



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

UNIDAD DE POSGRADO

MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Tesis previa la obtención del
Grado Académico de Magíster en
Contabilidad y Auditoría. (CPA)

TEMA:

Auditoría de gestión administrativa en el control interno del Gobierno Autónomo Descentralizado municipal del cantón Pangua, periodo 2011 – 2012. Instructivo de control y evaluación del cumplimiento para las y los servidores.

AUTORA:

ING. COM. Patricia Alexandra Soria Manotoa

DIRECTORA:

ING. mariela andrade arias, M.Sc.

QUEVEDO – ECUADOR

2013



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE POSGRADO
MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Tesis previa la obtención del
Grado Académico de Magíster en
Contabilidad y Auditoría. (CPA)

TEMA:

**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL CONTROL INTERNO DEL
GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN
PANGUA, PERIODO 2011 – 2012. INSTRUCTIVO DE CONTROL Y
EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO PARA LAS Y LOS SERVIDORES.**

AUTORA:

ING. COM. PATRICIA ALEXANDRA SORIA MANOTOA

DIRECTORA:

ING. MARIELA ANDRADE ARIAS, M.Sc.

QUEVEDO – ECUADOR

2013

CERTIFICACIÓN

Ing. Mariela Andrade Arias, M.Sc. en calidad de Directora de tesis, previa a la obtención del Grado Académico de Magíster en Contabilidad y Auditoría.

CERTIFICA:

Que la Ing. Com. PATRICIA ALEXANDRA SORIA MANOTOA, autora de la tesis titulada. **“AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL CONTROL INTERNO DEL GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PANGUA, PERIODO 2011-2012. INSTRUCTIVO DE CONTROL Y EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO PARA LAS Y LOS SERVIDORES.** Ha sido revisada en todos sus componentes, la misma que está apta para la presentación y sustentación formal ante el tribunal respectivo.

Quevedo, Noviembre del 2013

Ing. Mariela Andrade Arias, M.Sc.

DIRECTORA

AUTORÍA

Los criterios, resultados, análisis, conclusiones y recomendaciones expuestas en el presente trabajo de investigación son de total y exclusiva responsabilidad de la autora.

Ing. Com. Patricia Alexandra Soria Manotoa

DEDICATORIA

Con cariño a:

Isaac Alejandro y Fausto Vinicio,

Por el tiempo que deje de compartir con mi familia para lograr esta meta profesional, lo que me ha permitido comprender cual valioso es el apoyo moral y esforzarme cada día más y alcanzar el éxito.

“Llegar a un objetivo exige mucho esfuerzo, dedicación y perseverancia”.

Agradezco profundamente a Dios por darme la convicción, la salud y la destreza que son los pilares fundamentales para alcanzar mis objetivos profesionales y personales.

A mis queridos abuelos Galo y Mercedes que con humildad me han inculcado valores como el respeto, la sinceridad, la fidelidad, la sencillez, la perseverancia y por apoyarme constantemente en cada meta que me propongo alcanzar.

A mi madre, a pesar de haber compartido poco tiempo, quiero decirle que he logrado uno de mis mayores anhelos, gracias por ser valiente y traerme a este mundo a tu corta edad, que Dios te bendiga siempre.

A mi estimado Dr. Williams Campuzano Flor (+), a pesar del poco tiempo que compartimos, ha sido muy valioso el aporte de sus conocimientos y consejos impartidos para culminar con éxito esta meta.

Patricia Alexandra (Alisom)

AGRADECIMIENTO

Dejo constancia de mi gratitud y agradecimiento a:

A los Directores, Coordinadores Académicos, Docentes y personal en general que conforman la Unidad de Posgrado de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, por conducir con responsabilidad la educación de los profesionales en beneficio de la comunidad y el engrandecimiento de un nuevo Ecuador.

Al Dr. Williams Campuzano Flor (+), por su guía y ayuda para lograr terminar esta tesis.

A la Ing. Mariela Andrade, por su ayuda para culminar con éxito la elaboración de esta tesis.

Al equipo humano que conforma el Gobierno Autónomo Descentralizado de Pangua, Señores:

Alcalde Juan Muñoz Solano; Concejal Aureliano Gómez; Sindico Dr. Danilo Paredes; Auditor Eco. Daniel Tigse; Director Financiero Administrativo Lic. Hernán Flores y su equipo; Director de Planificación y Proyectos Eco. Amaro Calero y su equipo; Director de Obras Públicas Ing. Rodolfo Ortiz y su equipo; y, al Personal de apoyo en general por su colaboración para desarrollar este trabajo de investigación.

Al Dr. Jorge Parreño Cantos, Docente de la Universidad Técnica de Cotopaxi por su colaboración para lograr terminar esta tesis.

A mis queridos amigos, Gladys, Fabricio, Mireya, Mayra, por compartir momentos valiosos en el transcurso de mis estudios, y a todas aquellas personas que de alguna manera contribuyeron para culminar este trabajo.

PRÓLOGO

A pesar de los grandes avances en la práctica y principios de la Administración Pública, así como el direccionamiento de los procesos gerenciales hacia la consecución de los objetivos planteados dentro de las instituciones, muy poco se ha publicado sobre la Auditoria de Gestión Administrativa, es decir sobre sus fundamentos o procesos de efectuarla.

La Auditoria de Gestión Administrativa sirve para valorar la calidad de los procesos de gestión, es decir la habilidad para alcanzar las metas específicas, cumplir y hacer cumplir las tareas asignadas dentro de la organización.

El presente trabajo de investigación pretende mostrar cómo la aplicación de una Auditoria de Gestión Administrativa no solo se relaciona con los exámenes especiales efectuados dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pangua, presenta un grado de atestación completa que evalúa las diferentes áreas funcionales de la organización desde el punto de vista de gestión administrativa, dando énfasis a la gestión de talento humano.

Una vez concluido el trabajo investigativo se ha llegado a determinar la deficiencia y dificultades en los procesos administrativos (subproceso del talento humano) por lo que no ha sido posible establecer el grado de cumplimiento Eficiencia, Eficacia, Efectividad, Economía, Equidad.

Hoy por hoy la Auditoria de Gestión Administrativa pasa a ser un elemento vital para la Gerencia, Dirección o los diferentes niveles de coordinación, permitiendo conocer a los Ejecutivos, Directores o Líderes, el grado de cumplimiento y direccionamiento administrativo, generando en las Instituciones u Organización un resistente dinamismo que las conduce exitosamente hacia las metas propuestas.

En este contexto, y de manera particular en el presente trabajo investigativo fue desarrollado en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón

Pangua, quien necesitó de un análisis de la gestión administrativa que permitió evaluar el cumplimiento del personal que labora en la Organización.

Dado el contenido en el presente trabajo investigativo este será apropiado para el uso de la institución quienes encontrarán la utilidad de los proceso de evaluación y autoevaluación de la eficiencia administrativa y basada en ésta, puedan realizar recomendaciones para resolver las dificultades administrativas y operativas.

Dr. Jorge A. Parreño Cantos

RESUMEN EJECUTIVO

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pangua (GADMP), entidad pública de derecho, sin fines de lucro, cuya finalidad es el servicio a la población para mejorar su calidad de vida, es administrada económicamente con fondos asignados por el Gobierno central contemplados en el presupuesto general del Estado de acuerdo al número de población existente en el cantón, también cuenta con ingresos propios por autogestión, cuenta con cuatro Unidades de Gestión las cuales contribuyen al desarrollo Institucional.

La obligación de la Ley de Transparencia hace hincapié en la rendición cuentas de la gestión desempeñada de las y los servidores públicos a los entes de control superior como lo establece la Ley, ha sido escasa la falta de acciones coordinadas de los directivos con los y las servidoras, por la escasa estructura administrativa de procesos que propongan métodos y técnicas de control para hacer de su gestión la más óptima.

Para transformar las debilidades, corregir las irregularidades que se vienen presentando y salvaguardar de la responsabilidad administrativa, civil o penal, se debe establecer y aplicar las políticas, reglamentos y controles internos que sirvan de sustento para el cumplimiento y evaluación de la gestión administrativa.

La Auditoría de Gestión Administrativa es un examen objetivo, sistemático y profesional, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente del desempeño Administrativo, el mismo que está orientado a mejorar la eficiencia, efectividad y economía de los procesos y uso de los recursos materiales y humanos, ayudando a facilitar la toma de decisiones correcta y oportuna para los Jefes, Directores y Autoridad.

ABSTRACT

Self-government decentralized Municipal de Pangua Canton (GADMP), public entity of law, non-profit, whose purpose is the service to the population to improve their quality of life, is managed financially with funds allocated by the central Government provided in the general budget of the State according to the number of population in the canton, also has own income for self-management with four management units which contribute to the development Institutional.

La obligation of the transparency law emphasizes accountability accounts of his management of the public servants to top control entities as established by law, has been the lack of coordinated actions of managers with the servants low, by the weak administrative structure of processes proposed methods and control techniques to make its management more optimal.

To transform the weaknesses, correct the irregularities that have been presented and safeguard of administrative responsibility, civil or criminal, it should establish and implement policies, regulations, and internal controls that can support compliance and evaluation of administrative management.

The audit of administrative management is a test objective, systematic and professional, made in order to provide an independent assessment of administrative performance, which is aimed at improving the efficiency, effectiveness and economy of the processes and use of material and human resources, helping to facilitate decision making correct and timely for managers, directors and authority.

ÍNDICE

	Pág.
PORTADA	i
HOJA EN BLANCO	ii
COPIA DE LA PORTADA	iii
CERTIFICACIÓN	iv
AUTORÍA	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
PRÓLOGO	viii
RESUMEN EJECUTIVO	x
ABSTRACT	xi
INDICE GENERAL	xii
INDICE DE ANEXOS	xvi
INDICE DE TABLAS	xvii
INDICE DE GRAFICOS	xviii
INTRODUCCIÓN	xix
 CAPITULO I MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN	 1
1.1 Ubicación y Contextualización de la Problemática	2
1.2 Situación Actual de la Problemática	3
1.3 Problema de Investigación	4
1.3.1 Problemas Derivados	4
1.4 Delimitación del Problema	5
1.5 Justificación	5
1.6 Cambios Esperados	6
1.7 Objetivos	7
1.7.1 General	7
1.7.2 Específicos	7

CAPITULO II MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN	8
2.1 Fundamentación conceptual	9
2.2 Fundamentación Teórica	15
2.2.1 Antecedentes de Auditoria de Gestión	15
2.2.1.1 El Auditor	16
2.2.1.2 Definición de Auditoria	17
2.2.2 Concepto de Auditoría de Gestión	21
2.2.3 Objetivos de la Auditoria de Gestión	21
2.2.4 Alcance de la Auditoria de Gestión	21
2.2.5 Enfoque y Orientación de la Auditoría de Gestión	22
2.2.6 Limitaciones de la Auditoria de Gestión	22
2.2.7 Riesgos de la Auditoría de Gestión	23
2.2.8 Evidencia Suficiente y Competente en la Auditoría	24
2.2.9 Normatividad de la Auditoría de Gestión	28
2.2.9.1 Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas (NAGAS)	28
2.2.9.2 Normas de Control Interno	30
2.2.10 Papeles de Trabajo	33
2.2.11 Indicadores de Gestión	38
2.2.11.1 Indicadores de Gestión Administrativa	40
2.2.12 Procesos de la Auditoría de Gestión	41
2.2.12.1 Conocimiento Preliminar	43
2.2.12.2 Planificación	44
2.2.12.3 Ejecución	45
2.2.12.4 Comunicación de Resultados	46
2.2.13.5 Seguimiento	47
2.3 Fundamentación Legal	48
 CAPITULO III METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	 51
3.1 Métodos y Técnicas Utilizados en la Investigación	52
3.1.1 Métodos Inductivo	52
3.1.2 Método Deductivo	52
3.1.3 Método Descriptivo	53

3.2	Construcción Metodológica del Objeto de Investigación	53
3.3	Elaboración del Marco Teórico	55
3.4	Recolección de la Información Empírica	55
3.4.1	Población y Muestra	55
3.5	Descripción de la Información	56
3.6	Análisis e Interpretación de Resultados	56
3.7	Construcción del Informe de Investigación	57

CAPITULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS EN RELACIÓN CON LAS HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

4.1	Enunciación de la Hipótesis	59
4.2	Ubicación y Descripción de la Información Empírica Pertinente a cada Hipótesis.	59
4.3	Discusión de la información obtenida en relación a la Naturaleza de la hipótesis.	75
4.3.1	Análisis de la Hipótesis General	75
4.3.2	Análisis Cuantitativo	77
4.3.3	Análisis Cualitativo	77
4.3.4	Comprobación / Disprobación de la hipótesis	78
4.3.5	Conclusión parcial	98

CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1	Conclusiones	81
5.2	Recomendaciones	82

CAPITULO VI PROPUESTA ALTERNATIVA

6.1	Título de la Propuesta	84
6.2	Justificación	84
6.3	Fundamentación	84
6.3.1	Marco Conceptual	84
6.3.2	Marco Legal	86

6.4	Objetivos	87
6.5	Importancia	87
6.6	Ubicación Sectorial y Física	88
6.7	Factibilidad	88
6.8	Plan de Trabajo	89
6.9	Desarrollo de la Propuesta	89
6.9.1	Antecedentes de la Evaluación del Cumplimiento en el GADMP.....	90
6.9.2	Objetivos del Instructivo de Control y Evaluación del Cumplimiento	91
6.9.3	Principios del Instructivo de Control y Evaluación del Cumplimiento	92
6.9.4	Finalidad del Instructivo de Control y Evaluación del Cumplimiento	92
6.9.5	Ventajas del Instructivo de Control y Evaluación del Cumplimiento	92
6.9.6	Beneficios de la Evaluación del Cumplimiento	93
6.9.7	Utilidad del Instructivo de Control y Evaluación del Cumplimiento	94
6.9.8	Contribuciones a la Gestión del Talento Humano	94
6.9.9	Procedimientos para la Aplicación del Instructivo de Control y Evaluación del Desempeño	96
6.9.10	Procedimiento para llenar el formulario de Control y Evaluación del desempeño de las y los servidores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pangua	99
6.9.11	Problemas comunes en la aplicación del control y Evaluación del Cumplimiento	101
6.10	Impacto	101
6.11	Evaluación	102
6.12	Instructivo de Funcionamiento	102
	BIBLIOGRAFÍA	106

ANEXOS	109
1. Solicitud de Autorización para realizar la investigación en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pangua	110
2. Cuestionarios estructurados para la comprobación de las hipótesis	112
3. Memorando de Planificación	117
4. Programa de Auditoría	119
5. Anexo Fotográfico	121

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
1. Matriz de Similitudes y Diferencias con otras Auditorías	19
2. Variación del Riesgo de Detección de Auditoría	24
3. Técnicas y Verificación de Evidencias	26
4. Clases de Cédulas	35
5. Marcas Utilizadas por los Auditores en los Papeles de Trabajo	37
6. Modelo de Hoja de Hallazgos	38
7. Ficha de Indicadores	39
8. Matriz de Población	56
9. Aplicación de una Auditoría de Gestión	60
10. Existencia de Manual de Procesos	61
11. Manual de Funciones por Puesto	62
12. Control de Procesos Administrativos	63
13. Seguimiento al cumplimiento de Funciones	64
14. Cumplimiento de las funciones administrativas establecidas en el O.F.	65
15. Existencia de Manual de Auditoría	66
16. Uso de Indicadores para evaluar la Gestión Administrativa	67
17. Instrumentos de Control para Evaluar la Gestión Administrativa	68
18. Aplicación de Exámenes especiales Administrativos	69
19. Evaluación del Desempeño Administrativo	70
20. Auditoría de Personal	71
21. Análisis de Perfil de Personal	72
22. Control de la Clasificación de Puestos	73
23. Registro de Cumplimiento de Funciones, Objetivos y metas	74
24. Matriz de Plan de Trabajo	89
25. Escala para Evaluar el nivel de Cumplimiento	98

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
1. Auditoria de Gestión	18
2. Modelo del programa de Auditoria Interna	34
3. Fases de la Auditoria de Gestión	42
4. Aplicación de una Auditoría de Gestión	60
5. Existencia de Manual de Procesos.....	61
6. Manual de Funciones por Puesto	62
7. Control de Procesos Administrativos.....	63
8. Seguimiento al Cumplimiento de Funciones	64
9. Cumplimiento de las funciones administrativas establecidas en el O.F	65
10.Existencia de Manual de Auditoria	66
11. Uso de Indicadores de Gestión	67
12. Uso de Instrumentos para evaluar la Gestión	68
13. Aplicación de Exámenes Especiales Administrativos	69
14. Evaluación del Desempeño Administrativo	70
15. Auditoria de Personal	71
16. Análisis de Perfil del personal	72
17. Control de Clasificación de Puestos	73
18. Cumplimiento de Funciones, Objetivos y Metas	74
19. Matriz para el Control y Evaluación del cumplimiento del GADMP	100

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de Investigación titulado “Auditoria de Gestión Administrativa en el control interno del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pangua al periodo 2011-2012”; se ha realizado en base a la necesidad de contribuir al mejoramiento de la gestión y procesos administrativos desarrollados en la Institución, tomando en cuenta los lineamientos dictaminados por la Contraloría General del Estado a quien se rige.

Con la aprobación de la nueva Constitución Política del Ecuador en año 2008 (Art. 280), se desarrolla el Plan Nacional del Buen Vivir en beneficio de la población 2009-2013 (noviembre 2009), también el Plan de Ordenamiento Territorial para cada GAD Municipal, el cual es considerado para la asignación del presupuesto por parte del Gobierno Central; con la finalidad de exponer las circunstancias encontradas y brindar una alternativa que ayude a mejorar los procesos administrativos en el GADMP, se ha considerado analizar la gestión administrativa donde se enfoca el proceso de investigación de la presente tesis.

El primer capítulo se desarrolla el Marco Contextual se describe la situación del GADMP y su problemática en relación a la Gestión Administrativa, además contiene la Ubicación y contextualización de la problemática, Situación actual de la problemática, Problemas de investigación, Delimitación del Problema, Justificación, Cambios esperados con la investigación, Objetivos General y Específicos.

El segundo capítulo se centra en el Marco Teórico donde se hace referencia a los criterios expuestos por varios autores conocedores del tema, fundamentación conceptual, teórica y legal de la Investigación.

El tercer capítulo hace referencia a la Metodología de la Investigación en la cual describe los métodos y técnicas utilizadas en la investigación, la construcción metodológica objeto de investigación, la elaboración del marco teórico, la

recolección de la información empírica, la descripción de la información obtenida en la investigación, el análisis e interpretación de resultados, y la construcción del informe.

El cuarto capítulo propone el enunciado de la hipótesis, Ubicación y descripción de la información empírica pertinente a la hipótesis, la discusión de la información obtenida en relación a la naturaleza de la hipótesis.

El quinto capítulo describe los resultados obtenidos de la investigación, aquí se detalla las respectivas conclusiones y recomendaciones en base al resultado de análisis obtenido en el capítulo anterior.

El sexto capítulo se presenta como propuesta un “INSTRUCTIVO DE CONTROL Y EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO PARA LAS Y LOS SERVIDORES DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PANGUA”, como una herramienta de control y evaluación para uso de los Directivos y Jefe de Talento Humano, para contribuir al mejoramiento de la gestión y procesos administrativos en beneficio de la Institución.

CAPÍTULO I

1. MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

No hay razas inferiores; todas ellas están destinadas a alcanzar la libertad.

Alexander Von Humboldt

1.1 UBICACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA¹

Cuando conducía los destinos del país el General Alberto Enríquez Gallo, permitió que Pangua sea elevado a Cantón, conjuntamente con sus parroquias Moraspungo, Pinllopata, Ramón Campaña y el Corazón, siendo esta última su cabecera cantonal, según lo establecido en el registro oficial # 179 del día jueves 2 de junio de 1.938; es así que cada Primero de Junio se celebra una año más de cantonización.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pangua, se ubica en la Parroquia El Corazón, en las estribaciones de la Cordillera Occidental de los Andes, delimitado: al norte con la Parroquia Pilaló, al sur con el río Piñanatug que lo separa de la Provincia de Bolívar; al oriente con la Parroquia Angamarca y al occidente con la Parroquia Zapotal, provincia de Los Ríos. Cuenta con una superficie de 72.300 hectáreas, se sitúa entre 355m y 3200m sobre el nivel del mar, cuya temperatura promedio es de 17.7° C.

Su población es de 22.000 habitantes aproximadamente y gracias a su variedad de clima goza de una diversa producción agrícola, que representa el 70% de su actividad económica; mientras que, el 30% restante corresponde al comercio existente.

El Art. 192 del COOTAD, hace referencia al Monto a transferir del Presupuesto General del Estado, dice "...Los gobiernos autónomos descentralizados participaran del veintiuno por ciento (21%) de ingresos permanentes y del diez por ciento (10%) de los no permanentes del presupuesto general del Estado. En Virtud de las competencias constitucionales, el monto total a transferir se distribuirá entre los gobiernos autónomos descentralizados en la siguiente proporción: veinte y siete por ciento (27%) para los consejos provinciales; sesenta y siete por ciento (67%) para los municipios y distritos metropolitanos;..."²

¹ Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial. Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pangua 2011

² Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, Capítulo IV Transferencias de Presupuesto General del Estado Art. 192, año 2012.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pangua ha considerado como agradadores de valor a cuatro unidades: Gestión de Sindicatura, Gestión de Planificación y Proyectos, Gestión Financiera - Administrativa, Gestión de Fiscalización de Obras Públicas; siendo estas quienes se encargan de administrar y ejecutar los respectivos fondos presupuestados de acuerdo a la planificación presentada para cada año.

Al realizar el seguimiento respectivo a las actividades de control, se ha visualizado la escases de controles internos, lo que generan los problemas en los procesos Administrativos, por lo cual se ha considerado profundizar la Investigación en la Gestión Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pangua.

La escasa organización, la poca colaboración de las y los servidores en el diseño, control, cumplimiento y seguimiento a la Gestión Administrativa, ha traído como consecuencia que las actividades planteadas en el POA Institucional y en el Organigrama Funcional no se cumplan dentro de los periodos y formas establecidas causando retrasos al desarrollo institucional.

El deficiente control por parte de la Autoridad Municipal para verificar que se cumpla con la aplicación de las Leyes, Reglamentos, Normas y Manuales que rige a los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales que son supervisados por la Contraloría General de Estado, ha generado retrasos en su desarrollo.

1.2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA PROBLEMÁTICA

Con la finalidad de evitar problemas y salvaguardar la responsabilidad Administrativa, civil o penal, las autoridades y funcionarios están obligados a establecer, mantener y evaluar periódicamente la gestión realizada en la entidad, con base en el Manual para Auditoria de Gestión en Instituciones Públicas.

La problemática se origina por los escasos controles internos administrativos, objetivos inadecuados, políticas deficientes así como también personal con débil involucramiento en sus labores; sin embargo permanece en el medio por ser un ente público que depende de los medios políticos y de Gobiernos de turno, en base a estas observaciones surge la necesidad de enfatizar en la importancia de una Auditoría de Gestión Administrativa en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pangua y de su incidencia para mejorar su desarrollo Institucional.

1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo incide la Auditoría de Gestión Administrativa en el control interno del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pangua, de la Provincia de Cotopaxi en el periodo 2011 – 2012?

1.3.1 Problemas Derivados

¿Cómo la Auditoría de Gestión incide en el control y evaluación de los procesos Administrativos del Gobierno Autónomo Descentralizado?

¿De qué manera la Auditoría de Gestión influye en la imagen del Gobierno Autónomo Municipal de Pangua.?

¿Cómo el débil proceso de control y evaluación influye en el mejoramiento de la eficacia, eficiencia y economía en los procesos administrativos del GADMP?

1.4 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

El presente trabajo de Investigación se realizó en el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Municipal del Cantón Pangua, Provincia de Cotopaxi, se aplicó una Auditoría de Gestión Administrativa para evaluar el desempeño administrativo de las y los servidores públicos en la Institución.

CAMPO: Ciencias Contables.

ÁREA: Auditoría de Gestión.

ASPECTO: Gestión Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Cantón Pangua.

TEMA: Auditoría de Gestión Administrativa en el Control Interno del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pangua, Periodo 2011 – 2012. Instructivo de control y evaluación del cumplimiento para las y los servidores.

1.5 JUSTIFICACIÓN

La Auditoría de Gestión Administrativa efectuada en el GADMP se realizó para detectar las falencias de los procesos y controles administrativos, esto permitió efectuar el diseño de un Instructivo de control y evaluación del desempeño para las y los servidores, que se convertirá en una herramienta o guía para que los Directivos puedan aplicar y controlar sus procesos de manera oportuna, eficaz y eficiente ayudando al cumplimiento de los objetivos institucionales.

