



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

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

## **TESIS DE GRADO**

Previo a la obtención del título de:

Ingeniero en contabilidad y auditoría CPA.

### **TEMA:**

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE COLTA, PERÍODO 2012”**

### **AUTORAS:**

**MARÍA FERNANDA CUJILEMA CORO**

**BELINDA SALOMÉ ORTIZ ALCOCER**

**RIOBAMBA – ECUADOR**

**2014**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el tema “AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE COLTA, PERÍODO 2012” previo a la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría C.P.A., ha sido desarrollado por las señoritas MARÍA FERNANDA CUJILEMA CORO Y BELINDA SALOMÉ ORTIZ ALCOCER, han cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

**Ing. JAVIER LENÍN GAIBOR**

**DIRECTOR DE TESIS**

**Lic. MÓNICA ELINA BRITO GARZÓN**

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD**

María Fernanda Cujilema Coro y Belinda Salomé Ortiz Alcocer estudiantes de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la Facultad de Administración de Empresas, declaramos que la tesis que presentamos es auténtica y original. Somos responsables de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

María Fernanda Cujilema Coro

Belinda Salomé Ortiz Alcocer

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo investigativo a mis padres quienes me han brindado su apoyo incondicional, quienes con su ejemplo han sabido guiarme.

A mi hija por quien he luchado para alcanzar esta meta y ha sido mi fuerza para salir adelante, a toda mi familia que me han apoyado para culminar mi carrera.

Belinda Salomé Ortiz Alcocer

Existen personas extraordinarias que están junto a nosotros en todo momento, eso por eso que este esfuerzo dedico a quienes en cada momento supieron alentarme darme fuerzas, fe y esperanza.

A Dios por brindarme la oportunidad de vivir y bendecirme cada momento de mi vida.

A mis padres por ser el pilar fundamental en mi vida, por darme fuerzas y apoyarme siempre ya que con su ejemplo de perseverancia y sacrificio me han enseñado a esforzarme para alcanzar mis metas.

Agradezco a mis hermanos, y amigos gracias por ser una parte importante en mi vida por brindarme sus palabras de aliento, para cumplir un objetivo más en mi vida.

María Fernanda Cujilema Coro

## AGRADECIMIENTO

Agradecemos infinitamente a la **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**, por brindarnos la oportunidad de ser profesionales capaces de enfrentar los retos y exigencias que la sociedad demanda.

Al **GAD MUNICIPAL DE COLTA**, por habernos facilitado la realización de nuestra tesis.

Agradecemos a nuestro asesor **Ing. Lenín Gaibor** y nuestra miembro de tesis **Lcda. Mónica Brito** por habernos brindado la oportunidad de recurrir a sus capacidades y conocimientos, así también por toda la paciencia brindada durante el desarrollo de nuestra tesis.

## ÌNDICE DE CONTENIDOS

Portada .....	I
Certificación del tribunal .....	II
Certificado de responsabilidad .....	III
Dedicatoria .....	IV
Agradecimiento .....	V
Ìndice de contenidos .....	VI
Ìndice de tablas .....	IX
Ìndice de cuadros .....	IX
Ìndice de gràficos .....	X
Ìndice de anexos .....	X
Resumen ejecutivo.....	XI
Summary.....	XII
Introducciòn.....	XIII
Capítulo I.....	1
Tema de investigaciòn .....	1
1.1.Planteamiento del problema.....	1
1.1.1.Formulaciòn del problema.....	2
1.1.2.Delimitaciòn del problema .....	2
1.2.Justificaciòn.....	3
1.3.Objetivos .....	5
1.3.1.Objetivo general .....	5
1.3.2.Objetivos especìficos .....	5
Capítulo II.....	6
Marco teòrico .....	6
2.1.Antecedentes investigativos.....	6
2.1.1.Antecedentes històricos .....	6
2.2.Fundamentaciòn teòrica.....	7
2.2.1.Marco teòrico .....	7

2.2.1.1.Auditoría de gestión .....	7
2.2.1.2.Objetivos de la auditoría.....	8
2.2.1.3.Alcance de la auditoría de gestión .....	9
2.2.1.4.Concepto de las 7 e .....	9
2.2.1.5.Etapas de la auditoría de gestión.....	10
2.2.1.6.La planificación específica .....	12
2.2.1.7.La ejecución de la auditoría .....	12
2.2.1.8.La comunicación de resultados.....	13
2.2.1.8.1.Atributos de un hallazgo.....	13
2.2.1.9.Tipos de dictamen de auditoría .....	14
2.2.1.10.El informe de auditoría .....	15
2.2.1.11.Requisitos y cualidades del informe.....	15
2.2.1.12.Clases de informes.....	17
2.2.1.13.Gestión pública .....	19
2.2.1.14.Normas ecuatorianas de auditoría gubernamental .....	19
2.2.1.15.Estructura de las NEAG .....	22
2.3.Hipótesis o ideas a defender.....	25
2.3.1.Hipótesis general .....	25
2.3.2.Hipótesis específicas .....	25
2.4.Variables .....	26
2.4.1.Variable independiente.....	26
2.4.2.Variable dependiente .....	26
Capítulo III.....	27
Marco metodológico.....	27
3.1.Modalidad de la investigación .....	27
3.2.Tipos de investigación.....	27
3.3.Población y muestra.....	28
3.3.1.Población .....	28
3.3.2.Muestra .....	29
3.4.Métodos, técnicas e instrumentos.....	30

3.4.1.Método de investigación.....	30
3.4.2.Técnicas para la recolección de información .....	31
3.5.Resultados .....	31
3.5.1.Interpretación de los datos .....	32
3.6.Verificación de hipótesis o idea a defender.....	54
3.6.1.Combinación de frecuencias .....	55
3.6.1.1.Frecuencias observadas .....	56
3.6.1.2.Frecuencias esperadas .....	56
3.6.1.3.Grado de libertad .....	56
3.6.1.4.Grado de significación.....	57
3.6.1.5.Cálculo del ji cuadrado .....	57
3.6.1.6.Verificación de la hipótesis.....	58
Capítulo IV .....	59
Aplicación práctica .....	59
4.1.Planificación .....	59
4.1.1.Orden de trabajo .....	59
4.1.2.Programas de auditoría.....	61
4.1.3.Programa de auditoría.....	65
4.1.3.1.Notificación de inicio.....	66
4.1.3.2.Diagnóstico general de la institución .....	67
4.1.3.3.Estructura orgánica .....	71
4.1.4.Segunda etapa – ejecución.....	73
4.1.4.1.Evaluación del sistema de control interno .....	73
4.1.5.Tercera etapa - comunicación de resultados .....	131
4.1.5.1.Notificación para la lectura del informe .....	132
4.1.5.2.Informe de auditoría de gestión.....	134
4.1.5.3. Conclusiones y recomendaciones.....	155
4.1.5.3.1. Conclusiones.....	155
4.1.5.3.2. Recomendaciones.....	156
Bibliografía .....	157



Internet.....	157
Anexos .....	159

### **ÍNDICE DE TABLAS**

No. 01: Matriz de la población.....	28
No. 02: Frecuencias Observadas.....	56
No. 03: Frecuencias Esperadas .....	56
No. 04: Cálculo del Ji-Cuadrado .....	57

### **ÍNDICE DE CUADROS**

No. 01: Misión Institucional .....	32
No. 02: Visión Institucional.....	33
No. 03: Organigrama Estructural .....	34
No. 04: Manuales de Funciones .....	35
No. 05: Sistema de Comunicación .....	36
No. 06: Clima laboral existente .....	37
No. 07: Disponibilidad de tecnología actualizada.....	38
No. 08: Cumplimiento y seguimiento de tareas.....	39
No. 09: Cumplimiento del plan Estratégico Institucional .....	41
No. 10: Entrega de recursos .....	42
No. 11: Evaluación del SCI .....	43
No. 12: Desarrollo de actividades .....	44
No. 13: Conocimiento de funciones .....	46
No. 14: Desarrollo de actividades .....	47
No. 15: Preparación Académica.....	48
No. 16: Procesos de capacitación.....	49
No. 17: Capacitación en Relaciones Humanas.....	50
No. 18: Existencia de un Manual de Riesgos.....	51
No. 19: Plan de Contingencias.....	52

No. 20: Evaluaciones Periódicas.....	53
--------------------------------------	----

### **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

No. 01: Misión Institucional .....	33
No. 02: Visión Institucional.....	34
No. 03: Organigrama Estructural .....	35
No. 04: Manuales de Funciones.....	36
No. 05: Sistema de Comunicación .....	37
No. 06: Clima laboral existente .....	38
No. 07: Disponibilidad de tecnología actualizada.....	39
No. 08: Cumplimiento y seguimiento de tareas.....	40
No. 09: Cumplimiento del plan Estratégico Institucional .....	41
No. 10: Entrega de recursos .....	42
No. 11: Evaluación del SCI .....	44
No. 12: Desarrollo de actividades .....	45
No. 13: Conocimiento de funciones .....	46
No. 14: Desarrollo de actividades .....	47
No. 15: Preparación Académica.....	48
No. 16: Procesos de capacitación.....	50
No. 17: Capacitación en Relaciones Humanas.....	51
No. 18: Existencia de un Manual de Riesgos.....	52
No. 19: Plan de Contingencias.....	53
No. 20: Evaluaciones Periódicas.....	54

### **ÍNDICE DE ANEXOS**

No. 1 Encuesta al personal del gad municipal de colta.....	159
No. 2 Entrevista con el jefe del departamento de talento humano.....	162
No. 3 Entrevista con la auditora interna .....	164
No. 4 Alcade del gad municipal de colta .....	165

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La presente auditoría de gestión se realizó al GAD Municipal de Colta ubicado en el Cantón Colta, Provincia de Chimborazo en el período comprendido entre enero – diciembre 2012.

Este estudio se realizó de acuerdo con las Normas Ecuatorianas de Auditoría Gubernamental emitidas por la Contraloría General del Estado, utilizando diferentes técnicas e instrumentos de investigación como el método deductivo, sintético y analítico, la entrevista, la encuesta, análisis de documentos, indagación, tabulación de datos, aplicación de cuestionarios de auditoría.

Con base en lo anterior se procedió analizar la estructura de control interno para encontrar las áreas críticas, luego se procedió a realizar un examen de gestión a la Unidad de Talento Humano por considerarla un pilar fundamental dentro de la institución, analizando su estructura, reglamento, planes, objetivos y su funcionamiento en general, luego del análisis se procedió a redactar el informe de auditoría con las debidas recomendaciones lo cual ayudará a sus directivos a tomar medidas correctivas para lograr el cambio deseado.

Ing. Javier Lenín Gaibor

**DIRECTOR DE TESIS**

## **SUMMARY**

This management audit was performed to the GAD Municipal of Colta, located in Canton Colta, in Chimborazo Province for the period from January to December in 2012.

This study was done according to Ecuadorian Government Auditing Standards issued by the General Comptroller of the state, using different techniques and research tools such as deductive, synthetic and analytical methods, interview, survey, content analysis, inquiry, data tabulation and the application of audit questionnaires.

Based on the above, we proceeded to analyze the internal control structure to find the critical areas, then it was conducted a management review to the Human Talent Department, considering it a mainstay of the institution, analyzing its structure, regulation, plans, objectives and general operations; after this analysis a report about the audit was presented which contains appropriate recommendations to help their managers to take corrective action to achieve the desired change.

## INTRODUCCIÓN

El Municipio de Colta, es una institución política, territorial, de carácter autónomo a nivel local; subordinada al orden Jurídico y Constitucional del Estado, tiene un carácter representativo, cuyo objetivo es entregar a los y las ciudadanas servicios de calidad y calidez, con talentos humanos responsables, competitivos e innovadores, empeñados en servir con responsabilidad y puntualidad para generar productividad.

Un examen de auditoría permite conocer la realidad de cómo se viene administrando los recursos de la institución, y a través de este sugerir algunos cambios que conlleven a corregir errores encontrados en la verificación de los procesos, para conseguir los objetivos y metas planteadas.

La siguiente tesis manifiesta una auditoría de gestión al Departamento de Talento Humano del GAD Municipal de Colta, la misma que define como objetivo general realizar un examen del grado de cumplimiento de las disposiciones legales existentes o normativas de la institución sobre talento humano.

Con este propósito se aplicarán métodos que permitan establecer y determinar debilidades para recomendar acciones que conlleven a corregirlas.

## **CAPÍTULO I**

### **TEMA DE INVESTIGACIÓN**

AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE COLTA, PERÍODO 2012.

#### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El GAD Municipal del Cantón Colta, se encarga del cumplimiento de toda la planificación de obras, permitiendo que el cantón cuente con una mejor infraestructura, lugares de recreación y una mejor atención a la población, razón por la cual las autoridades y funcionarios a cargo de la gestión del Talento Humano tienen la obligación de realizar una efectiva rendición de cuentas de sus actividades a los departamentos y organismos superiores y ante la sociedad, tal como establece las normas generales del sector público.

Por lo citado anteriormente, funcionarios del GAD Colta, vieron la necesidad de crear el departamento de Talento Humano, es así como el 1 de Agosto del 2009 mediante resolución administrativa se realizó la creación y reforma al orgánico funcional, con la finalidad de organizar el archivo de cada una de las personas y sistematizar los datos personales de cada uno de los funcionarios y trabajadores del Municipio.

Para la creación de este departamento se realizó un análisis minucioso al municipio en su conjunto, detectándose como problemas principales los siguientes:

- Los archivos se encontraban mal organizados.

- Las funciones encomendadas se realizaban de manera verbal lo cual ocasionaba que cada funcionario cumpliera sus tareas de acuerdo a su criterio.
- El desarrollo de las funciones de la mayoría de colaboradores no cumplía con las verdaderas necesidades del Municipio.
- No existía un sistema de evaluación del desempeño a las actividades desarrolladas por el personal municipal.
- No existía comunicación directa entre los distintos Jefes y el personal a su cargo.
- Se visualizaron grupos aislados de empleados y trabajadores con sus propios objetivos, bien sea de carácter individual o en su defecto de carácter grupal.

Todos estos problemas en el GAD Municipal se ocasionaron por la inexistencia del departamento de Talento Humano, lo cual ocasionaba que no se esté cumpliendo con la misión y visión del GAD, provocando que la atención y servicio al cliente no sea la más adecuada.

Por lo citado anteriormente, al realizar una auditoría de gestión se contribuirá a obtener información veraz y oportuna sobre los diversos aspectos que involucra la gestión del Talento Humano que administra la institución.

#### **1.1.1. Formulación del Problema**

¿En qué medida la realización de una Auditoría de Gestión contribuirá a la mejora de los procesos administrativos del departamento de Talento Humano del Gobierno Autónomo Municipal del Cantón Colta?

#### **1.1.2. Delimitación del Problema**

La presente Investigación realizara una Auditoría de Gestión a los diferentes procesos administrativos del departamento de Talento Humano del GAD Municipal

de Colta, Provincia de Chimborazo, ubicado a 18 Km. de la ciudad de Riobamba y a 206 km de Quito la capital de la República del Ecuador, sus límites son:

**Norte:** Cantón Riobamba

**Sur:** Cantón Pallatanga y parte del Cantón Guamote

**Este:** Cantón Riobamba con sus parroquias Cacha, Punín, Flores y la parroquia Cebadas de Guamote.

**Oeste:** Provincia de Bolívar.

El Municipio está ubicado en la parroquia de Cajabamba frente a la Plaza Cultural Juan de Velasco entre Dos de Agosto y Riobamba Antiguo; Teléfonos: (03) 2912353 - 2912202, Sitio Web: [www.municipiodecolta.gob.ec](http://www.municipiodecolta.gob.ec), correo: [info@municipiodecolta.gob.ec](mailto:info@municipiodecolta.gob.ec).

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

Este trabajo de investigación tiene su justificación práctica y funcional en el ámbito local y regional, ya que los resultados obtenidos tras la ejecución de la Auditoría de Gestión contribuirán para la correcta toma de decisiones y el desarrollo de las diferentes actividades realizadas por el GAD Municipal.

Al aplicar la Auditoría de Gestión al GAD Municipal del Cantón Colta estamos contribuyendo a establecer niveles de eficiencia y eficacia administrativa mediante la toma de decisiones correctas por parte de sus autoridades sobre el aprovechamiento de sus recursos y la obtención de buenos resultados.

Además se genera muchos otros beneficios, tales como:

- Mejorar los resultados a todo nivel en un corto plazo.



- Contribuir a la adaptación de los diferentes procesos a los avances tecnológicos.
- Eliminar procesos defectuosos o repetitivos.

Dentro de la utilidad metodológica cabe señalar que la auditoría de gestión, coadyuvará al examen detallado de los procesos realizados, al cumplimiento de los distintos objetivos estratégicos, operativos y financieros que se ha propuesto el Municipio; y, a diagnosticar la verdadera situación y la evolución de la Institución, con el objeto de formular las recomendaciones que van a ser muy beneficiosas para la misma buscando reforzar a todos los puntos débiles y mejorar o mantener los fuertes.

Así mismo, la realización de la presente Auditoría nos permitirá poner en práctica los conocimientos adquiridos en las aulas así como ampliar y adquirir nuevos conocimientos, los mismos que serán de beneficio para un futuro desempeño profesional.

Paralelamente, el desarrollo de este tema investigativo se justifica su realización al convertirse en un pre requisito para la incorporación y obtención del título profesional, necesario para nuestro posterior desempeño en el campo laboral.

Finalmente, la investigación se justifica por la factibilidad que se ha dado para su realización, ya que las autoridades y personal administrativo del Municipio están prestos a proveer toda la documentación necesaria e información adicional que la investigación lo amerite, permitiendo de esta forma aplicar los diferentes instrumentos de investigación, disponer de los recursos humanos que se crean necesarios, usar los recursos materiales y tecnológicos el tiempo que sea suficiente para su desarrollo, y sobre todo se tiene la voluntad para cumplir con el trabajo y lograr las metas planteadas.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Realizar una Auditoría de Gestión a los procesos administrativos del Departamento de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Colta, Período: Diciembre del 2012.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, ética, ecología, equidad, estadística, calidad e impacto en el uso de los recursos y de la gestión pública.
- Evaluar el Control Interno del GAD Municipal mediante una Auditoría de Gestión para determinar las áreas críticas.
- Promover el aumento del rendimiento de su Talento Humano, procurando la correcta administración del patrimonio público.
- Cerciorarse si la entidad alcanzó o no los objetivos y metas institucionales y si los procedimientos de operación y de controles internos son eficaces.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

##### **2.1.1. Antecedentes Históricos**

Aplicando la técnica de la entrevista ha sido posible determinar que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Colta, no ha planificado, ni ejecutado ninguna Auditoría de Gestión al departamento de Talento Humano, razón esta que permite asegurar que el presente trabajo investigativo tiene un enfoque de originalidad y sus resultados permitirán obtener indicadores de gestión, situación que es corroborada al revisar los archivos que reposan en la biblioteca de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, donde se ha determinado que no existen investigaciones similares sobre el tema de estudio, al interior del GAD municipal de Colta.

La Auditoría de Gestión constituye un mandato de ley, la Contraloría General del Estado es la entidad encargada de realizar este control con el fin de examinar, verificar y evaluar el cumplimiento de la visión, misión y objetivos de las instituciones del Estado y la utilización de recursos, administración y custodia de bienes públicos. Su aplicación se extenderá a las entidades de derecho privado, exclusivamente respecto de los bienes, rentas u otras subvenciones de carácter público de que dispongan.

## **2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.2.1. MARCO TEÓRICO**

#### **2.2.1.1. AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**Blanco Luna, Y. (2012)** Según el autor indica que la Auditoría de Gestión es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión en relación con los objetivos generales; su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo, con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección.

**K. Milton & E. Maldonado. (2011)** Indica que la Auditoría de Gestión da énfasis a la medida de la calidad de los productos y servicios gubernamentales, comparten la opinión de que los funcionarios gubernamentales deben dar seguridad a los contribuyentes de que los fondos públicos son utilizados con criterios de: economía, eficiencia y eficacia.

**Maldonado, M. (2011).Auditoría de Gestión, Tercera Edición.**

“Es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño (rendimiento) de una entidad, programa o actividad gubernamental, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos públicos, para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar su responsabilidad ante el público.”

En conclusión la auditoría de gestión es la valoración independiente de todas las operaciones de una empresa, en forma analítica objetiva y sistemática, para

determinar si se llevan a cabo, políticas y procedimientos aceptables; si se siguen las normas establecidas, si se utilizan los recursos de forma eficaz y económica y si los objetivos de la organización se han alcanzado para así maximizar resultados que fortalezcan el desarrollo de la empresa.

### **2.2.1.2. OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA**

**Blanco Luna Y. (2012 Pág. 403)** Considera que los objetivos principales de la Auditoría de Gestión son:

- Determinar lo adecuado de la organización de la entidad.
- Verificar la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas.
- Vigilar la existencia de políticas adecuadas y el cumplimiento de las mismas.
- Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
- Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos.
- Comprobar la utilización adecuada de los recursos.

**Maldonado, Milton, Auditoría de Gestión, Tercera Edición.** El autor indica que los objetivos de la auditoría de gestión son:

- Determinar si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva, a más de determinar si la producción del departamento cumple con las especificaciones dadas; en consecuencia se dan variados informes, presupuestos y pronósticos que así como también los Estados Financieros.
- Establecer el grado en que la entidad y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que han sido asignados.

- Determinar el grado en que el organismo y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad tanto en los servicios que presta como en los procesos realizados.
- Estimular la adherencia del personal al cumplimiento de los objetivos y políticas de la entidad y mejorar los niveles de productividad, competitividad y de calidad de la entidad.
- Establecer si los controles gerenciales implementados en la entidad o programas son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones.

#### **2.2.1.3. ALCANCE DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Para determinar el alcance de una auditoría de gestión se debe tomar en cuenta las circunstancias particulares de cada entidad, al implementar la ejecución esta ha de ser extensiva y adaptada al área que se desea examinar. De esto se pueden establecer determinados enfoques al trabajo realizado en la auditoría de gestión.

Además para determinar el alcance de la auditoría de gestión se han de tomar en cuenta otros factores tales como: recursos necesarios, tiempo transcurrido desde la última auditoría y los resultados de la misma.

#### **2.2.1.4. Concepto de las 7 Es según la Academia mexicana de Auditoría Integral**

- **Eficiencia:** consiste en lograr la utilización más productiva de bienes y de recursos humanos y financieros

- **Eficacia:** es el grado en que los programas están consiguiendo los objetivos propuestos.
- **Economía:** se refiere a los términos y condiciones conforme a los cuales se adquieren bienes y servicios en cantidad y calidad apropiadas, en el momento oportuno y al menor costo posible.
- **Ecología:** podrá definirse como el examen y evaluación al medio ambiente, el impacto al entorno y la propuesta de soluciones reales y potenciales.
- **Ética:** es un conjunto de principios y normas que regulan las actividades humanas.
- **Equidad:** Implica distribuir y asignar los recursos entre toda la población, teniendo en cuenta el territorio en su conjunto.

#### **2.2.1.5. ETAPAS DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN**

La Auditoría de Gestión comprende cuatro etapas generales, a saber:

##### **Planeamiento**

El análisis de los elementos obtenidos en la exploración que debe conducir a:

- Definir los objetos que deben ser objeto de comprobación, por las expectativas que dio la exploración, así como determinar las áreas, funciones y materias críticas.
- Métodos Cualitativos: opinión de los directivos, revisión de documentos, encuestas, cuestionarios.
- Método Cuantitativo: análisis e interpretación de cuentas.

## **Ejecución**

Verificar toda la información obtenida verbalmente.

- Obtener las evidencias suficientes, competentes y relevantes, teniendo en cuenta que:
- Las pruebas determinan las causas y condiciones que originan los incumplimientos.
- Prestar especial atención para que la Auditoría sirva de instrumento para coadyuvar a la toma de decisiones inteligentes y oportunas.
- Determinar en detalles el grado de cumplimiento de las tres E, teniendo en cuenta: condición, criterio, efecto y causa.

## **Informe final**

La exposición del informe final debe expresar de forme concreta, clara y sencilla los problemas, sus causas y efectos, con vista a que se asuma por los ejecutivos de la entidad como una herramienta de dirección.

Sin obviar lo expuesto anteriormente, deberá considerarse lo siguiente:

- **Introducción:** los objetivos que se expondrán en este segmento serán los específicos que fueron definidos en la etapa de planeamiento.
- **Conclusiones:** se deberá exponer, de forma resumida, el precio de incumplimiento, es decir, el efecto económico de las ineficiencias, prácticas antieconómicas, incumplimiento y deficiencias en general. Se reflejaran también de forma resumida, las causas y condiciones que incidieron en el grado de cumplimiento o incumplimiento de las tres E y su interpelación.
- **Cuerpo del informe:** hacer una valoración de la eficiencia de las regulaciones vigentes, todo lo que sea cuantificable, deberá cuantificarse.



- **Recomendaciones:** estas deben ser generales y constructivas, no comprometiéndose la auditoría con situaciones futura que se puedan producir en la entidad.

#### **2.2.1.6. La Planificación Específica**

Es en esta fase es donde se definirán las estrategias a seguir, tomando como referencia la información obtenida en la planificación preliminar y en función del nivel de confiabilidad del control interno y de sus componentes: ambiente de control, sistemas de registro e información y actividades de control adoptados.

#### **2.2.1.7. La ejecución de la auditoría**

En esta fase se aplicarán las técnicas y procedimientos determinados en el programa de auditoría con miras a desarrollar los hallazgos significativos que tengan relación con las áreas y componentes considerados como críticos, considerando los atributos de condición, criterio, efecto y causa.

Toda la información obtenida por el auditor deberá ser registrada en los papeles de trabajo, donde se acumula la evidencia, misma que debe ser suficiente y competente para respaldar su opinión y el informe.

