones.
- Evaluar la eficiencia, eficacia y economía de los procesos administrativos desarrollados en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guano.
- Evaluar la existencia de un adecuado Control Interno en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guano, para establecer áreas críticas en la ejecución de las actividades.

Alcance

Se realizará la Auditoría Administrativa a la Jefatura de Recursos Humanos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guano, provincia de Chimborazo comprenderá el análisis de los procesos administrativos del período 2013.

Elaborado por:	LCH	10/11/2014
Revisado por:	JA	08/12/2014

Base legal

El Ilustre Municipio del Cantón Guano, fue creado por la Convención Nacional mediante Decreto de Cantonización del 17 de Diciembre de 1845.

Mediante ordenanza aprobada por el Concejo Municipal de Guano, publicada en el Registro Oficial 158 del 23 de junio del 2011, se cambió de denominación de Ilustre Municipalidad del Cantón Guano a Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guano.

Estructura orgánica

Niveles

Legislativo: Consejo Municipal

Gobernante: Alcaldía

Asesor: Comisiones Especiales y Permanentes
Gestión Legal
Gestión de Planificación y Desarrollo

Habilitantes o de apoyo: Gestión Administrativa
Gestión Financiera
Secretaría General

Sustantivos-generador de valor: Gestión de Obras Públicas
Gestión de Desarrollo Local
Gestión Productiva

Elaborado por:	LCH	10/11/2014
Revisado por:	JA	08/12/2014

Falta de un plan de difusión de código de ética institucional

La limitada coordinación entre los subsistemas que forman parte de la Jefatura de Recursos Humanos, así como la asignación de responsabilidades han generado la inobservancia de la Norma de Control Interno No. 200-01 “Integridad y Valores Éticos”; COOTAD Art. 54 literal f: Funciones del GAD Municipal.

Conclusión

A pesar de que el GAD Municipal del Cantón Guano cuenta con un código de ética este no se encontró en proceso de difusión, limitando el compromiso de los servidores de actuar con voluntad, disciplina y profesionalismo en el Departamento la Jefatura de Recursos Humanos.

Recomendación**Al Jefe de Recursos Humanos**

8. Coordinara con el Sr. Alcalde la elaboración de programas y métodos de difusión del código de ética, los cuales estarán debidamente aprobados y serán ejecutados.

Falta de políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño del personal

A falta de políticas y procedimientos definidos para medir el rendimiento y la productividad en función de las actividades que desempeña el personal, se pudo verificar que el trabajo de las servidoras y servidores no son evaluadas, inobservando la Norma de Control Interno No. 407-04 “Evaluación del Desempeño”

Conclusión

No se evalúan conocimientos técnicos en la inducción del personal y tampoco durante el ejercicio de sus tareas, dificultando identificar las necesidades de capacitación, entrenamiento del personal o de promoción y reubicación, para mejorar su rendimiento y productividad.

Elaborado por:	LCH	10/11/2014
Revisado por:	JA	08/12/2014

Recomendación**Al Alcalde**

9. Coordinará con el Jefe de Recursos Humanos la emisión y difusión de las políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño, en función de los cuales se avaluara periódicamente al personal.

Limitada capacitación al personal operativo

La falta de coordinación entre las unidades que desarrollan las propuestas de capacitación y la Jefatura del Talento Humano que formula el plan anual de capacitaciones han limitado establecer de manera técnica y objetiva las necesidades de capacitación de los servidores inobservando la Norma de Control Interno No. 407-06 “Capacitación y Entrenamiento Continuo” y la Ley Orgánica del Servidor Público Art. 71 “Programas de Formación y Capacitación”; COOTAD Art. 54 literal f: Funciones del GAD Municipal.

Conclusión

Las servidoras y los servidores de apoyo de la Jefatura de Recursos Humanos no han recibido capacitación a fin de contribuir al mejoramiento de los conocimientos y habilidades, así como el desarrollo de la entidad.

Recomendación**Jefe de Recursos Humanos**

10. Coordinar acciones para promover en forma constante y progresiva la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de acuerdo al puesto que desempeñan las servidoras y servidores en la Jefatura de Recursos Humanos, a fin de actualizar sus conocimientos, obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de su trabajo.