El control y evaluación es importante porque el éxito de una Organización depende directamente de la gestión efectuada en la misma y solo a través de esta los objetivos Institucionales se cumplirán. La investigación permitió determinar que la Gestión Administrativa realizada en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pangua ha sido escasa y deficiente en cuanto a la aplicación de controles administrativos y uso de su recurso humano permitiendo así identificar oportunidades de mejora.

El propósito de este trabajo es ayudar a la Autoridad, Directivos, Jefes, y las y los servidores públicos en general a mejorar su desempeño y a comprender que la Gestión Administrativa planificada, organizada, integrada y participativa son eficientes, efectivas y económicas, cuando se han fijado procesos y controles claros que conllevan a mejorar los resultados y permiten visualizar mejor su gestión.

1.6 CAMBIOS ESPERADOS CON LA INVESTIGACIÓN

Al finalizar la investigación, de acuerdo a las debilidades encontradas se requieren los siguientes cambios:

- Sistema de Auditoria de Gestión fortalecido por la Contraloría General del Estado.
- Indicadores de control y evaluación valorando la Gestión Administrativa.
- Indicadores de Gestión mejorando el proceso de evaluación y eficacia de los procesos Administrativos.
- Unidades de Gestión del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pangua proporcionando información para la toma de decisiones.
- Procesos de control y evaluación de gestión administrativa sirvan de respaldo a los Directivos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pangua para la generación de los Informes pertinentes.

1.7 OBJETIVOS

1.7.1 Objetivo General

Desarrollar la Auditoria de Gestión Administrativa y su incidencia en el Control Interno del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pangua del periodo 2011-2012.

1.7.2 Objetivos Específicos

- Determinar la aplicación de mecanismos de control de los procesos Administrativos.

- Investigar el uso de los Indicadores de Gestión en las Unidades del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pangua.
- Establecer el nivel de cumplimiento de los procesos y controles administrativos utilizados por los Directivos en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pangua.
- Diseñar un Instructivo de Control y Evaluación del Cumplimiento para las y los servidores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pangua.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

“No son los ojos los que ven, sino lo que
nosotros vemos por medio de los ojos”

Platón

2.1 FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL

Administración

Es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que los individuos, trabajando en grupo de manera eficiente, alcancen objetivos seleccionados.³

Alcance

Selección de aquellas áreas o actividades que serán revisadas a profundidad en la fase de ejecución; esta decisión debe ser tomada en función de la materialidad, sensibilidad, riesgo y costo de la auditoría, así como al efecto de los posibles resultados a obtener.⁴

Auditoría⁵

Es el examen objetivo, sistemático y profesional de las operaciones ejecutadas con la finalidad de evaluarlas, verificarlas y emitir un informe que contenga comentarios, conclusiones y recomendaciones en base a la información recopilada, la que permitirá determinar e informar el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos en la organización.

Auditoría Administrativa

Es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable.⁶

Auditoría de gestión⁷

Es el examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la eficiencia de la gestión de una entidad, programa proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; medir la calidad de

³KOONTZ Harold, Administración. Una perspectiva Global. Cuarta Edición, 2007.

⁴ Registro Oficial # 600. 20 de Diciembre del 2011. 047 CG-2011 Guía metodológica para la Auditoría de Gestión.

⁵WHITTINGTON, Ray O; PANY, Kurt, Principios de Auditoría, Mc. GrawHill, Décimo Cuarta Edición, 2004.

⁶FRANKLIN Enrique Benjamín, Auditoría Administrativa. Gestión Estratégica del cambio. Segunda Edición 2.007.

⁷ Registro Oficial # 600. 20 de Diciembre del 2011. 047 CG-2011 Guía metodológica para la Auditoría de Gestión.

los servicios, obras o bienes ofrecidos; y, el impacto socio-económico derivado de sus actividades.

Conclusiones

Las conclusiones de auditoría son juicios profesionales del auditor basados en los hallazgos luego de evaluar los atributos y obtener la opinión de la entidad. Su formulación se basa en realidades de la situación encontrada, manteniendo una actitud objetiva, positiva e independiente sobre lo auditado.⁸

Control

Medición de resultados que permitan evaluar la ejecución de planes, programas y proyectos, su acción puede ser permanente, periódica o eventual.

Considerada la última etapa del proceso administrativo en la que se determina la naturaleza, sistemas, niveles, procesos, áreas de aplicación, herramientas y aspectos de calidad que los controles deben asumir para que una organización cumpla con su objetivo.⁹

Eficiencia

Se refiere al óptimo aprovechamiento de los recursos para el logro de objetivos, considerando la calidad y el tiempo asignado; se obtiene comparando el monto de los recursos consumidos frente a bienes o servicios producidos, es la medición del desempeño.¹⁰

La eficiencia relaciona los siguientes términos:

Productividad y Rentabilidad.- Productividad se entiende la relación entre el monto de los bienes o servicios producidos y el monto de los recursos utilizados en su producción. Rentabilidad es la capacidad que tienen los capitales propios o ajenos invertidos en una empresa o entidad, de generar una renta o utilidad favor de las mismas, u optimizar los servicios.

⁸Texto Guía para estudio. El control integral posterior en el Sector Público y Privado. Universidad Nacional de Loja.

⁹FRANKLIN Enrique Benjamín, Auditoría Administrativa. Gestión Estratégica del cambio. Segunda Edición 2.007.

¹⁰ Ídem.

Estándares de Desempeño o medidas de Comparación.- Es la necesidad de identificar o establecer estándares de desempeño, o medidas de comparación contra los cuales confrontar la relación entre las metas logradas “eficacia o efectividad” y los costos invertidos para lograrlas “economía”. Estos estándares o medidas pueden ser los indicadores de gestión determinados en la planificación de una entidad que deben lograrse en el futuro; también pueden ser los indicadores históricos o sea aquellos establecidos por la entidad sobre la base de hechos sucedidos en el pasado.

Eficacia o Efectividad

En una concepción general, la eficacia o efectividad consiste en lograr o alcanzar los objetivos propuestos, las metas programadas, o los resultados deseados.¹¹

Economía

Consiste en reducir al mínimo el costo de los recursos utilizados para realizar un sistema, un programa, un proyecto, un proceso o una actividad, con la calidad requerida; mide si los resultados se están obteniendo a los costos más bajos posibles o planificados; se determina, comparando el costo real de las actividades realizadas frente al costo establecido presupuestariamente.¹²

Estructura del control interno¹³

Es el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas, incluyendo la actitud de la dirección de una entidad, para ofrecer seguridad razonable respecto a que se están lográndose los objetivos planificados por el organismo auditado.

Ética profesional¹⁴

Conjunto de principios éticos asumidos voluntariamente por quienes profesan una determinada Profesión por razones de integridad, de profesionalismo y de responsabilidad social, lo que implica un compromiso de identidad con el rol que cumplen en la vida social.

¹¹ FRANKLIN Enrique Benjamín, Auditoría Administrativa. Gestión Estratégica del cambio. Segunda Edición 2.007.

¹² Registro Oficial # 600. 20 de Diciembre del 2011. 047 CG-2011 Guía metodológica para la Auditoría de Gestión.

¹³ ídem.

¹⁴ ALATRISTA GIRONZINI, Miguel Ángel. Principios Éticos del Auditor. Perú 2009.

Gestión

Son las actividades, tareas y acciones expresadas en programas, proyectos u operaciones, a cargo de una organización, dirigida a la producción de bienes o servicios, para satisfacer propósitos, metas u objetivos previamente determinados.¹⁵

Informe de auditoría

El informe de auditoría es el paso final de un proceso completo de auditoría, son esenciales para cualquier compromiso de auditoría o certeza de cumplimiento, puesto que comunican los hallazgos del auditor. Los usuarios de los estados financieros dependen del informe del auditor para tener la certeza sobre éstos.¹⁶

Integración de personal

Implica llenar y mantener ocupados los puestos contenidos por la estructura organizacional. Se lleva a cabo mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, la realización de un inventario del personal disponible y el reclutamiento, selección, ubicación, evaluación, asenso, planeación de carrera, compensación y capacitación tanto de los candidatos a ocupar los puestos como de los ocupantes de estos en un momento dado.¹⁷

Impacto

Controla y mide si el bien o servicio cumple con el propósito final para el cual fue diseñado. El impacto de los sistemas, proyectos, programas o actividades, puede ser determinado a través de métodos cuantitativos, considerando también procedimientos cualitativos.

Legalidad

Determina si las acciones y operaciones se realizaron conforme dispone las leyes, reglamentos y en general, el ordenamiento jurídico que regula a la entidad, sistema, proyecto, programa o actividad.

¹⁵ ALATRISTA GIRONZINI, Miguel Ángel. Principios Éticos del Auditor. Perú 2009.

¹⁶ ARENS A, ELDER R, BEASLEY M. Auditoría. Un enfoque integral Decimoprimer edición, 2007.

¹⁷ KOONTZ Harold, Administración. Una perspectiva Global. Cuarta Edición, 2007.

Liderazgo

Es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales. ¹⁸

Metas

Es un resumen cuantitativo, específico y cronológico de las acciones y actividades a realizar para el cumplimiento de los objetivos planteados por la organización. ¹⁹

Metas Cualitativas

Son metas que generalmente tienen una alta carga de subjetividad por lo que son difíciles de cuantificar. Este tipo de metas están ligadas a los objetivos estratégicos de la entidad.

Metas Mesurables

Son aquellas que se pueden cuantificar fácilmente y que se lograrán en un periodo dado; así por ejemplo: cantidad de pacientes atender, cantidad de cursos a dictar, cantidad de ventas, etc., dependiendo de la actividad de la entidad u organismo bajo examen, deben estar claramente señalado en el POA.

Misión

Es el objeto principal por el que fue creada la organización; en las entidades del sector público, la definición de la misión se establece por lo general, en el documento de constitución y define el beneficio que pretende dar a la sociedad. ²⁰

Monitoreo

Proceso que evalúa la calidad del control interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran. Se orienta a la identificación de controles débiles, insuficientes o innecesarios y promueve su reforzamiento.

¹⁸ KOONTZ Harold, Administración. Una perspectiva Global. Cuarta Edición, 2007.

¹⁹ Registro Oficial # 600. 20 de Diciembre del 2011. 047 CG-2011 Guía metodológica para la Auditoría de Gestión.

²⁰ Ídem.

El monitoreo se lleva a cabo de tres formas: (a) durante la realización de actividades diarias en los distintos niveles de la entidad; (b) de manera separada por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades, incluidas las de control; y, (c) mediante la combinación de ambas modalidades.

Norma

Ordenamiento, regla de conducta o precepto que regula la interacción de los individuos en las organizaciones, así como las actividades de una unidad administrativa o de toda la institución.²¹

Objetivo

Un propósito o fin que se propone a cumplir con la realización de una operación, actividad, procedimiento o función en un lapso definido de tiempo.

Plan

Instrumento diseñado para alcanzar un objetivo, en el que se define el espacio, tiempo y medios para su alcance; en virtud de ello en él se definen en forma coordinada las metas, estrategias, políticas, directrices y técnicas, así como los instrumentos y acciones que se utilizarán para llegar a los fines deseados.²²

Programa de auditoría²³

Un programa de auditoría expone la naturaleza, oportunidad y procedimientos de auditoría planificados que se requieren para implementar el plan de auditoría global. El programa de auditoría sirve como un conjunto de instrucciones para los auxiliares involucrados en la auditoría y como medio para controlar la ejecución apropiada del trabajo.

Recomendaciones

Constituyen las medidas sugeridas por el auditor a la administración de la entidad examinada para la superación de las observaciones identificadas. Deben estar

²¹ FRANKLIN Enrique Benjamín, Auditoría Administrativa. Gestión Estratégica del cambio. Segunda Edición 2007.

²² Ídem.

²³ Ídem.

dirigidas a los funcionarios que tengan competencia para disponer su adopción y estar encaminadas a superar la condición y las causas de los problemas.

Riesgo de Auditoría²⁴

Es el riesgo que el auditor atribuye a una inapropiada opinión de auditoría cuando los estados financieros están presentados en forma sustancialmente errónea. El riesgo de auditoría tiene tres componentes:

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Antecedentes de Auditoría de Gestión²⁵

La práctica de la Auditoría nació en Gran Bretaña durante la segunda mitad del siglo XIX y se extendió a otros países de cultura empresarial anglosajona, especialmente en Estados Unidos de América, consolidándose en las tres últimas décadas del pasado siglo, como una forma de proporcionar información contable confiable que hiciera más transparente al inversionista en el mercado de valores, sobre todo después del precedente que supuso el denominado Crack del 1.929.

Al comienzo del siglo XX, la Auditoría estaba concebida principalmente como una actividad protectora, siendo su fin primordial descubrir y evitar fraudes, pasando a ser un objeto de estudio cualitativamente superior. La práctica social exige que se diversifique y el desarrollo tecnológico hace que cada día avancen más las industrias y se consoliden más, por lo que las Auditorías pasan a Dictaminar los Estados Financieros, es decir, conocer si la empresa está dando una imagen correcta de la situación financiera, de los resultados de las operaciones y de los cambios en la situación financiera.²⁶

La Auditoría forma parte esencial del proceso administrativo, porque sin control, los otros pasos del proceso no son significativos, la Auditoría va de la mano con la

²⁴ Modulo Auditoría de Cumplimiento. Universidad Técnica Estatal de Quevedo. Unidad de Posgrado 2012.

²⁵ GOMEZ LOPEZ, Roberto. Generalidades en la Auditoría. Reseña Histórica. (www.eumed.net)

²⁶ FRANKLIN F. Enrique Benjamín. Auditoría Administrativa. Gestión estratégica del cambio. Segunda edición 2.007.

administración, como parte integral del proceso administrativo y no como otra ciencia aparte de la Administración.²⁷

La Auditoria de Gestión surgió por la necesidad de medir y cuantificar los logros alcanzados por la empresa en un periodo de tiempo determinado, como una manera efectiva de poner en orden los recursos económicos, materiales y financieros de la empresa para lograr un mejor desempeño y productividad.

Hoy en día, el inversionista, el accionista, las actividades de gobierno y el público en general, buscan información con el fin de juzgar la calidad administrativa en base a los resultados de la Auditoria de Gestión.

2.2.1.1 El Auditor

Se llama **AUDITOR** a la persona capacitada y experimentada que se designa por una autoridad competente, para revisar, examinar y evaluar los resultados de la gestión administrativa y financiera de una dependencia o entidad (dependencia = institución de gobierno; entidad = empresas particulares o sociedades) con el propósito de informar o dictaminar acerca de ellas, realizando las observaciones y recomendaciones pertinentes para mejorar la eficacia y eficiencia en su desempeño.²⁸

Para cumplir con el buen desempeño de su profesión, el Auditor debe reunir características como: ²⁹

- a) Poseer una sólida formación técnica en materia contable.
- b) Tener conocimientos de disciplinas del área administrativa, finanzas, administración del personal, sistemas administrativos.
- c) Encontrarse informado sobre economía mundial, Nacional y sectorial.
- d) Ser independiente, objetivos imparcial, impersonal en sus apreciaciones.
- e) Poseer condiciones personales que le permitan encarar exitosamente su tarea.

²⁷ Ensayo sobre Auditoria de Gestión, 2.011. pdf. (www.monografias.com)

²⁸ MANTILLA B. Samuel Alberto. Control Interno de los Nuevos Instrumentos Financieros, ECO Ediciones, Colombia 2.004. Pág. 44.

²⁹ LOERO ARISMENDI Rodolfo. El Auditor. Perfil del Auditor. (www.monografias.com)

- f) Demostrar imparcialidad para desarrollar adecuadamente su trabajo al preparar su informe.
- g) Poseer el título académico habilitante para el caso de auditoria a estados contables.

2.2.1.2 Definición de Auditoría

El vocablo auditoria es sinónimo de *“examinar, verificar, investigar, consultar, revisar, comprobar y obtener evidencias sobre informaciones, registros, procesos, etc.* Hoy en día, la palabra auditoria se encuentra relacionada con diversos procesos de revisión o verificación que, aunque todos ellos tienen en común el estar de una u otra forma vinculados a la empresa, pueden diferenciarse en función de su finalidad económica inmediata”.³⁰

Se puede definir como “Un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con los informes sobre actividades económicas, administrativas, contables y otros acontecimientos relacionados. El fin del proceso consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias de le dieron origen”.³¹

La Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado menciona que constituirán objeto de auditoría de gestión: el proceso administrativo, las actividades de apoyo, financieras y operativas; la eficiencia, efectividad y economía en el empleo de los recursos humanos, materiales, financieros, ambientales, tecnológicos y de tiempo; y, el cumplimiento de las atribuciones, objetivos y metas institucionales.

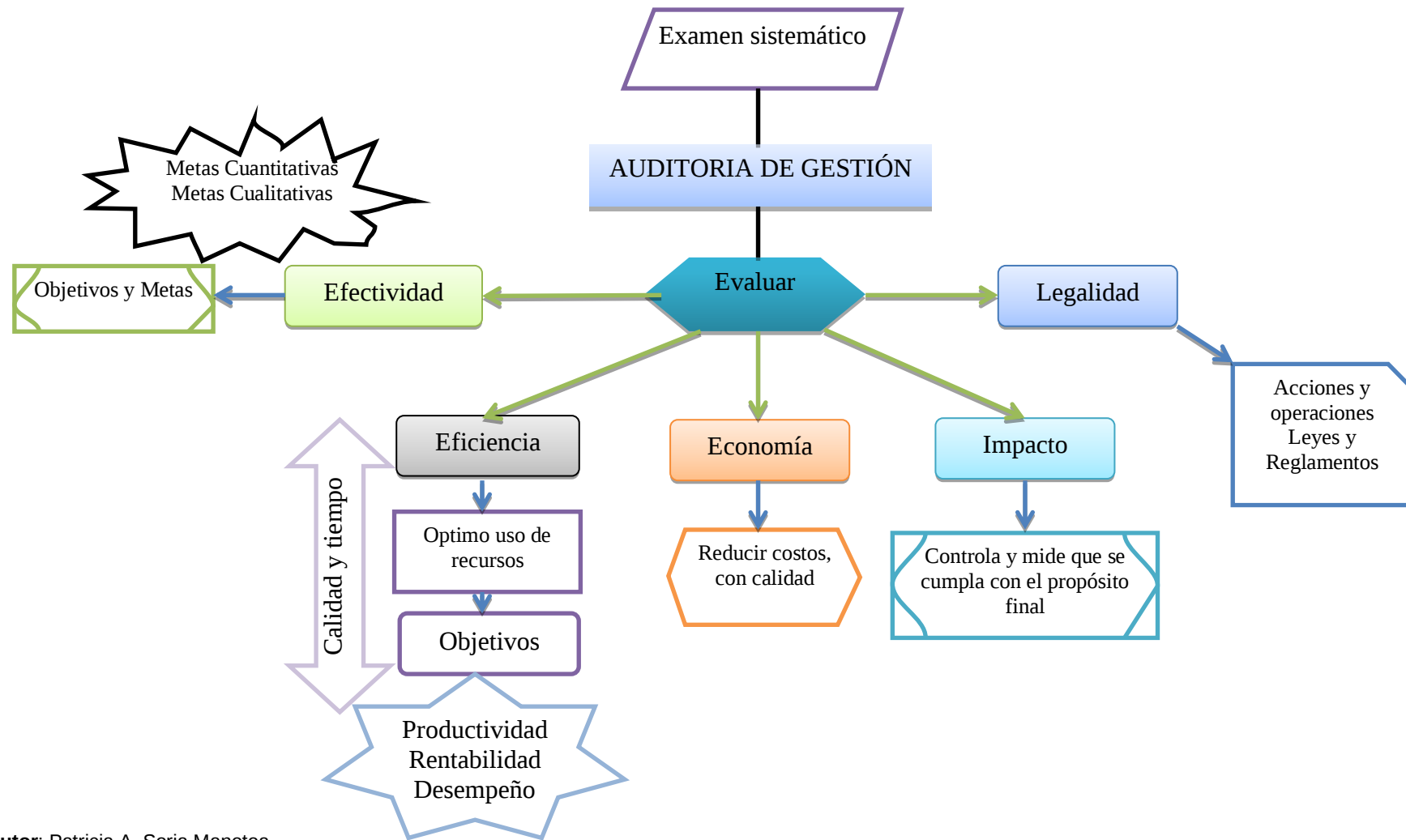
A diferencia de la auditoría financiera, el resultado de la fiscalización mediante la Auditoria de Gestión **no** implica la emisión de una opinión profesional, sino la elaboración de un informe amplio con los comentarios, conclusiones y recomendaciones pertinentes.³²

³⁰ DE LA PEÑA G. Alberto. Auditoria. Un enfoque práctico. PARANINFO. España, 2.009. Pág. 5

³¹ COOK, John WINKLE, Gary. Auditoría, Editorial McGRAW-HILL. Tercera edición. México, 2.000. Pág. 5

³² Ley Orgánica de la Contraloría General de Estado. Ley No. 73 RO/ Sup 595 de 12 de Junio del 2002.

GRÁFICO No. 01
AUDITORÍA DE GESTIÓN



Autor: Patricia A. Soria Manotoa

TABLA No. 01

MATRIZ DE SIMILITUDES Y DIFERENCIAS CON OTRAS AUDITORÍAS

ELEMENTO	DE GESTIÓN	OPERACIONAL	FINANCIERA	ADMINISTRATIVA
1. Objetivo	Evaluar la eficacia en objetivos y metas propuestas; determinar el grado de economía, eficiencia, ética y ecología, en el uso de recursos y producción de bienes; medir la calidad de servicios, bienes u obras; establecer el impacto socio-económico.	Evaluar las actividades para establecer el grado de eficiencia, efectividad y economía de sus operaciones.	Dictaminar los Estados Financieros.	Impulsar el crecimiento de las organizaciones, detectar acciones para subsanar deficiencias, realizar análisis de causa-efecto que concilie en forma congruente los hechos con las ideas.
2. Alcance	Evalúa la eficacia, eficiencia, economía, ética y ecología en las operaciones. Los estados financieros son un medio.	Examina a una entidad o parte de ella; a una actividad, programa o proyecto. Se centra únicamente en áreas críticas.	Examina registros, documentos e informes contables	Comprende la totalidad de una organización en lo correspondiente a su estructura, niveles, relaciones, y formas de actuación.
3. Enfoque	Enfoque gerencial y de resultados. Cubre operaciones corrientes y recién ejecutadas.	Auditoria orientada hacia la actividad, eficiencia y economía de las operaciones.	Enfoque de tipo financiero. Cubre transacciones de un año calendario	Enfoque análisis organizacional de los procesos administrativos, cumplimiento de objetivos y metas de un periodo determinado.
4. Interés sobre la administración	Además del proceso administrativo, la planificación estratégica, el análisis FODA y la rendición de cuentas de la Gerencia.	En los elementos del proceso administrativo: planificación, organización, integración de personal, dirección y control.	Estados Financieros.	Los procesos administrativos integrales de todos los niveles, la planificación estratégica, el análisis FODA y la rendición de cuentas de la Gerencia.
5. Fases	I. Conocimiento preliminar. II. Planificación. III. Ejecución. IV. Comunicación de resultados. V. Seguimiento.	I. Estudio preliminar II. Revisión de la legislación , objetos, políticas y normas III. Revisión y evaluación del Control Interno. IV. Examen profundo de	I. Planificación Preliminar. II. Planificación específica. III. Ejecución. IV. Informe.	I. Planeación II. Instrumentación III. Examen IV. Informe V. Seguimiento.