Durante este proceso el auditor debe mantener comunicación permanente con los funcionarios responsables de las áreas y operaciones examinadas, con el objetivo de informarles oportunamente acerca de las desviaciones encontradas, para que de forma oportuna presenten los justificativos o se tomen las acciones correctivas pertinentes.

### **2.2.1.8. La comunicación de resultados**

Aunque es la última fase del proceso de la auditoría, se lleva a cabo durante la misma.

El informe contendrá los comentarios, conclusiones y recomendaciones relacionados con los hallazgos de auditoría, mismo que se dará a conocer a los empleados y funcionarios responsables de las operaciones examinadas, a través de la lectura del informe final, previa convocatoria.

#### **2.2.1.8.1. Atributos de un hallazgo**

- **Condición**

Indica la situación actual encontrada por el auditor al momento de examinar una determinada operación, actividad o área, entendida como “lo que es”.

- **Criterio**

Se refiere al concepto de “lo que debe ser”, esto le permite al auditor medir la condición del hecho o situación.

- **Causa**

Es el motivo o razón por la cual aconteció la condición, o el motivo del incumplimiento del criterio de una norma, responde al cuestionamiento “por qué”.

- **Efecto**

Es la consecuencia de las desviaciones o de la condición encontrada. Es la diferencia entre lo que es y lo que debe ser.

### **2.2.1.9. TIPOS DE DICTAMEN DE AUDITORÍA**

- **Dictamen en limpio o sin salvedades**

Se refiere cuando el Auditor expresa la opinión de que los estados financieros presentan razonablemente la situación financiera y los resultados de las operaciones de la entidad de acuerdo con los principios contables y aplicados sobre una base consistente en el año anterior.

- **Dictamen con salvedades**

El Auditor emite dictamen con salvedades cuando sus estados financieros de su entidad presentan razonablemente la situación financiera salvo excepciones o limitaciones que no afecten de manera importante o significativa la situación financiera o resultados de operaciones mostradas.

- **Dictamen adverso**

Un informe contiene dictamen adverso cuando el Auditor ha llegado a la salvedad de que los estados financieros no presentan razonablemente la situación financiera y los resultados con los principios de conformidad con los principios de contabilidad aplicados consecuentemente.

- **Dictamen con abstención de emitir opinión**

Cuando el Auditor no está en condiciones de dar una opinión profesional sobre los estados financieros tomados en su conjunto se obtendrá de opinar explicando claramente las razones por los que no ha podido dictaminar esta situación se presenta cuando las restricciones y la aplicación de los procedimientos de Auditoría son importantes limitando el alcance del examen.

Es la base necesaria para emitir una opinión o si la incertidumbre del Auditor es tan grande que no permite responsabilidad por dar su opinión.

#### **2.2.1.10. EL INFORME DE AUDITORÍA (Contraloría General del Estado)**

El informe de auditoría constituye el producto final del trabajo del auditor gubernamental en el cual se presentan las observaciones, conclusiones y recomendaciones sobre los hallazgos, y en el caso de auditoría financiera, el correspondiente dictamen sobre la razonabilidad de las cifras presentadas en los estados financieros, los criterios de evaluación utilizados, las opiniones obtenidas de los interesados y cualquier otro aspecto que juzgue relevante para la comprensión del mismo.

#### **2.2.1.11. REQUISITOS Y CUALIDADES DEL INFORME**

La preparación y presentación del informe de auditoría, reunirá las características que faciliten a los usuarios su comprensión y promuevan la efectiva aplicación de las acciones correctivas. A continuación se describen las cualidades de mayor relevancia tales como:

- **Utilidad y oportunidad**

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

Un informe cuidadosamente preparado, puede ser de escaso valor para los usuarios si llega demasiado tarde al nivel de decisión, responsable de adoptar las

acciones que promuevan mejoras importantes en las operaciones de las entidades auditadas.

- **Objetividad y perspectiva**

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

- **Concisión**

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

- **Precisión y razonabilidad**

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

- **Respaldo adecuado**

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

- **Tono constructivo**

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

- **Importancia del contenido**

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

- **Claridad**

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

#### **2.2.1.12. CLASES DE INFORMES**

- **Informe Extenso o Largo**

Es el documento que prepara el auditor al finalizar el examen para comunicar los resultados, en el que constan comentarios conclusiones y recomendaciones, incluye el dictamen profesional cuando se trata de auditoría financiera; y en relación con los aspectos examinados, los criterios de evaluación utilizados, las

opiniones obtenidas de los interesados y cualquier otro aspecto que juzgue relevante para la comprensión completa del mismo. El informe sólo incluirá, hallazgos y conclusiones sustentados por evidencias suficiente, comprobatoria y relevante, debidamente documentada en los papeles de trabajo del auditor.

- **Informe Breve o Corto**

Es el documento formulado por el auditor para comunicar los resultados, cuando se practica auditoría financiera, en la cual los hallazgos no sean relevantes ni se desprendan responsabilidades el cual contendrá el Dictamen Profesional sobre los estados financieros auditados, las notas aclaratorias a los mismos y la información financiera complementaria.

- **Informe de Examen Especial**

Es el reporte que el auditor formula como producto final de la ejecución de exámenes especiales de carácter financiero, operacional y técnicos de alcance limitado y menos amplios que el de auditoría, aplicando las normas técnicas y procedimientos de auditoría, de ingeniería o a fines para revelar los resultados obtenidos a través de comentarios, conclusiones y recomendaciones, en consideración a las disposiciones legales vigentes.

- **Informe de Indicio de Responsabilidad Penal**

Procede cuando por actas, informes y en general por los resultados de auditoría y exámenes especiales practicados por servidores de la Contraloría General, de las unidades de Auditoría Interna y Firmas Privadas de Auditoría Contratadas por la Contraloría General del Estado, se determinen delitos de peculado y otros que afecten a la administración pública y no fuere posible en corto tiempo llegar a resultados finales.

Contendrán los elementos probatorios necesarios para que las unidades jurídicas de la Contraloría puedan evidenciar ante las autoridades jurisdiccionales, la

presunción de responsabilidad penal de las personas a las que se atribuye la comisión del delito. En consideración a que dicho informe se lo elabora con la finalidad de precautelar los recursos del Estado, los comentarios tendrán que presentarse de manera que demuestren y sustenten plenamente las presunciones de responsabilidad pertinentes.

#### **2.2.1.13. Gestión pública ( Contraloría General del Estado)**

Se define a la gestión, como el proceso de coordinación de los recursos disponibles que se lleva a cabo para establecer y alcanzar objetivos y metas en un tiempo programado. La gestión comprende todas las actividades organizacionales.

Gestión o administración pública, entendida ésta desde un punto de vista material, como actividad administrativa, es la capacidad gubernamental para ejecutar los lineamientos programáticos; es el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, observando las políticas establecidas.

#### **2.2.1.14. Normas ecuatorianas de auditoría gubernamental (Contraloría General del Estado)**

La Contraloría General del Estado, ejerce el control de los recursos públicos descritos en el artículo 3 de su Ley Orgánica, donde se define como tales a “todos los bienes, fondos, títulos, acciones, participaciones, activos, rentas, utilidades, excedentes, subvenciones y todos los derechos que pertenecen al Estado y a sus instituciones, sea cual fuere la fuente de la que procedan, inclusive los provenientes de préstamos, donaciones y entregas que a cualquier otro título realicen a favor del Estado o de sus instituciones, personas naturales o jurídicas u organismos nacionales o internacionales” mediante el ejercicio de la auditoría



gubernamental y el examen especial, utilizando normas nacionales e internacionales y técnicas de auditoría.

La auditoría gubernamental externa es ejercida por auditores de la Contraloría General del Estado y de las firmas privadas de auditoría contratadas por requerimiento de convenios o contratos internacionales, o por no disponer de personal especializada en determinadas áreas. La auditoría gubernamental interna, es ejercida exclusivamente por la Unidad de Auditoría Interna de cada entidad u organismo del sector público.

La finalidad básica de la auditoría gubernamental, es brindar confiabilidad a la información elaborada por la administración de la entidad y determinar el grado de cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, a fin de promover la toma de decisiones adecuadas, esto implica el cumplimiento de objetivos generales como:

- Evaluar la correcta utilización de los recursos públicos, verificando el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias,
- Determinar si la gestión de los funcionarios públicos fue realizada con criterios de efectividad, eficiencia y economía y los resultados obtenidos guarden relación con los recursos asignados, de acuerdo con los planes y programas aprobados por la entidad auditada,
- Dictaminar los estados financieros y establecer si la información elaborada por la entidad es correcta, confiable y oportuna,
- Fortalecer el sistema de control interno de la entidad auditada; y,
- Recomendar medidas para promover mejoras en la gestión pública.

Los auditores de la Contraloría General del Estado, de las Unidades de Auditoría Interna de las entidades del sector público y de las firmas privadas contratadas, llevarán a cabo los controles manteniendo independencia de criterio en las evaluaciones que ejecuten.

Las actuaciones de otras unidades administrativas o instituciones del Estado, como el caso del Ministerio de Economía y Finanzas, en lo que respecta a la evaluación de la ejecución presupuestaria, no serán tomadas como sustitución de la auditoría gubernamental. Los resultados de estos trabajos constituirán elementos de juicio para la ejecución de la auditoría gubernamental.

La normativa que rige el desarrollo de la auditoría gubernamental en el sector público se encuentra dada por las Normas Ecuatoriana de Auditoría Gubernamental (NEAG) emitidas por la Contraloría General del Estado, las mismas que se fundamentan en las Normas Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA) y las Normas Ecuatorianas de Auditoría (NEA), que son de aplicación y cumplimiento obligatorio por parte de los auditores de la Contraloría General del Estado, los auditores internos de las entidades públicas y los profesionales de las firmas privadas contratadas de auditoría, cuando sean designados o contratados por el Organismo Técnico Superior de Control para efectuar la auditoría gubernamental.

En aquellos aspectos que no se contemplen en las Normas Ecuatorianas de Auditoría Gubernamental (NEAG) y que guarden relación con la gestión pública, será responsabilidad de los auditores gubernamentales observar las disposiciones de las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA) y de las Normas Ecuatorianas de Auditoría (NEA).

Las Normas Ecuatoriana de Auditoría Gubernamental, se encuentran estructuradas de la siguiente manera:

- I. Relacionadas con el Auditor Gubernamental, (A.G)
- II. Relacionadas con la Planificación de la Auditoría Gubernamental, (P.A.C)
- III. Relativas con la Ejecución de la Auditoría Gubernamental; (E.A.G) y
- IV. Normas relativas al Informe de la Auditoría Gubernamental (I.A.G).

### **2.2.1.15. ESTRUCTURA DE LAS NORMAS ECUATORIANAS DE AUDITORÍA GUBERNAMENTAL ( Contraloría General del Estado)**

Con el fin de asegurar el control y la correcta utilización y administración de los recursos públicos, es necesaria la actualización de las Normas Ecuatorianas de Auditoría Gubernamental.

Esta normativa será aplicada en sus distintas modalidades y servirá de guía en todas las etapas del proceso de una auditoría, ejecutada por los auditores gubernamentales, y para que los funcionarios del ente auditado, conozcan el esquema bajo el cual se desarrolla el trabajo.

#### **1) Normas Relacionadas con el Auditor Gubernamental**

Este grupo de normas, hace referencia a la responsabilidad del auditor para la conducción de un trabajo, basado en su capacidad, independencia, cuidado y pericia profesional con que se desempeñará, al conducir una auditoría y generar un producto final objetivo y de calidad.

- A.G.1. Requisitos Mínimos del Auditor Gubernamental
- A.G.2. Cuidado y Esmero Profesional del Auditor Gubernamental
- A.G.3 Responsabilidad de la Función del Auditor
- A.G.4 Entrenamiento Técnico y Continuo
- A.G.5 Participación de Profesionales y/o Especialistas en la Auditoría Gubernamental.
- A.G.6 Independencia del Auditor.
- A.G.7 Confidencialidad del Trabajo de Auditoría.
- A.G.8 Control de Calidad de la Auditoría Gubernamental

## **2) Normas Relacionadas con la Planificación de la Auditoría Gubernamental.**

Tienen relación con la planificación de la auditoría, obteniendo suficiente comprensión de la misión, visión, metas, objetivos institucionales y controles, que permita al auditor determinar la naturaleza, duración y extensión de los procedimientos de auditoría a aplicarse para que el trabajo resulte efectivo.

- P.A.G.1.- Planificación Anual de la Auditoría Gubernamental.
- P.A.G.2.- Planificación de la Auditoría Gubernamental.
- P.A.G.3.- Designación del Equipo de Auditoría.
- P.A.G.4.- Planificación Preliminar de la Auditoría Gubernamental.
- P.A.G.5.- Planificación Específica de la Auditoría Gubernamental.
- P.A.G.6.- Evaluación del Riesgo.
- P.A.G.7.- Estudio y Evaluación del Control Interno.
- P.A.G.8.- Memorando de Planeamiento de la Auditoría Gubernamental.
- P.A.G.9.- Comprensión Global de los Sistemas de Información Computarizados.

## **3) Normas Relativas con la Ejecución de la Auditoría Gubernamental**

Este grupo hace relación con la ejecución del trabajo en el campo, proporcionan al auditor una base para juzgar la calidad de la gestión institucional y de los estados financieros en su conjunto; obteniendo evidencia suficiente, comprobatoria y relevante.

- E.A.G.1.- Programas de Auditoría Gubernamental.
- E.A.G.2.- Materialidad en la Auditoría Gubernamental.

- E.A.G.3.- Evaluación del Cumplimiento de las Disposiciones Legales y Reglamentarias.
- E.A.G.4.- Papeles de Trabajo en la Auditoría Gubernamental.
- E.A.G.5.- Evidencia Suficiente, Competente y Relevante.
- E.A.G.6.- El Muestreo en la Auditoría Gubernamental.
- E.A.G.7.- Fraude y Error.
- E.A.G.8.- Verificación de Eventos Subsecuentes en la Auditoría Gubernamental.
- E.A.G.9.- Comunicación de Hallazgos de Auditoría.
- E.A.G.10.- Supervisión del Trabajo de Auditoría Gubernamental.

#### **4) Normas Relativas al Informe de la Auditoría Gubernamental**

Se relacionan con el producto final del trabajo del auditor gubernamental, en el cual presenta sus observaciones, conclusiones y recomendaciones y, para el caso de auditoría financiera el correspondiente dictamen.

- I.A.G.1.- Informe de Auditoría Gubernamental
- I.A.G.2.- Contenido y Estructura del Informe de Auditoría Gubernamental.
- I.A.G.3.- Convocatoria a la Conferencia Final.
- I.A.G.4.- Oportunidad en la Comunicación de Resultados.
- I.A.G.5.- Presentación del Informe de Auditoría Gubernamental.
- I.A.G.6.- Aplicación de Recomendaciones.

## **2.3. HIPÓTESIS O IDEAS A DEFENDER**

### **2.3.1. Hipótesis General**

La realización de una Auditoría de Gestión, permite el mejoramiento en los procesos administrativos del Departamento de Talento Humano del GAD Municipal de Colta.

### **2.3.2. Hipótesis Específicas**

- La aplicación de indicadores de gestión permite conocer en qué grado la Municipalidad de Colta ha cumplido con sus metas y objetivos propuestos.
- El estudio de los indicadores de gestión permite conocer la correcta asignación de los niveles de eficiencia, eficacia y ética en el uso de los recursos humanos, físicos y financieros.
- La capacitación de talento humano aumenta la productividad del personal en el GAD Municipal de Colta.
- La responsabilidad del personal mejora la puntualidad y rapidez de las tareas laborales del personal en el GAD Municipal de Colta.
- Mediante un análisis de control interno se determina las deficiencias que existen en los departamentos a evaluarse.

## **2.4. VARIABLES**

### **2.4.1. Variable Independiente**

Auditoría de Gestión.

### **2.4.2. Variable Dependiente**

Procesos Administrativos del Departamento de Talento Humano.

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La presente Investigación se desarrolló en el GAD Municipal de Colta con la combinación de tres modalidades de investigación, así:

Fue necesario utilizar la Investigación bibliográfica e investigación documental, para tratar los aspectos teóricos necesarios para el desarrollo de la investigación, realizando consultas bibliográficas tanto de fuentes primarias como de fuentes secundarias, tales como:

**Primarias.-** Los instrumentos que se utilizaron para recoger datos fueron: las encuestas, entrevistas al Jefe del Departamento de Talento Humano, observaciones, y sondeos aplicados al personal del GAD.

**Secundarias.-** Se tomaron en cuenta fuentes de investigación como: documentos, libros relacionados con el tema, revistas especializadas, boletines, internet, y cuanto documento ayudó en la presente investigación.

**De Campo.-** Se utilizaron datos y estadísticas que nos ayudaron a determinar la situación real del Municipio.

#### 3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo al propósito, naturaleza de los problemas y objetivos formulados en la presente investigación, este estudio reúne las condiciones suficientes para ser



calificado como una investigación aplicada, en razón que para su desarrollo en la parte teórica conceptual se apoyó en conocimientos sobre Evaluación de Control Interno que son aplicados a los Departamentos de Talento Humano de cualquier organismo o entidad.

Para la interpretación de resultados del trabajo investigativo se procedió a la tabulación y codificación de los datos obtenidos a través de las técnicas de investigación aplicadas como son: La Observación y la Encuesta.

Se consideró propicia la utilización de estas técnicas para no interrumpir las labores institucionales. A través de la observación se recopiló información directa de fuente primaria, esta técnica se utilizó en todo el desarrollo de la investigación. La encuesta es propicia para aplicarla simultáneamente al universo a investigar en forma escrita.

### **3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **3.3.1. Población**

El presente trabajo investigativo fue aplicado al conjunto de instancias y niveles jerárquicos que conforman el GAD Municipal de Colta, a saber:

**TABLA No. 01 Matriz de la población**

<b>POBLACIÓN</b>	<b>No.</b>
Área Administrativa	39
Coordinación General	3
COPINA	2
Escuela Taller	7
Área Financiera	20

MIES MUNICIPIO	5
Obras Públicas	39
Orquesta Étnica	8
Planificación	15
Registro de la Propiedad	4
Servicios	51
<b>TOTAL</b>	<b>193</b>

Fuente: Dpto. de Talento Humano GAD Colta  
Realizado por: Fernanda Cujilema, Belinda Ortiz.

### 3.3.2. Muestra

Para efectos de esta tesis, el cálculo de la muestra a ser investigada se la definió en base a la siguiente fórmula:

Cálculo de la Muestra

$$n = \frac{N}{E^2(N-1)+1}$$

Donde:

**n** = Tamaño de la muestra.

**N** = Población o Universo.

**E** = Margen de Error 5%

**(N-1)** = Corrección geométrica, para muestras grandes > 50

Así:

$$n = \frac{193}{(0.05)^2(193-1)+1}$$

$$n = (193)/1.48$$

$$n = 130$$

El resultado de la muestra (130), representa el 67% de la población total del GAD Municipal, lo que indica que la encuesta fue aplicada a la mayoría de los funcionarios de esta institución, independientemente de la jerarquía y del cargo que ocupen, lo que nos permitió obtener resultados altamente representativos y confiables del personal que labora en este organismo público local.

### **3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

#### **3.4.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

En la presente investigación se empleó el método descriptivo, el mismo que se complementó con el estadístico, síntesis, deductivo, inductivo, entre otros.

- **Método Estadístico.-** Se utilizó esta técnica ya que se procedió a recolectar información cualitativa y cuantitativa, que fue sometida a revisión y clasificación para ser presentada en cuadros y gráficos que permitan su mejor comprensión.
- **Método de Análisis - Síntesis.-** Reunión de las partes o elementos para analizar, dentro de un todo, su naturaleza y comportamiento con el propósito de identificar las características del problema.
- **Método Inductivo.-** Aplicado a la actividad investigativa por etapas mediante instrumentos investigativos, proceso que se inicia con el diseño de encuestas, aplicación, recopilación de los datos, análisis y resumen de la información en una tabla de datos.

- **Método Deductivo.** Al consistir en la aplicación de principios y leyes generales a situaciones particulares, permitió medir el nivel de efectividad dentro del Departamento de Talento Humano del GAD municipal.

### **3.4.2. TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Para la presente Investigación al interior del GAD Municipal del Cantón Colta se utilizó la combinación de dos modalidades o técnicas de recolección de información, así:

Investigación bibliográfica e investigación documental; para tratar los aspectos teóricos necesarios para el desarrollo de la investigación se realizaron consultas bibliográficas y documentales de la más diversa índole.

La investigación bibliográfica nos permitió conocer la información ya existente sobre Auditoría de Gestión, indagar el tema, así también escoger y evaluar materiales, tomar notas claras bien documentadas para la presentación y el orden del desarrollo del presente documento.

La investigación documental se la utilizó porque nos ayudó en la recolecta, selección, análisis y presentación de resultados coherentes en cada una de las etapas de nuestra auditoría.

### **3.5. RESULTADOS**

El objetivo de este análisis es interpretar la información arrojada en la encuesta, en base a estos resultados se procedió a la representación gráfica de los datos que permitieron analizar y comprender los mismos.

El análisis de cada una de las preguntas se realizó por el carácter de relación que existe entre ellas, para lo cual fue necesario el programa (Microsoft Excel) debido a que es una herramienta importante que nos permite analizar gráficamente los resultados obtenidos.

En la representación gráfica se observó los resultados de las encuestas realizadas al personal del GAD Municipal de Colta, información que nos permitió analizar y evaluar a las diferentes áreas del Municipio con el fin de obtener conclusiones de la situación actual del mismo. La figura utilizada para esta representación es el pastel, que nos permite identificar los resultados con eficiencia y eficacia.

### 3.5.1. INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

Resultados de la encuesta

A continuación se presenta las tabulaciones de las encuestas con sus respectivas representaciones gráficas.

#### 1. ¿Conoce la Misión Institucional?

#### CUADRO No. 01

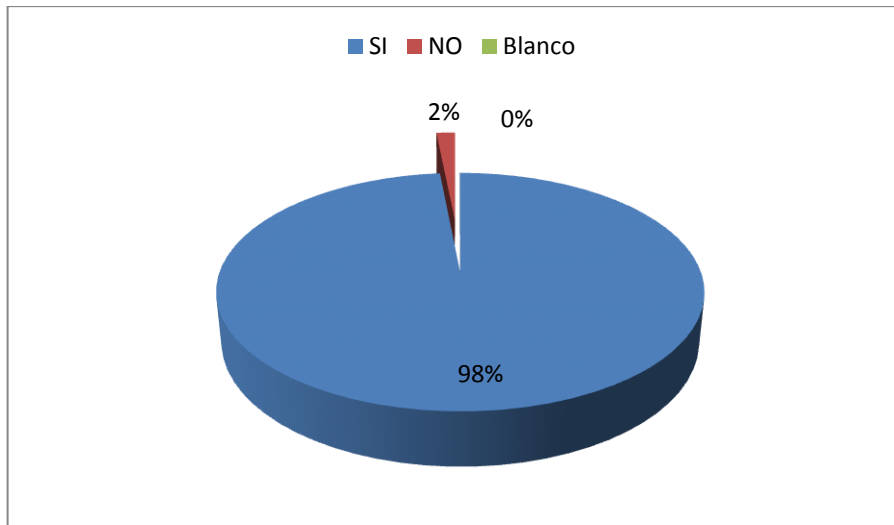
#### Misión Institucional

OPCIÓN	Nº	%
SI	128	98,46
NO	2	1,54
Blanco	0	0,00
<b>TOTAL</b>	130	100

FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Las Autoras

**GRÁFICO No. 01**



### **ANÁLISIS**

El 98% del personal expresó conocer la misión del GAD Municipal a diferencia de apenas un 2% que manifestó no conocer, lo que significa que un porcentaje muy alto del personal tiene claro el propósito del municipio, y sabe lo importante que es poner en práctica el mismo.

### **2. ¿Conoce la Visión Institucional?**

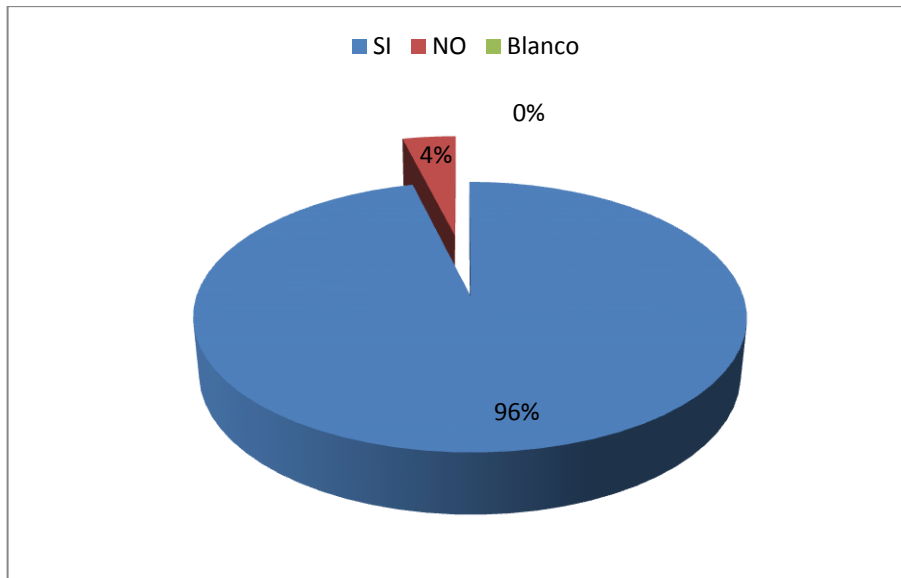
**CUADRO No. 02**

#### **Visión Institucional**

<b>OPCIÓN</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
SI	125	96,15
NO	5	3,85
Blanco	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>130</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Encuesta  
**ELABORADO POR:** Las Autoras

**GRÁFICO No. 02**



### **ANÁLISIS**

El 96% del personal expresó conocer la visión del GAD Municipal a diferencia de un 4% que manifestó no conocer, lo que significa que un porcentaje muy alto del personal tiene claro y conoce lo importante que es tener presente el enunciado de la visión en cada una de las actividades diarias.