Inobservancia de las políticas de contratación del personal

No se han especificado los requerimientos del personal y el nivel de competencias necesarias para los distintos puestos y tareas a desarrollarse en las distintas áreas, dificultado el desarrollo, implantación y mantenimiento de un buen control interno, limitando alcanzar los objetivos y la misión de la institución, inobservado las Normas de Control Interno No. 200-06 “Competencia Profesional” y 407-03 “Incorporación del Personal”

Elaborado por:	LCH	10/11/2014
Revisado por:	JA	08/12/2014

Conclusión

La falta de un manual de clasificación de puestos y competencias ha generado que la entidad no evalúa conocimientos técnicos y el perfil profesional al momento de la inducción del personal hacia las distintas áreas de la institución.

Recomendación

Al Alcalde y Jefe de Recursos Humanos

11. Seleccionar al personal tomando en cuenta como requisito esencial las competencias profesionales necesarias para las distintas funciones y responsabilidades y considerando los impedimentos legales, y éticos para su desempeño.

Inexistencia de un plan de administración de riesgos

La falta de aplicación de procedimientos de administración de riesgos que permitan la identificación, evaluación, administración y valoración, ocasiono que la Jefatura de Recursos Humanos carezca de información oportuna que genere acciones coordinadas para mitigar y dar respuesta a los eventos que afectaran a la institución, inobservando las Normas de Control Interno No. 300-01 “Identificación de Riesgos”, 300-02 “Plan de Mitigación de Riesgos”, 300-03 “Valoración de los Riesgos” y 300-04 “Respuesta al Riesgo”.

Conclusión

El área de la Jefatura de Recursos Humanos de la institución no ha establecido mecanismos necesarios para identificar, analizar y tratar los potenciales eventos que pudieran afectar adversamente la ejecución de sus procesos y el logro de sus objetivos.

Recomendación

Al Alcalde

12. Dispondrá al Jefe de la Jefatura de Recursos Humanos realizar el plan de mitigación de riesgos, desarrollando y documentando una estrategia clara, organizada e interactiva para identificar y valorar los riesgos del área de Gestión Administrativa que puedan impactar en la entidad impidiendo el logro de sus objetivos.

Elaborado por:	LCH	10/11/2014
Revisado por:	JA	08/12/2014

Inexistencia de indicadores de gestión

La institución ha definido el Plan de Programas y Proyectos para los diferentes sectores del cantón con sus respectivos indicadores que deberían ser analizados y evaluados semestralmente, pero la descoordinación entre los diferentes niveles de administración no han permitido el control y seguimiento de las actividades tomando como base la función, misión y visión institucional, inobservando la Norma de Control Interno No. 200-02 “Administración Estratégica”

Conclusiones

La Jefatura de Recursos Humanos no han establecido indicadores de gestión específicas para los procesos claves, dificultando evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia del departamento.

Recomendaciones

Al Jefe de Recursos Humanos

13. Coordinar e identificar procesos claves y establecer indicadores que permitan tomar medidas para lograr mayor eficiencia, eficacia, y economía en la ejecución de los procesos que estén vinculados directamente con la misión institucional.

Desconocimiento de las políticas institucionales y específicas

La falta de mecanismos para fomentar las políticas institucionales y específicas descritas en el orgánico estructural por procesos de la institución ha generado que los servidores no se adhieran a éstas, existiendo la inobservancia de la Norma de Control Interno No. 200-08 “Adhesión a las Políticas Institucionales”; COOTAD Art. 54 literal f: Funciones del GAD Municipal.

Conclusiones

El personal no se encuentra empoderado de las políticas institucionales y específicas generando la falta de compromiso e incumplimiento de estas en el desarrollo de sus tareas.

Elaborado por:	LCH	10/11/2014
Revisado por:	JA	08/12/2014

Recomendaciones**Jefe de Recursos Humanos**

14. Desarrollará acciones necesarias para difundir las políticas institucionales y específicas, establecerá factores motivadores para alcanzar su adhesión.

Ligero empoderamiento de miras estratégicas

Debido a que los canales de comunicación e información se encuentran parcialmente abiertos en forma horizontal y vertical ha generado que el personal desarrolle sus actividades sin un enfoque en la gestión por resultados, además la falta de compromiso y la ligera coordinación y descargo de responsabilidades con los jefes y directores departamentales ha ocasionado que los servidores no se empoderen de las miras estratégicas institucionales y específicas, existiendo inobservancia de las Normas de Control Interno No. 200-02 “Administración Estratégica”; 500-01 “Controles Sobre Sistemas de Información”; 500-02 “Canales de Comunicación”; COOTAD Art. 54 literal f: Funciones del GAD Municipal.