		áreas Críticas. V. Comunicación de resultados		
6. Participantes	Equipo multidisciplinario, integrados por auditores y otros profesionales, participan desde la primera hasta la cuarta fase.	Auditores y pueden participar especialistas de áreas técnicas, únicamente por el tiempo indispensable y en la cuarta fase “Examen profundo de la áreas críticas”	Solo profesionales auditores con experiencia y conocimientos contables.	Directivos o técnicos con conocimientos o experiencia necesaria en la implementación de auditorías administrativas.
7. Parámetros e indicadores de gestión	No numérica, con orientación al presente y futuro, el trabajo se realiza en forma detallada. Usa para medir la eficacia, eficiencia, economía, ética e impacto; además evaluar la gestión operativa y resultados, así como la calidad y satisfacción de los usuarios e impacto.	No utiliza.	Numérica, con orientación al pasado y a través de pruebas selectivas.	Indicadores cualitativos y cuantitativos ESTRATEGICOS, DE GESTIÓN, DE SERVICIOS.
8. Control interno	En la segunda fase “planificación” se evalúa la estructura de control interno; y en la tercera fase se realiza la evaluación específica por cada componente.	Se cumple con la tercera fase “revisión y evaluación del control interno”	Presentación de Estados financieros	El examen consiste en dividir o separar los elementos componentes de los factores bajo revisión para conocer la naturaleza, características y origen de su comportamiento.
9. Informe	Se revela los aspectos positivos (con mayor énfasis) como negativos (diferencias) más importantes. Comentarios y conclusiones sobre la entidad y componentes auditados, y emendaciones para mejorar la gestión, resultados y controles gerenciales.	Se revela únicamente los aspectos negativos (deficiencias) más importantes.	Relativo a la razonabilidad de los estados financieros y situación financiera, resultados de las operaciones, cambios en el patrimonio y flujos de efectivo.	Consignan los resultados de la auditoría, se identifica el área, sistema, programa, proyecto, etc. auditado, el objeto de la revisión, la duración, alcance, recursos y métodos empleados. Se señalan los hallazgos, conclusiones, recomendaciones,

Fuente: MANUAL DE AUDITORIA DE GESTIÓN. Contraloría General del Estado, Quito, 07 diciembre del 2.001.

Elaborado por: La Autora

2.2.2 CONCEPTO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

Auditoría de gestión es un examen sistemático integral o parcial, realizado por un profesional, aplicado a una Organización sea esta pública o privada; con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto, en relación a sus objetivos y metas; determinar al grado de eficiencia y economía en el uso de sus recursos humanos, económicos, materiales disponibles; verificar la legalidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos y el impacto socioeconómico derivado de sus actividades.

Consiste en revisar y evaluar si los métodos, sistemas y procedimientos que se ejecutaron durante el proceso administrativo, aseguran el cumplimiento con políticas, planes, programas, leyes y reglamentos que puedan tener un impacto significativo en la operación e influir en el resultado de sus reportes y asegurar que la organización los esté cumpliendo y respetando.

2.2.3 OBJETIVOS DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN³³

De conformidad con lo establecido en el Art, 21 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, el fin de una Auditoria de Gestión es determinar si el desempeño de una institución, se ha realizado de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia, se considera los siguientes objetivos a alcanzar en esta actividad de control.

2.2.4 ALCANCE DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN

En la Auditoria de Gestión tanto en la administración como el personal que lleva a cabo la Auditoria, debe estar de acuerdo en el alcance, es decir tener presente:

- ✓ Satisfacción de los objetivos institucionales.
- ✓ Nivel jerárquico de la empresa.
- ✓ La participación individual de los integrantes de la institución.

³³ GUIA METODOLOGICA PARA AUDITORIA DE GESTIÓN. Acuerdo 047 Contraloría General del Estado. Quito 2.011. Pág. 8-9.

La Auditoría de Gestión puede examinar todas las operaciones o actividades de una entidad o parte de ellas, en un periodo determinado; por esta condición y por la variedad de hallazgos que pueden detectarse, dependiendo del enfoque, se requiere de un equipo de trabajo multidisciplinario que analice el proceso administrativo, las actividades de apoyo y las actividades operacionales, bajo los criterios de eficiencia, efectividad y economía.³⁴

2.2.5 ENFOQUE Y ORIENTACIÓN DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN³⁵

El enfoque y orientación de la Auditoría de Gestión determina que el examen deberá dirigir su ámbito de acción a los objetivos trazados, poniendo énfasis en los objetivos estratégicos que están directamente relacionados con la misión de la entidad. Se modificará la orientación de la Auditoría si al finalizar la etapa de planificación, se determina la necesidad de investigar ciertas áreas críticas, con mayor detalle, profundidad e intensidad que otras.

2.2.6 LIMITACIONES DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN

COSTO – BENEFICIO

Es decir que el costo de un procedimiento de control no sea desproporcionado a la pérdida potencial debido a fraudes o errores.

TRANSACCIONES NO DE RUTINA

El hecho de que la mayoría de los controles tiendan a ser dirigidos a tipos de operaciones esperadas y no a operaciones poco usuales³⁶.

HERROR HUMANO

Resultan del limitado juicio humano y de la posibilidad de cometer errores debido a descuido, distracción, errores de comprensión equivocada de instrucciones.

³⁴ GUÍA METODOLÓGICA PARA AUDITORIA DE GESTIÓN. Acuerdo 047 Contraloría General del Estado. Quito 2.011. pág. 9.

³⁵ Ídem, pág. 9.

³⁶ MALDONADO Milton. Limitaciones del Control Interno. “Transcripción de la Guía Internacional de Auditoría No. 6”. Tercera Edición, Quito 2006, pág. 55.

COLUSIÓN

La posibilidad de burlar los controles por medio de colusión (perjudicar) con partes externas a la entidad con empleados de la misma.

ABUSO DE RESPONSABILIDAD

La posibilidad de que una persona responsable de ejercer el control pudiera abusar de esa responsabilidad, por ejemplo, un miembro de la administración que violara algún control.

OBSOLENCIA DE PROCEDIMIENTOS

La posibilidad de que los procedimientos pudieran llegar a ser inadecuados debido a cambios de las condiciones y que el cumplimiento con esos procedimientos pudiera deteriorar el control, la limitación de la Auditoría de Gestión no es más que las restricciones de los procedimientos de control interno que han venido desarrollándose a lo largo del tiempo, sean estos por factores cotidianos, hábito o falta de un análisis adecuado a la hora de implementar los controles, los mismos que podrían coadyuvar en reducir la probabilidad de hallazgos, debilidades y preparación de auditorías.

2.2.7 RIESGOS DE LA AUDITORIA DE GESTION³⁷

Riesgo Inherente: De que ocurran errores importantes generados por las características de la entidad u organismo.

Riesgo de Control: De que el sistema de Control Interno prevenga o corrija tales errores.

Riesgo de Detección: Que los errores no identificados por los errores de Control Interno tampoco sean reconocidos por el auditor.

Para evaluar la existencia o no de riesgos de Auditoría de Gestión es necesario:

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

³⁷ MANUAL DE AUDITORIA DE GESTIÓN. Contraloría General del Estado, Quito, 07 diciembre del 2.001. Pág. 61-63

- Considerar lo adecuado del diseño del sistema de control interno y probar la eficacia de sus procedimientos.
- Determinar procedimientos sustantivos contenidos en el programa a aplicar, luego de haber evaluado el Sistema de Control Interno.
- Extensión de Pruebas sustantivas aplicables a la Empresa hacia los terceros vinculados.

Evaluación del riesgo de auditoría de gestión

La evaluación del riesgo de auditoría es el proceso por el cual, a partir de análisis de la existencia e intensidad de los factores del riesgo, se mide el nivel de riesgo presente en cada caso. La evaluación del riesgo es un proceso totalmente subjetivo y depende exclusivamente del criterio, capacidad y experticia del auditor.³⁸

TABLA No. 02
VARIACIÓN DEL RIESGO DE DETECCIÓN DE AUDITORÍA

<i>Nivel de Riesgo</i>	<i>Significatividad</i>	<i>Factores de riesgo</i>	<i>Probabilidad de ocurrencia de errores</i>
MÍNIMO	No significativo	No existen	Remota
BAJO	Significativo	Existen algunos pero poco importantes	Improbable
MEDIO	Muy significativo	Existen algunos	Posible
ALTO	Muy significativo	Existen varios y son importantes	Probable

Fuente: MALDONADO Milton, Auditoría de Gestión. Tercera edición, Quito 2006, Pág. 62.

Elaborado por: La Autora

2.2.8 EVIDENCIA SUFICIENTE Y COMPETENTE EN LA AUDITORÍA³⁹

Las evidencias de auditoría constituyen los elementos de prueba que obtiene el auditor sobre los hechos que examina y cuando estas son suficientes y competentes, son el respaldo del examen y sustentan el contenido del informe.

³⁸ MALDONADO Milton, Auditoría de Gestión. Tercera edición, Quito 2006, Pág. 62.

³⁹ MANUAL DE AUDITORIA DE GESTIÓN. Contraloría General del Estado, Quito, 07 diciembre del 2.001. Pág. 66-71.

Evidencia Suficiente.- La cantidad de evidencia obtenida determina la suficiencia, mientras más grande sea al tamaño de la muestra, su resultado será más efectivo.

Factores que determinan la idoneidad del tamaño de la muestra:

1. La expectativa de errores por parte del auditor.
2. La efectividad de la estructura de control interno del cliente.

Evidencia Competente.- Cuando de acuerdo a su calidad, son válidas y relevantes.

Características de las evidencias competentes:

1. **Relevancia.-** las evidencias deben estar relacionadas o ser relevantes para el objetivo de la auditoria que se está examinando antes de que pueda ser confiable.
2. **Independencia de la persona que las provee.-** las evidencias obtenidas de una fuente externa son más confiables que las de adentro.
3. **Efectividad de los controles internos del cliente.-** cuando el control interno de un cliente es efectivo las evidencias son más confiables.
4. **Conocimiento directo del auditor.-** las evidencias obtenidas directamente por el auditor son más competentes que las obtenidas en forma indirecta.
5. **Calificación de las personas que proporcionan la información.-** las evidencias no serán confiables a no ser que las personas que las proporcione este calificada para hacerlo
6. **Grado de objetividad.-** las evidencias objetivas son más confiables que las que requieren un alto grado de estimación para determinar si son correctas.
7. **Oportunidad.-** Las evidencias son más convincentes, mientras más cerca a la fecha del balance se obtengan.

Clases de Evidencias

- **Física.-** Que se obtienen por medio de una inspección y observación directa de actividades, documentos y riesgos.

- **Testimonial.-** Que es obtenida en entrevistas coyas respuestas son verbales y escritas, con el fin de comprobar la autenticidad de un hecho.
- **Documental.-** son los documentos logrados de fuente interna o ajena a la entidad.
- **Analítica.-** Es la resultante de computaciones, comparaciones o disposiciones legales, raciocinio y análisis.

Confiabilidad

Para que la evidencia sea aceptable, debe ser creíble y confiable. La calidad de la evidencia varía considerablemente según la fuente que la origina.

TABLA No. 03
TÉCNICAS PARA LA VERIFICACIÓN DE EVIDENCIAS

VERIFICACIÓN	TÉCNICAS
Ocular	a. Comparación.- Determina similitudes o diferencias existentes en dos o más hechos u operaciones realizadas por la entidad o los resultados de auditoria con criterios normativos, técnicos y prácticas establecidas mediante el cual se puede evaluar y emitir un informe. Fases: 3 Ejecución y 4 Comunicación de Resultados. b. Observación.- Verificación visual que realiza el auditor durante la ejecución de una actividad o proceso para examinar aspectos físicos, incluyendo flujos de trabajo, documentos, materiales, etc. Fases: 1 Conocimiento preliminar, 2 Planificación, 3 Ejecución. c. Rastreo.- Seguimiento y control de una operación dentro de un proceso o de un proceso a otro, a fin de conocer y avaluar su ejecución. Fases: 1 Conocimiento preliminar, 3 Ejecución.
Verbal	a. Indagación.- Obtener información verbal mediante averiguaciones o conversaciones directas con funcionarios de la entidad auditada. Fases: 1 Conocimiento Preliminar, 3 Ejecución. b. Entrevista.- Dirigido a funcionarios de la entidad auditada y terceros con la finalidad de obtener información que requiere después ser confirmada y documentada. Fases: 1 Conocimiento Preliminar, 3 Ejecución. c. Encuesta.- Aplicadas directamente con el propósito de recibir de los

	funcionarios de la entidad auditada o de terceros información, cuyas resultados deben ser tabulados. Fases: 3 Ejecución.
Física	a. Inspección.- Involucra un examen físico y ocular de activos, obras, documentos, valores y otros, con el objeto de establecer su existencia y autenticidad; requiere en el momento de la aplicación la combinación de otras técnicas, tales como: indagación, observación, comparación, rastreo, análisis, tabulación, comprobación. Fases: 3 Ejecución.
Escrita	a. Análisis.- Consiste en la separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos o partes que conforman una operación, actividad o proceso, con el propósito de establecer su propiedad y conformidad con criterios normativos y técnicos. Fases: 1 Conocimiento Preliminar, 2 Planificación, 3 Ejecución, 5 Seguimiento. b. Conciliación.- Hacer que concuerden dos conjuntos de datos relacionados, separados e independientes. Fases. 3 Ejecución. c. Confirmación.- Comunicación independiente y por escrito de parte de los funcionarios que participan o ejecutan las operaciones para comprobar la autenticidad de los registros y documentos sujetos a examen. Fases: 3 Ejecución. d. Tabulación.- Consiste en agrupar los resultados importantes obtenidos en áreas, segmentos o elementos examinados que permita llegar a las conclusiones. Fases: Ejecución.
Documental	a. Comprobación.- Consiste en verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones realizadas por una entidad. Fases: 1 Conocimiento Preliminar, 3 Ejecución. b. Calculo.- Verificación de la exactitud y corrección aritmética de una operación o resultado presentados en informes, contratos, comprobantes y otros. Fases: Ejecución. c. Revisión Selectiva.- Consiste en una breve y rápida revisión o examen de una parte del universo de datos u operaciones con el propósito de analizar y separa los aspectos que no son normales y que requieren una atención especial y evaluación durante el ejercicio de auditoria. Fases: 1 Conocimiento Preliminar, 3 Ejecución.

Fuente: GUILARTE Yanelis Q., Bases de auditoria de gestión para el sector público. www.Monografias.com

Elaborado por: La Autora

2.2.9 NORMATIVIDAD DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN

Las normas para el control de Gestión están basadas en los principios que rigen y orientan los trabajos de auditoria, en los cuales se establece un marco conceptual para el análisis de los estados financieros, estadísticas, actividades económicas y administrativas en un periodo determinado.

El control de la gestión pretende establecer un control integral, a partir de la evaluación de los procesos administrativos y operativos, su proyección hacia el futuro y la evaluación de sus resultados históricos para detectar variaciones y tendencias, con el propósito de determinar la eficiencia y eficacia.

2.2.9.1 NORMAS DE AUDITORIA GENERALMENTE ACEPTADAS (NAGAs)

Las **NORMAS DE AUDITORIA GENERALMENTE ACEPTADAS** establece varios lineamientos que el auditor debe cumplir al realizar una auditoría como: ⁴⁰

A. GENERALES

1. **Objetivo.-** Establecer el grado en que la entidad ha cumplido con el objetivo y metas propuestas; determinar si los funcionarios y los trabajadores han observado los deberes y atribuciones asignados; si las funciones se han ejecutado eficientemente, efectivamente, económicamente; y, si la información gerencial es correcta y confiable.
2. **Alcance.-** La Auditoria debe cubrir todas las actividades de la empresa, sean estas de carácter administrativo, financiero, comercial o técnico.

B. PERSONALES

3. **Idoneidad del personal.-** El personal de Auditoria debe poseer la instrucción formal básica a que se hace referencia en los requisitos mínimos constantes en este Manual, el entrenamiento técnico y la

⁴⁰Módulo de Auditoria operativa. Universidad Técnica Estatal de Quevedo. Unidad de posgrado. 2012

capacidad y experiencia suficiente para obtener evidencias y formular observaciones, conclusiones y recomendaciones.

4. Independencia del personal de Auditoria.- El personal de Auditoria mantendrá una actitud objetiva y mental independiente con relación a la empresa, sus operaciones y sus funcionarios y trabajadores.

5. Responsabilidad.- El personal de Auditoria será responsable por las opiniones que emita en relación con los trabajos realizados, por el cumplimiento de las más elevadas normas éticas y morales y por su propio desarrollo profesional. Además, deberá observar el debido cuidado profesional durante la ejecución del examen y en la preparación del respectivo informe.

C. RELATIVAS A LA EJECUCIÓN DEL TRABAJO

6. Planeamiento y Supervisión.- La Auditoria elaborará el plan anual de trabajo y los planes y programas específicos. El trabajo del personal de la Unidad será supervisado permanentemente.

7. Evaluación del Control Interno.- Para todos los trabajos de Auditoria se efectuará el estudio y evaluación del Sistema de Control Interno (Programas, narrativas, matrices, cuestionarios).

8. Evidencia Suficiente y Competente.- Todo trabajo de Auditoria se sustentará en evidencias suficientes, competentes y pertinentes.

- La evidencia suficiente se refiere a la cantidad indispensable de pruebas que permiten la comprobación satisfactoria de los resultados obtenidos.
- La evidencia competente se relaciona con hechos, circunstancias y criterios relevantes, relacionados con el asunto examinado.
- La evidencia pertinente se relaciona con el asunto examinado.

D. RELATIVAS AL INFORME

9. Importancia en la comunicación de resultados.- Los resultados significativos que se obtengan en el curso del trabajo de Auditoría, serán discutidas con el personal responsable del área examinada y los resultados dados a conocer oportunamente a la entidad, para las correcciones del caso.

10. Informe de Auditoría.- Los resultados de las Auditorías o Exámenes Especiales deben concluir con la presentación de Informes escritos.

Los informes contendrán lo siguiente:

- Carta de Presentación.
- Índice de contenido.
- Guía de siglas y abreviaturas utilizadas.
- Síntesis del informe.
- Información introductoria respecto al motivo, objeto y alcance del examen.
- Comentarios, conclusiones y recomendaciones a:
 - Control Interno, Sistema financiero, Rubros Examinados, Anexos.

2.2.9.2 NORMAS DE CONTROL INTERNO

Las Normas de Control Interno para el Sector Público son guías generales dictadas por la Contraloría General del Estado, con el objeto de promover una sana administración de los recursos públicos en las entidades del Estado. Estas normas establecen las pautas básicas y guían el accionar de las entidades del sector público hacia la búsqueda de la efectividad, eficiencia y economía de las operaciones.

Están referidas a los mecanismos que utilizan las entidades gubernamentales para la administración integral de los recursos humanos, a efecto de lograr eficiencia y productividad en el desempeño funcional de sus servidores.

407 NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO⁴¹

La administración del personal comprende una actividad de apoyo de la gestión que le permite optimizar su participación en los fines institucionales; lográndose de este modo efectividad, eficiencia y productividad en el comportamiento funcional, mediante la aplicación de una adecuada racionalización administrativa.

407-01 Plan de Talento Humano

Los planes de talento humano se sustentaran 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.

407-02 Manual de clasificación de puestos

Las unidades de administración del talento humano, de acuerdo con el ordenamiento jurídico vigente y las necesidades de la institución, formularán y revisarán periódicamente la clasificación de puestos, definiendo los requisitos para su desempeño y los niveles de remuneración.

407-03 Incorporación del personal

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

407-04 Evaluación del desempeño

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

⁴¹ Normas de control Interno para las Entidades, Organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos. Dirección de Investigación Técnica, Normativa y de Desarrollo Administrativo. PDF. Acuerdo 039 CG 2009 (16/11/2009). R.O. 78 (01-12-2009) Y SUPLEMENTO R.O. 87 (14/12/2009).

407-05 Promociones y Ascensos

Las unidades de administración de talento humano propondrán un plan de promociones y ascensos para los servidores y servidoras de la entidad, observando el ordenamiento jurídico vigente.

407-06 Capacitación y entrenamiento continuo

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

407-07 Rotación de personal

Las unidades de administración de talento humano y los directivos de la entidad, establecerán acciones orientadas a la rotación de las servidoras y servidores, para ampliar sus conocimientos y experiencias, fortalecer la gestión institucional, disminuir errores y evitar la existencia de personal indispensable.

407-08 Actuación y honestidad de las servidoras y servidores.

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

407-09 Asistencia y permanencia de personal

La administración de personal de la entidad establecerá procedimientos y mecanismos apropiados que permitan controlar la asistencia y permanencia de sus servidoras y servidores en el lugar de trabajo.

400-10 Información actualizada del personal

La unidad de administración de personal de la entidad establecerá procedimientos y mecanismos apropiados que permitan controlar la asistencia y permanencia de sus servidores y servidoras en el lugar de trabajo.

2.2.10 PAPELES DE TRABAJO

Constituyen un conjunto de cédulas y documentos recopilados y/o preparados por el auditor, en donde se registra toda la información obtenida y procesada durante el examen, sirven de fundamento y respaldo para redactar el informe de auditoría.

Los papeles de trabajo deben ser elaborados de manera que muestren:

La información y hechos concretos.

El alcance del trabajo efectuado.

Las fuentes de información obtenida.

Las conclusiones a las que llegó.

Naturaleza de los papeles de trabajo

La información que reciben los auditores es registrada en los papeles de trabajo; los papeles de trabajo son de naturaleza confidencial por lo que se deben salvaguardar todo el tiempo. El auditor debe ser muy cuidadoso para conservar como confidencial toda la información relativa al cliente, la comunicación entre un cliente y auditor no goza de inmunidad, de acuerdo con el derecho consuetudinario.

Objetivos de los papeles de trabajo⁴²

Principales:

- Respaldo el contenido del informe preparado por el auditor
- Cumplir con la normas de auditoria por la Contraloría General del Estado.

Secundarios:

- Sustentar el desarrollo del trabajo del auditor.
- Acumular evidencias de procedimientos de auditoria como de las muestras seleccionadas, que permitan al Auditor formarse una opinión de la entidad.
- Informar a la entidad sobre las deficiencias observadas en el proceso de control, procedimientos administrativos, operativos, entre otros.

⁴² MANUAL DE AUDITORIA DE GESTIÓN. Contraloría General del Estado, Quito, 07 diciembre del 2.001. Pág. 73.

- Sirven como defensa en posibles litigios o cargos en contra del auditor.

Custodia y Archivo los papeles de trabajo

Los papeles de trabajo son de propiedad de la unidades de Auditoría, las mismas tienen la responsabilidad de la custodia en un archivo activo hasta cinco años y en un archivo pasivo hasta veinticinco años, únicamente pueden ser exhibidos y entregados por requerimiento judicial.

Archivo permanente o continuo.- Este archivo permanente contiene información de interés o de utilidad para más de una auditoría o necesarias para auditorías subsiguientes, debe tener un índice donde indique su contenido, en cada auditoría que se realice se debe actualizar su contenido.

Archivo corriente.- En este archivo se guardan los papeles de trabajo relacionados con la Auditoría específica de un periodo, este archivo está dividido con información general y otro con documentación específica.

Programa de Auditoría

El programa de auditoria es el procedimiento a realizarse en el examen, el mismo que es planteado con anticipación y debe ser flexible, sencillo y conciso de manera tal que los procedimientos empleados en cada auditoria gesten de acuerdo con las circunstancias del examen.

GRAFICO No. 02

MODELO DE PROGRAMA DE AUDITORÍA INTERNA

EMPRESA XYZ PROGRAMA DE AUDITORÍA INTERNA PROCESO AL																	
A.Nº	PROCESO	OBJETIVO Y/O ALCANCE	REQUISITO	DOCUMENTOS APLICABLES	EQUIPO AUDITOR	MES:				MES:				MES:			
						S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4

Fuente: [www.google.com/modelo de programas de auditoria](http://www.google.com/modelo%20de%20programas%20de%20auditoria)

Clases de papeles de trabajo

A. Por su uso

Papeles de uso continuo.- También llamados permanentes, se les acostumbra a conservar en un expediente especial y pueden ser: actas constitutivas, contratos a plazos mayores aun año o indefinidos, cuadros de organización, catálogos de cuentas, manuales de procedimientos, etc.

Papeles de uso temporal.- Son los que tienen información útil solo para un ejercicio determinado y pueden ser: confirmaciones de saldos a una fecha dada, contratos a plazos fijo menor aun año, conciliaciones bancarias, etc.; en este caso, tales papeles se agrupan para integrar el expediente de la Auditoria del ejercicio a que se refieran.

B. Por su contenido

A diferencia de la auditoría financiera, la Auditoria de Gestión usa cédulas y gráficos para fortalecer las alternativas para recopilar información, ordenar acciones y representa en forma objetiva y ordenada los avances obtenidos.

Cédulas.- Son documentos que permiten captar información que en cuestionarios no es factible percibir, ya que abre el rango de respuestas, ordena la información de forma accesible, compara conceptos claramente, sistematiza los registros y facilita la profundidad del enfoque para analizar los resultados.

TABLA No. 04

CLASES DE CÉDULAS		
Herramienta operativas	Objetivo: organizar el trabajo de manera lógica y congruente.	➤ Programa de trabajo ➤ Reporte de avance semanal ➤ Herramientas de diagnostico
	Objetivo: Conocer el funcionamiento de la organización	➤ Cedula de análisis documental. ➤ Cedula para la detección y registro de hallazgos y evidencias.