3. ¿Posee el Municipio un organigrama estructural?

**CUADRO No. 03**

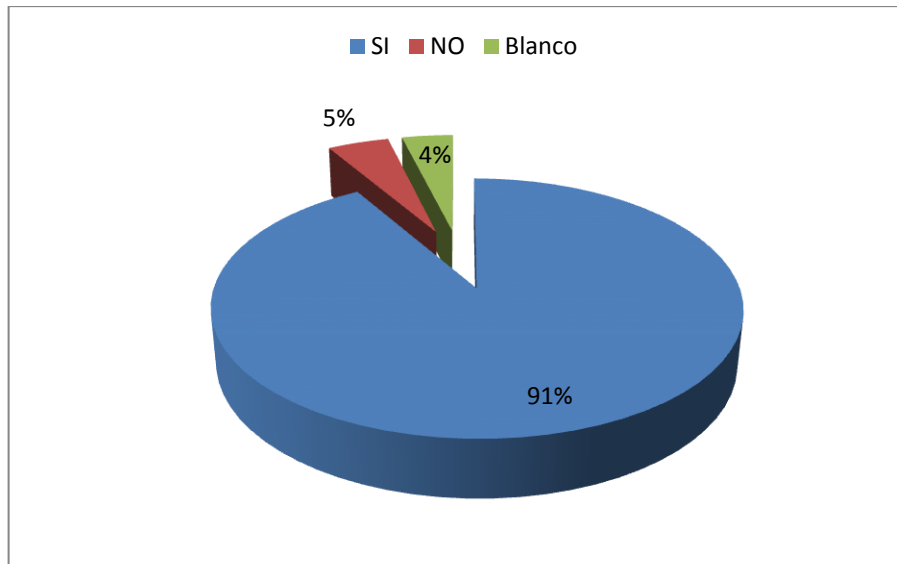
### **Organigrama estructural**

<b>OPCIÓN</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
SI	119	91,54
NO	6	4,62
Blanco	5	3,85
<b>TOTAL</b>	<b>130</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Encuesta

**ELABORADO POR:** Las Autoras

**GRÁFICO No. 03**



**ANÁLISIS**

El 91% del personal del GAD de Colta expresó que existe un organigrama estructural a diferencia de un 5% que manifestó que no existe, y un 4% que no respondió, lo que significa que la mayoría del personal conoce la existencia del organigrama, pero que éste no se encuentra visible dentro del municipio.

4. ¿Posee el Municipio manuales actualizados de funciones, procesos y procedimientos?

**CUADRO No. 04**

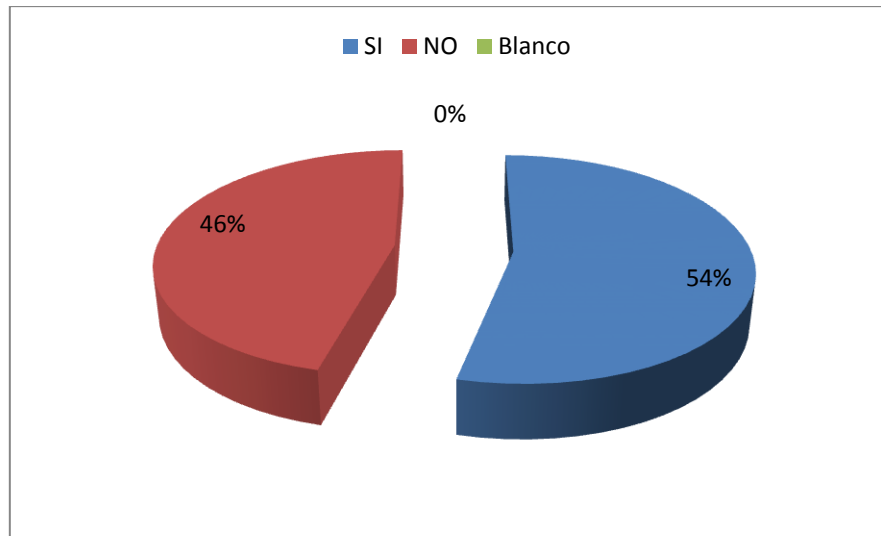
**Manuales de funciones, procesos y procedimientos**

OPCIÓN	Nº	%
SI	70	53,85
NO	60	46,15
Blanco	0	0,00
<b>TOTAL</b>	130	100

**FUENTE:** Encuesta  
**ELABORADO POR:** Las Autoras



**GRÁFICO No. 04**



### **ANÁLISIS**

De la información obtenida, podemos establecer que un 54% del personal considera que existen manuales actualizados, frente a un 46% que considera que no existen, lo cual nos da un indicio de que los manuales del GAD Municipal deben ser revisados con la finalidad de actualizarlos y socializarlos.

5. ¿El Municipio cuenta con un sistema de comunicación interno oportuno y ágil?

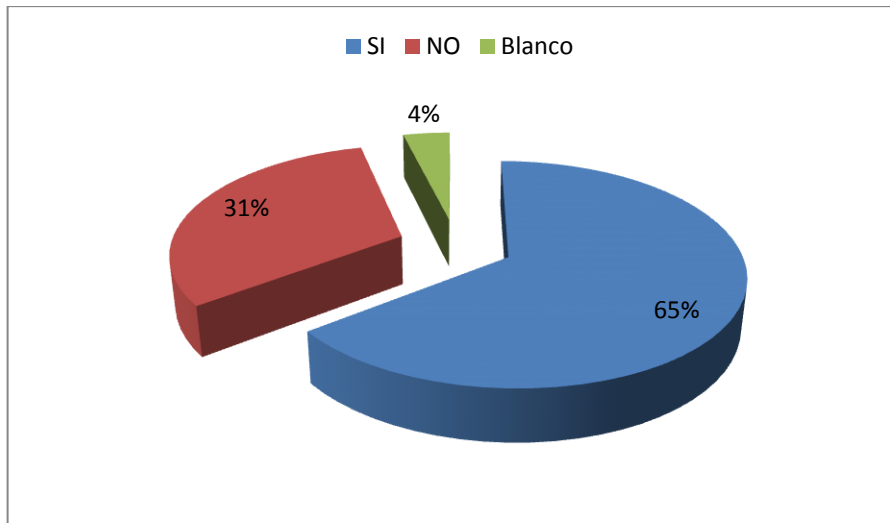
**CUADRO No. 05**

### **Sistema de comunicación interno oportuno y ágil**

<b>OPCIÓN</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
SI	84	64,62
NO	41	31,54
Blanco	5	3,85
<b>TOTAL</b>	<b>130</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Encuesta  
**ELABORADO POR:** Las Autoras

**GRÁFICO No. 05**



### **ANÁLISIS**

De acuerdo al resultado obtenido, el 65% del personal encuestado respondió que sí, lo que permite determinar que el sistema de comunicación interno existente dentro del GAD Municipal es oportuno y ágil, lo que redundará en la mejor operatividad de la Institución.

6. ¿El clima laboral existente al interior del Municipio es favorable para el desarrollo de las actividades?

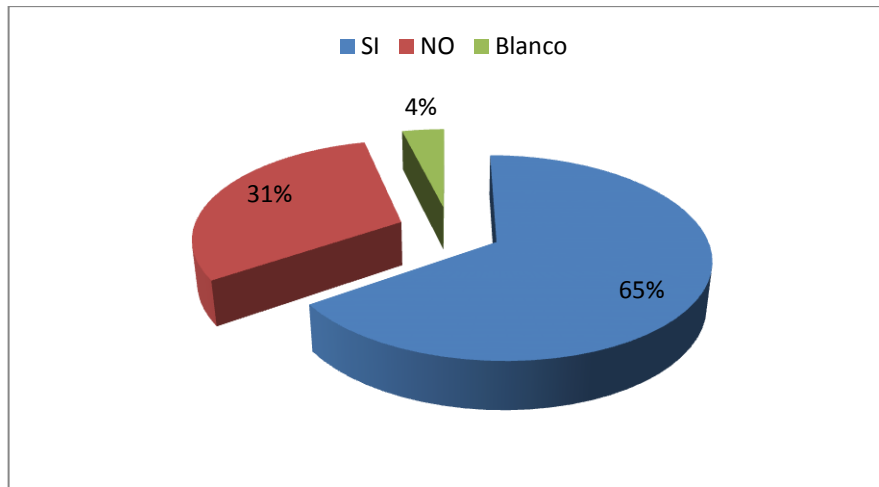
**CUADRO No. 06**

### **Clima laboral existente**

<b>OPCIÓN</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
SI	85	65,38
NO	40	30,77
Blanco	5	3,85
<b>TOTAL</b>	<b>130</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Encuesta  
**ELABORADO POR:** Las Autoras

**GRÁFICO No. 06**



**ANÁLISIS**

El 65% del personal consultado manifestó que el clima laboral existente al interior del Municipio es favorable para el desarrollo de las actividades, a diferencia de un 31% que expresó que no es favorable, y apenas un 4% que no respondió, lo que representa que la mayoría del personal siente que el clima laboral es el adecuado para el desarrollo de sus actividades.

7. ¿Considera usted que el Municipio cuenta con tecnología actualizada para el desarrollo de las distintas actividades?

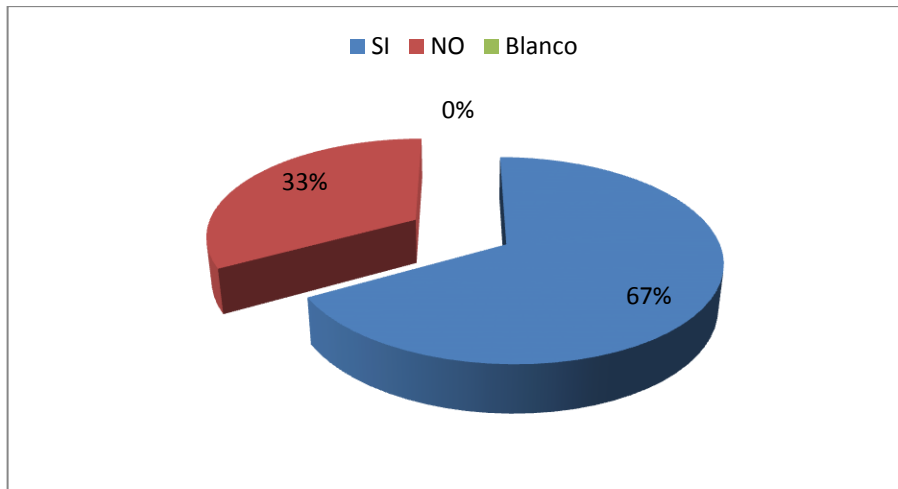
**CUADRO No. 07**

**Disponibilidad de tecnología actualizada**

OPCIÓN	Nº	%
SI	87	66,92
NO	43	33,08
Blanco	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>130</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta  
ELABORADO POR: Las Autoras

**GRÁFICO No. 07**



**ANÁLISIS**

El 67% de los encuestados consideran que el GAD Municipal cuenta con tecnología actualizada lo que es favorable para el adecuado desarrollo de actividades por parte de sus colaboradores y así evitar demoras innecesarias, mientras que el 33% de los encuestados consideran que el GAD Municipal no cuenta con tecnología actualizada lo cual deberá tomarse en consideración para mejorar sus servicios prestados.

8. ¿Cree usted que existe un estricto cumplimiento y seguimiento de las tareas planificadas por las diferentes áreas funcionales del GAD municipal?

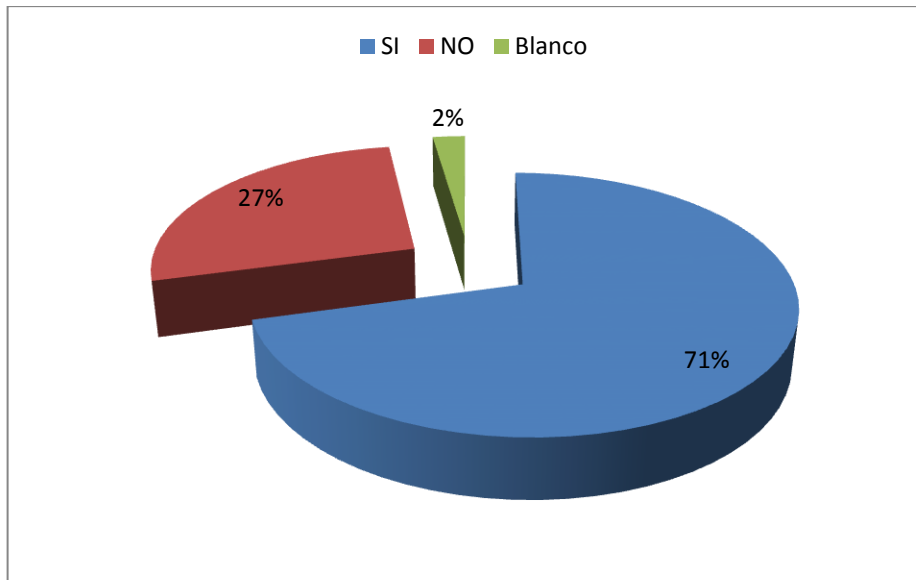
**CUADRO No. 08**

**Cumplimiento y seguimiento de las tareas planificadas**

OPCIÓN	Nº	%
SI	92	70,77
NO	35	26,92
Blanco	3	2,31
<b>TOTAL</b>	<b>130</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Encuesta  
**ELABORADO POR:** Las Autoras

**GRÁFICO No. 08**



### **ANÁLISIS**

El 71% de los encuestados respondieron que existe un estricto cumplimiento y seguimiento de las tareas planificadas, el 27% de los encuestados respondieron que no, mientras que el 2 % restante no respondió, resultados que permiten inferir que el Municipio mantiene un adecuado cumplimiento y control de las tareas planificadas lo cual ayuda a la mejora de resultados y a la prestación de servicios.

**9.** ¿Según su criterio en qué porcentaje se cumple con el Plan Estratégico Institucional?

## CUADRO No. 09

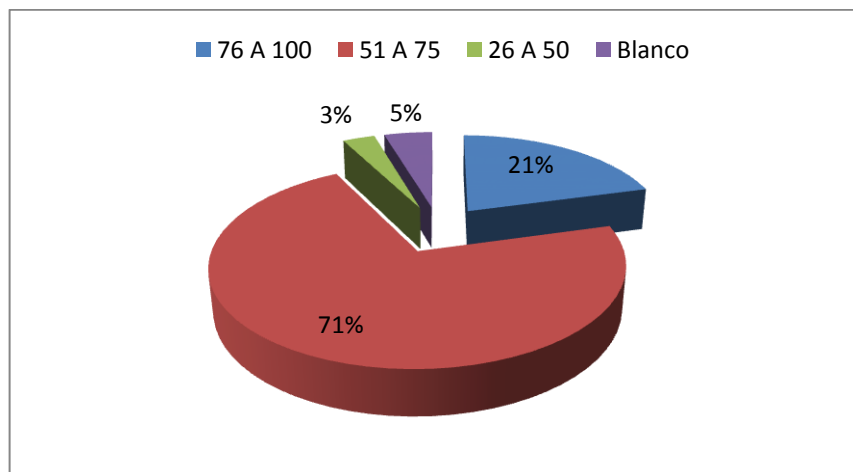
### Cumplimiento del Plan Estratégico Institucional

OPCIÓN	Nº	%
76 A 100	27	20,77
51 A 75	93	71,54
26 A 50	4	3,08
Blanco	6	4,62
<b>TOTAL</b>	<b>130</b>	<b>100,00</b>

FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Las Autoras

## GRÁFICO No. 09



## ANÁLISIS

El 71% de los encuestados respondieron que se cumple con el Plan Estratégico Institucional en un porcentaje que va del 51 al 75%, por su parte el 20,77% de personal encuestado manifestó que el Plan Estratégico se cumple en un porcentaje que va del 76 al 100%, mientras que para el 4,62% de encuestados no pudieron emitir comentario alguno dado su desconocimiento, sin embargo el restante 3,08% de encuestados manifestó que el plan estratégico se cumple en un rango del 26 al 50%; resultados que nos permiten determinar que el porcentaje de

cumplimiento del plan estratégico es mediano, lo que permite un regular cumplimiento de los objetivos institucionales.

10. ¿Considera usted que el Gobierno Central cumple oportunamente con la asignación y entrega de recursos al GAD Municipal de Colta?

### CUADRO No. 10

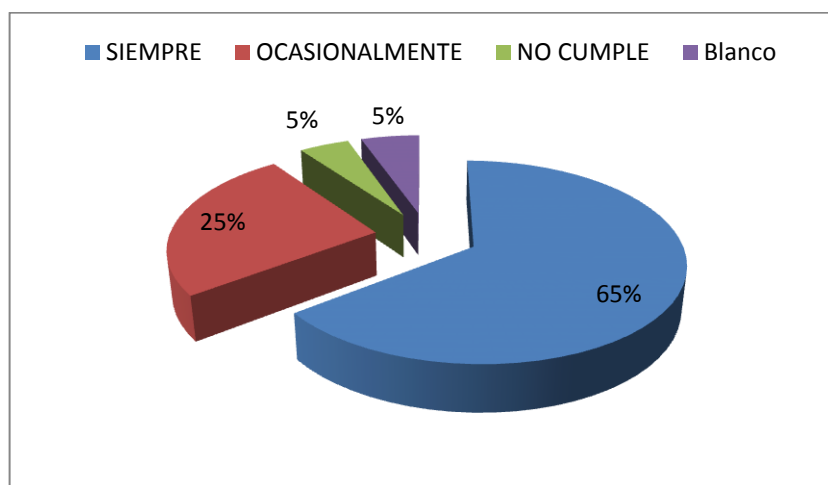
#### Entrega de recursos al Gobierno Municipal de Colta

OPCIÓN	Nº	%
SIEMPRE	84	64,62
OCASIONALMENTE	33	25,38
NO CUMPLE	6	4,62
Blanco	7	5,38
<b>TOTAL</b>	<b>130</b>	<b>100,00</b>

FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Las Autoras

### GRÁFICO No. 10



## ANÁLISIS

El 65% de los encuestados respondieron que el Gobierno Central cumple oportunamente con la entrega de recursos al Gobierno Municipal de Colta, por su parte el 25% de encuestados considera que no siempre el Gobierno Central cumple oportunamente con la entrega de los recursos económicos a la Municipalidad, mientras que el 4,62% de personal encuestado considera que no cumple; resultados que nos permiten inferir que el Gobierno Central si está cumpliendo con la asignación y entrega de recursos económicos, lo que facilita la ejecución de las obras y proyectos que lleva adelante el GAD municipal.

11. ¿Se realiza periódicamente evaluaciones al sistema de control interno del GAD municipal con la finalidad de detectar desviaciones en su cumplimiento?

**CUADRO No. 11**

### **Evaluaciones al Sistema de Control Interno**

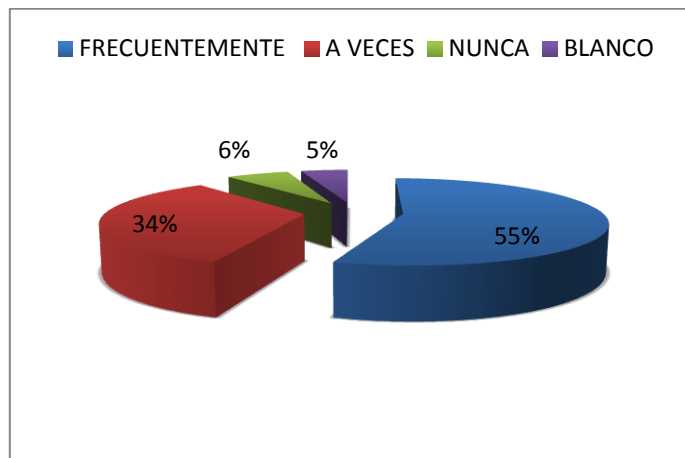
<b>OPCIÓN</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
FRECUENTEMENTE	72	55.38
A VECES	44	33.85
NUNCA	8	6.15
BLANCO	6	4.62
<b>TOTAL</b>	<b>130</b>	<b>100.00</b>

**FUENTE:** Encuesta

**ELABORADO POR:** Las Autoras



**GRÁFICO No. 11**



### **ANÁLISIS**

El 55% del personal encuestado manifestó que sí se realiza con periodicidad evaluaciones de control interno a la institución, por su parte el 34% indicó que las evaluaciones de control interno al municipio no son efectuadas con frecuencia, en tanto, un 6% manifestó que no existen evaluaciones de control interno al municipio; mientras que el restante 5% no emitió respuesta alguna; resultados que demuestran que en la institución si se realiza con frecuencia evaluaciones de control interno que permiten detectar posibles inconvenientes.

**12.** ¿Las actividades que desarrollan los funcionarios del GAD Municipal de Colta están acordes a su especialización?

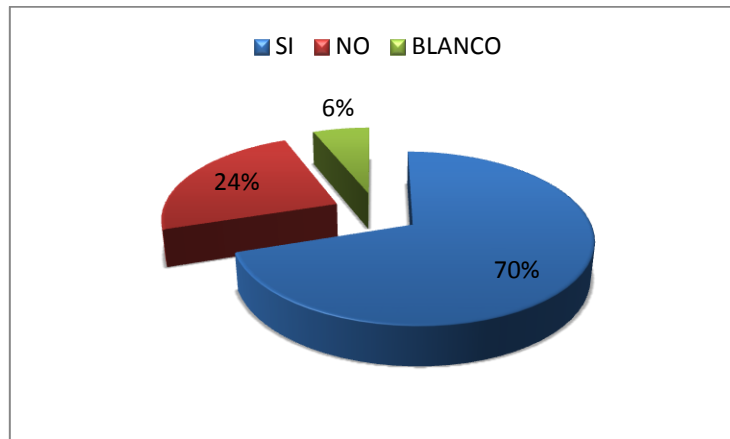
**CUADRO No. 12**

### **Desarrollo de actividades de acuerdo a la especialización**

<b>OPCIÓN</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
SI	91	70.00
NO	31	23.85
Blanco	8	6.15
<b>TOTAL</b>	<b>130</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Encuesta  
**ELABORADO POR:** Las Autoras

**GRÁFICO No. 12**



### **ANÁLISIS**

Los resultados obtenidos nos indican que de los 130 encuestados 91 personas equivalente al 70% indican que las actividades desarrolladas son de acuerdo a su especialidad, en tanto que 31 funcionarios encuestados equivalente al 24% expresaron que realizan actividades no afines a su especialización y 8 funcionarios encuestados que representan un 6% no dieron respuesta; resultados que indican que el Municipio cuenta en su mayoría con un personal capacitado y especializado para desarrollar las actividades en las diferentes áreas de esta institución.

**13.** ¿De acuerdo al cargo que desempeña dentro del Municipio conoce detalladamente sus funciones a desempeñar?

### CUADRO No. 13

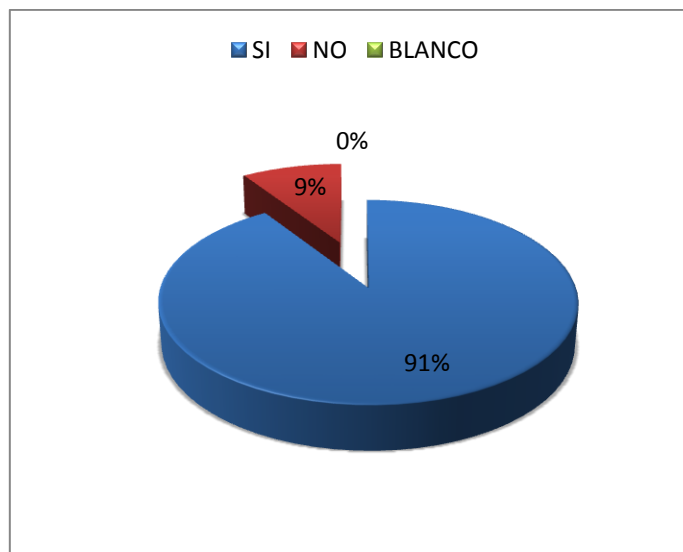
#### Conocimiento de funciones de acuerdo al cargo

OPCIÓN	Nº	%
SI	118	90,77
NO	12	9,23
Blanco	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>130</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Las Autoras

### GRÁFICO No. 13



### ANÁLISIS

El 91% de los funcionarios encuestados indican que conocen con exactitud las funciones a desempeñar dentro de la institución, mientras que el 9% restante manifiesta que no están establecidas con exactitud las actividades a ejecutar dentro del municipio.

14. ¿Las actividades que usted ejecuta están de acuerdo con su formación y especialidad?

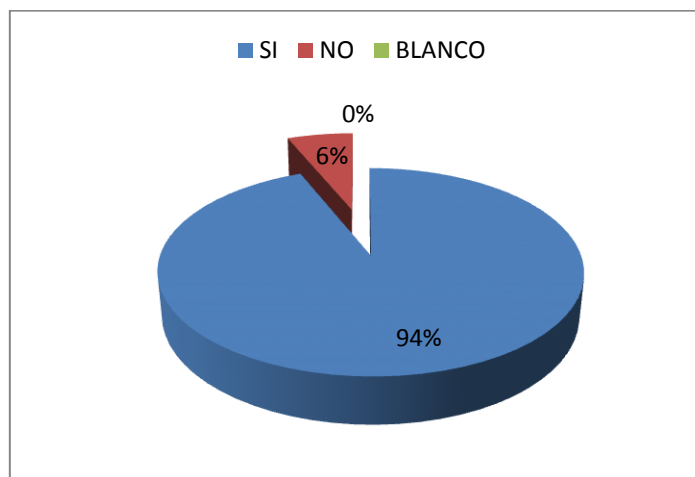
**CUADRO No. 14**

**Desarrollo de actividades de acuerdo a formación y especialidad**

OPCIÓN	Nº	%
SI	122	93.85
NO	8	6.15
Blanco	0	0.00
<b>TOTAL</b>	<b>130</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta  
ELABORADO POR: Las Autoras

**GRÁFICO No. 14**



**ANÁLISIS**

Los resultados obtenidos nos indican que el 94% de los funcionarios ejecutan las actividades de acuerdo a su formación y especialidad, mientras que el 6% dice no

ejecutar su trabajo en base a su formación y especialidad; este resultado permite determinar que las actividades que desarrollan la mayor parte de los funcionarios están enfocadas a la profesión que tiene cada uno de ellos, realizando de esta manera un trabajo de mayor precisión y responsabilidad.