Conclusión

El Personal de la Jefatura de Recursos Humanos desconoce los objetivos, misión, visión institucional y departamental, lo que ha provocado que ejecuten sus tareas bajo objetivos aislados y ajenos a los institucionales.

Recomendación**Al Jefe de Recursos Humano**

8. Coordinar acciones a fin de establecer planes y estrategias que atiendan a la difusión de los lineamientos estratégicos tanto de la institución como del área específica donde operan y evaluarán el conocimiento y la puesta en práctica de éstas en el desarrollo de sus actividades.

Espacio físico inadecuado

La integración de diferentes instituciones dentro del inmueble de la municipalidad ha generado que los espacios físicos de las servidoras y servidores sean demasiado reducidos, además esto debido al crecimiento de la municipalidad y por consecuencia se demanda de más personal para la institución, sumado a esto no se han realizado estudios para una adecuada organización estructural en función al crecimiento municipal y

Elaborado por:	LCH	10/11/2014
Revisado por:	JA	08/12/2014

tampoco se han evaluado los factores de riesgos en el trabajo, inobservando así la estructura orgánica funcional por procesos de la institución literal 4.4: Gestión Administrativa y literal 4.4.1: Subproceso de Gestión de Recursos Humanos

Conclusión

Las servidoras y servidores que forman parte de la Jefatura de Recursos Humanos desarrollan sus funciones en espacios físicos muy reducidos, provocando así el potencial riesgo en el lugar de trabajo e ineficiencia en el desempeño de sus tareas.

Recomendación

Al Director de Gestión Administrativa y Jefe de Recursos Humanos

9. Presentarán al consejo municipal un estudio del espacio físico mantenido, para una adecuada organización estructural y funcional de la municipalidad y efectuará los ajustes necesarios en función del crecimiento, nuevas competencias y necesidades del servicio

Elaborado por:	LCH	10/11/2014
Revisado por:	JA	08/12/2014

CONCLUSIONES

1.- Mediante la realización de la auditoría administrativa se detectaron deficiencias que dificultan el desarrollo y fortalecimiento de la Jefatura de Recursos Humanos del Gobierno Municipal del Cantón Guano, el resultado del trabajo es el informe de auditoría donde se detallan las observaciones y las recomendaciones específicas de los componentes analizados.

2.- El Gobierno Municipal del Cantón Guano a pesar de mantener un estado de descentralización y autonomía administrativa, no ha tomado las medidas necesarias para fortalecer el proceso administrativo, generando una ligera efectividad y eficiencia en las operaciones desarrolladas por la Jefatura de Recursos Humanos.

3.- El control interno como proceso integral del Gobierno Municipal del Cantón Guano ha mantenido un énfasis moderado en cualquiera de sus vértices debido a las inobservancias de las normas legales que regulan este tipo de instituciones, generando así deficiencias que limitan el logro de los objetivos institucionales con calidad y oportunidad.

4.- A través de la evaluación se pudo concluir que los servidores y las servidoras que laboran en la Jefatura de Recursos Humanos no están empoderados de las miras estratégicas institucionales y departamentales, provocando la ejecución de las tareas bajo objetivos aislados y ajenos a los establecidos.

5.- Con la realización de la tesis se ha permitido reafirmar y ampliar los conocimientos adquiridos en el proceso formativo, además de enriquecer el perfil humanístico, ético y sobre todo conocer superficialmente la ardua profesión de auditor.

RECOMENDACIONES

- 1.-** Implementar las sugerencias descritas en el informe confidencial entregado a la máxima autoridad y al Jefe de Recursos Humanos, en la que se detalla las debilidades encontradas en la ejecución de la auditoría, a fin de mejorar los procesos administrativos mantenidos por la Jefatura de Recursos Humanos del Gobierno Municipal del Cantón Guano.

- 2.-** Se recomienda la utilización e implementación de instrumentos tales como indicadores de gestión y las mismas auditorías que, además de redundar en la mejora del control del Gobierno Municipal del Cantón Guano, facilitarían la labor de sus responsables puesto que permitirán mejorar los procesos de manera continua.