		➤ Cedula para el registro de aspectos relevantes. ➤ Cedula para la captación y tratamiento de causa y efectos. ➤ Cedula para la detección de fallas.
Herramienta de evaluación	Objetivo: Dimensionar el comportamiento de variables claves.	➤ Cédula para determinar criterios de evaluación. ➤ Cedula para evaluar el efecto en la resolución de aspectos críticos. ➤ Criterio de puntuación para la evaluación final: procesos administrativos y específicos.
Herramienta de evaluación de desempeño	Objetivo: evaluar el desempeño organizacional.	➤ Cédula de Evaluación del Cumplimiento. ➤ Cedula de Evaluación de Desempeño. ➤ Cedula de Evaluación de Servicio.

Fuente: FRANKLIN F. Enrique Benjamín. Auditoria Administrativa. Segunda edición 2.007. pág. 11

Elaborado por: La Autora

La cédula debe tener:

- Tipo y nombre de la cedula.
- Datos de identificación de la organización, logotipo, arrea, etapa o elemento bajo estudio.
- Fecha, numero de página.
- Dividir la cédula de modular para estandarizar la información.
- Observaciones.
- Datos del responsable, de quien revisa y autoriza.

Gráficos.- Pueden complementar los registros de cédulas y cuestionarios, además de constituirse un mecanismo de retroalimentación durante todo el proceso de implementación de la auditoria. Los gráficos por lo general concentran volúmenes de datos en forma abreviada, jerarquiza variables de manera lógica, facilita su comprensión a todo tipo de personas, apoya los procesos de decisión, vincula áreas y niveles jerárquicos con naturalidad, son de gran ayuda para la toma de decisiones ya que representa un patrón del comportamiento de la gestión desarrollada en la organización.

Marcas de los papeles de trabajo

Las marcas de auditoría o claves de auditoría o tilde, son signos particulares y distintivos que hace el auditor para señalar el tipo de trabajo realizado, de manera que el alcance del trabajo quede perfectamente establecido. Sirven para identificar que partidas fueron objeto del programa de auditoría, mediante el uso de un símbolo se abrevia una palabra o palabras cuyo objetivo es resumir una característica especial del examen para ahorrar tiempo y agilizar el proceso.

TABLA No. 05

Marcas utilizadas por los auditores en los papeles de trabajo⁴³

<	Ligado	¢	Confirmaciones, respuesta afirmativa
✕	Comparado	⌘	Confirmaciones, respuesta negativa
*	Observado	√	Comprobado
<	Rastreado	Σ	Cálculos
⌘	Analizado	∅	Inspeccionado
↔	Conciliado	⊙	Notas explicativas
€	Sin respuesta		

Fuente: MANUAL DE AUDITORIA DE GESTIÓN.

Elaborado por: La Autora

Hallazgos de auditoría⁴⁴

En Auditoría de Gestión la palabra Hallazgo hace referencia a cualquier situación deficiente y relevante que se determine por medio de la aplicación de la Auditoría, deben ser estructurados con sus atributos (condición, criterio, causa, efecto).

Para llevar a cabo esta actividad se propone el siguiente formato:

⁴³ MANUAL DE AUDITORIA DE GESTIÓN. C G E, Quito, 07 diciembre del 2001. Pág. 80 -8

⁴⁴ FERNANDEZ Eduardo, Centro de formación Técnica SOEDUC. El proceso de Auditoría. Hallazgos de Auditoría. Chile (www.soeduc.cl)

TABLA N°06
MODELO DE HOJA DE HALLAZGOS

EMPRESA "XYZ" HOJA DE HALLAZGOS DEPARTAMENTO, AREA AL	
PROCESO	Área en la que se originó el hallazgo.
ANTECEDENTES	Acción de la proviene el hallazgo.
CONDICIÓN	La realidad encontrada.
CRITERIO	Como debe ser (la norma, la ley, el reglamento).
CAUSA	Qué originó la diferencia encontrada.
EFECTO	Qué efectos puede ocasionar la diferencia encontrada.
CONCLUSIÓN	Dar una opinión general del hallazgo
RECOMENDACION	Acción concreta a realizar con fin de corregir el desliz.

Elaborado por: La Autora.

2.2.11 INDICADORES DE GESTIÓN

Concepto

Al indicador se define como, la referencia numérica generada a partir de una o varias variables, que muestra aspectos del desempeño de la unidad auditada.

Los indicadores de gestión son parámetros o variables que permiten medir de forma cuantitativa y cualitativa, el grado de cumplimiento de un sistema, proyecto, programa, componente, proceso, actividad o de la ejecución de las operaciones, en términos de eficiencia, económica, efectividad e impacto.⁴⁵

Características⁴⁶

- Estarán ligados a la misión, visión, objetivos estratégicos y metas trazadas.
- Establezca una periodicidad y un responsable de cálculo.
- Proveerán información útil y confiable para la toma de decisiones.

⁴⁵ GUIA METODOLOGICA PARA AUDITORIA DE GESTIÓN. Acuerdo 047 Contraloría General del Estado. Quito 2.011. pág. 22.

⁴⁶ Ídem.

- Plantearán los indicadores que serán necesarios para evaluar la gestión.
- Se integraran con los procesos, áreas funcionales y sistemas de evaluación organizacional.

Aspectos que se debe considerar en la formulación de los indicadores⁴⁷

- a. Definición de la entidad, función, área o rubro que se requiere medir.
- b. Definición del objetivo que se persigue con el indicador.
- c. Determinación de la fuente de datos.
- d. Análisis de información.
- e. Determinación de la periodicidad del medidor.
- f. Identificación del receptor del informe de Gestión.
- g. Revisión de indicadores.
- h. Usuarios de la información fuente.

El uso de los indicadores en auditoria de gestión permite evaluar:

- ❖ La eficiencia y economía en el manejo de los recursos.
- ❖ Las cualidades o características de los bienes producidos o servicios prestados “eficacia”.
- ❖ El grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios o clientes a quienes van dirigidos “calidad”.
- ❖ Todos estos aspectos deben ser medidos considerando su relación con la misión, los objetivos y las metas planteadas por la organización.

TABLA N° 07 FICHA DE INDICADORES

NIVEL ESTRATEGICO	OBJETIVOS	INDICADORES			
		EFICIENCIA	EFICACIA	ECONOMIA	IMPACTO
Programa	Aumentar	Gasto \$;	Total #	Total \$	Total # real
Subprograma	Disminuir	Inversión \$ /	ejecutado /	ejecutado /	beneficiado
Proyecto	Mejorar	Planificado	Planificado	Planificado	s / Total # Planificado

Elaborado por: La Autora

⁴⁷ MANUAL DE AUDITORIA DE GESTIÓN. Contraloría General del Estado, Quito, 07 diciembre del 2.001. Pág. 94-95.

Si el indicador da como resultado = 1; quiere decir que se cumplió, todo está correcto.

- ✓ Si el indicador da como resultado > 1; quiere decir que se cumplió la meta y más, es excelente.
- ✓ Si el indicador da como resultado < 1; quiere decir que hay una pérdida, no se cumplió la meta. Alerta, verificar que generó el incumplimiento de la meta y corregirlo.

2.2.11.1 INDICADORES DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

El fin primordial de emplear indicadores en el proceso administrativo es el de poder evaluar en términos cualitativos y cuantitativos el puntual cumplimiento de sus etapas y propósito estratégico, a partir de la revisión de sus funciones.

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

Indicadores Cualitativos.- Permiten tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional; permite además evaluar con un enfoque de planeación estratégica la capacidad de gestión de la dirección y de otros niveles de la organización.

Los indicadores cualitativos son los que dan razón de ser a la organización; Los indicadores cuantitativos que son los que traducen en hechos el objeto de la organización.

Indicadores posibles a utilizar en la realización de esta tesis

Fuerza Laboral

- ❖ **Permanencia en el Cargo de Director** = tiempo (meses) / total se contratos efectuados en el periodo 2011 -2012
- ❖ **Nivel de capacitación** = Empleados capacitados 2011 - 2012 / Total de empleados

- ❖ **Nivel de profesionalismos**= Empleados profesionales nivel 3/ total de empleados

Administrativos

- ❖ **Visión** = Empleados que la conocen / Total de empleados
- ❖ **Misión** = Empleados que la conocen / Total de empleados
- ❖ **Empleados a contrato** = Empleados a contrato 2011-2012/ Total de empleados
- ❖ **Empleados con nombramiento** = Empleados con nombramiento 2011-2012 / Total de empleados

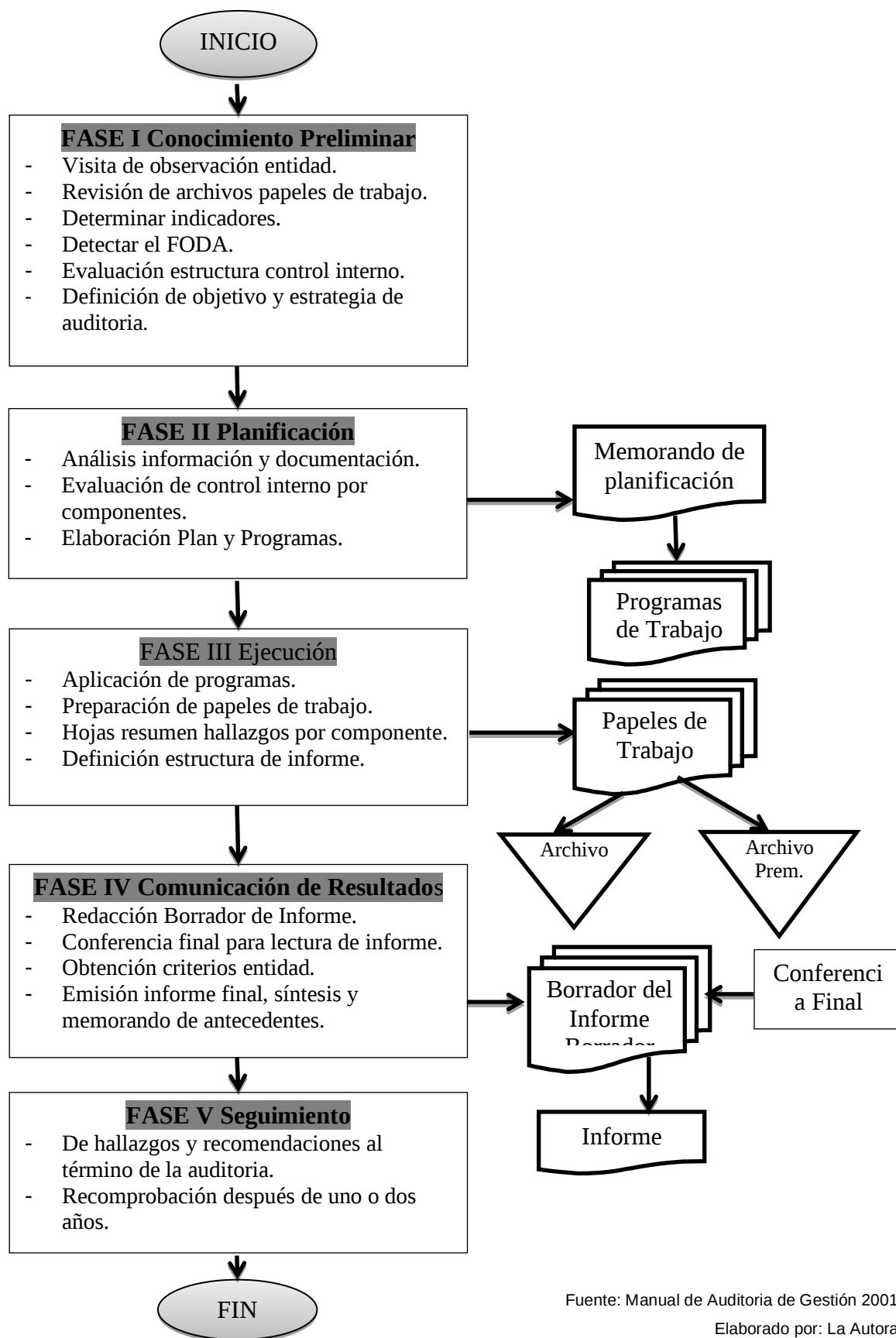
Relación entre los tipos de sueldos

- ❖ **Director vs. Servidores con nombramiento**= Sueldo de director / Sueldo de Servidores
- ❖ **Director vs. Servidores con contrato** = Sueldo de director / Sueldo de Servidores
- ❖ **Servidor con nombramiento vs. Servidor con contrato** = Sueldo del servidor con nombramiento / Sueldo del servidor con contrato
- ❖ **Jefes vs. Directores**= Sueldo de obreros / Sueldo de Jefes supervisores

2.2.12 PROCESOS DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN

En el manual de Auditoria de Gestión establecida por la contraloría General del Estado de presenta el siguiente gráfico en que describe los fases a desarrollarse en la ejecución de una Auditoria de gestión.

GRÁFICO N° 03 FASES DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN



Fuente: Manual de Auditoria de Gestión 2001

Elaborado por: La Autora

2.2.12.1 CONOCIMIENTO PRELIMINAR ⁴⁸

Objetivos

Obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal; esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonables.

Actividades

1. Visitar las instalaciones, para observar el desarrollo de las actividades, operaciones y visualizar el funcionamiento en conjunto.
2. Revisar archivos corrientes y permanentes de los papeles de trabajo de auditorías anteriores; recopilación de información y documentación básica como:
 - a. Misión, Visión, Objetivos, Metas, Planes direccionales y estratégicos.
 - b. La actividad principal de la institución: Qué produce. Cómo, Procesos, tecnología utilizada, proveedores, clientes, contexto económico donde se desenvuelve, los sistemas de control.
 - c. La estructura organizativa y sus funciones.
 - d. El liderazgo de sus directivos y funcionarios, el ambiente organizacional, actitudes no congruentes con objetivos trazados, la visión y la problemática existente.
3. Determinar los criterios, parámetros e indicadores de gestión, que constituyen puntos de referencia que permitan posteriormente compararlos con resultados reales de sus operaciones y determinar si estos resultados son superiores, similares o inferiores a las expectativas.
4. Detectar las fuerzas y debilidades; así como las oportunidades y amenazas en el ambiente de la Organización.

⁴⁸ Registro Oficial # 600. 20 de Diciembre del 2011. 047 CG-2011 Guía metodológica para la Auditoría de Gestión.

5. Evaluación de la Estructura del Control Interno que permita acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes.
6. Definición del objetivo y estrategia de auditoría a realizarse.

2.2.12.2 PLANIFICACIÓN ⁴⁹

Objetivos

Orientar la revisión hacia los objetivos establecidos para los cuales debe establecerse los pasos a seguir en la presente y siguientes fases y actividades a desarrollar. La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo por desarrollar considerando entre otros elementos, los parámetros e indicadores de gestión de la entidad; la revisión debe fundamentarse en los programas y procedimientos detallados de auditoría.

Actividades

1. Revisión y análisis de la información y documentación obtenida en la fase anterior, para obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, comprender la actividad principal y tener los elementos necesarios para la evaluación del control interno y para la planificación de la auditoría de gestión.
2. Evaluación de Control Interno relacionada con el área o componente objeto de estudio que permitirá acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes, para identificar los asuntos que requiere esfuerzos adicionales en la fase de Ejecución.

La evaluación implica la calificación de los riesgos de la auditoría que son:

- a) Inherente (posibilidad de errores e irregularidades);
- b) De control (procedimientos de control y auditoría que no prevenga o detecte)
- c) De detección (procedimientos de auditoría no suficientes para descubrirlos)

⁴⁹ Registro Oficial # 600. 20 de Diciembre del 2011. 047 CG-2011 Guía metodológica para la Auditoría de Gestión.

- d) Otras clases de riesgos, en sus diferentes áreas u operaciones a la que está expuesta la entidad.
3. A base de las actividades 1 y 2 descritas, el equipo de auditoria preparará un memorando de planificación cuya estructura se presenta en los formatos y modelos.
4. Elaboración de programas detallados y flexibles, confeccionados específicamente de acuerdo a los objetivos trazados, que den respuesta a la comprobación de las 5 “E” por cada proyecto a actividad a examinarse.
- La actividad 1, 3 y 4 se desarrollan en la oficina.

Productos

- Memorando de planificación.
- Programas de auditoria para cada componente (proyecto, programa o actividad)

Formatos y modelos de aplicación

- Memorando de planificación.
- Cuestionario de Evaluación Específica de Control Interno por Componentes.
- Flujogramas de procesos.
- Programas de trabajo por Componentes

2.2.12.3 EJECUCIÓN ⁵⁰

Objetivos

Ejecutar la auditoria, se desarrolla los hallazgos y se obtiene toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada (suficiente, competente y relevante) basada en criterios de auditoria y procedimientos definidos en cada programa, para sustentar la conclusiones y recomendaciones de los informes.

⁵⁰ Registro Oficial # 600. 20 de Diciembre del 2011. 047 CG-2011 Guía metodológica para la Auditoria de Gestión.

Actividades

1. Aplicación de los programas detallados y específicos para cada componente significativo y escogido para examinarse, aplicando las técnicas de auditoría tales como: inspección física, observación, cálculo, indagación, análisis, etc.
2. Preparación de los papeles de trabajo, que junto a la documentación relativa a la planificación y aplicación de los programas, contienen la evidencia suficiente, competente y relevante.
3. Elaboración de hojas de resumen de hallazgos significativos para cada componente examinado, expresados en los comentarios; los mismos que deben ser oportunamente comunicados a los funcionarios y terceros relacionados.
4. Definir la estructura del informe de auditoría, con la necesaria referencia a los papeles de trabajo y a la hoja de resumen de comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Productos

- ❖ Papeles de trabajo
- ❖ Hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente.

Formatos y modelos de aplicación

- ❖ Estructura del informe de auditoría de gestión.

2.2.12.4 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS⁵¹

Objetivos

Además de los informes parciales que puedan emitirse. Se preparará un informe final, el mismo que en auditoría de gestión difiere, pues no solo que revela las

⁵¹ Registro Oficial # 600. 20 de Diciembre del 2011. 047 CG-2011 Guía metodológica para la Auditoría de Gestión.

deficiencias existentes, sino que también contendrá los hallazgos positivos, las conclusiones en auditoría de gestión se presentan en forma resumida.

Actividades

1. Redactar el informe de auditoría, en forma conjunta entre los auditores, jefe de grupo y supervisor, con la participación de los especialistas no auditores en la parte que se considere necesario.
2. Comunicación de resultado; constante durante el proceso de la auditoría para promover acciones correctivas de inmediato, es necesario discutir en informe borrador con los responsables de la Gestión antes de su emisión.

Productos

- Informe de auditoría, síntesis del informe y memorando de antecedentes.
- Acta de conferencia final de la lectura del informe de auditoría.

2.2.12.5 SEGUIMIENTO ⁵²

Objetivos

Con posterioridad y como consecuencia de la auditoría de gestión realizada, los auditores internos en su ausencia los auditores externos que ejecutaron la auditoría, deberán realizar el seguimiento correspondiente.

Actividades

1. Comprobar hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los comentarios (hallazgos), conclusiones y las recomendaciones presentados en el informe y efectúe el seguimiento de inmediato a la terminación de la auditoría.
2. De acuerdo al grado de deterioro de las 5 “E” y de la importancia de los resultados presentados en el informe de auditoría, debe realizar una re - comprobación luego de transcurrido una año.

⁵²Registro Oficial # 600. 20 de Diciembre del 2011. 047 CG-2011 Guía metodológica para la Auditoría de Gestión.

3. Determinación de responsabilidades por los daños materiales y perjuicio económico causado y, comprobación de su resarcimiento, reparación o recuperación de los activos.

Productos

- ❖ Cronograma para el cumplimiento de recomendaciones.
- ❖ Encuesta sobre el servicio de auditoria.
- ❖ Constancia del seguimiento realizado.
- ❖ Documentación y papeles de trabajo que respalden los resultados de la fase de seguimiento.

Formatos y modelos de aplicación

- ❖ Cronograma de aplicación de recomendaciones.
- ❖ Encuestas sobre el servicio de auditoria de gestión.
- ❖ Constancia del seguimiento realizado.

2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Para el pertinente desarrollo de esta Investigación se ha considerado las Leyes, Normas y Reglamentos que se rige el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal, además se ha considerado las Normas, Leyes y Reglamentos en la cual se fundamenta la Auditoria de Gestión que se desarrollará es este caso.

- **Manual para Auditoria de Gestión en Instituciones Públicas.**

Creado el 22 de Noviembre del 2001 por la Contraloría General del Estado como un documento base en el que se sustentarán las Instituciones Públicas para proceder a realizar una Auditoría de Gestión con el fin de evaluar su eficiencia, eficacia y economía; presentando además modelos de indicadores de gestión que pueden ser aplicados a dichas Instituciones.

- **Guía Metodológica para la Auditoria de Gestión.**

Aprobado en el RO. No. 600 del 20 de Diciembre del 2011; como un alcance al Manual antes mencionado, esta guía tiene como objeto ayudar a los auditores a desarrollar su trabajo en el campo, para lo cual incluye el marco normativo vigente, los fundamentos teóricos y prácticos existentes, relacionados con las fases del proceso de Auditoria: Planificación, Ejecución y Control.

- **PDOT. Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial.**

Con la Aprobación de la nueva Constitución y el marco jurídico vigente en nuestro país, y los nuevos cambios que se vive en los diferentes gobiernos; las regiones, provincias, cantones y/o distritos y parroquias deben adecuar su gestión a la nueva visión del Plan Nacional de Desarrollo y a los Planes locales, siendo esto una herramienta importante de desarrollo con gestión participativa.

- **COOTAD. Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.** Suplemento aprobado según el RO. No. 303 del 19 de Octubre del 2010. Este código establece la organización político-administrativo del estado ecuatoriano en el territorio; el régimen de los diferentes gobiernos autónomos descentralizados y los regímenes especiales, con el fin de garantizar su autonomía política, administrativa y financiera.

- **LOSEP. Ley Orgánica de Servicio Público.** Art. 2 “El servicio público y la carrera administrativa tiene por objetivo propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación.”

- **Reglamento a la LOSEP.-** creado con la finalidad de dar cumplimiento la Losep. En todo sus ámbitos.

- **Normas de Control Interno.** Creadas por la Dirección Técnica, Normativa y de Desarrollo Administrativo; Constituye los componentes del control interno, la evaluación de riesgos, las actividades de control, los sistemas de información, comunicación y seguimiento. El control interno está orientado a cumplir con el ordenamiento jurídico, técnico y administrativo, promover la eficiencia y la eficacia de las operaciones de la entidad y garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información, así como la adopción de medidas oportunas para corregir las deficiencias de control.

- **Ley Orgánica de la Contraloría General de Estado.** El objeto de esta ley es establecer y mantener, bajo la dirección de la Contraloría General del Estado, el sistema de control, fiscalización y auditoria del Estado, y regular su funcionamiento con la finalidad 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 custodio de bienes públicos.

- **Norma Técnica del Subsistema de evaluación del Desempeño.-**
 Art. 1.- Objeto.- Esta norma técnica tiene por objeto establecer las políticas, normas y procedimientos e instrumentos de carácter técnico y operativo que permitan a las instituciones del Estado, medir y mejorar el desempeño organizacional desde la perspectiva institucional, de las unidades o procesos internos, de los ciudadanos y de las competencias del recurso humano en el ejercicio de las actividades y tareas del puesto.

- **Constitución Política del Ecuador.-** En su Título IV, Capítulo siete, Sección segunda hace referencia a la Administración publica en sus Art. 227, 228; Sección tercera, Servidoras y servidores públicos Art. 229, 233, 234; Título V, Capítulo tercero, Art. 253, Art. 264.

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

“La creencia en el valor de la verdad científica no procede de la naturaleza, sino que es producto de determinadas culturas”

Max Weber

3.1 MÉTODOS Y TÉCNICAS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN

3.1.1 Método Inductivo

Este método permitió el análisis las actividades y procesos de control y la Gestión Administrativa efectuada en el GADMP. Con la finalidad de obtener evidencias suficientes, competentes y adecuadas, se utilizaron en la investigación las siguientes técnicas:

- Técnica de Verificación ocular.- Se aplicó la Observación de campo la que permitió verificar las actividades y procesos que se ejecutaron en la Institución.
- Técnica de Verificación verbal.- Se Indagó entre las y los servidores, se aplicó Entrevistas y Encuestas, se recaudó la mayor información posible que posterior fue analizada y clasificada.
- Técnica de Verificación Física - A través de la Inspección de documentos guardados en los archivos permitió comprobar la autenticidad de su existencia y si fueron ejecutados.
- Técnica de Verificación Escrita – Se Confirmó, Tabuló y Analizó la información y su Reglamento Interno proporcionado por las y los servidores y permitió llegar a las conclusiones previas.
- Técnica de Verificación documental.- Se Comprobó, verificó de la existencia, legalidad y autenticidad de la ejecución de los procesos establecidos en el Reglamento Interno.