15. ¿Qué tipo de preparación académica usted posee?

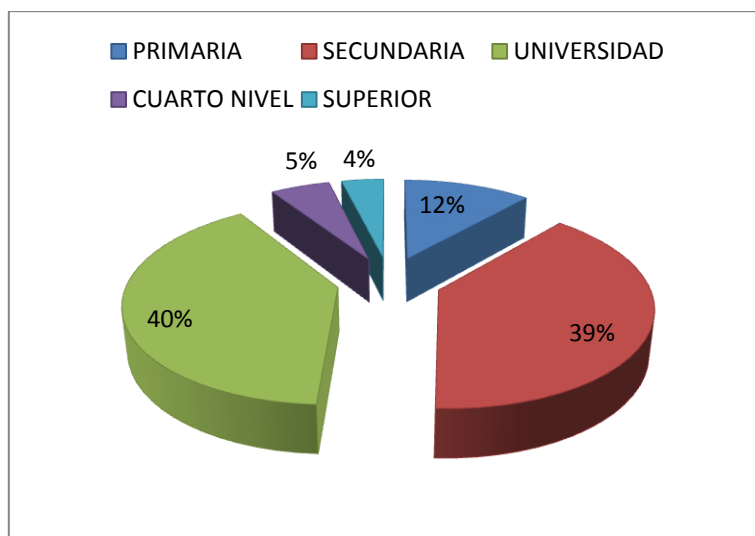
**CUADRO No. 15**

**Tipo de preparación académica del Personal**

OPCION	Nº	%
PRIMARIA	15	11,54
SECUNDARIA	51	39,23
SUPERIOR	5	3,85
UNIVERSIDAD	52	40,00
CUARTO NIVEL	7	5,38
<b>TOTAL</b>	<b>130</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta  
ELABORADO POR: Las Autoras

**GRÁFICO No. 15**



## ANÁLISIS

La información obtenida nos indica que el 40% de funcionarios del Municipio tiene preparación universitaria, el 39% preparación secundaria, el 12% tienen estudios primarios, el 5% tienen estudios de cuarto Nivel y el 4% estudios superiores. Con los resultados obtenidos podemos manifestar que la mayor parte de los funcionarios tiene estudios universitarios lo que significa que las actividades a su cargo lo realizan de forma efectiva.

16. ¿El GAD Municipal de Colta emprende procesos de capacitación y adiestramiento de forma ágil?

**CUADRO No. 16**

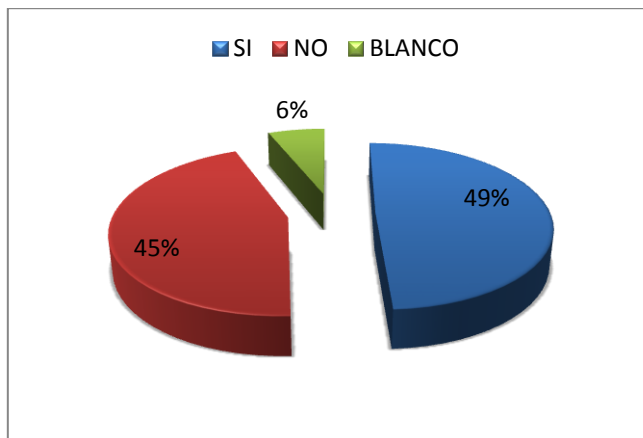
**Participación en procesos de capacitación y adiestramiento**

<b>OPCIÓN</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
SI	64	49.23
NO	58	44.62
BLANCO	8	6.15
<b>TOTAL</b>	<b>130</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Las Autoras

**GRÁFICO No. 16**



### **ANÁLISIS**

El 49% de funcionarios indicaron que el Municipio si ha realizado capacitaciones pero no con frecuencia, el 45% dijo no haber recibido capacitaciones y el 6% restante no contestó; esto quiere decir que la institución debe realizar capacitaciones a los funcionarios en las diferentes áreas en que se desempeñan.

17. ¿Ha recibido capacitación en Relaciones Humanas?

**CUADRO No.17**

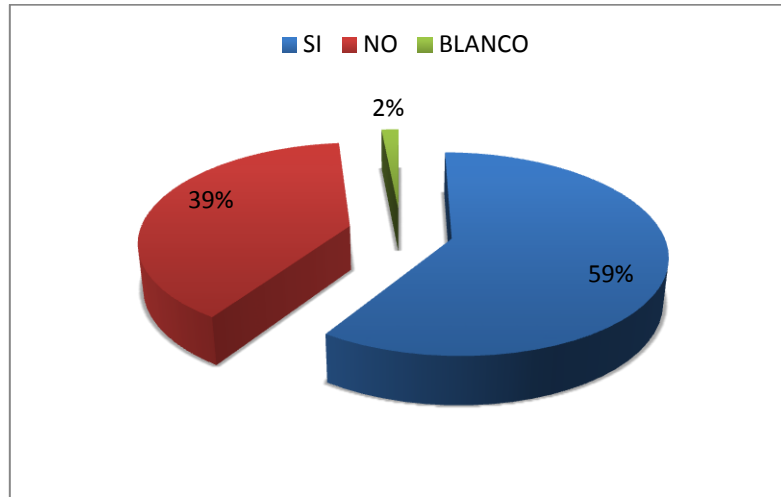
### **Capacitación en Relaciones Humanas**

<b>OPCIÓN</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
SI	77	59.23
NO	51	39.23
BLANCO	2	1.54
<b>TOTAL</b>	<b>130</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Las Autoras

**GRÁFICO No.17**



**ANÁLISIS**

El 59% de los encuestados manifestaron que si han recibido capacitación en el área de relaciones humanas, el 39% dijeron no haber tenido capacitaciones en esta área y el 2% no dio respuesta. Lo que indica que hay una buena interacción tanto en el ámbito laboral como personal esto es favorable para poder realizar las diferentes actividades de la institución.

18. ¿Al interior del Municipio existe un Manual de Riesgos?

**CUADRO No. 18**

**Existencia de un Manual de Riesgos**

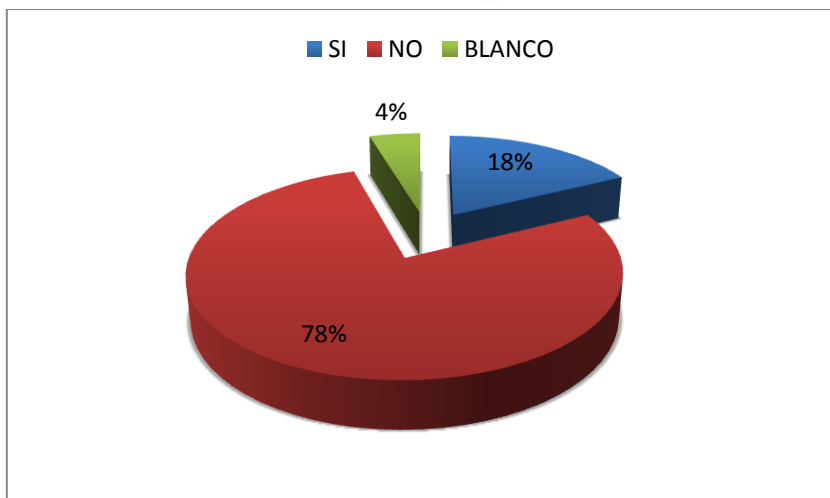
OPCION	Nº	%
SI	23	17.69
NO	101	77.69
BLANCO	6	4.62
<b>TOTAL</b>	<b>130</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Las Autoras



**GRÁFICO No. 18**



### **ANÁLISIS**

El 78% de los encuestados manifestaron que el Municipio no cuenta con un manual de riesgos, el 18% dijeron que si había un manual de riesgos y el 4% no contestaron, esto indica que el municipio debe contar con un manual de riesgos para prevenir y evitar posibles inconvenientes que los trabajadores pueden tener dentro de la institución.

**19.** ¿La institución cuenta con un plan de contingencia ante la eventualidad de ocurrencia de riesgos?

**CUADRO No. 19**

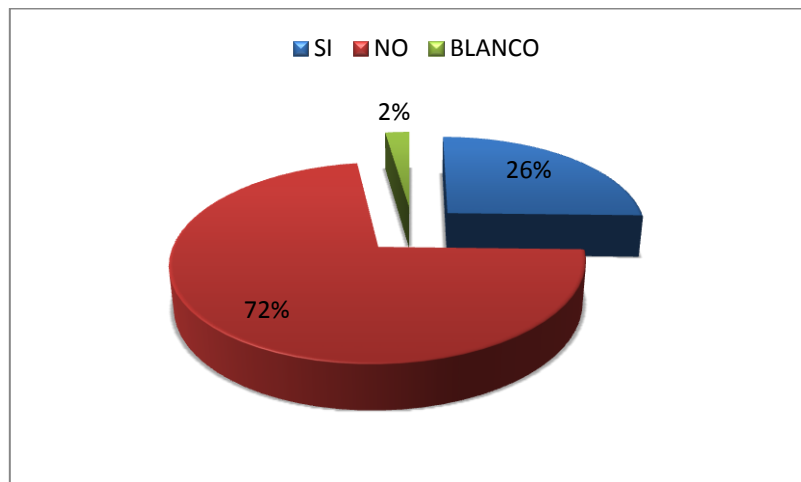
### **Disponibilidad de un plan de contingencia Institucional**

<b>OPCION</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
SI	33	25,38
NO	94	72,31
BLANCO	3	2,31
<b>TOTAL</b>	<b>130</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Encuesta

**ELABORADO POR:** Las Autoras

**GRÁFICO No. 19**



### **ANÁLISIS**

Un 72% de los funcionarios encuestados expresó que el Municipio no posee un plan de contingencias, el 26% manifestaron que el municipio cuenta con un manual de riesgos y el 2% no proporcionaron respuesta alguna; con estos resultados podemos manifestar que el Municipio debería contar con un plan de contingencias como una acción preventiva, el mismo que permitirá el normal funcionamiento de esta institución, aun cuando alguna de sus funciones se viese afectada por un accidente interno o externo.

20. ¿La institución realiza algún tipo de evaluación de su trabajo y con qué periodicidad lo realiza?

**CUADRO No. 20**

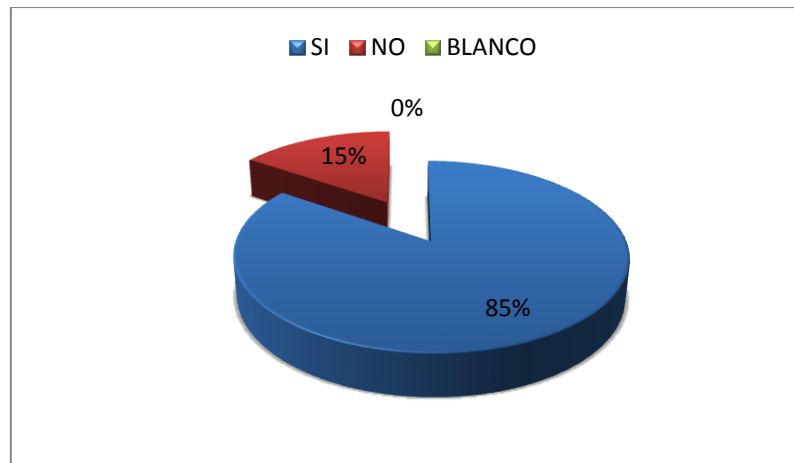
### **La institución evalúa periódicamente el trabajo**

<b>OPCION</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
SI	110	84,62
NO	20	15,38
BLANCO		0,00
<b>TOTAL</b>	<b>130</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Las Autoras

**GRÁFICO No. 20**



## **ANÁLISIS**

El 85% de funcionarios encuestados manifestaron que si existe una evaluación de sus actividades sean estas de manera semanal o mensual, en donde evalúan el nivel de cumplimiento de las mismas, el 15% respondió que no se realiza evaluaciones; resultados que denotan que si existe un control continuo de las actividades que ejecutan cada uno de los funcionarios del Municipio permitiendo de esta manera evaluar el grado de cumplimiento y responsabilidad de cada uno de los funcionarios.

### **3.6. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER**

#### **Ho = Hipótesis Nula**

Auditoría de Gestión. No permitirá el mejoramiento en los procesos administrativos del Departamento de Talento Humano del GAD Municipal de Colta.

## **H1 = Hipótesis Alternativa**

Auditoría de Gestión. Si permitirá el mejoramiento en los procesos administrativos del Departamento de Talento Humano del GAD Municipal de Colta.

## **Nivel de Significación**

El nivel de significación para la investigación fue del 5%.

## **Prueba estadística**

Para la verificación de la hipótesis se escogió la prueba del Ji cuadrado, cuya fórmula es la siguiente.

$$x^2 = \frac{\sum(O - E)^2}{E}$$

En donde:

$X^2$ = Ji Cuadrado

$\Sigma$ = Sumatoria

O= Frecuencia Observada

E= Frecuencia Esperada o Teórica

### **3.6.1. COMBINACIÓN DE FRECUENCIAS**

**PREGUNTA CUATRO:** ¿Posee el Municipio manuales actualizados de funciones, procesos y procedimientos?

**PREGUNTA VEINTE:** ¿La institución realiza algún tipo de evaluación de su trabajo y con qué periodicidad se realiza?

### 3.6.1.1. Frecuencias Observadas

**TABLA No. 02: Frecuencias Observadas**

<b>RESPUESTA ENCUESTA</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>TOTAL</b>
¿Posee el Municipio manuales actualizados de funciones, procesos y procedimientos?	70	60	<b>130</b>
¿La institución realiza algún tipo de evaluación de su trabajo y con qué periodicidad lo realiza?	110	20	<b>130</b>
<b>TOTAL</b>	<b>180</b>	<b>80</b>	<b>260</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Las Autoras

### 3.6.1.2. Frecuencias Esperadas

**TABLA No. 03: Frecuencias Esperadas**

<b>RESPUESTA ENCUESTA</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>TOTAL</b>
¿Posee el Municipio manuales actualizados de funciones, procesos y procedimientos?	90	40	<b>130</b>
¿La institución realiza algún tipo de evaluación de su trabajo y con qué periodicidad lo realiza?	90	40	<b>130</b>
<b>TOTAL</b>	<b>180</b>	<b>80</b>	<b>260</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Las Autoras

### 3.6.1.3. Grado de Libertad

Para determinar los grados de libertad se utiliza la siguiente fórmula:

$$GL = (c-1) (f-1)$$

$$GL = (2-1) (2-1)$$

$$GL=1*1$$

$$GL= 1$$

### 3.6.1.4. Grado de Significación

$$\alpha = 0,05$$

En donde:

**O** = Frecuencia Observada

**E** = Frecuencia Esperada

**O-E** = Frecuencia Observada – Frecuencia Esperada

**O-E<sup>2</sup>** = Resultado de las frecuencias observadas y esperadas al cuadrado

**O-E<sup>2</sup> / E** = Resultado de las frecuencias observadas y esperadas al cuadrado dividido para las frecuencias esperadas.

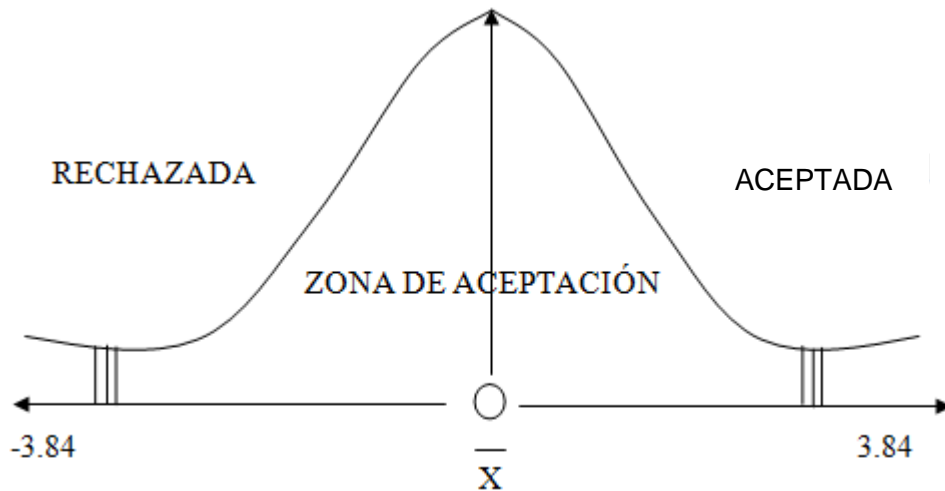
### 3.6.1.5. Cálculo del JI Cuadrado

**TABLA No. 04: Cálculo del JI-Cuadrado**

<b>O</b>	<b>E</b>	<b>O-E</b>	<b>(O-E)<sup>2</sup></b>	<b>(O-E)<sup>2</sup> / E</b>
70	90	-20	400	4,44
60	40	20	400	10
110	90	-20	400	4,44
20	40	20	400	10
<b>TOTAL</b>				<b>28,889</b>

Valor tabulado de Ji Cuadrado; con 1 grado de libertad y 1 nivel de significancia del 5% es de 3.84.

### 3.6.1.6. Verificación de la Hipótesis



#### Decisión final

$$X^2_t = 3.84 < X^2_c = 28,889$$

A un nivel de confianza del 95% se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa; es decir, que la realización de una Auditoría de Gestión ayudará en la mejora de los procesos administrativos del departamento de Talento Humano, ya que se podrán detectar las fallas existentes y se emitirán posibles soluciones.

## **CAPÍTULO IV**

### **APLICACIÓN PRÁCTICA**

En este capítulo se muestra paso a paso la realización de la Auditoría de Gestión en el GAD Municipal de Colta, poniendo en práctica la teoría mencionada en el capítulo anterior y mostrando los resultados obtenidos.

#### **4.1. PLANIFICACIÓN**

##### **4.1.1. ORDEN DE TRABAJO**

El primer paso para la elaboración de esta auditoría es la Orden de Trabajo, enviada en este caso por el director de tesis designando al tesista como auditor para realizar el trabajo de campo.

A continuación se presenta el modelo de orden de trabajo que se utilizó para este trabajo indicando los pormenores del trabajo a realizar, la fecha de inicio y el tiempo estimado para realizarla.



## ORDEN DE TRABAJO

**PARA:** MARÍA FERNANDA CUJILEMA CORO

No. 01-1

BELINDA SALOMÉ ORTIZ ALCOCER

**DE:** ING. LENIN GAIBOR

**ASUNTO:** ORDEN DE TRABAJO DE INICIO DE AUDITORÍA

**FECHA:** 15 de Junio del 2013

Comunico a usted para que con cargo al plan de actividades del presente año, efectúe la Auditoría de Gestión al GAD Municipal de Colta bajo las siguientes Instrucciones:

### **ALCANCE DEL EXAMEN:**

La evaluación de la institución cubrirá el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2012.

### **TIEMPO DE EJECUCIÓN:**

Para el desarrollo del presente examen se le asigna cinco meses a partir de hoy 15 de Junio del 2013.

### **PRODUCTO A OBTENERSE:**

Al finalizar el examen deberá presentar el informe correspondiente con sus respectivos comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Atentamente;

---

Ing. Javier Lenin Gaibor

#### 4.1.2. PROGRAMAS DE AUDITORÍA

#### PROGRAMA DE AUDITORÍA

**ENTIDAD:** GAD MUNICIPAL DEL CANTON COLTA

**TIPO DE EXAMEN:** AUDITORÍA DE GESTIÓN

**FASE:** PRELIMINAR

**OBJETIVO:** Obtener un conocimiento global de la institución para poder empezar con la Auditoría de Gestión.

No.	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Entreviste al Alcalde, notifíquese el inicio de la auditoría y solicite la documentación referente a la Base Legal Interna y Externa de la institución.			
2	Efectúe una visita preliminar a la institución.			
3	Solicitar la Estructura Orgánica del GAD Municipal de Colta para efectuar un análisis integral.			

Elaborado por: FC	Fecha: 17-06-2013
Revisado por: LG	Fecha: 27-06-2013

## PROGRAMA DE AUDITORÍA

PA  
2/4

**ENTIDAD:** GAD MUNICIPAL DE COLTA

**TIPO DE EXAMEN:** AUDITORIA DE GESTIÓN

**COMPONENTE:** PLANIFICACIÓN Y ESTRUCTURA DE CONTROL

**FASE:** EJECUCIÓN

**OBJETIVO:** Realizar la evaluación del Control Interno del GAD Municipal de Colta.

No.	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Evaluar el Sistema de Control Interno mediante la utilización de cuestionarios de Control Interno, sobre: <ul style="list-style-type: none"><li>• Ambiente de Control.</li><li>• Evaluación de Riesgos.</li><li>• Actividades de Control.</li><li>• Información y Comunicación.</li><li>• Monitoreo o Supervisión.</li></ul>			
2	Analizar la documentación recolectada.			
3	Establecimiento de los hallazgos			

Elaborado por: FC	Fecha:09-07-2013
Revisado por: LG	Fecha:26-07-2013

## PROGRAMA DE AUDITORÍA

PA  
3/4

**ENTIDAD:** GAD MUNICIPAL DE COLTA

**TIPO DE EXAMEN:** AUDITORIA DE GESTIÓN

**COMPONENTE:** UNIDAD DE TALENTO HUMANO

**FASE:** EJECUCIÓN

**OBJETIVO:** Realizar la evaluación del Control Interno de la Unidad de Talento Humano.

No.	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Mantener una entrevista formal con el Jefe de la Unidad de Talento Humano para conocer más a fondo el trabajo y sus subsistemas.			
2	Preparar el cuestionario de Control Interno para la Unidad.			
3	Investigar sobre todas las normas y leyes que regulan la Unidad de Talento Humano y averiguar si se aplican o no y porqué.			

Elaborado por: FC	Fecha:09-07-2013
Revisado por: LG	Fecha:26-07-2013

## PROGRAMA DE AUDITORÍA

PA  
4/4

**ENTIDAD:** GAD MUNICIPAL DE COLTA

**TIPO DE EXAMEN:** AUDITORIA DE GESTIÓN

**FASE:** COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

**OBJETIVO:** Realizar la evaluación del Control Interno de la Unidad de Talento Humano.

No.	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Realizar la notificación al Jefe de la Unidad de Talento Humano para la lectura del informe.			
2	Elaborar el Informe de Auditoría de Gestión.			

Elaborado por: FC	Fecha:09-07-2013
Revisado por: LG	Fecha:26-07-2013

#### 4.1.3. PROGRAMA DE AUDITORÍA

### PROGRAMA DE AUDITORÍA

PA/FP  
1/1

**ENTIDAD:** GAD MUNICIPAL DEL CANTON COLTA

**TIPO DE EXAMEN:** AUDITORÍA DE GESTIÓN

**FASE:** PRELIMINAR

**OBJETIVO:** Obtener un conocimiento global de la institución para poder empezar con la Auditoría de Gestión.

No.	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Entreviste al Alcalde, notifíquelo el inicio de la auditoría y solicite la documentación referente a la Base Legal Interna y Externa de la institución.	NI	BO	23/06/13
2	Efectúe una visita preliminar a la Institución.	VP	BO	24/06/13
3	Solicitar la Estructura Orgánica del GAD Municipal de Colta para efectuar un análisis integral.	EO	BO	26/06/13

Elaborado por: FC	Fecha:17-06-2013
Revisado por: LG	Fecha:27-06-2013

#### 4.1.3.1. NOTIFICACIÓN DE INICIO

NI  
1/1

Colta, 23 de Junio del 2013

Ing. Hermel Tayupanda

**Alcalde del GAD Municipal de Colta**

Presente.-

De mi consideración:

De conformidad con lo dispuesto en los artículos 90 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y 20 de su Reglamento, notifico a usted, que a partir de la presente fecha iniciaremos la Auditoría de Gestión al GAD Municipal de Colta, examen que abarcará a la Unidad de Gestión de Talento Humano, por el período 2012.

Entre los objetivos generales de esta acción de control, están:

- Realizar el diagnóstico organizacional de la Institución.
- Planificar la auditoría.
- Ejecutar la auditoría y elaborar el informe final.

Para cumplir con estos cometidos, informo que las señoritas Fernanda Cujilema y Belinda Ortiz, realizarán el presente examen de Auditoría como trabajo de tesis previo a la obtención del título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría C.P.A; paralelamente solicito de la manera más comedida brindar toda la colaboración del personal a su cargo, facilitando la información correspondiente para efectuar de manera eficiente y eficaz el presente examen de Auditoría de Gestión.

Sin más que añadir, me suscribo de Usted.

Atentamente,

Ing. Javier Lenín Gaibor

**Jefe Equipo de Auditoría**

Elaborado por: <b>FC</b>	Fecha:20-06-2013
Revisado por: <b>LG</b>	Fecha:21-06-2013

#### **4.1.3.2. DIAGNÓSTICO GENERAL DE LA INSTITUCIÓN**

Para realizar el diagnóstico general de la institución, se inició con el recorrido de sus instalaciones, para de esta manera conocer cada uno de los departamentos y funcionarios a cargo, de esta manera se pudo auscultar en forma general su constitución, organización, los servicios que presta y todos los componentes y subcomponentes que la conforman.