- 3.-** La máxima autoridad, los directivos y demás servidoras y servidores del Gobierno Municipal del Cantón Guano, de acuerdo con sus competencias deberán desarrollar acciones y atender los requerimientos que se tornan imprescindibles para el diseño, implantación, operación y fortalecimiento de los componentes de control interno y así asegurar el cumplimiento de su misión organizacional.

- 4.-** La Jefatura de Recursos Humanos del Gobierno Municipal del Cantón Guano, deben operar bajo una gestión por resultados, por lo que se recomienda colocar leyendas de la misión, visión y objetivos de la institución en lugares estratégicos a fin de dirigir al talento humano en la consecución del propósito común institucional.

- 5.-** Mantener la realización de proyectos de tesis, como requisito previo a la obtención del título en las diferentes carreras ofertadas por la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a fin de enriquecer el perfil profesional de los egresados, a través de la investigación científica.

BIBLIOGRAFÍA

- Fernández Arena, J. A. (1973) Auditoría Administrativa. 3a ed. México: Diana.
- Leonard, W. (1991) Auditoría Administrativa: Evaluación de los métodos y eficiencia administrativa. México: Diana.
- Franklin Finkowsky, E. B. (2007) Auditoría Administrativa: Gestión Estratégica del Cambio. 2a ed. México: Pearson Educación.
- Franklin Finkowsky, E. B. (2013) Auditoría Administrativa: Evaluación y Diagnostico Empresarial. 3a ed. México: Pearson Educación.
- Amador Sotomayor, A. (2008) Auditoría Administrativa: Procesos y Aplicación. México: McGraw.hill interamericana editores.
- Thierauf, R. J. (1990) Auditoría Administrativa: Cuestionarios de trabajo. 3a ed. México: Limusa.
- Rodríguez Valencia, J. (2010) Auditoría Administrativa: 3a ed. México: Trillas.
- Mancillas Pérez, E. J. (2011) Auditoría Administrativa: Un enfoque científico. México: Trillas.
- Mendivil, V. M. (2010) Elementos de auditoría. México: Cengage Learning.
- De la Peña Gutiérrez, A. (2009) Auditoría: Un enfoque práctico. Madrid: Paraninfo.
- Arens, A., et al (2007) Auditoría: Un enfoque integral. 11a ed. México. Pearson Educación.
- Pallerola Comamala, J. y Monfort Aguilar, E. (2013) Auditoría: Enfoque Teórico-Práctico. Ediciones de la U.
- Fayol, H. & Taylor, F. (1897) Administración General: Principios de la Administración Científica. 14a ed. Buenos Aires: El Ateneo.
- Maldonado, M. (2011) Auditoría de Gestión. 2a ed. Quito: Abya-Yala.

WEB GRAFÍA:

- Monografias.com. Administración de Recursos Humanos. (Recuperado 2014-09-18) de: http://www.monografias.com/trabajos42/administracion-recursos-humanos/admi_nistracion-recursoshu-manos.shtml.
- Universidad de las Américas Puebla. Administración de Recursos Humanos. (Recuperado 2014-09-18) de: http://www.catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos_lhr/fa/capitulo2.pdf.
- Lagares Barreiro Paula y Puerto Albandoz Justo, Población y Muestra. Técnicas de Muestreo. (Recuperado 2014-09-25) de: <http://www.mathematik.unikl.de/~mamaeusch>.
- Wikipedia la Enciclopedia Libre. Auditoría. (Recuperado 2014-09-26) de: <http://es.wikipedia.org/wiki/Auditoría>.
- Stefytoro. Concepto de auditar. (Recuperado 2014-09-30) de: <http://www.buenastareas.com>.
- Curso elemental de auditoría. Importancia de la auditoría. (Recuperado 2014-09-30) de: <http://www.mailxmail.com/curso-elemental-auditoría/importancia-auditoría>.
- Educaguía.com. Tipos de auditorías y objetivos bsicos - Educaguia. (Recuperado 2014-09-30) de: <http://www.educaguia.com/apuntes/apuntes./tipos>.
- Elika. Alcance de la auditoría. (Recuperado 2014-09-30) de: http://www.elika.net/datos_3.1_alcance_%20de_%20la%20auditoría.pdf
- Bolg. Fases de la auditoría. (Recuperado 2014-09-30) de: <http://www.sofialoza.blogspot.com>