3.1.2 Método Deductivo

Luego de obtener la información, se analizó los procesos de control y la gestión administrativa efectuada en el GADMP.

3.1.3 Método Descriptivo

Este método sirvió para recolectar, organizar, resumir, presentar y generalizar los resultados de la información obtenida. Además Permitió identificar las falencias administrativas, y como resultado de la investigación arrojaron los hallazgos, los cuales permitieron tener una visión clara de las falencias para llegar a determinar las conclusiones y recomendaciones respectivas al GADMP.

Este método implica la recopilación y presentación sistemática de los datos para exponer una idea clara de la situación que se investigó.

3.2 CONSTRUCCIÓN METODOLÓGICA DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN

La investigación se realizó en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pangua, aplicando una Auditoria de Gestión Administrativa en la institución, con la finalidad de evaluar y ayudar al mejoramiento de los procesos administrativos desarrollados por los Directores y Servidores Públicos.

La investigación involucró la evaluación de todos los procesos de control de la gestión administrativa desarrollada por los funcionarios para verificar si se está cumpliendo con los lineamientos establecidos por la Contraloría General del Estado.

Estrategias desarrolladas en la Investigación

Fuentes Primarias

- ❖ Se observó directamente los procesos desarrollados en la institución.
- ❖ Se inspeccionó físicamente los informes, registros, archivos.
- ❖ Se Aplicó Entrevistas y Cuestionarios a Directivos y funcionarios Administrativos del GADMP.
- ❖ Se Indagó e Inspecciono los Archivos, Registros propiamente ejecutados en el GADMP.

- ❖ Se verificó la información proporcionada y constató físicamente, a fin de corroborar que lo expuesto se ha ejecutado.
- ❖ Se revisó la documentación interna como Manuales, Reglamentos, Ordenanzas, Leyes, y más; y se verificó que labor desarrollaron está dentro del marco legal interpuesto para el GADMP.

Fuentes Secundarias

- ❖ Se consultó textos referentes al tema de investigación, con la finalidad de afianzar los conocimientos y poder sustentar la investigación.
- ❖ Se revisó los Manuales de Funcionamiento establecidos por la Contraloría General de Estado que rige al GADMP.
- ❖ Se verificó los Códigos, Leyes y Reglamentos establecidos en la Constitución Política del Ecuador para el GADMP.
- ❖ Se consultó en Internet aspectos específicos de algún tema determinado.

Instrumentos

Para lograr consolidar este trabajo de investigación, se aplicó varias técnicas como la observación directa para adentrar en la revisión de archivos, entrevistas y encuestas a las y los servidores, la interacción en la institución con las y los servidores para verificar el desempeño de los mismos.

Entrevista.- Permitió la aplicación de entrevistas informales, que ayudaron a recolectar información para obtener un mejor conocimiento de sujeto objeto de estudio.

Encuestas.- Se aplicó cuestionarios a las y los servidores administrativos del GADMP para conocer su opinión sobre los procesos de control y la gestión generada en la misma.

3.3 ELABORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO

Al plantear el problema de investigación se consideró algunos factores a tomar en cuenta para resolverlo, como es los enfoques teóricos establecidos por varios Autores conocedores de la Materia, siendo esto de gran importancia para profundizar teóricamente el trabajo de investigación y fortalecer el enfoque teórico, para esto se ha tomado como referencia algunos conceptos y párrafos que sirvieron como guía para sustentar el desarrollo de este trabajo.

3.4 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN EMPIRICA

La recolección de la Información se realizó mediante entrevistas informales, visitas a las instalaciones del GADMP, la información bibliográfica se obtuvo de los archivos de la Institución y de varias bibliotecas de la Ciudad, se realizaron encuestas para conocer sobre los procesos de control y evaluar la gestión administrativa de las y los servidores del GADMP.

Las encuestas se aplicaron a 40 servidores del GADMP que integran las diferentes Unidades de Gestión, para este trabajo de campo se efectuó una Auditoría de Gestión Administrativa.

3.4.1 POBLACIÓN Y MUESTRA

Población

La población que se consideró para este trabajo de investigación fue integrada por el Sr. Alcalde, Directores de las Unidades de Gestión y Funcionarios administrativos que integran el GAD Municipal de Pangua, se contó con un equipo de 40 personas.

TABLA # 08 Matriz de población

POBLACIÓN	No.
Alcalde	1
Asistente de alcaldía	1
Gestión de sindicatura	3
Gestión Financiera Administrativa	13
Gestión de Fiscalización y OOPP	11
Gestión de planificación y Proyectos	9
Secretaria	2
Total	40

Fuente: GADMP

Elaborado por: La Autora

Muestra

Para este estudio se tomó como muestra el total de la población.

3.5 DESCRIPCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Se obtuvo información mediante la aplicación de encuestas y entrevistas a directivos y funcionarios administrativos para conocer sus criterios y opiniones sobre el desarrollo de las diferentes actividades administrativas que se manejan en el GADMP, posterior se sometió a estudio y análisis pertinente para evaluar e interpretar los resultados, lo que permitió determinar las conclusiones parciales y finales.

3.6 ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Obtenida la información, se procedió a su análisis e interpretación de los resultados a través de tablas y gráficos generados en Excel, lo que permitió cuantificar y cualificar la información mediante las herramientas que brinda este programa, y en base a esos resultados permitió generar un análisis concreto para obtener las conclusiones y elaborar la respectivas recomendaciones; y como

aporte a la misma se consideró diseñar un Instructivo de control y evaluación del desempeño para las y los servidores del GADMP.

3.7 CONSTRUCCION DEL INFORME DE INVETSIGACIÓN

La presentación del informe de investigación, se fundamentó en el esquema aprobado en el proyecto de investigación, cuyo formato consta de:

Marco contextual.- En esta sección se analizó la problemática a investigarse, el motivo por el cual se llevó a cabo la investigación, y se definieron los objetivos, hipótesis con sus respectivas variables y los cambios esperados al final de la investigación.

Marco teórico.- En este capítulo se recogió la información bibliográfica, de varios autores conocedores de la materia han escrito sobre el tema investigado.

Metodología de la investigación.- En este capítulo se hizo una explicación de todos los métodos y técnicas empleados para el desarrollo de la investigación.

Presentación de análisis e interpretación de resultados.- En esta sección se presentó cuadros y gráficos demostrativos de los resultados finales con el respectivo análisis a las hipótesis planteadas.

Conclusiones y recomendaciones.- En este capítulo se expuso los criterios sobre los resultados y se manifiesta sugerencias para futuros trabajos.

Propuesta alternativa.- Se presentó una propuesta en base al conocimiento previo de la problemática investigada en el GADMP a fin de ayudar a mejorar la gestión realizada en la institución.

Sección de referencias.- Contiene la bibliografía consultada y los anexos.

CAPÍTULO IV

4. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS EN RELACIÓN CON LAS HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

“Porque nadie puede saber por ti. Nadie puede
crecer por ti. Nadie puede buscar por ti. Nadie
puede hacer por ti lo que tú mismo debes hacer.
La existencia no admite representantes”

Jorge Bucay

4.1 ENUNCIADO DE LA HIPÓTESIS

Hipótesis General:

Una Adecuada Auditoria de Gestión Administrativa incide positivamente en el Control Interno del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pangua.

Variable Independiente: Auditoria de Gestión Administrativa.

Variable Dependiente: Incidencia en el Cumplimiento del Control Interno.

4.2 UBICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LA INFORMACIÓN EMPÍRICA PERTINENTE A CADA HIPÓTESIS

Las encuestas aplicadas a las y los servidores se establecieron en función de los objetivos de la investigación y de la hipótesis, se estructuraron los cuestionarios en forma ordenada con preguntas directas, para poder obtener resultados reales y claros que reflejen la realidad actual de la Institución, se llevó a cabo con la finalidad de realizar un diagnóstico de la Institución y a través de ésta, permitió establecer las causas por las que la institución cuenta con un deficiente control de procesos y una limitada Gestión Administrativa.

Se procedió a revisar los manuales de procedimiento interno, políticas internas con la que cuenta la Institución y a verificar si se cumple con las funciones establecidas en las mismas para cada uno de las y los servidores, en donde se ha constatado la inexistencia de procesos de control interno eficiente para verificar, evaluar y dar seguimiento al cumplimiento de los pocos procesos establecidos en el Orgánico Funcional.

Guía de encuestas aplicadas a los Directivos, Jefes y Personal Administrativo en General para conocer sobre la Gestión Administrativa desarrollada en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pangua.

1. ¿Se ha realizado una Auditoria de Gestión en los últimos tres años?

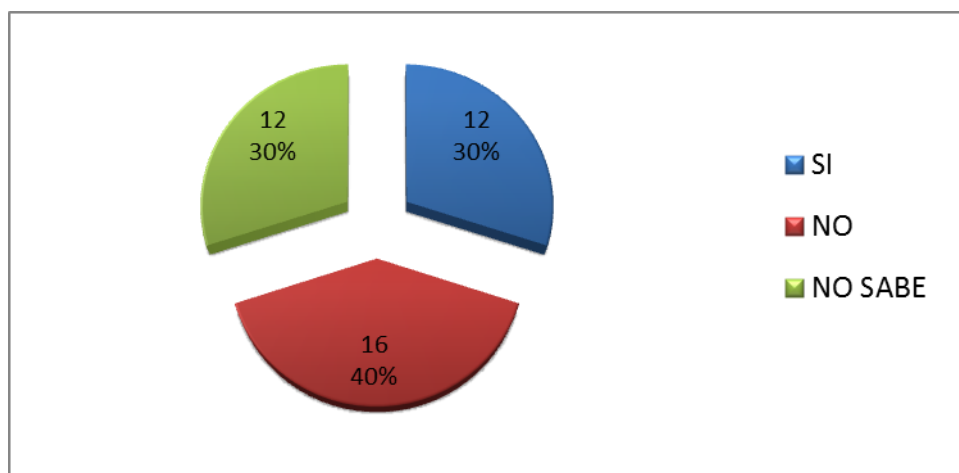
Tabla N° 09 Aplicación de una Auditoria de Gestión

Indicadores	Cantidad	Porcentaje
SI	12	30
NO	16	40
NO SABE	12	30
TOTAL	40	100

Fuente: Encuestas aplicadas a las y los servidores del GADMP.

Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 04



Análisis

Según la tabla N° 09, se observa que del total de los encuestados, el 30% indican que sí se ha realizado una Auditoria de Gestión, el 40% manifiesta que no, y el 30% restante dice desconocer porque aún no pertenecían a la Institución.

Al revisar los archivos del área Financiera- Administrativa y de Auditoria Interna, se ha constatado la inexistencia de registros de que se haya efectuado esta Auditoría, al parecer hay una confusión entre los servidores respecto a la información solicitada, debido a que en noviembre del 2012 se solicitó cierta información para efectuar una consultoría.

2. ¿Posee la institución un manual donde muestre los procesos que cada área debe realizar?

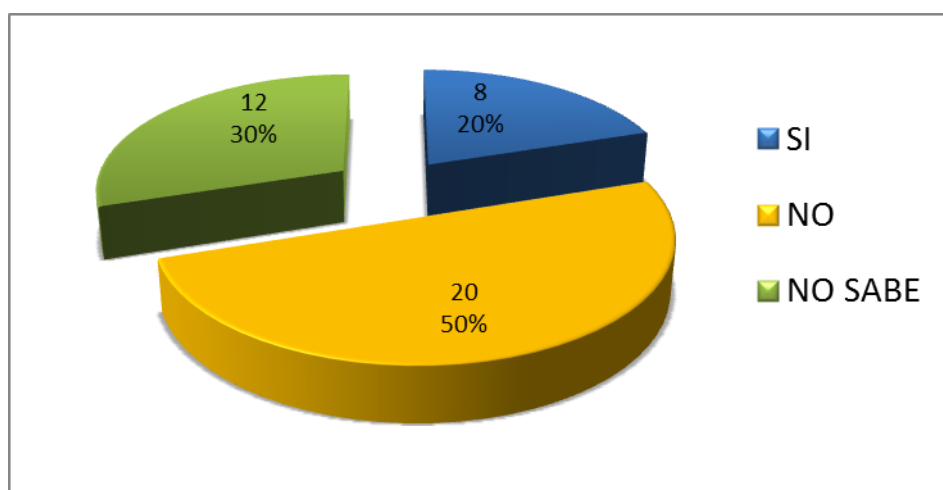
Tabla N° 10 Existencia del Manual de Procesos

Indicadores	Cantidad	Frecuencia
SI	8	20
NO	20	50
NO SABE	12	30
TOTAL	40	100

Fuente: Encuestas aplicadas a las y los servidores del GADMP.

Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 05



Análisis

Según la tabla N° 10, se observa que del total de encuestados, el 20% indica que si tiene la Institución un Manual de procesos, el 50% manifiesta que no, el 30% restante dice desconocer porque aún no pertenecían a la Institución.

Al comprobar la existencia de Manuales en la Institución, se ha observado que se utilizaba un Reglamento Orgánico Funcional donde describe de manera general las funciones a realizar en las Unidades de Gestión, este documento ha servido como guía para la asignación de funciones de las y los servidores.

3. ¿Posee la institución un Manual de funciones donde se indica las actividades que cada servidor debe realizar?

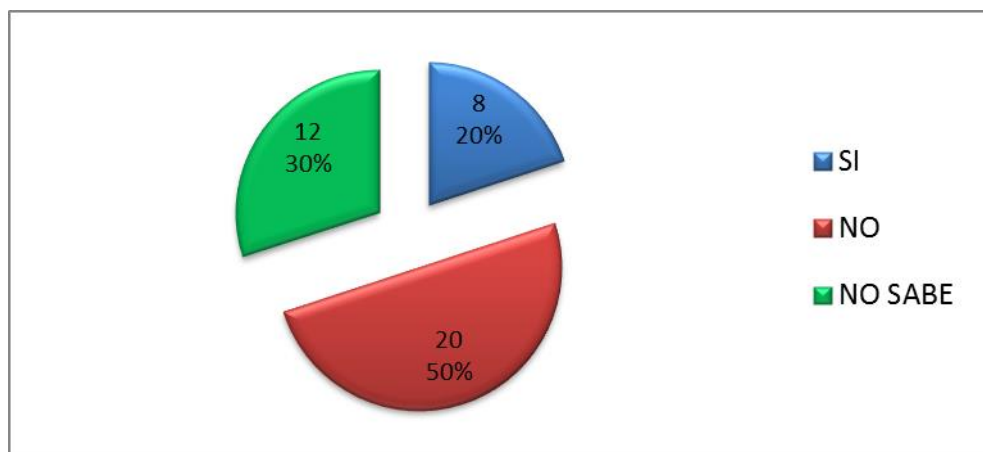
Tabla N° 11 Manual de Funciones por puesto

Indicadores	Cantidad	Porcentaje
SI	8	20
NO	20	50
NO SABE	12	30
TOTAL	40	100

Fuente: Encuestas aplicadas a las y los servidores del GADMP.

Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 06



Análisis

Según la tabla 11, del total de encuestados, el 20% manifestó que existe un Manual de Funciones por puesto, el 50% manifiesta que no, el 30% restante dice desconocer su existencia porque aún no pertenecían a la Institución.

Al revisar los archivos se ha comprobado que efectivamente el GADMP si contaba con este documento, pero algunos servidores desconocían de su existencia, uso y aplicación.

4. ¿Se ha realizado un control del cumplimiento de los procesos administrativos efectuado por las y los servidores en los últimos tres años?

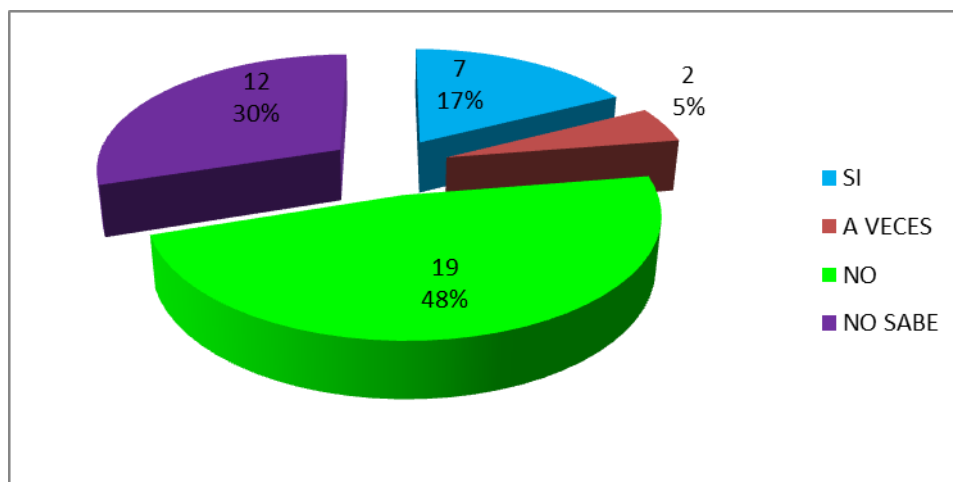
Tabla N° 12 Control de procesos administrativos

Indicadores	Cantidad	Frecuencia
SI	7	17,5
A VECES	2	5
NO	19	47,5
NO SABE	12	30
TOTAL	40	100

Fuente: Encuestas aplicadas a las y los servidores del GADMP.

Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 07



Análisis

Según la tabla N° 12, del total de encuestados, el 17,5% indican que sí se ha realizado un control de los procesos administrativos, el 5% manifiesta que a veces por conveniencia, el 47.5% manifiesta que no y el 30% restante desconoce porque aún no pertenecían a la Institución.

Al revisar los archivos de Unidad de Gestión Planificación se ha constatado la inexistencia de registros respecto al control de cumplimiento de los procesos administrativos.

5. ¿Se ha realizado un seguimiento al cumplimiento de las funciones que cada servidor debe realizar en los últimos tres años?

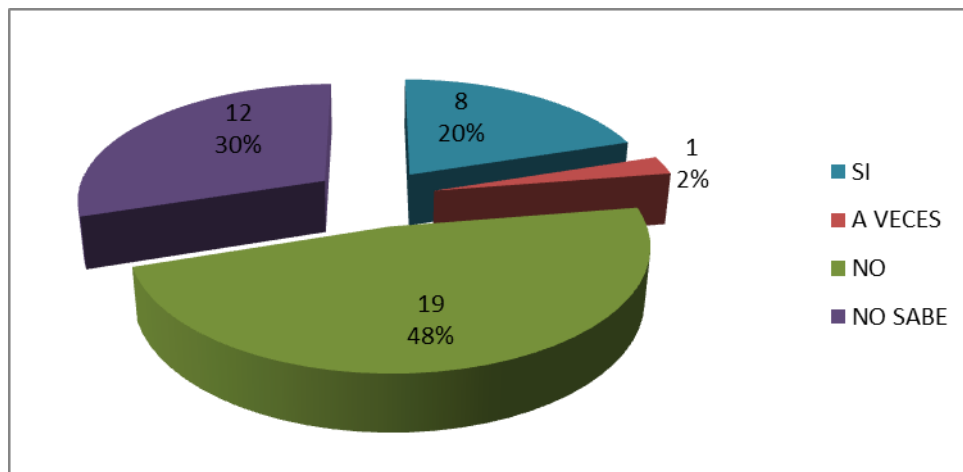
Tabla N° 13 Seguimiento al cumplimiento de funciones

Indicadores	Absoluto	%
SI	8	20
A VECES	1	2,5
NO	19	47,5
NO SABE	12	30
TOTAL	40	100

Fuente: Encuestas aplicadas a las y los servidores del GADMP.

Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 08



Análisis

Según la tabla N° 06, del total de encuestados, el 20% indica que si se ha efectuado un seguimiento al cumplimiento de las funciones, el 2,5% menciona que a veces por conveniencia, el 47.5% manifiesta que no, el 30% restante manifiesta que desconocer porque aún no pertenecía a la Institución.

Al constatar en los archivos de la Unidad de Planificación se ha comprobado que los seguimientos al cumplimiento de las funciones desempeñadas por los servidores son muy escasos, para determinadas actividades de obras o proyectos se aplica, para procesos administrativos es completamente inexistente.

6. ¿Cree usted que se da cumplimiento de las funciones Administrativas establecidas en el Orgánico Funcional?

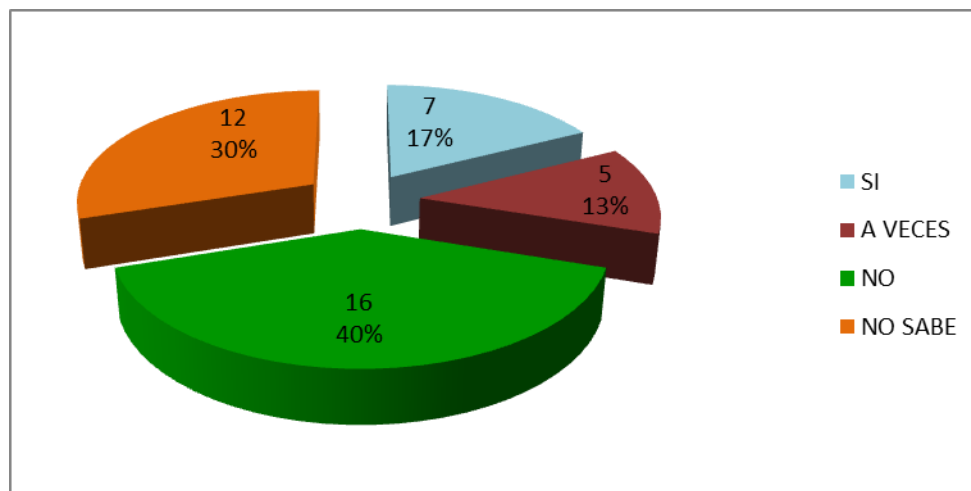
Tabla N° 14 Cumplimiento de las funciones administrativas establecidas en el Orgánico Funcional

Indicadores	Cantidad	Frecuencia
SI	7	17,5
A VECES	5	12,5
NO	16	40
NO SABE	12	30
TOTAL	40	100

Fuente: Encuestas aplicadas a las y los servidores del GADMP.

Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 09



Análisis

Según la tabla N° 14, del total de encuestados, el 17,5% indica que sí se da cumplimiento a las funciones administrativas, el 12,5 manifiesta que a veces por conveniencia, el 40% menciona que no, y el 30% restante desconoce porque aún no pertenecía a la Institución.

Al revisar los archivos de la Unidad de Planificación, se ha verificado la inexistencia de registros para el control del cumplimiento de funciones administrativas de las y los servidores públicos.

7. ¿Conoce de la existencia de un Manual de Auditoría de Gestión dictaminado por la CGE para el control, fiscalización y Auditorías de las Instituciones Públicas elaborado en 2001 y reformado en el año 2011?

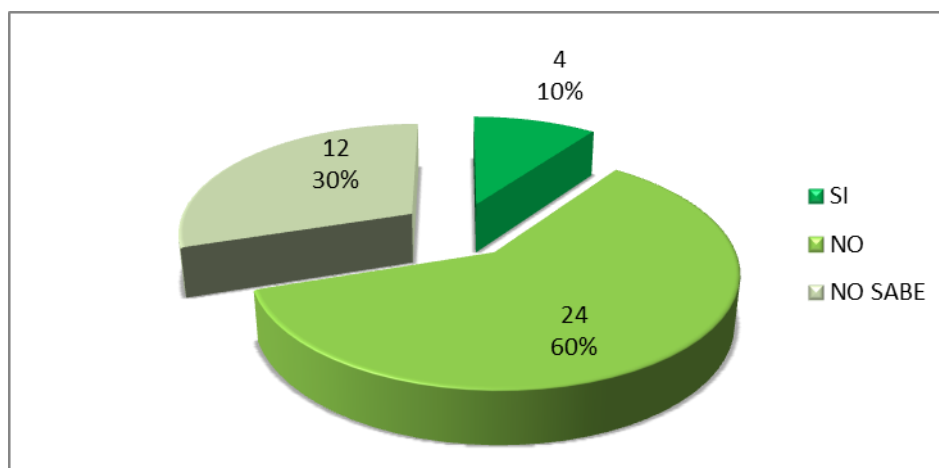
Tabla N° 15 Existencia de manual de auditoría

Indicadores	Cantidad	Frecuencia
SI	4	10
NO	24	60
NO SABE	12	30
TOTAL	40	100

Fuente: Encuestas aplicadas a las y los servidores del GADMP.

Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 10



Análisis

Según la tabla N° 15, se muestra el conocimiento de los Manuales de Auditoría de Gestión, del total de encuestados, el 10% indican que sí conocen el Manual de Auditoría, el 60% manifiesta que no y el 30% restante desconoce porque aún no formaban parte de la Institución.

Al realizar la respectiva indagación, los servidores mencionan la falta de la Aplicación de la Guía de Auditoría de Gestión en la Institución, se refleja en el deficiente control de los procesos administrativos.

8. ¿Usa algunos indicadores para evaluar la Gestión Administrativas?

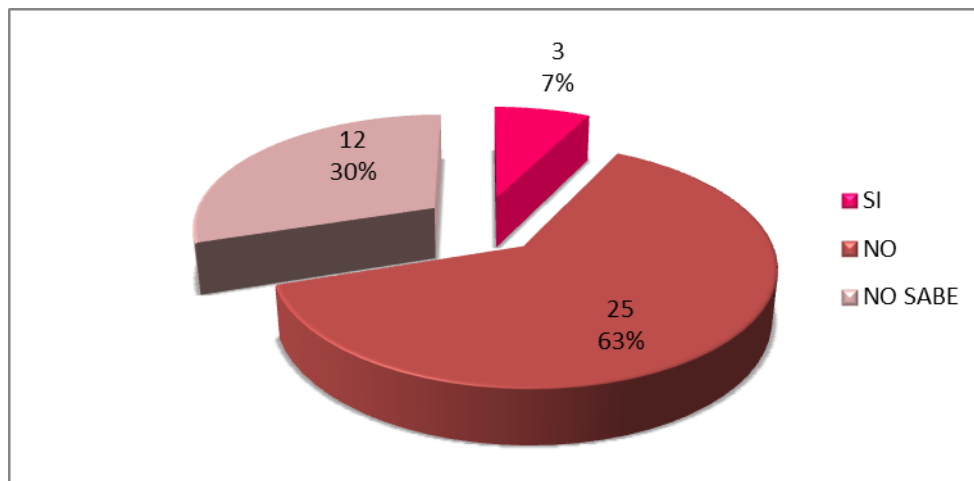
Tabla N° 16 Uso de Indicadores para evaluar la Gestión Administrativa

Indicadores	Cantidad	Frecuencia
SI	3	7,5
NO	25	62,5
NO SABE	12	30
TOTAL	40	100

Fuente: Encuestas aplicadas a las y los servidores del GADMP.

Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 11



Análisis

Según la tabla N° 16, se muestra el uso de indicadores para evaluar la gestión, del total de encuestados, el 7.5% indica que si se aplica indicadores de Gestión, el 62,5% menciona que no, y el 30% restante desconoce porque aún no formaban parte de la Institución.

Al corroborar la información se ha comprobado la inexistencia absoluta de registros sobre la aplicación de indicadores de gestión en la institución, con estos resultados se determina que es evidente la falta de acciones coordinadas departamentales para efectuar los controles pertinentes y evaluar la gestión y conocer el grado de eficiencia y eficacia de los servidores.

9. ¿Se ha usado algún instrumento para el control y evaluación de la Gestión Administrativa?

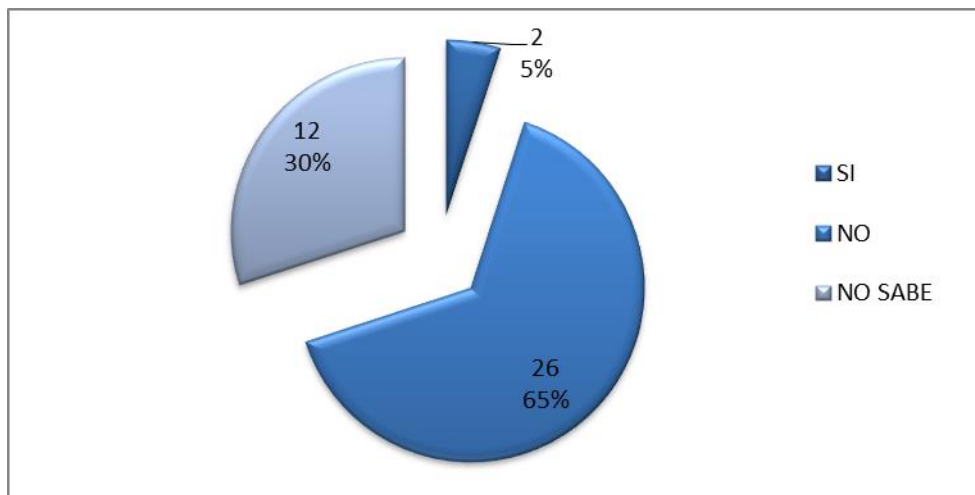
Tabla N° 17 Uso de Instrumentos para evaluar la Gestión Adm.

Indicador	Cantidad	Frecuencia
SI	2	5
NO	26	65
NO SABE	12	30
TOTAL	40	100

Fuente: Encuestas aplicadas a las y los servidores del GADMP.

Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 12



Análisis

Según la tabla N° 17, del total de encuestados sobre el uso de algún instrumento para evaluar la gestión, el 5% dice que sí se aplicó instrumentos para evaluar la Gestión Administrativa, el 65% manifiesta que no, y el 30% restante dice desconocer porque aún no formaba parte de la Institución.

Al revisar los archivos, se ha constatado que los controles son escasos, se realiza un control a través de informes emitidos por los servidores sobre ciertas actividades específicas como proyectos participativos con otras instituciones.

10.¿Indique la frecuencia con que se ha realizado exámenes especiales Administrativos?

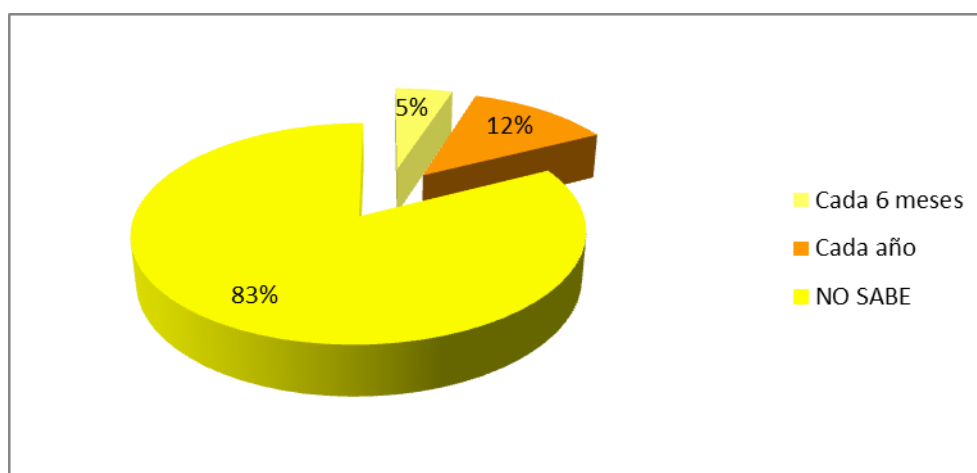
Tabla N° 18 Aplicación de Exámenes especiales Administrativos

Indicadores	Cantidad	Frecuencia
Cada 6 meses	2	5
Cada año	5	12,5
Desconoce	33	82,5
TOTAL	40	100

Fuente: Encuestas aplicadas a las y los servidores del GADMP.

Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 13



Análisis

Según la tabla N° 18, del total de encuestados, él 12.5% indica que por lo general los exámenes especiales se realiza cada año a determinadas cuentas del área financiera, el 5% menciona que cada seis meses y el 82,5% menciona que desconoce debido a que por lo general se lo aplica al área Financiera.

Con estos resultados se puede determinar que la mayoría de encuestados han mencionado que desconocen de la aplicación de Exámenes Especiales Administrativos en vista de que esta actividad no es participativa para todas las áreas de la Institución.

11. ¿Ha sido controlado y evaluado su desempeño administrativo en los años últimos tres años?

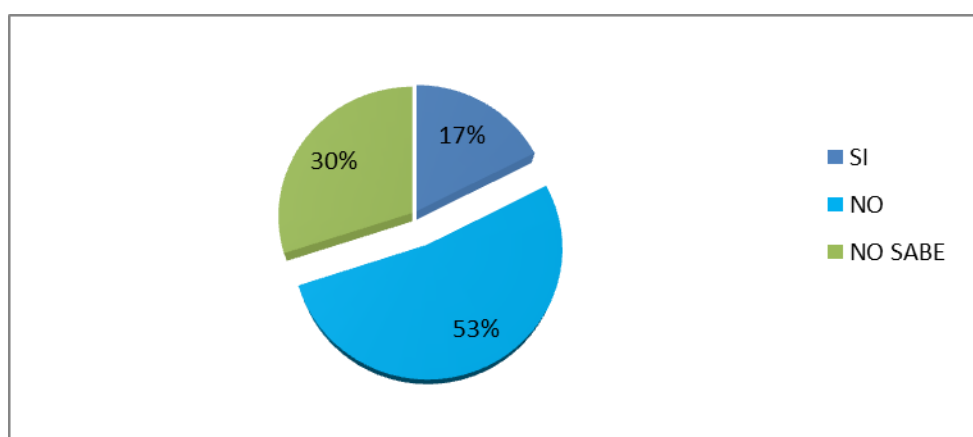
Tabla N° 19 Evaluación del desempeño administrativo

Indicador	Cantidad	Absoluto
SI	7	17,5
NO	21	52,5
NO SABE	12	30
TOTAL	40	100

Fuente: Encuestas aplicadas a las y los servidores del GADMP.

Elaborado por: La Autora.

Gráfico N°14



Análisis

Según la tabla N° 19, del total de encuestados, el 17,5% indican que sí se ha efectuado un control y evaluación del desempeño, el 52,5% manifiesta que no y el 30% restante dice desconocer porque aún no pertenecía a la institución.

Con los resultados obtenidos se ha procedido a revisar los archivos en el Área de Talento Humano, se ha constatado que la última evaluación del desempeño realizada al personal fue en noviembre del 2009. A partir de esa fecha no se ha efectuado control y evaluación alguna en vista que el área de Recursos Humanos contaba con un Jefe encargado hasta la fecha y no se ha dado la importancia correspondiente a la Administración y desarrollo del Talento Humano.

12. ¿Se ha realizado una Auditoria del personal Empleado en la Institución?

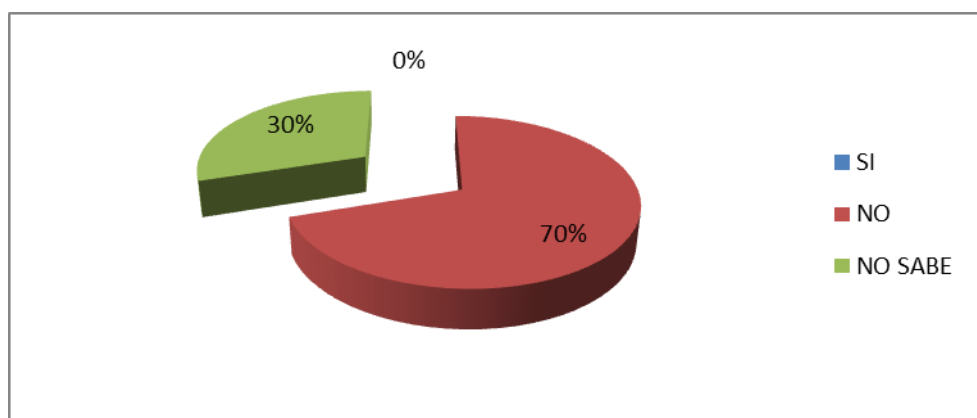
Tabla N° 20 Auditoría del personal

Indicador	Cantidad	Frecuencia
SI	0	0
NO	28	70
NO SABE	12	30
TOTAL	40	100

Fuente: Encuestas aplicadas a las y los servidores del GADMP.

Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 15



Análisis

Según la tabla N° 20, del total de encuestados, el 70% indican que no se ha realiza una Auditoria del personal empelado en la Institución, y el 30% restante dice desconocer porque no pertenecía a la Institución en dicho periodo.

Los resultados indican que la mayoría de encuestados están concientes que no se ha realizado una Auditoria del personal empleado en la Institución, es base a este dato se considera que es necesario tomar muy en cuenta los procesos de control y gestión sobre la administración del Talento Humano ya que de estos depende el éxito o fracaso de la Institución.

13. ¿Se ha realizado un análisis de perfil del personal empleado en la Institución?

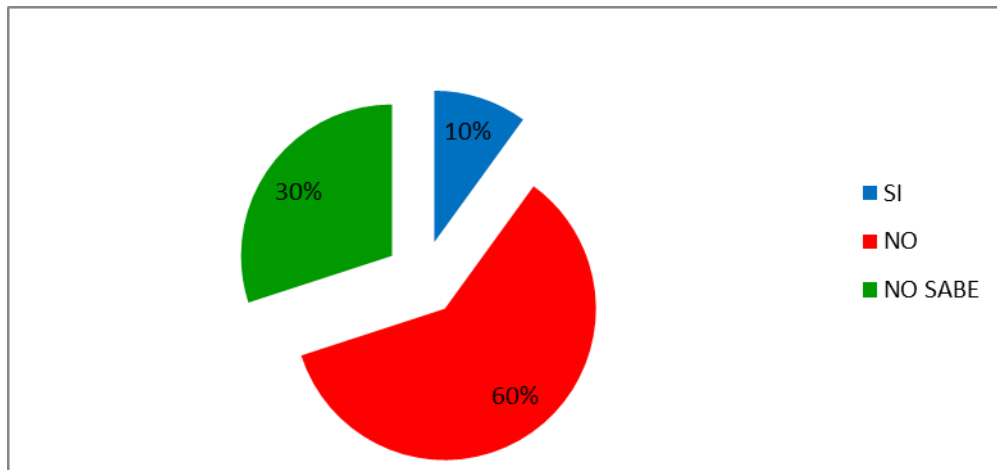
Tabla N° 21 Análisis de Perfil del Personal

Indicador	Cantidad	Frecuencia
SI	4	10
NO	24	60
NO SABE	12	30
TOTAL	40	100

Fuente: Encuestas aplicadas a las y los servidores del GADMP.

Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 16



Análisis

Según la tabla N° 21, del total de encuestados, el 10% indica que si se ha efectuado un análisis del perfil de los servidores, el 60% menciona que no, y el 30% manifiesta que desconoce debido a que aún no pertenecía a la Institución.

De acuerdo a las respuestas se observa que la mayoría de entrevistados han manifestado que por lo general no se ha realizado un análisis del perfil al personal empleado en la Institución para laborar en la Institución, salvo en los casos que se toma en cuenta el perfil es para desempeñar el cargo de Director.

14. ¿Se ha realizado un control de la clasificación de puestos para las y los servidores de la Institución?

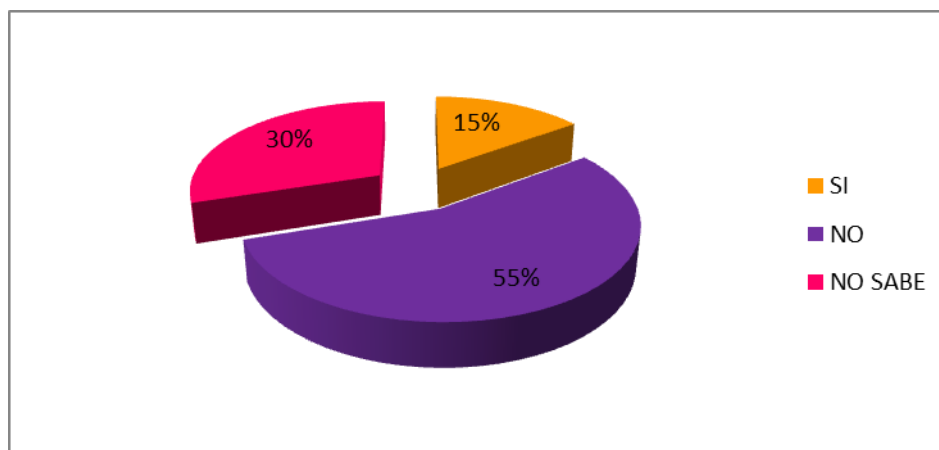
Tabla N° 22 Control de la clasificación de puestos

Indicador	Cantidad	Frecuencia
SI	6	15
NO	22	55
NO SABE	12	30
TOTAL	40	100

Fuente: Encuestas aplicadas a las y los servidores del GADMP.

Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 17



Análisis

Según la tabla N° 22, del total de encuestados, el 15% indica que si se ha realiza un control de la clasificación de puestos, el 55% manifiesta que no, y el 30% menciona desconocer ya que aún no pertenecía a la Institución.

En los años 2011-2012 en vista que no se contaba con los Manuales de Reglamento Interno, no se consideraba de mayor trascendencia al perfil del funcionarios para desempeñar determinado cargo excepto de Director, después de haberse efectuado y presentados los resultados de la consultoría aplicada en noviembre del 2012 a la institución, se ha considerado tomar muy en cuenta las recomendaciones efectuadas respecto al perfil del personal a tener en cuenta para desempeñar los cargos en la Institución.

15. ¿Existe algún formulario donde se registre el control del cumplimiento de los objetivos, funciones y metas que cada servidor debe realizar?

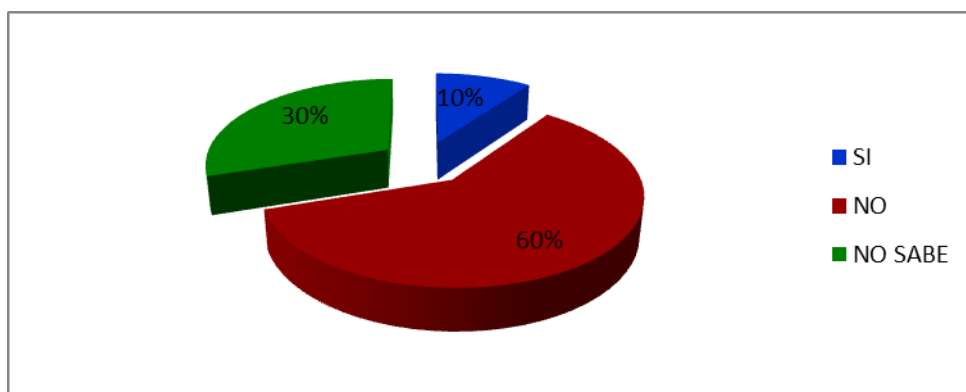
Tabla N° 23 Registro de control del cumplimiento de funciones, Objetivos, metas.

Indicador	Cantidad	Frecuencia
SI	4	10
NO	24	60
NO SABE	12	30
TOTAL	40	100

Fuente: Encuestas aplicadas a las y los servidores del GADMP.

Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 18



Análisis

Según la tabla N° 23, del total de encuestados, el 10% afirma que existe un formulario para el control del cumplimiento de funciones, objetivos y metas, el 60% dice que no hay registro de formulario para el control, y el 30% menciona desconocer ya que aún no pertenecía a la Institución.

De acuerdo a los resultados observados de las encuestas, la mayoría de entrevistados afirman que no se lleva a cabo un control de funciones, objetivos y metas efectuados por las y los servidores, en base a esta necesidad y con el fin de contribuir al mejoramiento Administrativo se propone un formulario de control y evaluación para las y los servidores en el capítulo VI de esta tesis.

4.3 DISCUSIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA EN RELACIÓN A LA NATURALEZA DE LA HIPÓTESIS.

Al plantear en esta investigación “AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL CONTROL INTERNO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PANGUA, PERIODO 2011 - 2012”, supone que existe una estrecha relación entre la Auditoría de Gestión Administrativa y los procesos de Control Interno administrativos.

En este trabajo investigativo se ha tratado de obtener información real que refleje lo más cerca posible la realidad que ocurre por la falta de los controles internos y como afecta a la Gestión Administrativa, para poder conocer de forma verás donde es necesario mejorar o implementar nuevos procesos de control interno y de Gestión.

Supone en definitiva que aplicando los Controles Internos adecuados a cada unidad de gestión se evitará retrasos en el cumplimiento de las funciones, objetivos y metas, contribuirán mejor las y los servidores en el desempeño de sus funciones.

El planteamiento de esta investigación requirió de una amplia observación de los procesos realizados en la Institución, aplicación de entrevistas a las y los servidores y Directivos del GADMP con lo cual se pudo recaudar la información para sustentar la hipótesis de Investigación.

Por lo tanto, con los resultados obtenidos con la presente investigación se concluye que la hipótesis general de Investigación, se cumple.

4.3.1 Análisis de la Hipótesis General

Una Auditoría de Gestión Administrativa incide positivamente en el Control Interno del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pangua.

De acuerdo a los resultados obtenidos de la aplicación de las encuestas, se pudo comprobar que la aplicación de una correcta Auditoria de Gestión Administrativa, ayudara a mejorar los procesos en los Controles Internos, causará efectos positivos al desarrollo eficiente eficaz y oportuno de los procesos Administrativos, lo cual es fundamental para el adecuado funcionamiento de la Institución.

Se evidencia la escases de procesos de Control Interno e Indicadores de gestión que permitan evaluar efectivamente el cumplimiento de las funciones y procesos internos efectuados por las y los servidores.

Se debe dar a conocer y hacer partícipe a todos las y los servidores de las procesos de control que se vaya a realizar y el motivo de su aplicación para que no haya confusión respecto a las actividades que se realiza en la institución.

Según se muestra en las tablas anteriores, del total de encuestados, el 82,5 % dicen desconocer de la aplicación de formulario para el control y evaluación el desempeño administrativo, además el 17,5% de encuestados señalan que un método de evaluar la gestión administrativa es base a los informes de actividades que algunos funcionarios emiten al final del mes.

De acuerdo a los registros de la Unida de Talento Humano, la última evaluación del desempeño fue en el año 2009. De acuerdo a lo establecido en la LOSEP y su Reglamento, en sus artículos correspondientes señalan que los servidores públicos deben ser evaluados su desempeño administrativo una vez al año.

Se observa además que no se ha realizado una Auditoria de personal, el análisis de perfil del personal se ha tomado más en consideración para el personal que va a desempeñar cargo de Director, mas no con énfasis para las personas que van a desempeñar cargos menores, según se ha constatado en los archivos de la Institución no contaba con un manual sobre calificación de puestos.

4.3.2 Análisis Cuantitativo

Con las encuesta aplicada a las y los servidores, se obtuvo como resultado que el 40% de entrevistados manifestaron que no se ha efectuado Auditoria de Gestión en el GADMP, el 50% entrevistados ha manifestado que la Entidad no contaba con un Manual de Procesos y de Funciones para cada servidor, El 47,5% del total de encuestados mencionan que no hay procesos de Control Interno establecidos para uso de la Institución, Además el 60% de encuestados manifiestan que en la Entidad no se hace uso del manual de Auditoria de Gestión.

También se ve reflejado que el 62.5% de encuestados manifiestan que en la Entidad es escaso el uso de indicadores de Gestión, el 52.5% menciona que no se aplica la evaluación del desempeño cada años como está establecido en la LOSEP, el 70% manifiesta que no se ha realizado una Auditoria del personal que labora en la Institución, el 60% menciona que el análisis del perfil del personal el deficiente en vista que no hay un Jefe designado para la Unidad de Talento humano.

Además el 55% de encuestados mencionan que es deficiente el control en la clasificación de puestos, el 60% de encuestados manifiestan que no existe un registro del control y evaluación del cumplimiento de las funciones, objetivos, metas para las y los servidores.

Para que una acción sea considerada como positiva o aceptable, debería de reflejar una valoración superior al 70% del total de la muestra.

4.3.3 Análisis Cualitativo

Las y los servidores del GADMP demuestran un bajo nivel de participación en los procesos y actividades de control interno efectuadas en la Entidad, por que al momento de efectuarles las encuestas, muestran una confusión entre determinada actividades administrativas que se han efectuado en la Institución.

La mayoría de encuestados manifiestan que los procesos de control y evaluación de la gestión administrativa es escasa, no hay la participación activa de los Directivos de las Unidades de Gestión para establecer métodos que permitan controlar y evaluar de manera eficiente , veraz y oportuna el cumplimiento de los procesos administrativos establecido en el nuevo Reglamento Interno.

La deficiente administración de los procesos administrativos genera desmotivación a las y los servidores, en vista que no se ha dado a conocer cuáles son las nuevas de las funciones que debe realizar cada servidor en su puesto de trabajo de acuerdo a lo establecido en el nuevo Reglamento Interno que fue aprobado en Marzo del 2013.