Paralelamente, se solicitó documentación general de la Institución y de la unidad a ser evaluada, así se procedió con la elaboración de los Cuestionarios de Control Interno para realizar la evaluación respectiva.

En el presente Informe de Visita Previa se presenta en forma resumida toda la información importante de la institución.



### 1. IDENTIFICACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

El GAD Municipal de Colta se encuentra ubicado frente a la plaza cultural Juan de Velasco, entre las calles Dos de Agosto y Riobamba Antiguo.

El GAD de Colta es una entidad gubernamental que funciona con transferencias del estado y con valores que provienen de los impuestos y contribuciones especiales que cobra por los servicios que presta a sus ciudadanos.

### 2. MISIÓN

“Gobernar con la participación y cooperación permanente de las Instituciones del Estado, Organismos no gubernamentales, la ciudadanía y el Talento Humano cualificado; sustentado en las Normas Internacionales, Constitución y Leyes de la República y el plan de Vida y Equidad del Cantón, que permitan entregar los productos y servicios municipales en forma ágil y honrada orientados hacia la bendición o la prosperidad del Pueblo de Colta”.

### 3. VISIÓN

“Construir un municipio que se constituya en un escenario estratégico para la concreción de los derechos de la población y el mejoramiento de su calidad de vida; que desarrolle una gestión, descentralizada, participativa, ágil y eficiente, centrada en el servicio a la ciudadanía, e incorpore en sus grandes políticas, estrategias, objetivos y acciones la visión de género, étnico – cultural y generacional”.

### 4. Valores Institucionales

El Gobierno de Colta desarrollará todos sus sistemas y procesos tangibles e intangibles en el ámbito de los siguientes valores:

- **Multiculturalidad.**-Comprende la identidad cultural, autoestima personal y colectiva; y, relativización de culturas.
- **Equidad étnica, territorial y generacional.**- Los procesos son equitativos y proporcionales, lo que implica equidad entre el pueblo indígena y el mestizo; entre los habitantes del sector rural y lo urbano; entre el género femenino y el masculino; y, entre la generación joven y la adulta, para que exista el desarrollo equilibrado entre todas las parroquias.
- **Prosperidad Integral.**- El pueblo requiere la prosperidad espiritual, física y económica.

## 5. ACTIVIDAD PRINCIPAL

Las actividades principales de la institución son:

- La Prestación de Servicios.
- La Construcción de Obras.

## 6. OBJETIVOS INSTITUCIONALES

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

- Coordinar con otras entidades el desarrollo y el mejoramiento de la Cultura y Asistencia Social.
- Investigar, analizar y recomendar las soluciones más adecuadas de los problemas que enfrenta el Municipio, con arreglo a las condiciones cambiantes, en lo social, político y económico.
- Estudiar la temática municipal y reconocer la adopción de técnicas de gestión racionalizada y empresarial, con procedimientos de trabajo uniforme y flexible, tendiente a profesionalizar y especializar la Gestión del Gobierno Municipal.
- Auspiciar y promover la realización de reuniones permanentes para discutir los problemas municipales.
- Capacitación de los recursos humanos, que apunte a la profesionalización de la gestión municipal.
- Mejorar y ampliar la cobertura de los servicios de manera paralela al mejoramiento de la administración con el aporte de la comunidad.

#### 4.1.3.3. ESTRUCTURA ORGÁNICA

EO  
1/2

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Cantón Colta mantiene los siguientes procesos y subprocesos políticos, administrativos, técnicos y operativos para el ejercicio de su gobierno cantonal:

**PROCESO:** Conjunto de actividades dinámicamente interrelacionadas, que toman insumos del medio interno y externo, agregando valor para transformar en servicios y productos finales para satisfacer las demandas de los clientes.

**a) Proceso Legislativo:**

1. Concejo Municipal;
2. Comisiones Legislativas; y,
3. Secretaría General.

**b) Proceso de Participación Ciudadana:**

1. Instancias de Participación Ciudadana

**c) Proceso Ejecutivo (Gobernantes):**

1. Alcaldía;
  - 1.1. Gabinete Asesor;
  - 1.2. Sindicatura; y,
  - 1.3. Auditoría Interna.
2. Dirección de Coordinación General

**d) Procesos de Apoyo:**

1. Dirección Financiera;
2. Dirección Administrativa; y,
3. Dirección de Planificación y Proyectos.

**e) Procesos de Primarios o Generadores de Valor:**

1. Dirección de Servicios; y,
2. Dirección de Obras Públicas.

**f) Procesos de organismos adscritos y autónomos:**

1. Registro de la Propiedad Municipal del Cantón Colta;
2. Escuela Taller Puruhá;
3. Proyecto INFA;
4. Cuerpo de Bomberos;
5. Tránsito y Transporte; y,
6. Empresas Públicas Municipales que se crearen.

#### 4.1.4. SEGUNDA ETAPA – EJECUCIÓN

##### 4.1.4.1. EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

#### PROGRAMA DE AUDITORÍA

**ENTIDAD:** GAD MUNICIPAL DE COLTA

**TIPO DE EXAMEN:** AUDITORÍA DE GESTIÓN

**COMPONENTE:** PLANIFICACIÓN Y ESTRUCTURA DE CONTROL

**FASE:** EJECUCIÓN

**OBJETIVO:** Realizar la evaluación del Control Interno del GAD Municipal de Colta.

No.	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Evaluar el Sistema de Control Interno mediante la utilización de cuestionarios de Control Interno, sobre: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente de Control</li> <li>• Evaluación de Riesgos</li> <li>• Actividades de Control</li> <li>• Información y Comunicación</li> <li>• Monitoreo o Supervisión</li> </ul>	SCI	FC/BO	10/07/13
2	Analizar la documentación recolectada.	DR	FC	18/10/13
3	Establecimiento de los hallazgos	DH	FC/BO	25/10/13

Elaborado por: FC	Fecha:09-07-2013
Revisado por: LG	Fecha:26-07-2013

## EVALUACIÓN PRELIMINAR ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO

**TIPO DE EXAMEN:** AUDITORÍA DE GESTIÓN

**ENTIDAD:** GAD MUNICIPAL DE COLTA

**ALCANCE:** Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
1	¿En el GAD Municipal se encuentra establecido un Sistema de Control Interno?	X			
2	¿Se encuentran adecuadamente identificados los componentes del Sistema de Control Interno?	X			
3	¿Se realiza en la institución la debida supervisión en lo relacionado al Sistema de Control Interno?	X			
4	¿Se emprende acciones correctivas inmediatas cuando se establecen fallas en el Sistema de Control Interno?	X			
5	¿En el GAD Municipal se ha elaborado y se encuentra en ejecución la Planificación Estratégica?	X			
6	¿Se ha realizado un Análisis de Riesgos en la Institución?		X		
7	¿Existe una adecuada Gestión en las actividades de dirección?	X			
8	¿Existe en la institución la debida identificación, recopilación y		X		Falta capacitación para

	comunicación de información?				el manejo de información.
9	¿Existe en la institución un comité de control?	X			Reunión de Gabinete
10	¿Es verdad que los fines y las actividades principales de la entidad son: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestación de servicios</li> <li>• Ejecución de obras</li> <li>• Otros, Indique ¿Cuáles?</li> </ul>	X			
11	¿Se han establecido los respectivos objetivos para cada actividad realizada?	X			
12	¿Cuenta la institución con una estructura organizativa que muestre claramente las relaciones de autoridad y responsabilidad de la entidad?	X			
13	¿En la institución se encuentra claramente definido?: <ul style="list-style-type: none"> <li>• La Misión</li> <li>• La Visión</li> <li>• Objetivos</li> </ul>	X			
14	¿La entidad cuenta con parámetros e indicadores que permitan medir resultados y evaluar la gestión de sus diferentes áreas en términos de eficiencia, eficacia y economía?	X			
15	Para medir la calidad, cantidad y oportunidad con que la obra, el producto o servicio prestado satisface la necesidad del usuario o cliente, se realiza: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Comparación de un producto o servicio con especificaciones o estándares establecidos por los usuarios?</li> </ul>	X			Se realiza consulta a las personas



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Comparación de un producto o servicio con especificaciones o estándares reconocidos?</li> <li>• ¿Encuestas o cuestionarios a los usuarios?</li> </ul>				
<b>16</b>	<p>Para evaluar la gestión institucional se preparan los siguientes documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planes estratégicos, tácticos y operacionales</li> <li>• Informe de actividades en cumplimiento de metas.</li> </ul>	X			
<b>17</b>	¿El GAD Municipal cuenta con un departamento de comunicación social, de relaciones públicas u otra unidad que se encargue de medir el impacto o repercusión social o ambiental a mediano o largo plazo de las obras o servicios prestados?	X			Falta dar mayor cobertura
<b>18</b>	¿En la institución se encuentran adecuadamente detectadas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, así como las acciones y estrategias pertinentes para obtener ventaja de las primeras y reducir las segundas?	X			Plan de Desarrollo
<b>19</b>	¿La estructura organizativa del GAD de Colta es adecuada al tamaño y naturaleza de las operaciones vigentes?	X			

Elaborado por: <b>FC</b>	Fecha:18-07-2013
Revisado por: <b>LG</b>	Fecha:26-07-2013

## MATRIZ DE PONDERACIÓN

**ENTIDAD:** GAD MUNICIPAL DE COLTA

**ALCANCE:** Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012

<b>Componente: Estructura Organizativa y Planificación</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>
¿En el GAD Municipal se encuentra establecido un Sistema de Control Interno?	10	7
¿Se encuentran adecuadamente identificados los componentes del Sistema de Control Interno?	10	6
¿Se realiza en la institución la debida supervisión en lo relacionado al Sistema de Control Interno?	10	6
¿Se emprende acciones correctivas inmediatas cuando se establecen fallas en el Sistema de Control Interno?	10	7
¿En el GAD Municipal se ha elaborado y se encuentra en ejecución la Planificación Estratégica?	10	8
¿Se ha realizado un Análisis de Riesgos en la Institución?	10	0
¿Existe una adecuada Gestión en las actividades de Dirección?	10	6
¿Existe en la institución la debida identificación, recopilación y comunicación de información?	10	7
¿Existe en la institución un Comité de Control?	10	6
¿Es verdad que los fines y las actividades principales de la entidad son: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestación de servicios</li> <li>• Ejecución de obras</li> <li>• Otros, Indique ¿Cuáles?</li> </ul>	10	10

¿Se han establecido los respectivos objetivos para cada actividad realizada.	10	9
¿Cuenta la institución con una estructura organizativa que muestre claramente las relaciones de autoridad y responsabilidad de la entidad?	10	10
¿En la institución se encuentra claramente definido?: <ul style="list-style-type: none"> <li>• La Misión</li> <li>• La Visión</li> <li>• Objetivos</li> </ul>	10	10
¿La entidad cuenta con parámetros e indicadores que permitan medir resultados y evaluar la gestión de sus diferentes áreas, en términos de: eficiencia, eficacia y economía?	10	10
Para medir la calidad, cantidad y oportunidad con que la obra, el producto o servicio prestado satisface la necesidad del usuario o cliente, se realiza: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Comparación de un producto o servicio con especificaciones o estándares establecidos por los usuarios?</li> <li>• ¿Comparación de un producto o servicio con especificaciones o estándares reconocidos?</li> <li>• ¿Encuestas o entrevistas a los usuarios?</li> </ul>	10	7
Para evaluar la gestión institucional se preparan los siguientes documentos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Planes estratégicos, tácticos y operacionales?</li> <li>• ¿Informe de actividades del cumplimiento de metas?</li> </ul>	10	10
¿El GAD Municipal cuenta con un departamento de comunicación social, de relaciones públicas u otra unidad que se encargue de medir el impacto o repercusión: social o ambiental a mediano o largo plazo de las obras o servicios prestados?	10	8

¿En la institución se encuentran adecuadamente identificadas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, así como las acciones y estrategias pertinentes para obtener ventaja de las primeras y reducir las segundas?	10	9
¿La estructura organizativa del GAD de Colta es adecuada al tamaño y naturaleza de las operaciones vigentes?	10	7
<b>TOTAL</b>	190	143

Elaborado por: FC	Fecha:10-07-2013
Revisado por: LG	Fecha:26-07-2013

## EVALUACIÓN PRELIMINAR ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO

**TIPO DE EXAMEN:** AUDITORÍA DE GESTIÓN

**ENTIDAD:** GAD MUNICIPAL DE COLTA

**ALCANCE:** Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012

SCI  
7/24

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
<b>1</b>	¿Se han establecido en forma documentada los principios éticos y morales que deben normar las actividades y relaciones del personal de la organización?		X		
<b>2</b>	¿Existe en el GAD Municipal un Código de Ética o políticas relacionadas con prácticas aceptables?		X		
<b>3</b>	¿El GAD Municipal establece periódicamente incentivos y castigos para el personal que acata o no las reglas institucionales?	X			
<b>4</b>	¿Los reconocimientos y promociones son exclusivamente por logros y desempeño?	X			
<b>5</b>	¿Se ha establecido de forma clara y por escrito las líneas de conducta y medidas de control para alcanzar los objetivos de la institución?	X			
<b>6</b>	¿Existe un Manual de Clasificación de Puestos que incluya: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perfil de competencias</li> <li>• Habilidades necesarias para la realización de su trabajo.</li> </ul>	X			

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de tareas.</li> </ul>				
7	¿En el GAD Municipal existe un plan de capacitación anual que favorezca el mantenimiento y mejora de las competencias para cada uno de los servidores?	X			No es para todos
8	¿Se realiza una evaluación periódica del desempeño?	X			
9	¿Se fomenta en la entidad una actitud de confianza entre los niveles directivos y los empleados?	X			
10	¿Se establecen estrategias para contrarrestar las actitudes divisionistas entre las distintas áreas de la organización?	X			
11	¿Se manifiesta el interés de la dirección de la entidad en cumplir con el sistema de control interno a través de reuniones o conferencias?	X			
12	¿Se encuentran adecuadamente identificados dentro de la entidad los posibles riesgos organizacionales?	X			
13	<p>¿Con que frecuencia la alta dirección se contacta con los mandos intermedios?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Todo el tiempo.</li> <li>Con poca frecuencia.</li> <li>Contacto casi nulo.</li> </ul>	X			Todo el Tiempo
14	¿Es adecuada y oportuna la presentación de la información Financiera a la alta dirección del GAD Municipal?	X			
15	¿La estructura organizativa de la entidad es idónea y proporciona el	X			

	flujo de información necesaria para gestionar sus diferentes actividades?				
<b>16</b>	¿Cuenta el GAD Municipal con un Manual de Organización?	X			
<b>17</b>	¿El organigrama institucional ha sido adecuadamente difundido en toda la organización?	X			
<b>18</b>	¿El GAD Municipal cuenta con un Plan Estratégico actualizado?	X			
<b>19</b>	¿Las responsabilidades de los directores clave son suficientes y están bien definidas?	X			
<b>20</b>	¿Los directores claves conocen sus responsabilidades y cuentan con los suficientes conocimientos y experiencia para realizar sus actividades?	X			
<b>21</b>	¿En el GAD Municipal existe una clara definición de niveles de autoridad y responsabilidad para cada uno de los cargos?	X			
<b>22</b>	¿Las remuneraciones están en relación directa con el nivel de preparación académica, autoridad y responsabilidad de cada uno de los integrantes de la organización?	X			
<b>23</b>	¿Son los cargos más altos de la organización cubiertos por personal con la preparación, capacidad, integridad y experiencia profesional necesaria?	X			
<b>24</b>	¿El Manual de Funciones, incluye: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre del cargo.</li> <li>• Funciones a desempeñar.</li> <li>• Requisitos necesarios para desempeñar el cargo.</li> </ul>	X			

<b>25</b>	¿A nivel institucional se han establecido Políticas y Reglas para cada área de gestión	X			
<b>26</b>	¿Qué tipo de Políticas y Procedimientos existen a nivel institucional: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratación.</li> <li>• Formación.</li> <li>• Promoción.</li> <li>• Remuneración de empleados.</li> <li>• Acciones disciplinarias cuando existe desviación de políticas y procedimientos.</li> <li>• Selección de personal.</li> <li>• Evaluación de rendimiento y comportamiento.</li> </ul>	X			
<b>27</b>	¿La serie de Políticas y Procedimientos son conocidos y aplicados por todo el personal?	X			
<b>28</b>	¿Se verifican los antecedentes laborales y judiciales de los postulantes previos a su ingreso al GAD Municipal?	X			
<b>29</b>	¿Se evalúa periódicamente las necesidades de personal para mantener actualizada la estructura Organizacional?		X		

Elaborado por: <b>FC</b>	Fecha:10-07-2013
Revisado por: <b>LG</b>	Fecha:26-07-2013



## MATRIZ DE PONDERACIÓN

**ENTIDAD:** GAD MUNICIPAL DE COLTA

**ALCANCE:** Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012

<b>SUBCOMPONENTE:</b> Ambiente de Control	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>
¿Se han establecido en forma documentada los principios éticos y morales que deben normar las actividades y relaciones del personal de la organización?	10	0
¿Existe en el GAD Municipal un Código de Ética o políticas relacionadas con prácticas aceptables?	10	0
¿El GAD Municipal establece periódicamente incentivos y castigos para el personal que acata o no las reglas institucionales?	10	6
¿Los reconocimientos y promociones son exclusivamente por logros y desempeño?	10	5
¿Se ha establecido de forma clara y por escrito las líneas de conducta y medidas de control para alcanzar los objetivos de la institución?	10	7
¿Existe un Manual de Clasificación de Puestos que incluya: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perfil de competencias</li> <li>• Habilidades necesarias para la realización de su trabajo.</li> <li>• Definición de tareas.</li> </ul>	10	7
¿En el GAD Municipal existe un plan de capacitación anual que favorezca el mantenimiento y mejora de las competencias para cada uno de los servidores?	10	5

¿Se realiza una evaluación periódica del desempeño?	10	8
¿Se fomenta en la entidad una actitud de confianza entre los niveles directivos y los empleados?	10	6
¿Se establecen estrategias para contrarrestar las actitudes divisionistas entre las distintas áreas de la organización?	10	7
¿Se manifiesta el interés de la dirección de la entidad en cumplir con el sistema de control interno a través de reuniones o conferencias?	10	8
¿Se encuentran adecuadamente identificados dentro de la entidad los posibles riesgos organizacionales?	10	5
¿Con que frecuencia la alta dirección se contacta con los mandos intermedios? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Todo el tiempo.</li> <li>• Con poca frecuencia.</li> <li>• Contacto casi nulo.</li> </ul>	10	10
¿Es adecuada y oportuna la presentación de la información Financiera a la alta dirección del GAD Municipal?	10	9
¿La estructura organizativa de la entidad es idónea y proporciona el flujo de información necesaria para gestionar sus diferentes actividades?	10	8
¿Cuenta el GAD Municipal con un Manual de Organización?	10	8
¿El organigrama institucional ha sido adecuadamente difundido en toda la organización?	10	8
¿El GAD Municipal cuenta con un Plan Estratégico actualizado?	10	8

¿Las responsabilidades de los directores clave son suficientes y están bien definidas?	10	10
¿Los directores claves conocen sus responsabilidades y cuentan con los suficientes conocimientos y experiencia para realizar sus actividades?	10	10
¿En el GAD Municipal existe una clara definición de niveles de autoridad y responsabilidad para cada uno de los cargos?	10	10
¿Las remuneraciones están en relación directa con el nivel de preparación académica, autoridad y responsabilidad de cada uno de los integrantes de la organización?	10	6
¿Son los cargos más altos de la organización cubiertos por personal con la preparación, capacidad, integridad y experiencia profesional necesaria?	10	9
¿El Manual de Funciones, incluye:? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre del cargo.</li> <li>• Funciones a desempeñar.</li> <li>• Requisitos necesarios para desempeñar el cargo.</li> </ul>	10	9
¿A nivel institucional se han establecido Políticas y Reglas para cada área de gestión?	10	8
¿Qué tipo de Políticas y Procedimientos existen a nivel institucional: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratación.</li> <li>• Formación.</li> <li>• Promoción.</li> <li>• Remuneración de empleados.</li> <li>• Acciones disciplinarias cuando existe desviación de políticas y procedimientos.</li> <li>• Selección de personal.</li> <li>• Evaluación de rendimiento y comportamiento.</li> </ul>	10	8

SCI  
14/24

¿La serie de Políticas y Procedimientos son conocidos y aplicados por todo el personal?	10	6
¿Se verifican los antecedentes laborales y judiciales de los postulantes previos a su ingreso al GAD Municipal?	10	5
¿Se evalúa periódicamente las necesidades de personal para mantener actualizada la estructura Organizacional?	10	5
<b>TOTAL</b>	<b>290</b>	<b>201</b>

Elaborado por: <b>FC</b>	Fecha:18-07-2013
Revisado por: <b>LG</b>	Fecha:26-07-2013

## EVALUACIÓN PRELIMINAR ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO

**TIPO DE EXAMEN:** AUDITORÍA DE GESTIÓN

**ENTIDAD:** GAD MUNICIPAL DE COLTA

**ALCANCE:** Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
1	¿Se han identificado y analizado adecuadamente los factores que podrían afectar la consecución de los objetivos?	X			
2	¿Los problemas o necesidades han sido identificados a tiempo para que la entidad los pueda resolver oportunamente?	X			
3	¿La entidad cuenta con Objetivos del Control Interno? que incluyan: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de los riesgos internos y externos.</li> <li>• Evaluación del medio ambiente interno y externo</li> </ul>	X			
4	¿Los objetivos de la entidad van acorde con las estrategias de cómo se prevé conseguirlos?	X			
5	¿Los objetivos de la entidad son comunicados en forma oportuna al personal y a sus directivos?	X			
6	¿Los objetivos globales se vinculan coherentemente con las estrategias adoptadas?	X			
7	¿Las actividades ejecutadas están en directa relación con los objetivos	X			

	globales y planes estratégicos de la institución?				
<b>8</b>	¿Al interior del GAD Municipal existen mecanismos para identificar los riesgos internos y externos?		X		
<b>9</b>	¿Se han identificado adecuadamente los riesgos más importantes que puedan impactar sobre cada objetivo de la institución?		X		
<b>10</b>	¿Existen mecanismos Institucionales que permitan prever, identificar y reaccionar ante acontecimientos y contingencias que puedan incidir en el logro de objetivos globales y específicos?		X		

Elaborado por: <b>FC</b>	Fecha:09-08-2013
Revisado por: <b>LG</b>	Fecha:13-08-2013

## MATRIZ DE PONDERACIÓN

**ENTIDAD:** GAD MUNICIPAL DE COLTA

**ALCANCE:** Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012

Subcomponente: Evaluación de Riesgo	Ponderación	Calificación
¿Se han identificado y analizado adecuadamente los factores que podrían afectar la consecución de los objetivos?	10	7
¿Los problemas o necesidades han sido identificados a tiempo para que la entidad los pueda resolver oportunamente?	10	9
¿La entidad cuenta con Objetivos del Control Interno? que incluyan: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de los riesgos internos y externos.</li> <li>• Evaluación del medio ambiente interno y externo</li> </ul>	10	7
¿Los objetivos de la entidad van acordes con las estrategias de cómo se prevé conseguirlos?	10	9
¿Los objetivos de la entidad son comunicados en forma oportuna al personal y a sus directivos?	10	9
¿Los objetivos globales se vinculan coherentemente con las estrategias adoptadas?	10	9
¿Las actividades ejecutadas están en directa relación con los objetivos globales y planes estratégicos de la institución?	10	9
¿Al interior del GAD Municipal existen mecanismos para identificar los riesgos internos y externos?	10	0
¿Se han identificado adecuadamente los riesgos más importantes que puedan impactar sobre cada	10	0

SCI  
18/24

objetivo de la institución?		
¿Existen mecanismos Institucionales que permitan prever, identificar y reaccionar ante acontecimientos y contingencias que puedan incidir en el logro de objetivos globales y específicos?	10	0
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>59</b>

Elaborado por: FC	Fecha:14-08-2013
Revisado por: LG	Fecha:15-08-2013



## EVALUACIÓN PRELIMINAR ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO

**TIPO DE EXAMEN:** AUDITORÍA DE GESTIÓN

**ENTIDAD:** GAD MUNICIPAL DE COLTA

**ALCANCE:** Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
1	¿Existen Políticas claras para el logro de objetivos?	X			
2	¿Se han definido procedimientos para mitigar los riesgos detectados?		X		
3	¿Se realizan evaluaciones periódicas a los procedimientos de control existentes?	X			
4	¿Se preparan los informes necesarios tras los controles correspondientes?	X			
5	¿Se ha establecido la rotación de puestos, entre los servidores de la entidad?	X			

Elaborado por: FC	Fecha:23-08-2013
Revisado por: LG	Fecha:26-08-2013

## MATRIZ DE PONDERACIÓN

SCI  
20/24

**ENTIDAD:** GAD MUNICIPAL DE COLTA

**ALCANCE:** Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012

<b>Subcomponente: Actividades de Control</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>
¿Existen Políticas claras para el logro de objetivos?	10	9
¿Se han definido procedimientos para mitigar los riesgos detectados?	10	0
¿Se realizan evaluaciones periódicas a los procedimientos de control existentes?	10	6
¿Se preparan los informes necesarios tras los controles correspondientes?	10	7
¿Se ha establecido la rotación de puestos, entre los servidores de la entidad?	10	7
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>29</b>

Elaborado por: <b>FC</b>	Fecha:23-08-2013
Revisado por: <b>LG</b>	Fecha:26-08-2013