ANEXOS

NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA LAS ENTIDADES Y ORGANISMOS DEL SECTOR PÚBLICO

200-01 Integridad y valores éticos. Los responsables del control interno determinarán y fomentarán la integridad y los valores éticos, para beneficiar el desarrollo de los procesos y actividades institucionales y establecerán mecanismos que promuevan la incorporación del personal a esos valores; los procesos de reclutamiento y selección de personal se conducirán teniendo presente esos rasgos y cualidades.

200-02 Administración estratégica. Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, implantarán, pondrán en funcionamiento y actualizarán el sistema de planificación, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional.

200-06 Competencia Profesional. La máxima autoridad y los directivos de cada entidad pública reconocerán como elemento esencial, las competencias profesionales de las servidoras y servidores, acordes con las funciones y responsabilidades asignadas.

200-08 Adhesión a las políticas institucionales. Las servidoras y servidores de las entidades, observarán las políticas institucionales y las específicas aplicables a sus respectivas áreas de trabajo.

300-01 Identificación de riesgos. Los directivos de la entidad identificarán los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales debido a factores internos o externos, así como emprenderán las medidas pertinentes para afrontar exitosamente tales riesgos.

300-02 Plan de mitigación de riesgos. Los directivos de las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, realizarán el plan de mitigación de riesgos desarrollando y documentando una estrategia clara, organizada e interactiva para identificar y valorar los riesgos que puedan impactar en la entidad impidiendo el logro de sus objetivos.

300-03 Valoración de los riesgos. La valoración del riesgo estará ligada a obtener la suficiente información acerca de las situaciones de riesgo para estimar su probabilidad de ocurrencia, este análisis le permitirá a las servidoras y servidores reflexionar sobre cómo los riesgos pueden afectar el logro de sus objetivos, realizando un estudio detallado de los temas puntuales sobre riesgos que se hayan decidido evaluar.

407-02 Manual de clasificación de puestos. La entidad contará con un manual que contenga la descripción de las tareas, responsabilidades, el análisis de las competencias y requisitos de todos los puestos de su estructura y organizativa. El documento será revisado y actualizado periódicamente y servirá de base para la aplicación de los procesos de reclutamiento, selección y evaluación del personal.

407-03 Incorporación de personal. Las unidades de administración de talento humano seleccionarán al personal, tomando en cuenta los requisitos exigidos en el manual de clasificación de puestos y considerando los impedimentos legales y éticos para su desempeño.

407-04 Evaluación del desempeño. La máxima autoridad de la entidad en coordinación con la unidad de administración de talento humano, emitirán y difundirán las políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño, en función de los cuales se evaluará periódicamente al personal de la Institución.

407-06 Capacitación y entrenamiento continuo. Los directivos de la entidad promoverán en forma constante y progresiva la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de las servidoras y servidores en todos los niveles de la entidad, a fin de actualizar sus conocimientos, obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de su trabajo.

407-08 Actuación y honestidad de las servidoras y servidores. La máxima autoridad, los directivos y demás personal de la entidad, cumplirán y harán cumplir las disposiciones legales que rijan las actividades institucionales, observando los códigos de ética, normas y procedimientos relacionados con su profesión y puesto de trabajo.

410-01 Organización informática. Las entidades y organismos del sector público deben estar acopladas en un marco de trabajo para procesos de tecnología de información que aseguren la transparencia y el control, así como el involucramiento de la alta dirección, por lo que las actividades y procesos de tecnología de información de la organización deben estar bajo la responsabilidad de una unidad que se encargue de regular y estandarizar los temas tecnológicos a nivel institucional.

410-03 Plan informático estratégico de tecnología. La unidad de tecnología de la información elaborará e implementará un plan informático estratégico para administrar y dirigir todos los recursos tecnológicos, el mismo que estará alineado con el plan estratégico institucional y éste con el Plan Nacional de Desarrollo y las políticas públicas de gobierno.

410-04 Políticas y procedimientos. La máxima autoridad de la entidad aprobará las políticas y procedimientos que permitan organizar apropiadamente el área de tecnología de información y asignar el talento humano calificado e infraestructura tecnológica necesaria.