4.3.4 Comprobación / Disprobación de la hipótesis

Una Adecuada Auditoria de Gestión Administrativa incide positivamente en el Control Interno del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pangua.

En base al análisis presentado anteriormente, esta hipótesis queda comprobada, ya que si se efectuaría una Auditoria de Gestión en el GADMP, se podrá determinar y detectar las deficiencias de los procesos administrativos y se procederá a crear y aplicar nuevos procesos para controlar y evaluar la gestión de manera eficiente y oportuna en determinado periodo.

4.3.5 Conclusiones parciales

Con la información obtenida en la investigación, se exponen las siguientes conclusiones parciales.

De acuerdo a las encuestas realizadas, se ha visto reflejado claramente que el incumplimiento de los procesos y funciones administrativas es alarmante, ya que del total de encuestados, más del 70% han respondido que no se efectúa ninguna

clase de control Interno, esto requiere acciones correctivas inmediatas, con la finalidad de que la Gestión administrativa sea Eficiente y Efectiva.

Se ha observado que no es de uso común la Guía Metodológica de Auditoria de Gestión y aun los Indicadores que propone para evaluar el desempeño de la Gestión Administrativa, al ser el GADMP una Institución Pública regulada por la CGE, es necesario se tome en cuenta los lineamientos establecidos por el Organismo de control correspondiente a fin de evitar sanciones administrativas por no hacer uso de la herramientas establecidas, con la finalidad de mejorar la Eficiencia y Efectividad Administrativa.

Se ha visto reflejado una escasa evaluación de la Gestión Administrativa debido a que las acciones positivas no superan el 20% del total de la muestra, claramente se deja ver que este es un punto clave que se debe mejorarse de inmediato, y de esta manera mejorar en desempeño administrativo del personal.

Para poder realizar los controles pertinentes de forma efectiva y eficiente, se debe de tomar en cuenta que debe existir por escrito y actualizados las Políticas, Reglamentos Internos, procesos de Control Interno y demás Manuales que sean necesarios para sustentar una Gestión eficiente y efectiva.

Es necesario que se fomente el control y el cumplimiento las funciones y procesos que tienen cada servidor, con la finalidad de mejorar la calidad de su desempeño.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

“El verdadero buscador crece y aprende, y descubre que siempre es el principal responsable de lo que sucede”

Jorge Bucay

5.1 CONCLUSIONES

- ❖ Como resultado de las encuestas aplicadas a los y las servidoras y Directivos del GADMP, se ha visto reflejado que existe un escaso control de los procesos Administrativos desarrollados en el mismo, por lo que necesario establecer métodos de control interno.
- ❖ Como resultado de las encuestas aplicadas a los y las servidoras, se ha verificado que el uso de Indicadores de Gestión para evaluar el desempeño administrativo es escaso.
- ❖ De acuerdo a los resultados obtenidos de la encuestas, se ha llegado a la conclusión que el nivel de cumplimiento de los procesos administrativos es deficiente, en vista que no existieron métodos de control interno definidos para evaluar los procesos administrativos utilizados por los y las servidoras y Directivos.
- ❖ De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación se ha propuesto un instructivo para el control y evaluación del desempeño para las y los servidores del GADMP.

5.2 RECOMENDACIONES

- ❖ Directivos, aplicar los controles pertinentes en el desarrollo de la Gestión Administrativa con la finalidad de corregir las falencias encontradas en los procesos administrativos y mejorar su desempeño en todos los ámbitos.
- ❖ Directivos y Administradores del Talento Humano, implementar un Método de control de procesos administrativos con sus respectivos indicadores con la finalidad de evaluar la gestión desempeñada por los y las servidoras en general.
- ❖ Directivos, promover el uso de indicadores de gestión para medir el desempeño Administrativos de los y las servidoras.
- ❖ Unidad de Talento Humano, establecer métodos de control interno con sus respectivos indicadores de acuerdo a las funciones establecidas en el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del GADMP para cada servidor, en la que permita evaluar y verificar el nivel de desempeño.
- ❖ Directivos y Jefe de Talento Humano, promover el uso del instructivo propuesto para el control y evaluación del desempeño de las y los servidores a fin de mejorar su desempeño.

CAPÍTULO VI

6. PROPUESTA ALTERNATIVA

La historia ha demostrado que los ganadores siempre encontraron obstáculos antes de triunfar, ganaron porque se negaron a dejar de persistir.

B. C. Forbes

6.1 TITULO DE LA PROPUESTA

INSTRUCTIVO DE CONTROL Y EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO PARA LAS Y LOS SERVIDORES DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PANGUA.

6.2 JUSTIFICACIÓN

En base a los resultados de la investigación, se demuestra la necesidad de diseñar un instructivo de Control y Evaluación del Cumplimiento para las y los servidores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pangua.

Este instructivo se basa en la Normativa Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño, la LOSEP y su Reglamento; será de uso permanente por el Jefe del Área de Recursos Humanos, de considerarlo necesario se podrá aplicar al personal en general que labora en el GADMP como herramienta para controlar y evaluar su desempeño.

Se diseñó un formato para el control y evaluación del cumplimiento de las Funciones, objetivos y metas para las y los servidores, considerando las actividades específicas a realizar cada uno de acuerdo a establecido en el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos vigente en el GADMP, tomando en consideración el tiempo, el esfuerzo y costo de realizar cada actividad.

6.3 FUNDAMENTACIÓN

6.3.1 Marco Conceptual

Las grandes organizaciones han creado un programa formal, diseñado para facilitar y estandarizar la evaluación de los empleados, sin embargo, es muy poco aplicado en Instituciones pequeñas y medianas.

El organismo regulador de la Normativa para la Evaluación del Desempeño en las Instituciones públicas es el Ministerio de Relaciones Laborales quien ha diseñado un modelo estándar para ser implementado como una herramienta en las Instituciones bajo su control para evaluar bajo parámetros objetivos las funciones, responsabilidades desempeñadas por cada servidor.

“La evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público prestado por todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas señaladas en el Art. 3 de esta Ley”... ⁵³

“La evaluación del desempeño consiste en un mecanismo de rendición de cuentas programada y continua, basado en la comparación de los resultados con los resultados esperados por la institución, por las unidades organizacionales o procesos internos y por sus funcionarios y servidores, considerando las responsabilidades de los puestos que ocupan.

Regula desde la perspectiva de los recursos humanos, calificación que será complementaria a los resultados alcanzados desde la dimensión de la institución, de las unidades o procesos internos y/o el grado de satisfacción de los ciudadanos y/o de los usuarios de bienes o servicios públicos.

El fin de la evaluación del desempeño será que la institución, las unidades o procesos internos y sus funcionarios y servidores, tengan una visión consensuada que genere condiciones para aplicar eficientemente la estrategia institucional, tendiente a optimizar los servicios públicos que brindan los funcionarios y servidores; y volverlos más productivos, incrementado al mismo tiempo la satisfacción de los ciudadanos”... ⁵⁴

⁵³ Ley Orgánica del Servicio Público, 6 de Octubre del 2010, Art. 76, página 52.

⁵⁴ Norma Técnica Subsistema de evaluación de desempeño 2008, Art.3, página 2.

La evaluación de desempeño no es un fin sino un instrumento, una herramienta para medir el resultado de los recursos humanos de una empresa.

6.3.2 Marco Legal

- **Norma Técnica Subsistema de Evaluación de Desempeño SENRES 2008**, y todos sus artículos.
- **Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP)**, Título V De la Administración del Talento Humano, Capítulo VI, Del Subsistema de Evaluación del Desempeño Art. 76, 77, 78, 79, 80.
- **Reglamento General de la LOSEP**, Título IV De la Administración Técnica del Talento Humano, Capítulo VII Del Subsistema de Evaluación del Desempeño, Art. 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 227.
- **Reglamento de Evaluación de desempeño para servidoras y servidores del Gobierno Autónomo Descentralizado de Pangua**. y todos sus artículos, aprobado en mayo del 2013.
- **Normas de Control Interno; 200 Ambiente de Control.-** El ambiente o entorno de control es el conjunto de circunstancias y conductas que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno. Es fundamentalmente la consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección y por el resto de las servidoras y servidores, con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados.

400 Actividad de Control; 407 Administración del Talento Humano 407 – 01 hasta 407 -10, hace referencia al control en la administración del talento humano a fin de conocer la eficiencia y eficacia del su desempeño en cuanto al cumplimiento de los objetivos enmarcados en el POA, Reglamento Interno y Manual de clasificación de puestos.

6.4 OBJETIVOS

Objetivo General

- Diseñar un Instructivo para el Control y Evaluación del Cumplimiento para las y los servidores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Cantón Pangua.

Objetivos Específicos

- Identificar las funciones establecidas en el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos que cada servidor debe cumplir en el GADMP.
- Determinar las estrategias y acciones que debe realizarse en cada puesto.
- Diseñar un formulario de control para dar seguimiento al cumplimiento de las funciones con su respectivo indicador de desempeño.

6.5 IMPORTANCIA

En la unidad de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pangua, se ha visto la necesidad de incrementar un mecanismo de control para verificar el cumplimiento de las funciones, objetivos y metas efectuadas por las y los servidores, a fin de contribuir al mejoramiento de la Gestión Administrativa del GADMP, se desarrollara un Instructivo de Control y Evaluación del Cumplimiento para las y los servidores, como una guía para que encamine las acciones a realizar en el momento de su aplicación.

Aprovechar el valor agregado que genera esta actividad, tanto para el GADMP porque permite verificar el cumplimiento y determinar el nivel de Gestión, como para el servidor que le permite medir su desempeño, verificar sus debilidades y realizar las mejoras necesarias en caso de no tener resultados satisfactorios.

Una de las formas de evaluar la Efectividad, Eficiencia, Eficacia del Talento Humano es a través de la aplicación de procesos control y Evaluación del Desempeño, ya que nos da indicadores específicos sobre la gestión del puesto, los conocimientos, la competencia técnica de los puestos, las competencias del proceso interno, las competencias conductuales, el trabajo en equipo y aporte de conocimientos.

6.6 UBICACIÓN SECTORIAL Y FÍSICA

Esta propuesta alternativa se aplicara en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pangua.

- ❖ A los empleados con contrato que son amparados por el Código de trabajo al momento de pertenecer a una institución pública pasar a ser considerados como servidores públicos;
- ❖ A los servidores con nombramiento amparados en la LOSEP, Directores con contrato de libre remoción, Jefes de área con nombramiento provisional, y demás servidores en general.

6.7 FACTIBILIDAD

Considero que esta propuesta es factible, ya que en la LOSEP en el segundo párrafo del Artículo 77 menciona que “Las evaluaciones a las y los servidores públicos se realizarán una vez al año, a excepción de las y los servidores que hubieren obtenido la calificación de regular quienes serán evaluados nuevamente conforme lo indicado en el Artículo 80 de esta Ley”....

Durante la investigación aplicada al GADMP, he podido observar que la última Evaluación del Desempeño fue en Noviembre del año 2009, A partir de ese año no se ha realizado ninguna otra actividad parecida hasta la fecha. Además esta

propuesta permitirá fortalecer la gestión de las y los servidores, dará a conocer las mejoras que serán necesarias realizar a nivel organizacional como de personal.

6.8 PLAN DE TRABAJO

TABLA N° 24 MATRIZ DE PLAN DE TRABAJO

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	PRESUPUESTO
Socialización	Ing. Patricia Soria	Noviembre 2013	\$ 50.00
Capacitación a Directivos y Jefe de TH	Ing. Patricia Soria	Diciembre 2013	\$ 100.00
Ejecución de la Propuesta	Directivos y Jefe de TH.	Enero 2014 / Noviembre 2014	Disponga el GADMP
Evaluación Final	Directivos y Jefe de TH.	Diciembre 2014	Disponga el GADMP
Seguimiento	Directivos y Jefe de TH	Enero 2014 / Diciembre 2014 y siguientes años	Disponga el GADMP

Elaborado por: La Autora

6.9 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Esta propuesta tiene como finalidad desarrollar aspectos relevantes sobre el control y evaluación de la Gestión Administrativa. Tomando como fuente los resultados de la evaluación, es fundamental proyectar los planes de carrera, capacitación, ascensos, y otros aspectos que del clima laboral, fortaleciendo al mejor desempeño personal.

En la actualidad, la competitividad laboral es muy exigente por lo que se considera la evaluación de desempeño como un método para conocer el potencial desarrollado, la capacidad, la actitud y aptitud que cada persona posee para realizar bien su trabajo.

Los conocimientos adquiridos a lo largo de la educación formal e informal, la experiencia laboral así como las competencias de las personas son fundamentales en la efectividad y alcance de logros laborales.

El mundo globalizado de hoy exige que un individuo desarrolle mayores destrezas y habilidades cognitivas ya que se toman muy en cuenta al momento de seleccionar al personal, por lo cual al desarrollar esta propuesta se toma en consideración todos estos aspectos intrínsecos del ser humano.

El talento humano es esencial y es el único promotor para alcanzar metas organizacionales, que junto con una serie de procesos y controles eficientes se pueden lograr resultados iguales o superiores a los esperados; como el de obtener un beneficio colectivo e individual, fortaleciendo el crecimiento institucional e impulsando el trabajo en equipo, exige que los Directivos preparen nuevos métodos de Control y Evaluación, los mismos que deben proporcionar un alto grado de certeza.

A manera de aportar al mejoramiento de la gestión administrativa desarrollada en la actualidad en el GADMP, y en base a la investigación previa realizada, propongo este Instructivo de Control y Evaluación del Desempeño y cumplimiento de las funciones, objetivos y metas por puesto para las y los servidores.

6.9.1 Antecedentes de la Evaluación del Cumplimiento en el GADMP.

En el Artículo 60 de la Codificación de la Ley Orgánica del Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público – LOSCA, publicado en el Registro Oficial N° 16, de 12 de mayo

del 2005, determina que el sistema integrado de Desarrollo de Recursos Humanos del servicio Civil está conformado, entre otros, por el Subsistema de Evaluación del Desempeño.

La LOSCA en los artículo del 83 al 88 norma la evaluación del desempeño de los servidores públicos en función de los fines institucionales, para lo cual define objetivos, ámbitos, periodicidad, variables y escala valorativa.

Mediante decreto ejecutivo N° 2474, publicado en el suplemento del Registro Oficial N° 505, de 17 de enero del 2005, fue expedido el reglamento de la LOSCCA, instrumento legal que norma la evaluación del desempeño.

Con la finalidad de estandarizar la evaluación de desempeño para las Instituciones públicas, la Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Publico emite la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño el 05 de Marzo del 2008.

De acuerdo a las disposiciones emitidas por el ente Regulador Superior, la Unidad de Talento Humano procede a realizar la Evaluación del Desempeño en Noviembre del 2009, tomando como referencia los formularios emitidos por la SENRES.

6.9.2 Objetivos del Instructivo de Control y Evaluación del Cumplimiento

- Mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con las necesidades de la Institución.
- Establecer estrategias de mejoramiento continuo, cuando el evaluado obtenga un resultado “Inaceptable”.
- Aprovechar los resultados como insumos para otros modelos de Gestión de Recursos humanos que se desarrollen en la Institución.
- Medir el rendimiento laboral del trabajador y su potencial de desarrollo.

- Brindar oportunidad de desarrollo, promoción y Carrera Administrativa a las y los servidores que obtengan mayor puntaje.
- Establecer un plan de incentivos para las y los servidores que obtuviesen una calificación de excelente.
- Tomar en consideración los resultados para efectuar una retroalimentación en las funciones y dar el seguimiento adecuado.

6.9.3 Principios del Instructivo de Control y evaluación del Cumplimiento

- Afinidad al desarrollo de las y los servidores en el GADMP.
- Estandarización del control y evaluación fundamentada en la información relevante del puesto de trabajo.
- Definición de objetivos claros de la evolución del desempeño
- Compromiso y participación de todos las y los servidores.
- Actitud de Juez del supervisor-evaluador para conseguir mejoras.

6.9.4 Finalidad del Instructivo de Control y Evaluación del Cumplimiento

- Fomentar la eficacia y eficiencia de los funcionarios y servidores en su puesto de trabajo.
- Tomar los resultados del control y evaluación del desempeño para establecer y apoyar los ascensos y promociones, traslados, traspasos, cambios administrativos, estímulos y más.
- Establecer el plan de capacitación y desarrollo de competencias de los funcionarios y servidoras de la organización.
- Generar una cultura organizacional de rendición de cuentas que permita el desarrollo institucional, sustentado en la evaluación del rendimiento individual.

6.9.5 Ventajas del Instructivo de control y evaluación del Cumplimiento

- Mejorar el desempeño mediante la retroalimentación.
- Política de compensación, permite determinar quién merece recibir aumentos.

- Decisiones de ubicación, promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño.
- Necesidad de capacitación y desarrollo en base al resultado de la evaluación.
- Planeación y carrera profesional.
- Corregir errores en el diseño y análisis del puesto.

6.9.6 Beneficios del Instructivo de Control y Evaluación del Cumplimiento

1. Para la Institución

- ✓ Oportunidad de controlar y evaluar el potencial humano
- ✓ Identificar al personal que requiere profundizar conocimientos para mejorar su desempeño.
- ✓ Identificar personal que esté en condiciones de ser ascendido.
- ✓ Programar los objetivos para cada unidad conociendo el potencial de su empleado.
- ✓ Dar a conocer con claridad las obligaciones que tienen cada individuo con su puesto de trabajo y lo que se espera de él.

2. Para el Jefe

- ✓ Tomar medidas correctivas a fin de mejorar el desempeño de las y los servidores.
- ✓ Mejorar la comunicación con las y los servidores respecto de la evaluación del desempeño.
- ✓ Planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar su unidad para alcanzar el óptimo desempeño.
- ✓ Definir los parámetros a evaluar en base a las funciones y objetivos del puesto y no en acciones subjetivas.

3. Para la o el servidor

- ✓ Conocer las acciones que crean valor para la institución.
- ✓ Conocer las expectativas de su jefe respecto a su desempeño.
- ✓ Conocer sus fortalezas y debilidades.

- ✓ Conocer las acciones a tomar en cuenta para mejorar su desempeño.
- ✓ Oportunidad de autoevaluarse y autocrítica sobre su desempeño.
- ✓ Incentivar el trabajo en equipo.
- ✓ Mantener una relación laboral justa y equitativa con sus compañeros.
- ✓ Estimular al o el servidor a brindar su mejor esfuerzo y lealtad.
- ✓ Atender con prontitud problemas y conflictos.
- ✓ Programa de compensaciones.

6.9.7 Utilidad del Instructivo de Control y evaluación del Cumplimiento

- Tomar decisiones de promoción y remuneración.
- Revisar el desempeño de los jefes y subordinados en relación al trabajo.
- Retroalimentación en el cumplimiento de sus funciones.
- Detectar necesidades de capacitación.
- Descubrir personal clave.
- Conocer inquietudes del evaluado.
- Motivar a las y los servidores involucrarse con los objetivos institucionales.

6.9.8 Contribuciones a la Gestión del Talento Humano

✓ Captación de Recursos Humanos

- Revisar y valorar los criterios de selección.
- Poner en evidencia las debilidades existentes del personal proveniente de determinada selección.
- Revisar y mejorar los programas de selección para futuras contrataciones.

✓ Compensaciones

- Establecer una política eficaz de compensaciones basadas en la responsabilidad de cada puesto y en la contribución que cada servidor realice en función de los objetivos del puesto.

✓ **Motivación**

- Contribuir al servidor como un medio de motivación y superación personal y no solo como una valoración cuantitativa.

✓ **Desarrollo y promoción**

- Diseñar las acciones, objetivos y planes de carrera para las y los servidores con mejor puntuación.
- Confrontar los diferentes puntos de vista de los niveles jerárquicos y las diferencias personales para mejorar el clima laboral.
- Obtener datos para sustentar el desarrollo del servidor en su carrera profesional, que sirvan de base a los programas de plan de carrera.

✓ **Comunicación**

- Permitir el dialogo constante entre jefes y subordinados en la planificación, consecución de objetivos y proyección de acciones a seguir a futuro.

✓ **Adaptación al puesto de trabajo**

- Facilitar cambios de operación.
- Obtener información del trabajador sobre sus aspiraciones a largo plazo.
- Integra al trabajador a su puesto de trabajo a través de un proceso de seguimiento continuo.

✓ **Descripción del puesto**

- Analizar las características del puesto así como su entorno.
- Revisar los objetivos previstos para cada puesto.
- Establecer programa de capacitación anual.
- Detectar necesidades de capacitación en base a los resultados.

6.9.9 Procedimientos para la Aplicación del Instructivo de Control y Evaluación del Desempeño⁵⁵

Le corresponde a las unidades de Talento Humano institucional observar las siguientes fases para la aplicación del subsistema de evaluación de desempeño:

1. Definición de indicadores de evaluación de desempeño
2. Difusión del programa de evaluación.
3. Entrenamiento de evaluadores.
4. Ejecución del proceso de evaluación.
5. Análisis de resultados de la evaluación.
6. Retroalimentación y seguimiento.

1. Definición de indicadores para el Instructivo de control y evaluación de desempeño

Los jefes inmediatos deberán definir el nivel óptimo de CUMPLIMIENTO (efectividad) en coordinación con la Unidad de Talento Humano, para ello se utilizara el formulario propuesto FOR – 001 – CONEV, este perfil constituye el indicador general que servirá para el control y evaluación del desempeño de las y los servidores.

Para lograr un óptimo resultado, se recomienda tomar en cuenta las funciones establecidas en el Manual de Funciones, Manual de Clasificación de Puestos o Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por procesos.

Indicadores de gestión por puesto.- Se definirán indicadores y metas de avance para cada actividad función, a fin de cuantificar el nivel de cumplimiento de los compromisos sean estos a corto, mediano o largo plazo.

Los conocimientos.- se miden por el nivel de cumplimiento de las metas.

⁵⁵ SENRES. Norma Técnica Subsistema de Evaluación de Desempeño, marzo 2008. Pag. 2 Art. 3.

Competencias técnicas de los puestos.- son medidas a través de la relevancia de los comportamientos observables que ayudan a la consecución de la meta.

Competencias del proceso Interno.- se mide a través de la relevancia de los comportamientos observados para la alcanzar la meta y su nivel de desarrollo (5 = Sobresaliente; 4 = Muy competente; 3 = Competente; 2 = Necesidad de mejora; 1= Insatisfactorio).

Competencias de contexto.- se mide a través de la relevancia de los comportamientos observados frecuentemente para alcanzar la meta.

2. Difusión del programa de evaluación.

La Unidades de Talento Humano deberán de informar de los objetivos, políticas, procedimientos y beneficios del Instructivo de control y evaluación de desempeño, comenzando por los Directivos, mandos medios, y demás niveles de toda la institución, a fin de involucrar y hacer partícipe a todos los miembros de la organización.

3. Entrenamiento de evaluadores.

Las unidades de Talento Humano entrenaran y prestaran asistencia técnica a directivos, coordinadores, supervisores de equipo y servidores referente a la aplicación de este proceso de control y evaluación de desempeño, comprometiendo al nivel Directivo y Superior a superar y eliminar obstáculos que se presentaren en su ejecución.

4. Ejecución del proceso control y evaluación del desempeño.

La aplicación del control y evaluación del desempeño de las y los servidores en base a las funciones esenciales del puesto establecida en el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por procesos- Corresponde al responsable de la unidad o proceso interno (jefe inmediato) aplicar el control y evaluar el nivel de desempeño de las y los servidores en la ejecución de las actividades asignadas a cada puesto

de trabajo, estableciendo los valores reales de cumplimiento de los estándares definitivos previamente en el perfil del desempeño.

TABLA N°25
Escala para Evaluar el Nivel de Cumplimiento

Escala de calificación		
valor	%	Nivel
5	96 - 100	Sobresaliente
4	81 - 95	Muy competente
3	71 - 80	Competente
2	61 - 70	Necesidad de mejora
1	< = 60	Insatisfactorio

5. Análisis de resultados del control y evaluación del desempeño

Es responsabilidad de la Unidad de Talento Humano junto con el Jefe inmediato del Evaluado, procesar y analizar los resultados de las evaluaciones, elaborar el Informe de Evaluación de Desempeño, y entregar los resultados cualitativos y cuantitativos de la evaluación a la máxima autoridad.

Las calificaciones establecidas de acuerdo en el Art. 78 de la LOSEP son:

- a. Excelente;
- b. Muy bueno;
- c. Satisfactorio;
- d. Regular; y,
- e. Insuficiente.

Esta información ya está considerada en la matriz propuesta.