## EVALUACIÓN PRELIMINAR ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO

**TIPO DE EXAMEN:** AUDITORÍA DE GESTIÓN

**ENTIDAD:** GAD MUNICIPAL DE COLTA

**ALCANCE:** Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012

No.	REGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
1	¿El GAD Municipal posee métodos que facilite el flujo de Información de las actividades que realiza?	X			
2	¿Los datos que recibe todo el personal son comunicados con claridad y efectividad?	X			
3	¿Existen canales abiertos de comunicación tanto verticales como horizontales en la entidad?	X			
4	¿Dispone el GAD Municipal de un sistema integrado de Información financiera, con su respectiva base de datos central y única, presupuesto, tesorería, endeudamiento y contabilidad?	X			
5	¿La calidad de la información generada por el sistema informático cumple con los siguientes parámetros: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contenido ¿Contiene toda la información necesaria?</li> <li>• Oportunidad ¿Se facilita en el tiempo adecuado?</li> <li>• Actualidad ¿Es la más reciente disponible?</li> <li>• Exactitud ¿Los datos son correctos?</li> <li>• Accesibilidad ¿Puede ser obtenida fácilmente por las personas involucradas?</li> </ul>	X			

Elaborado por: FC	Fecha:06-09-2013
Revisado por: LG	Fecha:12-09-2013

### MATRIZ DE PONDERACIÓN

**ENTIDAD:** GAD MUNICIPAL DE COLTA

**ALCANCE:** Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012

<b>Subcomponente: Información y Comunicación</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>
¿El GAD Municipal posee métodos que facilite el flujo de Información de las actividades que realiza?	10	5
¿Los datos que recibe todo el personal son comunicados con claridad y efectividad?	10	6
¿Existen canales abiertos de comunicación tanto verticales como horizontales en la entidad?	10	6
¿Dispone el GAD Municipal de un sistema integrado de Información financiera, con su respectiva base de datos central y única, presupuesto, tesorería, endeudamiento y contabilidad?	10	9
<p>¿La calidad de la información generada por el sistema informático cumple con los siguientes parámetros:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contenido ¿Contiene toda la información necesaria?</li> <li>• Oportunidad ¿Se facilita en el tiempo adecuado?</li> <li>• Actualidad ¿Es la más reciente disponible?</li> <li>• Exactitud ¿Los datos son correctos?</li> <li>• Accesibilidad ¿Puede ser obtenida fácilmente por las personas involucradas?</li> </ul>	10	5
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>31</b>

Elaborado por: <b>FC</b>	Fecha:06-09-2013
Revisado por: <b>LG</b>	Fecha:12-09-2013

## EVALUACIÓN PRELIMINAR ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO

**TIPO DE EXAMEN:** AUDITORÍA DE GESTIÓN

**ENTIDAD:** GAD MUNICIPAL DE COLTA

**ALCANCE:** Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
1	¿A nivel Institucional se realizan periódicamente actividades de monitoreo del control interno?	X			
2	¿En el GAD Municipal existe una persona responsable del Control Interno?	X			
3	¿El Control Interno la realiza una persona distinta al responsable de la actividad ejecutada?	X			
4	¿En el GAD Municipal se supervisa los sistemas de control Interno para evaluar su calidad, efectividad, pertinencia y su adecuado funcionamiento?	X			
5	¿A nivel del GAD Municipal se aplican procedimientos de seguimiento o monitoreo a las acciones implantadas para corregir los errores o desviaciones detectados por el Sistema de Control Interno?	X			

Elaborado por: <span style="color: red;">FC</span>	Fecha 23-09-2013
Revisado por: <span style="color: red;">LG</span>	Fecha: 25-09-2013

### MATRIZ DE PONDERACIÓN

**ENTIDAD:** GAD MUNICIPAL DE COLTA

**ALCANCE:** Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012

<b>Componente: Monitoreo</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>
¿A nivel Institucional se realizan periódicamente actividades de monitoreo del control interno?	10	6
¿En el GAD Municipal existe una persona responsable del Control Interno?	10	9
¿El Control Interno la realiza una persona distinta al responsable de la actividad ejecutada?	10	6
¿En el GAD Municipal se supervisa los sistemas de control Interno para evaluar su calidad, efectividad, pertinencia y su adecuado funcionamiento?	10	7
¿A nivel del GAD Municipal se aplican procedimientos de seguimiento o monitoreo a las acciones implantadas para corregir los errores o desviaciones detectados por el Sistema de Control Interno?	10	9
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>37</b>

Elaborado por: <span style="color: red;">FC</span>	Fecha: 23-09-2013
Revisado por: <span style="color: red;">LG</span>	Fecha: 25-09-2013

## **INFORME PLANIFICACIÓN Y ESTRUCTURA DE CONTROL**

### **1. INTRODUCCIÓN**

#### **1.1. TIPO DE AUDITORÍA**

Auditoría de Gestión

#### **1.2. ORIGEN DE LA AUDITORÍA**

La presente auditoría tiene su origen en la necesidad de presentar sus resultados como parte del trabajo de tesis de grado, prerequisite para la incorporación como Profesional de la República.

El presente trabajo de investigación obliga a la investigación y obtención de información clara, oportuna, relevante y verificable acerca de la Gestión realizada por los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado de Colta.

#### **1.3. OBJETIVOS Y ALCANCE DE LA AUDITORÍA**

##### **1.3.1. Objetivo General**

Efectuar una Auditoría de Gestión a los procesos administrativos del Departamento de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Colta, con la finalidad de emitir conclusiones y recomendaciones.

##### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Realizar el diagnóstico organizacional de la institución.
- Evaluar el Control Interno.
- Ejecutar la auditoría y elaborar el informe final.

### **1.3.3. Alcance**

La presente Auditoría de Gestión abarca el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2012.

### **1.4. EQUIPO DE AUDITORÍA**

Para la presente auditoría el equipo de auditores está integrado por:

SUPERVISOR	ING. LENIN GAIBOR
AUDITORES	FERNANDA CUJILEMA
	BELINDA ORTIZ



## 2. EVALUACIONES

### COMPONENTE: GAD MUNICIPAL DE COLTA

#### SUBCOMPONENTE: ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO

La evaluación del Control Interno fue realizada a través del método de cuestionarios, cuyos resultados del nivel de riesgo de Control y el nivel de Confianza se presentan a continuación. Para la determinación del grado de Confianza y Riesgo se utilizó la siguiente fórmula y tabla de resultados:

#### Tabla de Nivel de Riesgo

CONFIANZA		
ALTO	MEDIO	BAJO
95%.....76%	75%.....51%	50%.....15%
5%.....24%	25%.....50%	51%.....85%
BAJO	MEDIO	ALTO
RIESGO		

Fuente: Maldonado M. AUDITORÍA FINANCIERA (2001) Quito - Ecuador

#### Fórmula

$$\frac{CT \times 100}{PT}$$

Siendo CP = Calificación Porcentual= Nivel de Confianza.

CT= Calificación Total

PT= Ponderación Total

## Determinación del Nivel de Riesgo

### *Evaluación Estructura Organización y Planificación*

CONFIANZA		
ALTO	MEDIO	BAJO
95%.....76%	75%.....51%	50%.....15%
5%.....24%	25%.....50%	51%.....85%
BAJO	MEDIO	ALTO
RIESGO		

Fuente: Maldonado M. AUDITORÍA FINANCIERA (2001) Quito - Ecuador

Siendo PT=190

CT=143

Aplicando la Fórmula:  $\frac{143 \times 100}{190}$

### **Resultado**

Confianza: 75,26%

Riesgo: 24,74%

### **Comentario**

De acuerdo a los resultados del cuestionario aplicado, en el componente de Estructura Organizativa y Planificación, obtuvimos un nivel de confianza del 75,26% lo que refleja que la Estructura Organizativa y Planificación se aplican medianamente; en consecuencia el nivel riesgo es bajo con un 24,74%, lo que nos indica que si existe una organización y planificación adecuada dentro de la entidad, así como herramientas administrativas que ayudan a realizar de una manera coordinada las diferentes actividades institucionales.

**Evaluación componente Estructura de Control Interno**

CONFIANZA		
ALTO	MEDIO	BAJO
95%.....76%	75%.....51%	50%.....15%
5%.....24%	25%.....50%	51%.....85%
BAJO	MEDIO	ALTO
RIESGO		

Fuente: Maldonado M. AUDITORÍA FINANCIERA (2001) Quito – Ecuador

PT=290

CT=201

Reemplazando en la Fórmula:  $\frac{201 \times 100}{290}$

**Resultado**

Confianza: 69,31%

Riesgo: 30,69%

**COMENTARIO**

De acuerdo a los resultados del cuestionario aplicado, en el componente de Estructura de Control Interno, obtuvimos un nivel de confianza del 69,31% lo que refleja que las medidas de control se aplican medianamente; en consecuencia el nivel de riesgo es relativamente moderado con un 30,69%; lo que da la pauta para corregir las deficiencias encontradas y de esta forma mejorar el nivel de confianza.

**Componente Evaluación de Riesgo**

CONFIANZA		
ALTO	MEDIO	BAJO
95%.....76%	75%.....51%	50%.....15%
5%.....24%	25%.....50%	51%.....85%
BAJO	MEDIO	ALTO
RIESGO		

Fuente: Maldonado M. AUDITORÍA FINANCIERA (2001) Quito - Ecuador

Siendo PT= 100

CT= 59

Aplicando la Fórmula:  $\frac{59 \times 100}{100}$

**Resultado**

Confianza: 59%

Riesgo: 41%

**Comentario**

De acuerdo a los resultados del cuestionario aplicado, en el componente Evaluación de Riesgo, obtuvimos un nivel de confianza del 59% lo que refleja que las medidas de control se aplican medianamente; en consecuencia el nivel de riesgo es relativamente mediano con un 41%; lo que da la pauta para corregir los deficiencias encontradas en esta área y de esta manera mejorar el nivel de confianza.

**Evaluación componente Actividades de Control**

CONFIANZA		
ALTO	MEDIO	BAJO
95%.....76%	75%.....51%	50%.....15%
5%.....24%	25%.....50%	51%.....85%
BAJO	MEDIO	ALTO
RIESGO		

Fuente: Maldonado M. AUDITORÍA FINANCIERA (2001) Quito - Ecuador

Siendo PT= 50

CT= 29

Aplicando la Fórmula:  $\frac{29 \times 100}{50}$

**Resultado**

Confianza: 58%

Riesgo: 42%

**Comentario**

De acuerdo a los resultados del cuestionario aplicado, en el componente Evaluación de Riesgo, obtuvimos un nivel de confianza del 58%, lo que refleja que las medidas de control se aplican medianamente; en consecuencia el riesgo tiene un nivel medio del 42%; lo que nos indica se debe realizar un mayor control en las actividades realizadas dentro de la municipalidad para de esta manera poder optimizar el nivel de confianza.

**Evaluación componente Información y Comunicación**

CONFIANZA		
ALTO	MEDIO	BAJO
95%.....76%	75%.....51%	50%.....15%
5%.....24%	25%.....50%	51%.....85%
BAJO	MEDIO	ALTO
RIESGO		

Fuente: Maldonado M. AUDITORÍA FINANCIERA (2001) Quito - Ecuador

Siendo PT= 50

CT= 31

Aplicando la Fórmula:  $\frac{31 \times 100}{50}$

**Resultado**

Confianza: 62%

Riesgo: 38%

**COMENTARIO**

De acuerdo a los resultados obtenidos del componente de Información y Comunicación, presenta un nivel de confianza del 62% lo que refleja que las medidas de control se aplican medianamente; en consecuencia el riesgo tiene un nivel medio del 38%; lo que significa que los sistemas de Información y Comunicación ayudan no del todo a cumplir con sus responsabilidades a la gerencia, por esta razón hay que mejorar y corregir las deficiencias encontradas para aumentar el nivel de confianza de este componente.

## Evaluación Componente Monitoreo y Supervisión

CONFIANZA		
ALTO	MEDIO	BAJO
95%.....76%	75%.....51%	50%.....15%
5%.....24%	25%.....50%	51%.....85%
BAJO	MEDIO	ALTO
RIESGO		

Fuente: Maldonado M. AUDITORÍA FINANCIERA (2001) Quito - Ecuador

Siendo PT= 50

CT= 37

Aplicando la Fórmula:  $\frac{37 \times 100}{50}$

### Resultado

Confianza: 74%

Riesgo: 26%

### COMENTARIO

De acuerdo a los resultados obtenidos del componente de Monitoreo y Supervisión, presenta un nivel de confianza del 74% lo que refleja que las medidas de control no están funcionando al 100%; en consecuencia el riesgo tiene un nivel medio del 26%; por lo que la institución debería aplicar nuevas medidas de control interno, que permitan obtener mejores resultados.

### 3. ÁREAS Y PROCESOS A SER AUDITADOS EN LA SIGUIENTE FASE

El componente a ser auditado en la próxima fase es la Unidad de Talento Humano, sus subsistemas y procesos, debido a que se considera al personal como la columna vertebral de cualquier organización.

#### **4. CRITERIOS DE AUDITORIA**

Los criterios de auditoría utilizados para este examen son las Normas de Control Interno dictadas por la Contraloría General del Estado.

#### **5. TÉCNICAS Y PRÁCTICAS APLICADAS EN LA AUDITORÍA.**

Las técnicas utilizadas en esta auditoría son las siguientes:

##### **Técnicas oculares:**

- Observación: para conocer las instalaciones y la distribución, el ambiente en que se desarrollan las actividades.
- Revisión Selectiva: con el fin de identificar operaciones fuera de lo común, en el área sujeta a revisión.
- Comparación: de lo encontrado con lo que debería ser y encontrar las similitudes o diferencias.

##### **Técnicas verbales:**

- Indagación: a través de preguntas al personal de la entidad para obtener información para conocer más de la entidad.

##### **Técnicas escritas:**

- Análisis: Recolectar la información y clasificarla para obtener datos precisos de la situación actual de la institución.



## **6. HALLAZGOS ENCONTRADOS.**

**HALLAZGO 01.-** Ausencia de un análisis de riesgo en la institución, **Criterio:** Cumplir con la norma establecida NCI 300, 300-01, 300-02 y 300-04.

**HALLAZGO 02.-** Falta de comunicación de los principios éticos y morales existentes en el GAD Municipal, **Criterio:** cumplir con la norma establecida NCI 200-01 Integridad y valores éticos.

**HALLAZGO 03.-** No todo el personal ha recibido capacitación, **Criterio:** cumplir con la norma establecida NCI 407-06 Capacitación y entrenamiento continuo.

**HALLAZGO 04.-** No existe una oportuna comunicación, **Criterio:** cumplir con la norma establecida NCI 500-02 Canales de comunicación abiertos.

GAD MUNICIPAL COLTA							
CUADRO DE HALLAZGOS							
AUSENCIA DE UN ANALISIS DE RIESGO EN LA INSTITUCIÓN							
REF	No.	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
C.I	1	No existe un análisis de riesgos en la institución	Las normas aplicables para este hallazgo son: NCI 300, 300-01, 300-02 y 300-04.	No ha existido la debida importancia por parte de las autoridades para establecer un Plan de Prevención y Mitigación de Riesgos laborables	Se puede producir perdidas tanto humanos como materiales.	No sé a dado la debida importancia para la prevención de riesgos.	Implementar un plan de prevención y mitigación de riesgos que permita salvaguardar la vida de los trabajadores y minimizar posibles pérdidas materiales.

GAD MUNICIPAL COLTA							
CUADRO DE HALLAZGOS							
FALTA DE COMUNICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS ÉTICOS Y MORALES EN LA INSTITUCIÓN							
REF	No.	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
C.I	2	No existe comunicación a los empleados sobre los principios éticos y morales de la institución	La norma aplicable para este hallazgo es: NCI 200-01 Integridad y valores éticos.	No se dispone de un Código de Valores éticos y morales a nivel institucional	No existe un comportamiento y un proceder ético adecuado y eficiente del personal hacia la ciudadanía y dentro de la institución	No se puede establecer parámetros de comportamiento éticos y morales para los integrantes de la institución.	El responsable de talento humano debe en la brevedad posible elaborar un Código de Ética para todos los empleados y trabajadores de la institución.

GAD MUNICIPAL COLTA							
CUADRO DE HALLAZGOS							
NO HA RECIBIDO CAPACITACIÓN TODO EL PERSONAL							
REF	No.	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
C.I	3	No todo el personal ha recibido capacitación.	La norma establecida para este hallazgo es: NCI 407-06 Capacitación y entrenamiento continuo.	No hay un plan anual de capacitación para las diferentes áreas operativas que conforman la institución.	El desempeño de las actividades no son desarrolladas con la mayor eficiencia y eficacia.	No hay una política clara de capacitación continua hacia el personal.	Debe existir una adecuada programación anual de capacitación para que los empleados puedan realizar cursos, seminarios o cualquier otra modalidad de entrenamiento y capacitarse de acuerdo a su necesidad.

GAD MUNICIPAL COLTA							
CUADRO DE HALLAZGOS							
NO EXISTE UN ADECUADO SISTEMA DE COMUNICACIÓN							
REF	No.	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
C.I	4	No hay un adecuado sistema de comunicación a nivel institucional que facilite la retroalimentación	Norma establecida a NCI 500-02 Canales de comunicación abiertos	Las actividades que se delegan no llevan una debida planificación y las mismas no son comunicadas de forma adecuada y oportuna.	Las actividades a realizarse no se ejecutan adecuadamente lo que afecta en el cumplimiento de dichas tareas.	No existe un adecuado sistema de comunicación con canales que permitan una adecuada interacción entre el personal de la institución	Se debe establecer canales de comunicación, tanto verticales como horizontales que permita al personal tener una adecuada información.

## **7. INCONVENIENTES PARA LA INVESTIGACIÓN.**

Cabe resaltar que en esta investigación se ha tenido varios inconvenientes; debido a la poca colaboración de ciertos funcionarios de la entidad auditada, ya que cada vez que se los visitaba para recabar información en su mayoría han manifestado estar ocupados, sin prestar mucha atención, a pesar de saber que es en beneficio de la entidad; debido a este motivo no se ha podido realizar una completa investigación, y no se ha insistido en obtener información a través de una orden directa del Alcalde, por no provocar conflictos.

**PROGRAMA DE AUDITORÍA**

**ENTIDAD:** GAD MUNICIPAL DE COLTA

**TIPO DE EXAMEN:** AUDITORÍA DE GESTIÓN

**COMPONENTE:** UNIDAD DE TALENTO HUMANO

**FASE:** EJECUCIÓN

**OBJETIVO:** Realizar la evaluación del Control Interno de la Unidad de Talento Humano.

No.	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Mantener una entrevista formal con el Jefe de la Unidad de Talento Humano para conocer más a fondo el trabajo y sus diferentes subsistemas y procesos.	<b>EJD</b>	<b>FC/BO</b>	<b>20/11/13</b>
2	Preparar el cuestionario de Control Interno para la Unidad de Talento Humano.	<b>CTH</b>	<b>BO</b>	<b>24/11/13</b>
3	Investigar sobre todas las normas y leyes que regulan la Unidad de Talento Humano y averiguar si se aplican o no y porqué.	<b>NL</b>	<b>FC</b>	<b>18/12/13</b>

Elaborado por: <b>BO</b>	Fecha:20-11-2013
Revisado por: <b>LG</b>	Fecha:25-11-2013

**CUESTIONARIO EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO**

**ENTIDAD:** GAD MUNICIPAL DE COLTA

**TIPO DE EXAMEN:** AUDITORÍA DE GESTIÓN

**SUBCOMPONENTE:** UNIDAD DE TALENTO HUMANO

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
1	¿El GAD Municipal cuenta con una Dirección o Departamento de Personal o Recursos Humanos?	X			
2	¿El Manual Orgánico – Funcional vigente define con claridad la estructura organizativa de la institución?	X			
3	¿La institución tiene establecido los enunciados de misión, visión y objetivos?	X			
4	¿La unidad de Recursos Humanos administra en función de planes y programas previamente establecidos?	X			
5	¿La unidad de Recursos Humanos tiene establecidos objetivos de corto y largo plazo?	X			
6	¿Los objetivos planteados por la institución son de conocimiento de todo el personal?	X			
7	¿Los objetivos Institucionales son adecuadamente transmitidos a los empleados?	X			
8	¿Se controla con regularidad la productividad de los Recursos Humanos y se confronta con las metas y objetivos planteados?	X			



<b>9</b>	¿El GAD Municipal cuenta con un plan de Recursos Humanos que permita determinar todos los elementos relacionados con la política de personal?	X			
<b>10</b>	¿Se asignan personas responsables para cada actividad?	X			
<b>11</b>	¿Los Analistas de personal preparan planes y programas de trabajo específicos para el corto, mediano y largo plazo?	X			
<b>12</b>	Se ha definido políticas para la administración de personal en áreas como: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reclutamiento y Selección</li> <li>• Contratación de Personal</li> <li>• Formación y Capacitación</li> <li>• Evaluación del Desempeño.</li> <li>• Promociones (planes de carrera)</li> <li>• Remuneraciones y otros beneficios.</li> <li>• Asignación de funciones según formación y experiencia.</li> <li>• Rotación de Personal (traslados o movilizaciones)</li> </ul>	X			
<b>13</b>	¿Se han determinado parámetros e indicadores que permitan evaluar la gestión y el impacto del servicio que presta el personal del GAD Municipal?		X		
<b>14</b>	¿Se hacen provisiones de requerimientos de personal?	X			
<b>15</b>	¿Se han definido sistemas de control y evaluación del desempeño del personal?	X			
<b>16</b>	¿Se realiza o existe control de gestión en la unidad?	X			3 veces al año

17	¿Hay un plan de contingencias para corregir desviaciones en los objetivos, políticas y procedimientos Institucionales y Departamentales?		X		
18	¿Se hace el seguimiento de esos planes?		X		
19	¿Cómo se manejan los diferentes subsistemas de Administración de Personal?	X			Informes mensuales
20	¿Dispone la unidad de Recursos Humanos Manuales de Procedimientos para guiar la gestión que realiza el personal en: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Subsistema de Planificación del Talento Humano.</li> <li>• Subsistema de Clasificación de puestos del servicio Público.</li> <li>• Subsistema de Selección del personal.</li> <li>• Subsistema de formación y capacitación.</li> <li>• Subsistema de evaluación del desempeño.</li> </ul>		X		Está en proceso
21	¿Se examina con regularidad los manuales, reglamentos, procedimientos, políticas y demás normas en materia de administración de personal?		X		
22	¿Se dispone de un Manual ocupacional que defina las funciones de cada uno de los servidores Municipales en concordancia con sus respectivos niveles de autoridad y responsabilidad?		X		
23	¿Se aplica un debido proceso para: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reclutamiento,</li> <li>• Registro y control de personal</li> </ul>	X			

24	¿Existe un adecuado proceso para la inducción del personal nuevo al GAD Municipal?	X			
25	¿El personal está cumpliendo funciones de acuerdo al perfil de competencias laborales que posee?	X			
26	¿Se aplica algún régimen de remuneraciones en la entidad?	X			
27	¿Existe Rotación de Personal en los diferentes puestos de trabajo?		X		
28	¿Se realizan actividades de motivación en la entidad?	X			Ocasionalmente
29	¿La institución ofrece a su personal algún sistema de premios e incentivos?		X		
30	¿Son bajas las tasas de ausentismo en la entidad?	X			
31	¿Cuenta la institución con un sistema de Evaluación de Desempeño?		X		
32	¿Existe en el GAD Municipal un plan de carreras?		X		
33	¿Cuenta la institución con un Código de Ética?		X		Está en proceso
34	¿Son adecuadas las condiciones del ambiente de trabajo en las que se desenvuelven los empleados Municipales?		X		
35	¿Se han establecido en el GAD Municipal procedimientos para presentar quejas y/o reclamos?	X			No existen datos sobre atención al cliente.
36	¿Se han establecido políticas disciplinarias en la Institución?	X			

37	¿La unidad de Recursos Humanos cumple con la elaboración de informes? Si, No, Indique Cuales.	X			Roles de pagos, Contratación de Personal.
38	¿Se utiliza esa información para monitorear la gestión de Recursos Humanos respecto a: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección de personal</li> <li>• Ingresos</li> <li>• Bajas</li> <li>• Traslados</li> <li>• Promociones</li> <li>• Licencias</li> <li>• Ausentismo</li> </ul>	X			
39	¿Se provee de esta información a otras unidades operativas?	X			
40	¿La unidad de Talento Humano dispone de archivos y registros actualizados de todo el personal?	X			
41	¿Considera usted que el sistema de información de Recursos Humanos provee oportunamente la información necesaria para la planificación, organización, dirección y control?	X			
42	¿Mantiene la institución una base de datos actualizada desde la cual puede desarrollar análisis de Recursos Humanos cuando surge una necesidad?	X			
43	¿Cuenta la unidad de Talento Humano con una matriz FODA actualizada?		X		

Elaborado por: BO	Fecha:16-12-2013
Revisado por: LG	Fecha:19-12-2013

### MATRIZ DE PONDERACIÓN

**ENTIDAD:** GAD MUNICIPAL DE COLTA

**ALCANCE:** Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012

<b>Componente: Unidad de Talento Humano</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderación</b>
¿El GAD Municipal cuenta con una Dirección o Departamento de Personal o Recursos Humanos?	10	10
¿El Manual Orgánico – Funcional vigente define con claridad la estructura organizativa de la institución?	10	10
¿La institución tiene establecido los enunciados de misión, visión y objetivos?	10	10
¿La unidad de Recursos Humanos administra en función de planes y programas previamente establecidos?	10	8
¿La unidad de Recursos Humanos tiene establecidos objetivos de corto y largo plazo?	10	7
¿Los objetivos planteados por la institución son de conocimiento de todo el personal?	10	5
¿Los objetivos Institucionales son adecuadamente transmitidos a los empleados?	10	7
¿Se controla con regularidad la productividad de los Recursos Humanos y se confronta con las metas y objetivos planteados?	10	10
¿El GAD Municipal cuenta con un plan de Recursos Humanos que permita determinar todos los elementos relacionados con la política de personal?	10	8
¿Se asignan personas responsables para cada actividad?	10	10
¿Los Analistas de personal preparan planes y programas de trabajo específicos para el corto, mediano y largo plazo?	10	5