410-05 Modelo de información organizacional. La unidad de tecnología de información definirá el modelo de información de la organización a fin de que se facilite la creación, uso y compartición de la misma; y se garantice su disponibilidad, integridad, exactitud y seguridad sobre la base de la definición e implantación de los procesos y procedimientos correspondientes.

500-01 Controles sobre sistemas de información. Los sistemas de información contarán con controles adecuados para garantizar confiabilidad, seguridad y una clara administración de los niveles de acceso a la información y datos sensibles.

500-02 Canales de comunicación abiertos. Se establecerán canales de comunicación abiertos, que permitan trasladar la información de manera segura, correcta y oportuna a los destinatarios dentro y fuera de la institución.

ORDENANZA QUE REGLAMENTA LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL POR PROCESOS DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE GUANO

PROCESOS HABILITANTES O DE APOYO

Proceso gestión administrativa

Misión:

Constituye la base primordial del desarrollo institucional, a través de reglamentación y normativa que permite el desarrollo armónico de los servicios con plena aceptación por parte de la comunidad, regulaciones que además se ocupan también del desarrollo del recurso humano a fin de que responda a las demandas de servicio público, el avance tecnológico y el mejoramiento personal del bien de la institución y la colectividad.

Atribuciones y responsabilidades:

- Planificar, dirigir y controlar la organización administrativa del Gobierno Municipal en base de formulación de manuales de procedimientos y normativa que regule el funcionamiento de los diferentes procesos y subprocesos con que cuenta la institución.
- Desarrollar propuestas, planes y programas técnicos de gestión, tendientes a conseguir la excelencia de los servicios municipales.
- Identificar los puntos críticos en la generación de los productos o servicios a efectos de corregir los procedimientos y metodologías que aseguren la optimización de los mismos.
- Coordinar y supervisar el manejo de los recursos humanos de conformidad a la ley.
- Coordinar y supervisar la programación y ejecución de actividades relacionadas a higiene y salubridad y buscar las mejores condiciones de participación ciudadana en su realización.
- Coordinar y controlar las actividades determinadas para los subprocesos de Compras Públicas, Comisaría, Informática y Comunicación Social.
- Organizar, dirigir y controlar la prestación de servicios de consejería, guardianía, talleres de capacitación, transportes, mantenimiento de edificios, mantenimiento de equipos, maquinaria, vehículos y otros bienes de la municipalidad.
- Organizar el desarrollo del sistema informático de apoyo a los diferentes procesos y subprocesos y establecer políticas y reglamentación para su uso y mantenimiento.
- Establecer canales de comunicación, coordinación entre la Alcaldía y los diferentes gestores de servicio a efectos de acordar compromisos frente a los objetivos institucionales y garantizar un ambiente grato y estimulante de trabajo.
- Coordinar sus acciones con directores y jefes departamentales en la ejecución de programas administrativos necesarios para la implementación de un adecuado

sistema de desarrollo organizacional y la obtención de un óptimo clima organizacional.

- Asesorar al Concejo y al Señor Alcalde en aspectos relacionados con la administración de recursos humanos.
- Cumplir con las demás funciones asignadas por el Concejo y el señor Alcalde.

Subprocesos de recursos humanos

Atribuciones y responsabilidades:

- Coordinar las acciones de trabajo con los diferentes procesos de la institución.
- Asesorar a los diferentes procesos en materia administrativa, técnica y legal sobre el manejo de los recursos humanos.
- Evaluar y monitorear los diferentes procesos y subprocesos de su área, a fin de detectar errores y proceder con sus respectivos correctivos.
- Organizar la preparación y legalizar las diferentes acciones de personal a través de los formularios y procedimientos establecidos y aplicados para vacaciones, permisos, licencias, traslados, nombramientos, ascensos, renunciaciones, sanciones, subrogaciones, encargos, comisiones, es decir todos aquellos asuntos derivados de las relaciones de trabajo entre la municipalidad y sus servidores.
- Organizar y mantener un sistema de archivo apropiado para administrar la información periódica que deba reportarse a la Dirección Administrativa.
- Reportar las novedades hasta el 15 de cada mes, relacionadas con el personal a la oficina de contabilidad.
- Administrar el régimen disciplinario, mantener registros de control, de asistencia y determinar de conformidad con la norma interna la aplicación de medios correctivos e informar a la Dirección Administrativa.
- Elaborar y aplicar los calendarios anuales de vacaciones del personal de la institución.
- Tramitar los procesos de sumarios administrativos en coordinación con el superior jerárquico del área en cuestión.
- Controlar el tiempo de vigencia de los contratos del personal y notificar oportunamente sobre su terminación y efectuar recomendaciones para la selección de las diferentes modalidades contractuales en función del tipo de actividad y del tiempo.
- Cumplir con todos los requerimientos del personal relacionados con los trámites del IESS, esto es ingresos-salidas, aportes, fondos de reserva, préstamos, retiros, jubilaciones, enfermedad, accidentes de trabajo, etc.
- Determinar los requerimientos y especializaciones técnicas de la ropa de trabajo y del equipo de protección individual para cada trabajador municipal.
- Realizar visitas de inspección a oficinas y lugares de trabajo, para verificar el cumplimiento de la asistencia y colaborar en la verificación del cumplimiento de los roles en cada uno de los puestos de trabajo.

- Determinar necesidades de capacitación a fin de combatir las áreas críticas en los procesos.
- Coordinar y controlar la utilización de los vehículos institucionales en el cumplimiento de actividades propias de la institución y las autorizadas para el uso de la comunidad.
- Abrir y registrar datos de mantenimiento en la hoja de vida de cada uno de los vehículos de la institución.
- Coordinar la realización de trámites relacionados al pago de servicios básicos de la institución, (luz, agua, teléfono).
- Procurar la mejor prestación de imagen de la institución, mediante el mantenimiento, aseo, limpieza y guardianía de edificios e instalaciones municipales.
- Vigilar el buen uso de los muebles y equipos de oficina de la institución y proceder con la reparación o arreglos respectivos que el caso amerite.
- Convocar a concurso de merecimientos y oposición.
- Desarrollar programas de bienestar social.
- Determinar las áreas de mejoría y necesidad de capacitación en función de la eficiencia de los procesos.
- Ejecutar cursos, seminarios, talleres, etc., para capacitar al personal.
- Aplicar el sistema de la calificación de servicios y evaluación del desempeño del recurso humano.
- Elaborar las acciones de personal.
- Receptar las solicitudes de movimiento de personal y/o licencias.

CÓDIGO ORGÁNICO DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL
AUTONOMÍA Y DESCENTRALIZACIÓN - COOTAD

Artículo 54.- Funciones.- Son funciones del gobierno autónomo descentralizado municipal las siguientes:

f) Ejecutar las competencias exclusivas y concurrentes reconocidas por la Constitución y la ley y en dicho marco, prestar los servicios públicos y construir la obra pública cantonal correspondiente, con criterios de calidad, eficacia y eficiencia, observando los principios de universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad, solidaridad, interculturalidad, subsidiariedad, participación y equidad;

Artículo 60.- Atribuciones del alcalde o alcaldesa.- Le corresponde al alcalde o alcaldesa:

i) Resolver administrativamente todos los asuntos correspondientes a su cargo; expedir, previo conocimiento del concejo, la estructura orgánico -funcional del gobierno autónomo descentralizado municipal; nombrar y remover a los funcionarios de dirección, procurador síndico y demás servidores públicos de libre nombramiento y remoción del gobierno autónomo descentralizado municipal;

- **Artículo 233.- Plazo.-** Todas las dependencias de los gobiernos autónomos descentralizados deberán preparar antes del 10 de septiembre de cada año su plan operativo anual y el correspondiente presupuesto para el año siguiente, que contemple los ingresos y egresos de conformidad con las prioridades establecidas en el plan de desarrollo y ordenamiento territorial y bajo los principios de la participación definidos en la Constitución y la ley.

- **Artículo 234.- Contenido.-** Cada plan operativo anual deberá contener una descripción de la magnitud e importancia de la necesidad pública que satisface, la especificación de sus objetivos y metas, la indicación de los recursos necesarios para su cumplimiento.

Los programas deberán formularse en función de los planes de desarrollo y de ordenamiento territorial.

A fin de hacer posible su evaluación técnica, las dependencias de los gobiernos autónomos descentralizados deberán presentar programas alternativos con objetivos de corto, mediano y largo plazo.