<p>Se ha definido políticas para la administración de personal en áreas como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reclutamiento y Selección</li> <li>• Contratación de Personal</li> <li>• Formación y Capacitación</li> <li>• Evaluación del Desempeño.</li> <li>• Promociones (planes de carrera)</li> <li>• Remuneraciones y otros beneficios.</li> <li>• Asignación de funciones según formación y experiencia.</li> <li>• Rotación de Personal (traslados o movilizaciones)</li> </ul>	10	5
¿Se han determinado parámetros e indicadores que permitan evaluar la gestión y el impacto del servicio que presta el personal del GAD Municipal?	10	0
¿Se hacen provisiones de requerimientos de personal?	10	7
¿Se han definido sistemas de control y evaluación del desempeño del personal?	10	8
¿Se realiza o existe control de gestión en la unidad?	10	5
¿Hay un plan de contingencias para corregir desviaciones en los objetivos, políticas y procedimientos Institucionales y Departamentales?	10	0
¿Se hace el seguimiento de esos planes?	10	0
¿Cómo se manejan los diferentes subsistemas de Administración de Personal?	10	5
<p>¿Dispone la unidad de Recursos Humanos Manuales de Procedimientos para guiar la gestión que realiza el personal en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Subsistema de Planificación del Talento Humano.</li> <li>• Subsistema de Clasificación de puestos del servicio Público.</li> <li>• Subsistema de Selección del personal.</li> <li>• Subsistema de formación y capacitación.</li> <li>• Subsistema de evaluación del desempeño.</li> </ul>	10	0

¿Se examina con regularidad los manuales, reglamentos, procedimientos, políticas y demás normas en materia de administración de personal?	10	0
¿Se dispone de un Manual ocupacional que defina las funciones de cada uno de los servidores Municipales en concordancia con sus respectivos niveles de autoridad y responsabilidad?	10	0
¿Se aplica un debido proceso para: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reclutamiento,</li> <li>• Registro y control de personal</li> </ul>	10	5
¿Existe un adecuado proceso para la inducción del personal nuevo al GAD Municipal?	10	5
¿El personal está cumpliendo funciones de acuerdo al perfil de competencias laborales que posee?	10	9
¿Se aplica algún régimen de remuneraciones en la entidad?	10	10
¿Existe Rotación de Personal en los diferentes puestos de trabajo?	10	0
¿Se realizan actividades de motivación en la entidad?	10	5
¿La institución ofrece a su personal algún sistema de premios e incentivos?	10	0
¿Son bajas las tasas de ausentismo en la entidad?	10	10
¿Cuenta la institución con un sistema de Evaluación de Desempeño?	10	0
¿Existe en el GAD Municipal un plan de carreras?	10	0
¿Cuenta la institución con un Código de Ética?	10	0
¿Son adecuadas las condiciones del ambiente de trabajo en las que se desenvuelven los empleados Municipales?	10	0

¿Se han establecido en el GAD Municipal procedimientos para presentar quejas y/o reclamos?	10	5
¿Se han establecido políticas disciplinarias en la Institución?	10	10
¿La unidad de Recursos Humanos cumple con la elaboración de informes? Si, No, Indique Cuales.	10	8
¿Se utiliza esa información para monitorear la gestión de Recursos Humanos respecto a: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección de personal</li> <li>• Ingresos</li> <li>• Bajas</li> <li>• Traslados</li> <li>• Promociones</li> <li>• Licencias</li> <li>• Ausentismos.</li> </ul>	10	10
¿Se provee de esta información a otras unidades operativas?	10	10
¿La unidad de Talento Humano dispone de archivos y registros actualizados de todo el personal?	10	10
¿Considera usted que el sistema de información de Recursos Humanos provee oportunamente la información necesaria para la planificación, organización, dirección y control?	10	10
¿Mantiene la institución una base de datos actualizada desde la cual puede desarrollar análisis de Recursos Humanos cuando surge una necesidad?	10	8
¿Cuenta la unidad de Talento Humano con una matriz FODA actualizada?	10	0
<b>TOTAL</b>	<b>430</b>	<b>235</b>

Elaborado por: <b>BO</b>	Fecha:17-12-2013
Revisado por: <b>LG</b>	Fecha:19-12-2013



## **INFORME EVALUACIÓN ESPECÍFICA**

### **1. INTRODUCCIÓN**

#### **1.1. ORIGEN**

Se eligió a esta unidad para la realización de la evaluación específica ya que se considera al personal como el pilar fundamental de cualquier organización, y es necesario conocer más a fondo como es la forma de administrar al personal de la entidad, cuáles son sus subsistemas y procesos, y saber si la gestión administrativa de la unidad es la indicada o cuáles son las fallas que tiene.

### **2. DESCRIPCIÓN DE LA UNIDAD**

La Unidad de Talento Humano fue creada el 01 de agosto de 2009 la misma que está bajo responsabilidad del Departamento Administrativo, en esta unidad laboran dos personas el Lic. Raúl Tayupanda y el Dr. Abel Pucha. El departamento está a cargo del Lic. Raúl Tayupanda, y se encarga de dirigir todo los procesos de: planificación del Talento Humano, selección, capacitación, asignación y reasignación, ambiente organizacional y evaluación del desempeño de los servidores institucionales.

Las funciones que desempeñan dentro de esta unidad son:

- Planificación para capacitaciones.
- Elaboración de Roles.
- Establecimiento de sanciones.
- Control de asistencia.
- Acciones de personal, ya sea por vacaciones o por libre remoción.
- Oficios de vacaciones del personal que labora según el Código de Trabajo.
- Seguimiento a las planificaciones.
- Selección, informes y controles para el contrato de personal ocasional.

- Liquidaciones a los ex servidores o trabajadores.

### 3. EVALUACIÓN DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO

Aplicando la formula a los totales de la ponderación obtenidos en el cuestionario y comparando los resultados con la siguiente tabla, se establece que:

Determinación del nivel de riesgo

CONFIANZA		
ALTO	MEDIO	BAJO
95%.....76%	75%.....51%	50%.....15%
5%.....24%	25%.....50%	51%.....85%
BAJO	MEDIO	ALTO
RIESGO		

Fuente: Maldonado M. AUDITORÍA FINANCIERA (2001) Quito - Ecuador

**Fórmula:**

$$\frac{CT \times 100}{PT}$$

Siendo

CP = Calificación Porcentual= Nivel de Confianza.

CT= Calificación Total

PT= Ponderación Total

#### *Evaluación de la Unidad de Talento Humano*

CONFIANZA		
ALTO	MEDIO	BAJO
95%.....76%	75%.....51%	50%.....15%
5%.....24%	25%.....50%	51%.....85%
BAJO	MEDIO	ALTO
RIESGO		

Fuente: Maldonado M. AUDITORÍA FINANCIERA (2001) Quito - Ecuador

Siendo PT= 430  
CT= 235

Aplicando la Fórmula:  $\frac{235 \times 100}{430}$

### **Resultado**

Confianza: 55%

Riesgo: 45%

### **COMENTARIO**

Según estos resultados la unidad tiene un nivel de **confianza medio** y un nivel de **riesgo medio**.

Debido a que la Unidad al ser creada recientemente no cuenta con una planificación del trabajo así como tampoco cuenta con manuales de funciones e indicadores de gestión.

### **4. DESARROLLO DE HALLAZGOS**

**Hallazgo 01** Falta de planificación en la unidad. Criterio: NCI 200-03, NCI407-01 y Art. 56 de la LOSEP.

**Hallazgo 02** No todos son capacitados Criterio: NCI 407-06,y los Artículos 70, 71,72 de la LOSEP.

**Hallazgo 03** No cuenta con indicadores de Gestión del Talento Humano Criterio: Artículo 52 de la LOSEP literal b.

**Hallazgo 04** No existen datos sobre atención al cliente: Artículo 12, 19, 20, 21 de la Norma de Atención al Usuario del MRL.

**Hallazgo 05** No existe rotación de personal: NCI 407 – 07

GAD MUNICIPAL COLTA							
CUADRO DE HALLAZGOS							
FALTA DE PLANIFICACIÓN EN LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO							
REF	No.	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
EE/CI	1	No hay una periódica planificación de actividades dentro de la unidad	La norma aplicable para este hallazgo es: NCI 200-03, NCI407-01 Y Art. 56 de la LOSEP.	Falta de programación en las actividades a realizarse por parte del responsable de Talento Humano.	Las actividades no serán cumplidas oportunamente ni en su totalidad.	No hay una planificación periódica que determine específicamente las actividades que se va a realizar a corto, mediano y largo plazo.	Realizar planificaciones de las actividades a realizarse sean estas semanales, mensuales o anuales.

GAD MUNICIPAL COLTA							
CUADRO DE HALLAZGOS							
LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO NO CUENTA CON INDICADORES DE GESTIÓN							
REF.	No.	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
EE/CI 2/9	2	La unidad de Talento Humano no cuenta con indicadores de Gestión.	Cumplir con el artículo 52 de la LOSEP literal b De las atribuciones y responsabilidades de las Unidades de Administración de Talento Humano	Falta una debida estructuración del control interno con sus respectivos indicadores de gestión.	La Administración no puede realizar un adecuado control y evaluación del desempeño, lo que impide tomar decisiones oportunas y acertadas para la mejora de los procesos.	No existen indicadores de gestión que ayuden a mejorar el desempeño del personal de la institución.	Al jefe de talento humano, establecer indicadores de gestión que permitan evaluar el desempeño del personal para una mejor toma de decisiones y poder comparar entre los objetivos planificados con los objetivos realmente cumplidos.

GAD MUNICIPAL COLTA							
CUADRO DE HALLAZGOS							
NO EXISTEN DATOS SOBRE ATENCIÓN AL CLIENTE							
REF.	No.	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
EE/CI 4/9	3	No existen evidencias sobre la prestación del servicio y atención al cliente.	Cumplir con el Artículo 12, 19, 20, 21 de la Norma de Atención al Usuario del MRL. Según el Artículo 12: De los Responsables de la Atención al Usuario en cada una de las Instituciones Públicas.	No existe un área específica para servicio y atención al cliente, aparte de la falta de señalización y buzones de sugerencias, así también no se lleva ningún registro.	La Administración no puede realizar ninguna mejora en la prestación de servicios, ya que no poseen información sobre el grado de satisfacción que tiene el cliente.	No se presta el debido servicio y atención a los clientes, así como también no se dispone de datos que ayuden a la mejora de los servicios prestados (retroalimentación).	Se recomienda crear un área específica de Servicio y Atención al Cliente, y establecer mecanismos de retroalimentación que permita contar con información veraz y oportuna de los consumidores sobre la satisfacción o no del servicio prestado por las diferentes instancias del GAD Municipal.

GAD MUNICIPAL COLTA							
CUADRO DE HALLAZGOS							
EN EL GAD MUNICIPAL NO EXISTE ROTACIÓN DE PERSONAL							
REF.	No.	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
EE/CI 4/9	4	No existe rotación de personal al interior de las diferentes áreas operativas.	Cumplir con la Norma de Control Interno 407 – 07 Rotación de personal.	No existe una política clara que determine la necesidad de rotación de los servidores municipales al interior de sus respectivas áreas operativas.	Existe personal que es indispensable en la institución, pues mantienen la exclusividad del conocimiento o la custodia de ciertos bienes, lo cual dificulta la operatividad de las diferentes áreas.	Las actividades de las diferentes áreas funcionales están supeditadas a la presencia de personal clave o indispensable.	Se recomienda al Jefe de Talento Humano realizar rotaciones periódicas de personal al interior de las distintas áreas operativas a fin de eliminar la presencia de personal clave o indispensable y que se paralicen las actividades.

#### 4.1.5. TERCERA ETAPA - COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

##### PROGRAMA DE AUDITORÍA

**INSTITUCIÓN:** GAD MUNICIPAL DE COLTA

**TIPO DE EXAMEN:** AUDITORÍA DE GESTIÓN

**FASE:** COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

**PERIODO:** 2012

**OBJETIVO:** Dar a conocer los hallazgos encontrados durante la realización de la Auditoría de Gestión y emitir un informe final.

No.	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Realizar la notificación al Jefe de la Unidad de Talento Humano para la lectura del informe.	NJU	FC	24/04/14
2	Realizar el Informe de la Auditoría de Gestión	IAG	FC - BO	06/05/14

Elaborado por: BO	Fecha:24-04-2014
Revisado por: LG	Fecha:09-05-2014



#### 4.1.5.1. Notificación para la Lectura del Informe

Colta 25 de Marzo de 2014

Lic. Raúl Tayupanda  
JEFE DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO  
Ciudad.

De nuestra consideración:

Quienes conformamos el equipo de Auditoría de Gestión a la Unidad de Talento Humano, y a los subsistemas de Provisión, Aplicación, Mantenimiento, Desarrollo y Control; y, Registros, del GAD Municipal de Colta, por el período comprendido entre el 1° de enero y el 31 de diciembre del 2012, tenemos a bien informar lo siguiente:

- Nuestra acción de control se efectuó de acuerdo con las Normas Ecuatorianas de Auditoría Gubernamental emitidas por la Contraloría General del Estado. Estas normas requieren que el examen sea planificado y ejecutado para obtener certeza razonable de que la información y la documentación examinada no contienen exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente que las operaciones a las cuales corresponden, se hayan ejecutado de conformidad con las políticas, disposiciones legales y reglamentarias vigentes, y demás normas aplicables.
- Debido a la naturaleza de la acción de control efectuada, los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones que constan en el presente informe.

Por lo expuesto, y de conformidad con lo dispuesto en el artículo 92 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, las recomendaciones deben ser aplicadas de manera inmediata.

Atentamente,

FERNANDA CUJILEMA

BELINDA ORTIZ

**4.1.5.2. Informe de Auditoría de Gestión**

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE COLTA**

**INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE TALENTO  
HUMANO**

Informe de auditoría de Gestión al departamento de Talento Humano del GAD  
Municipal de Colta período enero – diciembre 2012

## **INFORMACIÓN INTRODUCTORIA**

### **MOTIVO DEL EXAMEN**

La Auditoría de Gestión al GAD MUNICIPAL DE COLTA se realizó a petición del Alcalde Ing. Hermel Tayupanda; en coordinación con los estudiantes egresados de la EICA – FADE – ESPOCH, Fernanda Cujilema y Belinda Ortiz, responsables del trabajo de tesis; con el objetivo de evaluar los elementos del control interno.

Los elementos que se examinaron son: ambiente de control, en donde se analizaron los diferentes componentes que afectan a las políticas, normas, procedimientos, misión y visión de la institución, de tal manera que se pudo evaluar los riesgos, identificando, analizando y gestionándolos para que no desvíen los grandes objetivos institucionales; asimismo, se establecieron actividades de control, consideradas necesarias para afrontar los riesgos que existen respecto a la consecución de los objetivos de la unidad, mediante sistemas de información y comunicación que arrojaron información útil y relevante.

Los resultados de este examen, serán de singular importancia para que la dirección puede tomar decisiones precisas y congruentes, e introducir las modificaciones pertinentes cuando se estime necesario. De esta forma el sistema puede reaccionar ágilmente y cambiar de acuerdo a las circunstancias.

### **OBJETIVOS DEL EXAMEN**

- Se evaluó el sistema de control interno, con la finalidad de formular recomendaciones que permitan fortalecer y mejorar las operaciones de la institución.

- Se determinó el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, evaluando el Sistema de Control Interno implantado.

### **ALCANCE DEL EXAMEN**

El examen especial cubrió el periodo comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2012 y se realizó mediante la revisión de procedimientos empleados en las actividades de la Unidad de Talento Humano.

## **INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD**

### **INTRODUCCIÓN**

El Municipio de Colta, es una institución política, territorial, de carácter autónomo a nivel local; subordinada al orden Jurídico y Constitucional del Estado, tiene un carácter representativo y su mayor población es de raza indígena, los Alcaldes tradicionalmente fueron mestizos.

Los Objetivos del Municipio están definidos en la Ley de Régimen Municipal, de la que se deduce, que su atribución fundamental es dirigir el desarrollo físico del cantón, aunque tradicionalmente su rol ha estado caracterizado por la dotación y gestión de la oferta de servicios.

Las nuevas atribuciones que concede la ley de Descentralización y Participación Municipal, rebasan ampliamente las funciones atribuidas en la anterior ley; esto es la ordenación urbanística, servicios colectivos y equipamientos territoriales.

### **BASE LEGAL**

El Municipio de Colta, fue creado mediante Decreto Legislativo el 27 de Febrero de 1884, su accionar se encuentra basado y normado en las siguientes disposiciones legales:

- a)** Constitución Política del Ecuador;
- b)** Ley Orgánica de Régimen Municipal;
- c)** Ley Orgánica de Régimen Provincial;
- d)** Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado;
- e)** Ley Orgánica de Administración Financiera y Control;
- f)** Código de Trabajo;

- g) Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público;
- h) Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública;
- i) Ley Especial de Distribución del 15% del Presupuesto del Gobierno Central para los gobiernos Seccionales;
- j) Ley de Regulación Económica y Control de Gasto Público;
- k) Ley Orgánica de Responsabilidad, Estabilización y Transparencia Fiscal y su Reglamento; y,
- l) Otras Leyes, Ordenanzas, Reglamentos, Acuerdos y Resoluciones, que permitan cumplir con sus objetivos.

## **MISIÓN**

“Gobernar con la Participación y Cooperación permanente de las Instituciones del Estado, Organismos no gubernamentales, la ciudadanía y el Talento Humano cualificado; sustentado en las Normas Internacionales, Constitución y Leyes de la República y el plan de Vida y Equidad del Cantón, que permitan entregar los productos y servicios municipales en forma ágil y honrada, orientados hacia la bendición o la prosperidad del Pueblo de Colta”.

## **VISIÓN**

Construir un municipio que se constituya en un escenario estratégico para la concreción de los derechos de la población y el mejoramiento de su calidad de vida; que desarrolle una gestión, descentralizada, participativa, ágil y eficiente centrada en el servicio a la ciudadanía, e incorpore en sus grandes políticas, estrategias, objetivos y acciones la visión de género, étnico – cultural y generacional.

## **ESTRUCTURA ORGÁNICA**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Cantón Colta mantiene los siguientes procesos y subprocesos: políticos, administrativos, técnicos y operativos para el ejercicio de su gobierno cantonal:

**a) Proceso Legislativo:**

1. Concejo Municipal;
2. Comisiones Legislativas; y,
3. Secretaría General.

**b) Proceso de Participación Ciudadana:**

1. Instancias de Participación Ciudadana;

**c) Proceso Ejecutivo (Gobernantes):**

1. Alcaldía;
  - 1.1. Gabinete Asesor;
  - 1.2. Sindicatura; y,
  - 1.3. Auditoría Interna.
2. Dirección de Coordinación General

**d) Procesos de Apoyo:**

1. Dirección Financiera;
2. Dirección Administrativa; y,
3. Dirección de Planificación y Proyectos.

**e) Procesos Primarios o Generadores de Valor:**

1. Dirección de Servicios; y,
2. Dirección de Obras Públicas.

**f) Procesos de organismos adscritos y autónomos:**



1. Registro de la Propiedad Municipal del Cantón Colta;
2. Escuela Taller Puruhá;
3. Proyecto INFA;
4. Cuerpo de Bomberos;
5. Tránsito y Transporte; y,
6. Empresas Públicas Municipales que se crearen.

### **FINES:**

La I. Municipalidad tiene como principales fines los siguientes Art.II LORM:

1. Procurar el bienestar material y social de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales;
2. Planificar e impulsar el desarrollo físico del cantón y sus áreas urbanas y rurales;
3. Acrecentar el espíritu de nacionalidad, el civismo y la confraternidad de los asociados, para lograr el creciente progreso y la indisoluble unidad de la Nación; y,
4. Promover el desarrollo económico, social, medio ambiental y cultural dentro de su jurisdicción.

### **FUNCIONARIOS PRINCIPALES**

- **Departamento de Planificación**

Director Arq. Bolívar Montecé

- **Departamento de Obras Públicas**

Director Ing. José Zambrano

- **Departamento Financiero**

Director Ing. Héctor Cevallos

- **Departamento Administrativo**

Director Ing. Francisco Guamán

- **Departamento de Servicios**

Directora Lic. Elsa Ashqui

- **Departamento de Comunicación**

Lic. Ángel Guamán

- **Departamento de Coordinación General**

Ing. Roberto Mariño

- **Proyecto MIES – INFA**

Dr. Aníbal Andrade

- **COPINA**

Lic. Hernán Lema

- **Gerente de la Empresa Pública Municipal Tierras Altas**

Ing. Marcelo Ausay

- **Escuela taller Puruhá**

Director (e) Lic. Ángel Martínez

## RESULTADOS DEL EXAMEN

### PREVENCIÓN DE RIESGOS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS

Ausencia de un análisis de riesgos en la institución, lo que ocasiona el desconocimiento de amenazas, vulnerabilidades y capacidades institucionales.

Según la Norma de Control Interno **300 Evaluación del riesgo**; La máxima autoridad establecerá los mecanismos necesarios para identificar, analizar y tratar los riesgos a los que está expuesta la organización para el logro de sus objetivos.

El riesgo es la probabilidad de ocurrencia de un evento no deseado que podría perjudicar o afectar adversamente a la entidad o su entorno. La máxima autoridad, el nivel directivo y todo el personal de la entidad serán responsables de efectuar el proceso de administración de riesgos, que implica la metodología, estrategias, técnicas y procedimientos, a través de los cuales las unidades administrativas identificarán, analizarán y tratarán los potenciales eventos que pudieran afectar la ejecución de sus procesos y el logro de sus objetivos.

**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 también emprenderán las medidas pertinentes para afrontar exitosamente tales riesgos. Los factores externos pueden ser económicos, políticos, tecnológicos, sociales y ambientales. Los internos incluyen la infraestructura, el personal, la tecnología y los procesos. Es imprescindible identificar los riesgos relevantes que enfrenta una entidad en la búsqueda de sus objetivos. La identificación de los riesgos es un proceso interactivo y generalmente integrado a la estrategia y planificación. En este proceso se realizará un mapa de riesgos con los factores internos y externos y con

la especificación de los puntos claves de la institución, las interacciones con terceros, la identificación de objetivos generales y particulares y las amenazas que se puedan afrontar. Algo fundamental para la evaluación de riesgos es la existencia de un proceso permanente para identificar el cambio de condiciones gubernamentales, económicas, industriales, regulatorias y operativas, para tomar las acciones que sean necesarias. Los perfiles de riesgo y controles relacionados serán continuamente revisados para asegurar que el mapa de riesgos siga siendo válido, que las respuestas al riesgo son apropiadamente escogidas y proporcionadas, y que los controles para mitigarlos sigan siendo efectivos en la medida en que los riesgos cambien con el tiempo.

**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. En el plan de mitigación de riesgos se desarrollará una estrategia de gestión, que incluya su proceso e implementación. Se definirán objetivos y metas, asignando responsabilidades para áreas específicas, identificando conocimientos técnicos, describiendo el proceso de evaluación de riesgos y las áreas a considerar, detallando indicadores de riesgos, delineando procedimientos para las estrategias del manejo, estableciendo lineamientos para el monitoreo y definiendo los reportes, documentos y las comunicaciones necesarias.

Los directivos de las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, desarrollarán planes, métodos de respuesta y monitoreo de cambios, así como un programa que prevea los recursos necesarios para definir acciones en respuesta a los riesgos. Una adecuada planeación de la administración de los riesgos, reduce la eventualidad de la ocurrencia y del efecto negativo de éstos (impacto) y alerta a la entidad respecto de su adaptación frente a los cambios.

**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. La administración debe valorar los riesgos a partir de dos perspectivas, probabilidad e impacto, siendo la probabilidad la posibilidad de ocurrencia, mientras que el impacto representa el efecto frente a su ocurrencia. Estos supuestos se determinan considerando técnicas de valoración y datos de eventos pasados observados, los cuales pueden proveer una base objetiva en comparación con los estimados. La metodología para analizar riesgos puede variar, porque algunos son difíciles de cuantificar, mientras que otros se prestan para un diagnóstico numérico. Se consideran factores de alto riesgo potencial los programas o actividades complejas, el manejo de dinero en efectivo, la alta rotación y crecimiento del personal, el establecimiento de nuevos servicios, sistemas de información rediseñados, crecimientos rápidos, nueva tecnología, entre otros. La valoración del riesgo se realiza usando el juicio profesional y la experiencia.

**300-04 Respuesta al riesgo;** Los directivos de la entidad identificarán las opciones de respuestas al riesgo, considerando la probabilidad y el impacto en relación con la tolerancia al riesgo y su relación costo/beneficio. La consideración del manejo del riesgo y la selección e implementación de una respuesta son parte integral de la administración de los riesgos. Los modelos de respuestas al riesgo pueden ser: evitar, reducir, compartir y aceptar. Evitar el riesgo implica, prevenir las actividades que los originan. La reducción incluye los métodos y técnicas específicas para tratar con ellos, identificándolos y proveyendo acciones para la reducción de su probabilidad e impacto. El compartirlo reduce la probabilidad y el impacto mediante la transferencia u otra manera de compartir una parte del riesgo. La aceptación no realiza acción alguna para afectar la probabilidad o el impacto.

Como parte de la administración de riesgos, los directivos considerarán para cada riesgo significativo las respuestas potenciales a base de un rango de respuestas. A partir de la selección de una respuesta, se volverá a medir el riesgo sobre su base residual, reconociendo que siempre existirá algún nivel de riesgo residual por causa de la incertidumbre inherente y las limitaciones propias de cada actividad.

**RECOMENDACIÓN:** Se recomienda realizar una evaluación periódica, la cual permita identificar los diversos riesgos que podrían impactar significativamente, así también con esta evaluación se obtendrá información de las áreas con mayor exposición a riesgos para aplicar correctivos que permitan el cumplimiento de metas y objetivos, mantener la eficacia y eficiencia de las operaciones, así como también salvaguardar los recursos públicos.

## **VALORES ÉTICOS**

La institución no cuenta con un código de ética o manual de valores éticos que norme las acciones de los empleados dentro de la institución, lo que ocasiona que las relaciones laborales no sean las mejores.

Según la Norma de Control Interno **200-01 Integridad y valores éticos**; La integridad y los valores éticos son elementos esenciales del ambiente de control, la administración y el monitoreo de los otros componentes del control interno.

La máxima autoridad y los directivos establecerán los principios y valores éticos como parte de la cultura organizacional para que perduren frente a los cambios de las personas de libre remoción; estos valores rigen la conducta de su personal, orientando su integridad y compromiso hacia la organización.

La máxima autoridad de cada entidad emitirá formalmente las normas propias del código de ética, para contribuir al buen uso de los recursos públicos y al combate a la corrupción.

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.

**RECOMENDACIÓN:** Se recomienda al Sr. Alcalde y demás autoridades que les compete, elaborar un código de ética y un reglamento que pueda ser difundido y socializado entre todos los integrantes del GAD municipal, este debe contener las normas a seguir con sus respectivas sanciones en caso de incumplimiento.

### **LA CAPACITACIÓN DEBE SER PARA TODOS**

En la institución municipal no se ha diseñado un cronograma de capacitación que involucre a todos los funcionarios de las distintas áreas operativas; en la práctica, las pocas capacitaciones van dirigidas únicamente a los jefes, y de forma esporádica a los empleados, en temas que no los han ayudado en el desarrollo de sus actividades.

Según la Norma de Control Interno **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. Los directivos de la entidad en coordinación con la Unidad de Administración de Talento Humano y el área encargada de la capacitación (en caso de existir ésta), determinarán de manera técnica y objetiva las necesidades de capacitación del personal, las que estarán relacionadas directamente con el puesto, a fin de contribuir al mejoramiento de los conocimientos y habilidades de las servidoras y servidores, así como al desarrollo de la entidad. El plan de capacitación será

formulado por las unidades de talento humano y aprobado por la máxima autoridad de la entidad. La capacitación responderá a las necesidades de las servidoras y servidores y estará directamente relacionada con el puesto que desempeñan.

Las servidoras y servidores designados para participar en los programas de estudio ya sea en el país o en el exterior, mediante becas otorgadas por las instituciones patrocinadoras y/o financiadas parcial o totalmente por el Estado, suscribirán un contrato – compromiso, mediante el cual se obliga a laborar en la entidad por el tiempo establecido en las normas legales pertinentes. Los conocimientos adquiridos tendrán un efecto multiplicador en el resto del personal y serán utilizados adecuadamente en beneficio de la gestión institucional.

**Art. 70 Del subsistema de capacitación y desarrollo de personal;** Es el subsistema orientado al desarrollo integral del talento humano que forma parte del Servicio Público, a partir de procesos de adquisición y actualización de conocimientos, desarrollo de técnicas, habilidades y valores para la generación de una identidad tendiente a respetar los derechos humanos, practicar principios de solidaridad, calidez, justicia y equidad reflejados en su comportamiento y actitudes frente al desempeño de sus funciones de manera eficiente y eficaz, que les permita realizarse como seres humanos y ejercer de esta forma el derecho al Buen Vivir.

**Art. 71 Programas de formación y capacitación;** Para cumplir con su obligación de prestar servicios públicos de óptima calidad, el Estado garantizará y financiará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos mediante la implementación y desarrollo de programas de capacitación. Se fundamentarán en el Plan Nacional de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos y en la obligación de hacer el seguimiento sistemático de sus resultados, a través de la Red de Formación y Capacitación Continuas del Servicio



Público para el efecto se tomará en cuenta el criterio del Instituto de Altos Estudios Nacionales - IAEN.

**Art. 72 Planeación y dirección de la capacitación;** El Ministerio de Relaciones Laborales coordinará con las Redes de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos y las Unidades de Administración del Talento Humano de la institución, la ejecución del Plan Nacional de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos que deberá ser desconcentrada y descentralizada, acorde a los preceptos constitucionales. En el caso de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes especiales se sujetarán a lo que determina la correspondiente Ley.

**RECOMENDACIÓN:** Se recomienda al jefe de la unidad de Talento Humano y demás autoridades se dé especial importancia al tema de capacitación, ya que contribuye con el desarrollo profesional de los empleados generando mayores beneficios para la institución; para el efecto, ésta debe incluir a todo el personal, y abordar temas que sean de singular interés para cada área, de esta manera se logrará una integración mayor de los empleados, así también mejorará la relación entre jefes y subordinados.

## **OPORTUNA COMUNICACIÓN**

No existe un adecuado sistema de comunicación dentro de la institución, el flujo de información no llega a todos los niveles de la institución, además existen departamentos a los cuales la información les llega de forma incompleta.

Según la Norma de Control Interno **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. Una política de comunicación interna debe permitir las

diferentes interacciones entre las servidoras y servidores, cualquiera sea el rol que desempeñen, así como entre las distintas unidades administrativas de la institución. La entidad dispondrá de canales abiertos de comunicación que permita a los usuarios aportar información de gran valor sobre el diseño y la calidad de los productos y servicios brindados, para que responda a los cambios en las exigencias y preferencias de los usuarios, proyectando una imagen positiva.

**RECOMENDACIÓN:** Se recomienda al Sr. Alcalde mantener canales abiertos de comunicación de doble vía, tanto verticales, cuanto horizontales, a fin de informar a todos los niveles de la institución los planes y objetivos trazados, dando a conocer a todo el personal la ruta a seguir, así también lo que se pretende obtener de cada uno de ellos; de igual manera para que se den a conocer sugerencias del personal.

### **PLANIFICACIÓN ACTIVIDAD FUNDAMENTAL**

Dentro de la Unidad de Talento Humano se pudo evidenciar la falta de una planificación a corto y peor en el mediano y largo plazo; esta unidad no cuenta con un plan de trabajo para los procesos que realiza, así también no cuenta con misión, visión ni objetivos.

Según la norma de Control Interno **200-03 Políticas y prácticas de talento humano**; El control interno incluirá las políticas y prácticas necesarias para asegurar una apropiada planificación y administración del talento humano de la institución, de manera que se garantice el desarrollo profesional y asegure la transparencia, eficacia y vocación de servicio. El talento humano es lo más valioso que posee cualquier institución, por lo que debe ser tratado y conducido de forma tal que se consiga su más elevado rendimiento. Es responsabilidad de la dirección encaminar su satisfacción personal en el trabajo que realiza, procurando su enriquecimiento humano y técnico.

La administración del talento humano, constituye una parte importante del ambiente de control, cumple con el papel esencial de fomentar un ambiente ético desarrollando el profesionalismo y fortaleciendo la transparencia en las prácticas diarias. Esto se hace visible en la ejecución de los procesos de planificación, clasificación, reclutamiento y selección de personal, capacitación, evaluación del desempeño y promoción y en la aplicación de principios de justicia y equidad, así como en el apego a la normativa y marco legal que regulan las relaciones laborales.

**407-01 Plan de talento humano;** Los planes de talento humano se sustentarán en el análisis de la capacidad operativa de las diferentes unidades administrativas, en el diagnóstico del personal existente y en las necesidades de operación institucionales. La planificación se elaborará sobre la base de un diagnóstico del personal, efectuado con la información estadística que mantendrá la unidad responsable de la administración del talento humano; considerando además, la normativa vigente relacionada con esta área, el plan estratégico institucional, los planes operativos anuales, programas y proyectos. El plan de talento humano formará parte de la documentación del sistema de planificación anual.

**Artículo 56 De la planificación institucional del talento humano;** Las Unidades de Administración del Talento Humano estructurarán, elaborarán y presentarán la planificación del talento humano, en función de los planes, programas, proyectos y procesos a ser ejecutados. Las Unidades de Administración del Talento Humano de las Entidades del Sector Público enviarán al Ministerio de Relaciones Laborales, la planificación institucional del talento humano para el año siguiente para su aprobación, la cual se presentará treinta días posteriores a la expedición de las Directrices Presupuestarias para la Proforma Presupuestaria del año correspondiente. Esta norma no se aplicará a los miembros activos de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional, Universidades y Escuelas Politécnicas Públicas y a las entidades sujetas al ámbito de la Ley Orgánica de Empresas Públicas. Los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes especiales,

obligatoriamente tendrán su propia planificación anual del talento humano, la que será sometida a su respectivo órgano legislativo.

**RECOMENDACIÓN:** Se recomienda al Jefe de la Unidad de Talento Humano elaborar un plan de actividades en el corto, mediano y largo plazo, ya que esto ayudará en el alcance de los objetivos, plan que deberá contener entre otros aspectos: misión, visión y objetivos; de esta manera se podrá conocer la meta a alcanzar, así como también las medidas que se deberán adoptar para alcanzar el éxito deseado.

### **MEDIR LA GESTIÓN PARA INCREMENTAR LOS RESULTADOS**

El departamento de Talento Humano no cuenta con indicadores que permitan medir la gestión del talento humano, por lo que no se puede conocer las necesidades de los empleados, como: la falta de capacitación, los accidentes laborales, entre otros problemas o requerimientos que caracterizan al sector laboral.

**Según el Artículo 52 de LOSEP literal b: De las atribuciones y responsabilidades de las Unidades de Administración del Talento Humano;** Las Unidades de Administración del Talento Humano, ejercerán entre una de las atribuciones y responsabilidades, la siguiente; b) Elaborar los proyectos de estatuto, normativa interna, manuales e indicadores de gestión del talento humano.

**RECOMENDACIÓN:** Se recomienda al Jefe de Talento Humano implementar indicadores de gestión que permitan evaluar hasta qué punto se están logrando los objetivos, así también obtener información que permita analizar el desempeño

de los servidores en cualquier área de la institución para de esta manera evitar desviaciones en el logro de los objetivos planteados.

## **ATENCIÓN AL CLIENTE PRIORIDAD**

Al realizar este examen se pudo notar que no se ha implementado ningún tipo de investigación sobre la satisfacción de los clientes, no existe una buena señalización de los departamentos y oficinas, en algunos casos éstas están cerradas impidiendo que las personas puedan preguntar, no existen buzones de sugerencias lo que dificulta aún más conocer las necesidades de los clientes.

**Según el Artículo 12 De los Responsables de la Atención al Usuario en cada una de las Instituciones Públicas;** Las Unidades de Administración de Recursos Humanos de todas las Instituciones Públicas designarán al o a los servidores que tendrán a su cargo la aplicación de esta norma en su institución, mismos que seguirán los lineamientos de la Dirección de Seguimiento y Control de Atención y Contacto Ciudadano del Ministerio de Relaciones Laborales.

**Artículo 19 Buzones de sugerencia;** Los responsables de atención al usuario deberán ubicar en un lugar visible y de fácil acceso los Buzones de Sugerencias, mismos que contendrán los formularios únicos EVAL-02; para que a través de ellos, el usuario presente su denuncia, queja, sugerencia o cualquier otra opinión.

**Artículo 20 Del formulario único EVAL-02;** El formulario único EVAL-02 contendrá las denuncias, quejas, sugerencias o felicitaciones presentadas por los usuarios. Para que el formulario único EVAL-022 tenga validez, es necesario llenar todos los campos, marcando en el casillero correspondiente el tipo de trámite que desea dar a su comunicación. De no cumplir con lo indicado, dicha comunicación será inmediatamente tomada como una sugerencia, y se le dará el seguimiento respectivo pero no afectará la evaluación semestral del servidor público, en lo relativo a la reducción del 4% de su calificación en el período correspondiente.

**Artículo 21 De la infraestructura y señalética institucional;** Cada una de las instituciones Públicas deberán contar con espacios físicos, mobiliario y señalética adecuados para atender el flujo de usuarios, y permitir una fácil orientación dentro de la institución, butacas de descanso rampas de acceso y espacios amplios de circulación para facilitar la presencia y desplazamiento de los usuarios con discapacidad, mujeres embarazadas y personas de la tercera edad. Los servidores responsables de la atención al usuario de las UARHs, darán seguimiento permanente al cumplimiento de esta disposición, y serán los responsables de impulsar la respectiva disponibilidad presupuestaria previa la aplicación de este artículo.

**RECOMENDACIÓN:** Se recomienda se designe a un funcionario para que se encargue de hacer cumplir esta norma ya que es de vital importancia tener un conocimiento de la satisfacción del cliente, mantener registros que se puedan evaluar posteriormente para tomar acciones correctivas y prestar el mejor servicio a los usuarios.

### **PLANES OPERATIVOS Y ESTRATÉGICOS SON DE VITAL IMPORTANCIA**

Al realizar la evaluación se pudo constatar la existencia del plan operativo y estratégico del año 2012, solo nos pudieron facilitar el del año 2013.

Según la Norma de Control Interno 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. Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos

requieren para su gestión, la implantación de un sistema de planificación que incluya la formulación, ejecución, control, seguimiento y evaluación de un plan plurianual institucional y planes operativos anuales, que considerarán como base la función, misión y visión institucionales y que tendrán consistencia con los planes de gobierno y los lineamientos del organismo técnico de planificación. Los planes operativos constituirán la desagregación del plan plurianual y contendrán: objetivos, indicadores, metas, programas, proyectos y actividades que se impulsarán en el período anual, documento que deberá estar vinculado con el presupuesto a fin de concretar lo planificado en función de las capacidades y la disponibilidad real de los recursos. La formulación del plan operativo anual deberá coordinarse con los procesos y políticas establecidos por el Sistema Nacional de Planificación (SNP), las Normas del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), las directrices del sistema de presupuesto, así como el análisis pormenorizado de la situación y del entorno. Asimismo, dichas acciones se diseñarán para coadyuvar el cumplimiento de los componentes de la administración estratégica antes mencionada. Como toda actividad de planificación requiere seguimiento y evaluación permanente. El análisis de la situación y del entorno se concretará considerando los resultados logrados, los hechos que implicaron desvíos a las programaciones precedentes, identificando las necesidades emergentes para satisfacer las demandas presentes y futuras de los usuarios internos y externos y los recursos disponibles, en un marco de calidad. Los productos de todas las actividades mencionadas de formulación, cumplimiento, seguimiento y evaluación, deben plasmarse en documentos oficiales a difundirse entre todos los niveles de la organización y a la comunidad en general.

**RECOMENDACIÓN:** Se recomienda no volver a incurrir en esto nuevamente ya que esto ocasiona que no se pueda verificar el cumplimiento de las necesidades de la ciudadanía, y no se podrán evaluar los resultados logrados.

### **4.1.5.3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **4.1.5.3.1. CONCLUSIONES**

1. El GAD municipal no cuenta con un Plan de Prevención y Mitigación de Riesgos Laborables.
2. El GAD Municipal no dispone de un Código de Ética y Conducta que norme las actividades del personal y su relación con la ciudadanía.
3. No hay una política clara de capacitación continua hacia el personal, la misma que no permite que las actividades sean desarrolladas con la mayor eficiencia y eficacia.
4. No existe un adecuado sistema de comunicación e información con canales horizontales, verticales, y de arriba hacia abajo que permitan una adecuada interacción entre el personal de la institución.
5. El GAD municipal no dispone de un Manual de Servicio y Atención a los clientes, así como también no se dispone de datos (Sistema de Retroalimentación) que ayuden a la mejora de los servicios prestados.



#### **4.1.5.3.2. RECOMENDACIONES**

1. Las autoridades del GAD municipal deben elaborar de manera inmediata un Plan Prevención y Mitigación de Riesgos Laborables que permita salvaguardar la vida de los trabajadores y minimizar posibles pérdidas materiales.
2. El jefe del Departamento de Talento Humano deberá implementar un Manual de valores éticos que norme las acciones de los empleados dentro de la institución y su interacción con la comunidad.
3. El jefe de Talento Humano deberá diseñar un cronograma anual de capacitación que involucre a todos las áreas y funcionarios del GAD; lo que permitirá un mejor desarrollo y desempeño de las actividades laborales.
4. El jefe del Departamento de Talento Humano debe diseñar un Plan de Comunicación que permita una comunicación e información fluida entre todos los estamentos que conforman el GAD Municipal y a su vez que las actividades planificadas se cumplan de una manera eficiente y eficaz.
5. Se recomienda crear un área específica de Servicio y Atención al Cliente, y establecer mecanismos de retroalimentación que permita contar con información veraz y oportuna para la mejora continua de los diferentes servicios que presta el GAD municipal.

## BIBLIOGRAFÍA

- Blanco Luna, Y. (2012), *“Auditoría Integral Normas y Procedimientos”*, 2ª. ed., Bogotá: Ediciones Ecoe.
- Maldonado E, (2011), *“Auditoría de Gestión”*, 4ª. ed., producciones digitales Abya - Yala.
- Kell Walter, G. (2011), *“Auditoría Moderna”*, México: Compañía Editorial Documental.
- Nicaragua, C. G. (2009). *“Manual de Auditoría Gubernamental: Auditoría Financiera y de Cumplimiento”*. Nicaragua: MAG Editoriales.
- Porras (2006). *“Auditoría Interna y Auditoría de Gestión”*. Quito: Editorial Bucheli Torres

## INTERNET

- Auditoría de Gestión y de Control, recuperado el 14 de Marzo del 2013, link:  
<http://www.auditoria.com>
- Auditoría de gestión vs auditoría de gestión gubernamental, recuperado el 20 de Marzo del 2013, link:  
[www.iaiecuador.org/downloads/AG.ppt](http://www.iaiecuador.org/downloads/AG.ppt)
- Manual de Gestión, recuperado el 12 de Abril del 2013, link:  
[http://www.upv.es/orgpeg/web/manual\\_gestion\\_procesos.pdf](http://www.upv.es/orgpeg/web/manual_gestion_procesos.pdf)
- Contraloría General del Estado, Manual General de Auditoría Gubernamental, recuperado el 18 de Abril del 2013, link:  
[http://www.contraloria.gob.ec/normatividad\\_vigente.asp.html](http://www.contraloria.gob.ec/normatividad_vigente.asp.html)
- Ley Orgánica del Servicio Público, recuperado el 20 de abril del 2013, link:  
<http://www.relacioneslaborales.gob.ec/biblioteca/>
- Normas de atención al usuario, recuperado el 20 de abril del 2013, link:  
<http://www.relacioneslaborales.gob.ec/biblioteca/>

- Contraloría General del Estado, Normas Ecuatorianas de Auditoría Gubernamental, recuperado el 20 de Abril del 2013, link:  
[http://www.contraloria.gob.ec/normatividad\\_vigente.asp.html](http://www.contraloria.gob.ec/normatividad_vigente.asp.html)
- Contraloría General del Estado, Guía metodológica para auditoría de gestión Acuerdo 047 - CG - 2011 (02/12/2011) Suplemento del R. O. 600 (20/12/2011), recuperado el 22 de Abril del 2103, link:  
[http://www.contraloria.gob.ec/normatividad\\_vigente.asp.html](http://www.contraloria.gob.ec/normatividad_vigente.asp.html)
- Contraloría General del Estado, NEAG Acuerdo, Estructura de las Normas Ecuatorianas de Auditoría Gubernamental, recuperado el 22 de Abril del 2013, link:  
[http://www.contraloria.gob.ec/normatividad\\_vigente.asp.html](http://www.contraloria.gob.ec/normatividad_vigente.asp.html)

## ANEXOS

### No. 1 ENCUESTA AL PERSONAL DEL GAD MUNICIPAL DE COLTA

**OBJETIVO:** Efectuar un diagnóstico que permita analizar la situación actual de la relación laboral entre funcionarios y Municipio de Colta, para evaluar el desempeño de los mismos.

La información por Usted suministrada será de carácter eminentemente confidencial y no podrá ser utilizada para ningún otro fin que no sea la presente investigación.

#### **INSTRUCCIONES:**

a. Las preguntas deben ser contestadas con la mayor seriedad y responsabilidad posible.

b. Marque con una X la respuesta que usted crea sea la más conveniente.

1. ¿Conoce la Misión Institucional?

SI (.....) NO (.....)

2. ¿Conoce la Visión Institucional?

SI (.....) NO (.....)

3. ¿Posee el Municipio un organigrama estructural?

SI (.....) NO (.....)

4. ¿Posee el Municipio manuales actualizados de funciones, procesos y procedimientos?

SI (.....) NO (.....)

5. ¿El Municipio cuenta con un sistema de comunicación interno oportuno y ágil?

SI (.....) NO (.....)

6. ¿El clima laboral existente es favorable para el desarrollo de las actividades al interior del Municipio?

SI (.....) NO (.....) Por qué? .....

7. ¿Considera usted que el Municipio cuenta con tecnología actualizada para el desarrollo de las distintas actividades?  
SI (.....) NO (.....)
8. ¿Cree usted que existe un estricto cumplimiento y seguimiento de las tareas planificadas?  
SI (.....) NO (.....)
9. ¿Según su apreciación en qué porcentaje se cumple con el Plan Estratégico Institucional?  
DE 76 A 100% .....  
DE 51 A 75% .....  
DE 26 A 50% .....  
DE 1 A 25% .....
10. ¿Considera usted que el Gobierno Central cumple oportunamente con la entrega de recursos al Gobierno Municipal de Colta?  
Siempre..... Ocasionalmente..... No Cumple.....
11. ¿Se realizan periódicamente evaluaciones al sistema de control interno con la finalidad de detectar desviaciones en su cumplimiento?  
Frecuentemente..... A veces..... Nunca.....
12. ¿Las actividades que desarrollan los funcionarios del GAD Municipal de Colta están acordes a su especialización?  
SI (.....) NO (.....)
13. ¿De acuerdo al cargo que desempeña dentro del Municipio conoce detalladamente sus funciones a desempeñar?  
SI (.....) NO (.....)
14. Las actividades que usted ejecuta están de acuerdo con las funciones asignadas?  
SI (.....) NO (.....)
15. ¿Qué tipo de preparación académica Usted posee?  
Primaria (.....)  
Secundaria (.....)

Universidad (.....)

Cuarto nivel (.....)

Ninguna (.....)

**16.** ¿El GAD Municipal de Colta emprende procesos de capacitación y adiestramiento de forma regular y en qué áreas lo hace?

SI (.....) NO (.....)

.....

**17.** ¿Ha recibido capacitación en Relaciones Humanas?

SI (.....) NO (.....)

**18.** ¿Existe un manual de riesgos?

SI (.....) NO (.....)

**19.** ¿La institución cuenta con un plan de contingencias ante la eventualidad de ocurrencia de riesgos?

SI (.....) NO (.....)

**20.** ¿La institución realiza algún tipo de evaluación de su trabajo y con qué periodicidad se realiza?

SI (.....) NO (.....)

## **No. 2 ENTREVISTA CON EL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO**

**Nombre:** Lic. Raúl Tayupanda

**Cargo:** Jefe del Departamento de Talento Humano

**Lugar:** GAD Municipal De Colta

**Objetivo:** Conocer sobre la organización de la entidad, así también al personal que labora en le GAD Municipal.

**1. ¿Dígame su nombre y desde que tiempo está al frente de este departamento?**

Lic. Raúl Tayupanda jefe del departamento de Talento Humano inicie a trabajar el 1 de agosto del 2009.

**2. ¿Cuáles son las principales funciones que realiza la unidad de Talento humano?**

- Administración de Talento Humano
- Operatividad
- Control
- Seguimiento del personal
- Elaboración de roles
- Elaboración de informes de capacitación, comisión de servicios

**3. ¿La unidad cuenta con un manual de funciones?**

La unidad no cuenta con un manual de funciones.

**4. ¿Cuál es el horario de trabajo de la institución?**

El horario de trabajo es de domingo a jueves.

- De lunes a jueves el horario es de 8:00 am a 16:30 pm
- Los días domingos el horario es de 7:00 am a 15:30 pm

**5. ¿Cómo se controla el horario de trabajo y asistencia del personal?**

El horario y asistencia del personal se controla mediante el reloj biométrico y controles sorpresivos.

**6. ¿Cómo se sancionan los atrasos?**

Los atrasos son sancionados mediante el descuento remunerativo.

**7. ¿Hábleme acerca del control interno de la institución?**

- ✓ De acuerdo a lo estipulado en la ordenanza de Talento Humano art.34 el control se da mediante la información de los jefes de cada departamento a la unidad de Talento Humano sean estos permisos, ciertas novedades o ausencia del personal.
- ✓ Control de asistencia del personal en INSITU.
- ✓ Llenar el formulario de permisos y presentar a la Unidad de Talento Humano..

**8. Háblenos sobre el control y evaluación del desempeño del personal.**

El control y desempeño se realiza de acuerdo a la normativa de evaluación del desempeño del personal.



### **No. 3 ENTREVISTA CON LA AUDITORA INTERNA**

**Nombre:** María Verónica Carrasco Falconí

**Cargo:** Auditor General Interno

**Lugar:** GAD Municipal de Colta

**Objetivo:** Conocer sobre la labor de Auditoría interna.

**1. ¿Dígame su nombre y desde que tiempo está al frente de este departamento?**

Ing. Verónica Carrasco, su función desempeña desde el 01 de marzo del 2010.

**2. ¿Cuáles son las principales funciones de la unidad?**

Sus funciones son:

- Realizar exámenes especiales.
- Evaluaciones de control.
- Asesoramiento.

**3. ¿Se han realizado auditorias de Gestión a la Institución?**

La unidad de Auditoria Interna no ha realizado auditoria de Gestión.

Se ha realizado Evaluaciones de Control Interno de acuerdo a la Norma de Control Interno 407 que se encuentra relacionada con la Administración de Talento Humano la misma que se realizó del 01 de noviembre de 2011 al 31 de Octubre de 2012.

**No. 4 ALCALDE DEL GAD MUNICIPAL DE COLTA**