6. Retroalimentación y seguimiento

Sobre la base del informe de los resultados de la evaluación del desempeño, las Unidades de Talento Humano en coordinación con cada Unidad o proceso interno, elaboraran un plan de capacitación y desarrollo de competencias de los funcionarios y servidores de toda la Institución.

Además realizara el monitoreo sobre la eficacia del cronograma y evaluación de desempeño, a través del nivel de contribución al logro de objetivos estratégicos institucionales y al desarrollo profesional de los servidores.

6.9.10 Procedimiento para llenar el formulario de Control y Evaluación del desempeño de las y los servidores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pangua.

1. Determinar el Proceso u Subproceso al que pertenece.
2. Llenar los datos del servidor.
3. Indicar el periodo de aplicación.
4. Determinar el puesto que desempeña el o la servidora.
5. Insertar la numeración correspondiente en la Columna de Código, se recomienda iniciar en uno (1).
6. Identificar la Función para el puesto identificado en el paso 1 en el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, Manual de Funciones o Manual de Clasificación de Puesto.
7. Establecer el objetivo respectivo para cumplir determinada función.
8. Establecer el indicador respectivo para la función determinada.
9. Determinar la meta a cumplir al final de periodo examinado.
10. Dar seguimiento mensual al cumplimiento de los objetivos propuestos y llenar en el mes correspondiente.
11. Verificar el nivel de cumplimiento y eficiencia al final del periodo.
12. En caso de no cumplir con la meta establecida en la columna de Observación, Editar la razón válida que justifique la misma.
13. Registrar las Firmas correspondiente tanto de evaluador como del evaluado.
14. Dar seguimiento a los resultados obtenidos, a fin de corregir las falencias encontradas.

GRAFICO N° 19

MATRIZ PARA EL CONTROL Y EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO EN EL GADMP.

FORMULARIO PARA EL CONTROL Y EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES, OBJETIVOS Y METAS POR PUESTO																				
FOR - 001 - CONEV																				
Proceso:																				
Subproceso:																				
DATOS DEL SERVIDOR																				
Apellidos y nombres del servidor (Evaluado)																				
Denominación del puesto que desempeña																				
Título o profesión																				
Apellidos y Nombres del Jefe inmediato o Evaluador																				
Periodo de evaluación																				
Tiempo en el puesto																				
				EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO MENSUAL												EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO ANUAL				
Código	Función	Descripción Meta U Objetivo	Indicador	En	Fe	Ma	Ab	Ma	Ju	Ju	Ag	Se	Oc	No	Di	Meta del periodo	Cumplimiento	% de Cumplimiento	Nivel de Eficiencia	Observación
																1	0	0,00	INSATISFACTORIO	
																1	0	0,00	INSATISFACTORIO	
																1	0	0,00	INSATISFACTORIO	
																1	0	0,00	INSATISFACTORIO	
																1	0	0,00	INSATISFACTORIO	
																1	0	0,00	INSATISFACTORIO	
																1	0	0,00	INSATISFACTORIO	
																1	0	0,00	INSATISFACTORIO	
																1	0	0,00	INSATISFACTORIO	
																1	0	0,00	INSATISFACTORIO	
																1	0	0,00	INSATISFACTORIO	
																1	0	0,00	INSATISFACTORIO	
																1	0	0,00	INSATISFACTORIO	
																1	0	0,00	INSATISFACTORIO	
																1	0	0,00	INSATISFACTORIO	
TOTAL EFECTIVIDAD				0	0	0		0	0	0	1	0		0	1	18	0	#DIV/0!	#DIV/0!	

Elaborado por: La Autora

6.9.11 Problemas comunes en la aplicación del Control y Evaluación del Cumplimiento

- ❖ Temor a decir la verdad por conceptos mal infundado.
- ❖ Desacuerdo con los parámetros establecidos, a las personas no le gusta ser evaluados.
- ❖ Rehaceos al cambio, no colabora con la consecución objetivos o metas.
- ❖ No muestra interés para mejorar el desempeño laboral.
- ❖ Alterar la información a cambio de obtener mejores resultados.

6.10 IMPACTO

Esta propuesta está diseñada con la finalidad de ayudar al mejoramiento de la Gestión Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pangua, se ha tomado en cuenta todos los parámetros establecidos en la normativa vigente del Ministerio de Relaciones Laborales como lo es la LOSEP y su Reglamento.

La implementación o uso de esta propuesta permitirá a través de los control y evaluación, verificar el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas para cada servidor, para lo cual es necesario realizar una planificación eficiente al iniciar un nuevo periodo tomando en consideración la razón de ser de la Institución, objetivos que se puedan conseguir y metas verificables.

Esta propuesta además es considerada como una herramienta para conocer el potencial del Talento Humano con el que cuenta la Institución, ya que en base a su resultado se podrán tomar decisiones acertadas respecta a la remoción, desarrollo y carrera administrativa de los servidores, además sirve como un indicador para tomar acciones respecto a nuevos planes de capacitación para el personal.

6.11 EVALUACIÓN

La evaluación de esta propuesta esta cargo de la Unidad de Talento Humano o del Director administrativo del GADMP, o de quien esté a cargo de esta; para la evaluación debe estar presente el evaluador, el evaluado y el Jefe inmediato del evaluado; la aplicación de la misma se realiza con previa autorización de la Autoridad Superior y previo a la socialización de la actividad que se va a llevar a cabo ante los y las servidoras en general perteneciente al GADMP.

Al momento de llenar el formulario se debe tomar en cuenta las funciones establecidas en el Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos, o en caso de no tenerlo se tomará en cuenta un Modelo de alguna otra Institución que realice la misma actividad.

6.12 INSTRUCTIVO DE FUNCIONAMIENTO

La presente propuesta se aplicara con la Autorización de la Máxima autoridad del GADMP, la fecha de implementación será la que determina la Autoridad de acuerdo a sus criterios.

Se espera que este formulario sirva de guía para control y evaluación del cumplimiento de objetivos y metas de los y las servidoras, queda a criterio del encargado de efectuar la evaluación de desempeño usarla tal y como se presenta o realizar alguna modificación si así lo estimare conveniente.

a. Beneficios Directos

- ❖ Directivos y máxima autoridad para conocer el potencial de sus subordinados.
- ❖ Unidad de planificación, en base a sus resultados se tomaran decisiones más acertadas respecto a la planificación.

- ❖ Directivos y encargados de la selección del personal, ya que reflejara como influye la contratación de personal si un proceso adecuados establecidos en el Reglamento Interno.

b. Beneficiarios Indirectos

- ❖ Los servidores ya que les permitirá conocer sus capacidades y brindar oportunidad de crecimiento laboral.
- ❖ Nuevos aspirantes a ocupar una vacante ya que se tomara en consideración los procesos establecidos para la selección del personal.

c. Ejecutores

- ❖ Los Directivos en tan en la potestad de aplicar la evaluación del cumplimiento de objetivos y metas a sus subordinados.
- ❖ La unidad de Talento Humano o su encargado, quien tiene toda la potestad para hacerlo.

d. Metodología

La metodología de este trabajo investigativo es altamente participativa, ya que interactúa el evaluador, el evaluado y su jefe inmediato, esta estrecha interacción que hay entre los participantes favorece la correcta aplicación.

La metodología participativa está encaminada al desarrollo institucional de las y los servidores en general, ya que hay una interacción ´personalizada.

Con la aplicación de esta propuesta se espera tener una mejor visión sobre la gestión desempeñada por las y los servidores que beneficiaran a la Institución y a los usuarios.

e. Programación de actividades

Para poder cumplir con el objetivo de la propuesta es necesario que se cumpla con las siguientes actividades.

1. Socialización

Promover la propuesta entre los directivos y la máxima autoridad, recalcando los beneficios que esta aporta a la gestión y luego darles a conocer a las y los servidores en general.

2. Implementación

- Establecer las funciones que cada puesto debe realizar.
- Identificar los objetivos claves para el puesto.
- Establecer la metas correspondientes; y,
- Establecer los debidos indicadores para verificar su cumplimiento.
- Diseñar un cronograma de trabajo, un plan de acción de contexto general, y el seguimiento respectivo.

3. Difusión

- Difundir internamente en la institución, la importancia de la evaluación y sus resultados.
- Realizar reuniones con el recurso humano para dar a conocer el objeto de la aplicación de esta propuesta, con la finalidad de que puedan prevenir posibles resultados drásticos al momento de aplicar la evaluación.
- Dar a conocer que los resultados obtenidos serán personales y solo le interesa al evaluado, evaluador y jefes inmediatos.

4. Control

Realizar reuniones de trabajo con los Directivos y responsable de la ejecución de la propuesta, para determinar el cumplimiento de los planes y normas establecidas, evaluar cumplimiento y aplicar acciones correctivas.

f. Recursos

1. Humano

- Directivos

- Jefes de subprocesos
- Jefe de recursos humanos (Evaluador)
- Servidores en general (contrato y nombramiento)

2. Financiero

La implementación de la propuesta quedará a cargo del GADMP, el cual debe ser considerado en la planificación anual.

3. Tecnológico

El GADMP cuenta con el equipo tecnológico suficiente para llevar a cabo este proceso.

4. Materiales

- Computadora con el formulario en Excel, en caso de realizarlo sistematizado
- Documento Impreso en hojas de papel Bond A4, en caso de realizarlo manualmente.

Nota* Se recomienda aplicarlo de manera sistematizada ya que el formulario está configurado y lista para llenarlo y ver sus resultado.⁵⁶

g. Cronograma de actividades

El encargado de Recursos Humanos en conjunto con los Directivos establecerá la fecha posible a aplicar la evaluación.

⁵⁶ Se adjuntara a esta Propuesta un CD-ROM con el formulario elaborado en Excel.

BIBLIOGRAFÍA

- ALATRISTA Gironzini, Miguel Ángel. Principios éticos del Auditor. Perú 2009
- ARENS A, ELDER R, BEASLEY M. 2007. México. Auditoria. Un enfoque integral Decimoprimer edición. Pag 14.
- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, Capítulo IV Transferencias de Presupuesto General del Estado Art. 192, año 2012.
- Contraloría General del Estado. Quito 2011. Guía Metodológica para Auditoría de Gestión. Acuerdo 047. Pág., 8,9
- Contraloría General del Estado. Quito 2001. Manual para Auditoría de Gestión. Acuerdo 047. Pág.61-63-66-71-73-94-95
- COOK John, Winkle Gary. México 2000. Auditoría, Editorial McGRAW-HILL. Tercera edición. Pág. 5
- DE LA PEÑA G. Alberto. España 2009. Auditoria. Un enfoque práctico. PARANINFO. Pág. 5
- Dirección de Investigación Técnica, Normativa y de Desarrollo Administrativo. Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del sector público y de las personas Jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos. Acuerdo 039 CGE 2009.
- Ensayo sobre Auditoria de Gestión, 2.011. pdf. (www.monografias.com)
- FERNÁNDEZ Eduardo, Centro de formación Técnica SOEDUC. El proceso de Auditoria. Hallazgos de Auditoria. Chile (www.soeduc.cl)
- FRANKIL Enrique Benjamín. 2007. Auditoria Administrativa. Gestión Estratégica del cambio.

Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pangua. Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial. 2011.

GÓMEZ López Roberto. Generalidades en la Auditoria. Reseña Histórica. (www.eumed.net)

GUILARTE Yanelis O, Bases de auditoria de gestión para el sector público. www.Monografias.com

KOONTZ Harold, 2007. Administración, Una perspectiva Global. Cuarta Edición.

Ley Orgánica de la Contraloría General de Estado. Ley No. 73 RO/ Sup 595 de 12 de Junio del 2002.

Ley Orgánica del Servicio Público. 6 de Octubre del 2010, Art. 76, página 52.

LOERO Arismendi Rodolfo. El Auditor. Perfil del Auditor. (www.monografias.com)

Maldonado Milton. Quito 2006. Auditoria de Gestión. Tercera edición, Pág. 30.

Maldonado Milton. Quito 2006. Limitaciones del Control Interno. "Transcripción de la Guía Internacional de Auditoria No. 6". Tercera Edición, pág. 55.

MANTILLA B. Samuel Alberto. Colombia, 2004. Control Interno de los Nuevos Instrumentos Financieros, ECO Ediciones. Pág. 44.

Registro Oficial # 600. 20 de Diciembre del 2011. 047 CG-2011 Guía metodológica para la Auditoria de Gestión.

SENRES Norma Técnica Subsistema de evaluación de desempeño 2008, pág. 2 Art. 3.

Universidad Nacional de Loja. El control integral posterior en el Sector Público y Privado. Texto guía para estudio.

Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Unidad de Posgrado. 2012. Modulo Auditoria de Cumplimiento.

Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Unidad de Posgrado. 2012. Modulo Auditoria de Operativa.

WHITTINGTON Ray O; Pany Kurt. 2004. Principios de Auditoría, Mc. GrawHill, Décimo Cuarta Edición.

ANEXOS

ANEXO 1.

Documento de autorización para realizar la investigación en el Gobierno Autónomo descentralizado

El Corazón, 02 de Julio del 2012

Señor
JUAN MUÑOZ SOLANO
ALCADE DEL CANTÓN PANGUA
En su despacho.-

De mis consideraciones:

Por medio de la presente le hago llegar un afectuoso saludo y al mismo tiempo le deseo éxitos en su acertada labor de liderar el crecimiento de nuestro querido cantón.

Aprovecho la oportunidad para SOLICITARLE a usted Sr. Alcalde, me AUTORICE el ingreso a la Institución por usted dirigida, para realizar una Investigación de Campo con el fin de desarrollar una **Tesis de Auditoria de Gestión**; Siendo esto necesario para complementar con mis estudios en la Maestría de Contabilidad y Auditoría que estoy cursando en la Universidad Técnica Estatal de Quevedo (UTEQ).

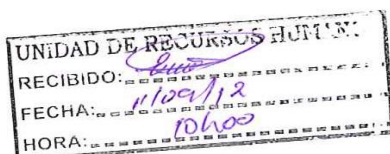
Cabe mencionar que será un aporte valioso para su institución y beneficiará a la juventud estudiosa que contribuye al engrandecimiento de nuestra Patria.

Pendiente de su respuesta y segura de contar con su aprobación, anticipo mis agradecimientos.

Atentamente,

Ing. Com. Patricia Soría Manóla

C.I. 171678039-8



El Corazón, 04 de Abril del 2013

Señor

JUAN MUÑOZ SOLANO

ALCADE DEL CANTÓN PANGUA

En su despacho.-

De mis consideraciones:

Por medio de la presente le hago llegar un afectuoso saludo y al mismo tiempo le deseo éxitos en su acertada labor de liderar el crecimiento de nuestro querido cantón.

Aprovecho la oportunidad para solicitarle a usted Sr. Alcalde, me conceda AUTORIZACIÓN para realizar en la Municipalidad por usted dirigida, la aplicación de una ENCUESTA al personal Directivo de cada Unidad de Gestión, y un CUESTIONARIO al personal administrativo, con el fin de complementar la investigación que estoy realizando sobre mi **Tesis de Auditoria de Gestión Administrativa**; Siendo esto necesario para complementar con el Pensum de estudio en la Maestría de Contabilidad y Auditoría que estoy cursando en la Universidad Técnica Estatal de Quevedo (UTEQ).

Cabe mencionar que su colaboración será un aporte valioso para su institución y beneficiará a la juventud estudiosa que contribuye al engrandecimiento de nuestra Patria.

Pendiente de su respuesta y segura de contar con su aprobación, anticipo mis agradecimientos.

Atentamente,


.....
Ing. Com. Patricia Soria Manotoa
C.I. 171678039-8



ANEXO 2

CUESTIONARIO ESTRUCTURADO DE ACUERDO A LAS HIPOTESIS DE INVESTIGACIÓN

Por favor indique el tiempo que labora en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pangua. -----

Nota: Si su respuesta es negativa a cualquier de las preguntas, pase a la siguiente; de lo contrario responda todo lo que se le pide en la misma, antes de pasar a la siguiente.

1. ¿Se ha realizado una Auditoria de gestión en los últimos tres años?
Si No No sabe
2. ¿Posee la institución un manual donde muestre los procesos que cada área debe realizar y que haya estado vigente durante los años 2011 - 2012?
Si No No sabe
3. ¿Posee la institución un Manual de funciones donde se indicada las actividades que cada servidor debe realizar y que haya estado vigente durante los años 2011- 2012?
Si No No sabe
4. ¿Se ha realizado un control al cumplimiento de los procesos administrativos efectuados por las y los servidores en los últimos tres años?
Si No A veces No sabe.....
5. Se ha realizado un seguimiento al cumplimiento de las funciones que cada servidor debe realizar en los últimos tres años?
Si No A veces No sabe.....
6. Cree usted que se da cumplimiento de las funciones Administrativas establecidas en el Orgánico Funcional?
Si A veces No No sabe
7. ¿Conoce de la existencia de un Manual de Auditoria de Gestión dictaminado por la CGE para el control, fiscalización y Auditorias de las Instituciones Públicas elaborado en 2001 y reformado en el año 2011?
Si No No sabe

8. ¿Usa algunos indicadores para evaluar la Gestión Administrativas?
 Si No No sabe
9. ¿Se ha usado algún instrumento para evaluar la Gestión Administrativa?
 Si No No sabe
 ¿Cuál?, mencione
10. ¿Indique la frecuencia con que se ha realizado exámenes especiales
 Administrativos?
 Cada 3 años Cada 6 meses Cada año No sabe.....
11. ¿Ha sido controlado y evaluado su desempeño administrativo en los años 2011-
 2012?
 Si..... No..... No sabe
12. ¿Se ha realizado una Auditoria del personal Empleado en la Institución?
 Si No No sabe
13. ¿Se ha realizado un análisis de perfil del personal empleado en la Institución?
 Si No No sabe
14. ¿Se ha realizado una control de la clasificación de puestos para las y los servidores
 de la Institución?
 Si No No sabe
15. Existe algún formulario donde se registre el control del cumplimiento de objetivos,
 funciones y metas que cada servidor debe realizar?
 Si No No sabe

Cuestionario de control aplicado para conocer sobre la Gestión Administrativa realizada en el GADMP

#	PREGUNTAS	SI	NO
A	Ambiente Laboral		
1	¿El la Municipalidad se desarrollan en un ambiente laboral amigable, respetuoso? (si= bueno; no=hostil)		
2	¿Ha sentido discriminación por raza, sexo, edad, religión u origen respecto de sus compañeros?		
3	¿Está de acuerdo con la forma de liderazgo ejercida por su jefe inmediato?		
4	¿Ha recibido alguna clase de reconocimiento como motivación por mejorar su desempeño laboral?		
5	¿Es usted empleado con nombramiento?		
6	¿Es usted empleado con nombramiento?		
7	¿Se Promueve la integración del personal a través de grupos o equipos de trabajo?		
B	Ingreso de personal		
1	¿Ante una vacante, se considera primero al personal interno del Municipio para ocuparlo, antes de realizar una búsqueda externa?		
2	¿Para llenar una vacante, se realiza las publicaciones y se llama a concursos como manda la LOSEP?		
3	¿Al ingresar al Municipio, se evaluó si usted cumplía con los requisitos del puesto? (PERFIL)		
4	¿Fue evaluado Ud. con exámenes de conocimiento y psicológicos? (PRUEBAS)		
5	¿Para ejercer su cargo fue considerado como un factor clave la profesión que poseía en el momento? (SU PROFESIÓN)		
C	Desarrollo, Promoción y Carrera Administrativa		
1	¿Promueve la Municipalidad capacitación para contribuir al buen desempeño del personal?		
2	¿Con el objetivo de realizar su trabajo eficaz y eficiente alguna vez ha solicitado Capacitación sobre algún tema específico que requiera su puesto?		
3	¿Conoce si existe algún reglamento o manual que detalle sobre la Administración del personal y todos sus procesos?		
4	¿Ha sido evaluado su desempeño laboral en los tres últimos años?		
5	¿Está usted conforme con las políticas administrativas actuales aplicadas en el Municipio. ?		
6	¿Se ha realizado rotación de puestos por afinidad de cargo en el Municipio?		

7	¿Ha tenido oportunidad de aportar con recomendaciones y/o proyectos sobre el mejoramiento en las políticas administrativas. ?		
8	¿Su última capacitación recibida en relación a su cargo fue: ? Menor a seis meses; Hace un año; Hace dos años; Más de tres años		
D	Control de Nómina		
1	Existe un buen control sistematizado de asistencia laboral del personal en la Municipalidad?		
2	¿Cuándo usted sale a un comisión, los gastos por viáticos le son otorgados por la Municipalidad en su totalidad?		
3	¿En caso de prever inasistencia al trabajo, sigue los procesos establecidos en la Municipalidad para solicitar el permiso debido?		
4	¿Hace uso de sus vacaciones cada año como manda la Ley?		
E	Administración de personal		
1	¿La Municipalidad tiene un archivo con toda su información personal generada durante su ingreso y su relación laboral?		
2	¿Cuándo comete una falta laboral, el Área de Recursos Humanos le da a conocer la sanción que realizará por la misma?		
3	¿La institución acostumbra a realizar eventos de agasajo por algún motivo especial con participación del todo el personal. ?		
4	Se siente usted a gusto con sus Jefes, compañeros y su puesto de trabajo?		
5	¿Existe el debido control de las personas que ingresan y salen a las oficinas de la Municipalidad?		
6	¿Existe un puesto de información a los usuarios de cómo y dónde realizar sus trámites requeridos?		
F	Estructura de organización		
1	¿Conoce cómo está estructurada la Organización de la Municipalidad?		
2	¿Existe en la municipalidad un organigrama expuesto donde se muestre sus áreas y procesos?		
3	¿Conoce la misión la entidad?		
4	¿Conoce la visión la entidad?		
5	¿Conoce cuáles son los Objetivos Institucionales?		
6	¿Conoce cuáles son los Objetivos funcionales de su puesto?		
7	¿Conoce las Leyes, Reglamentos, Políticas y Manuales de procedimientos que regula a la Municipalidad?		
8	¿Conoce de la existencia un manual de descripción, valoración y clasificación de puestos?		
9	¿Existe una adecuada descripción de funciones para su puesto?		

10	¿Cuenta en su área de trabajo con un archivo corriente y permanente de documentación e información generada por usted?		
11	¿Conoce las normas de conducta y ética aplicables a los servidores públicos?		
12	Conoce y lo pone en práctica los valores Institucionales del GADMP?		
13	¿En horas de trabajo, ha realizado actividades personales o ajenas a su puesto?		
14	¿Sabe de algún caso de mal uso de materiales y equipos de oficina de la Municipalidad. ?		
15	¿Conoce casos que vinculen a empleados con familiares y proveedores que oferten sus servicios en la Municipalidad?		
G	GESTIÓN		
1	¿De acuerdo al Orgánico Funcional se propone una Administración por procesos, cree usted que se cumple con esa propuesta?		
2	¿Aporta y Participa en la elaboración del POA?		
3	¿Conoce Usted las Leyes que regula al Talento Humano?		
4	¿Se ha realizado un análisis FODA de su Unidad de trabajo?		
5	¿Al iniciar un nuevo año, participa en el establecimiento de los Objetivos y metas correspondientes para el mismo?		
6	¿Al finalizar el año, se realiza el seguimiento con sus respectivos indicadores para verificar su cumplimiento?		
7	¿Cuenta la Institución con equipos informáticos actualizados y acorde al avance tecnológico?		
8	¿Cuándo se producen cambios en la administración, se da a conocer de inmediato al personal?		
9	¿Se hace uso de memos u otros documentos para dar a conocer al personal de algún acto que este próximo a realizar?		
_____ Unidad de Gestión		_____ Cargo	

ANEXO 3.

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN	
Entidad: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pangua (GADMP)	
Periodo: 2011 – 2012	
Preparado por: Patricia A. Soria Manotoa	
Revisado por: Dr. Williams Campuzano Flor	
1. REQUERIMIENTO DE AUDITORIA	
Auditoria de Gestión Administrativa al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pangua.	
2. FECHA DE INTERVENCIÓN	
Inicio de trabajo de Campo	04 – 03 – 13
Fin de trabajo de Campo	31 – 05 - 13
Discusión del Borrador del Informe	15 – 06 - 13
Emisión del Informe Final de Auditoria	19 – 07 – 13
3. PERSONAL	
Dr. Williams Campuzano Flor	Supervisor
Ing. Patricia Soria Manotoa	Auditora
4. DIAS PRESUPUESTADOS	
90 Días	
5. REQUISITOS FINANCIEROS Y MATERIALES	
Se requiere pasajes de transporte terrestre para visitar, constatar su funcionamiento el tiempo real, y recaudar la información pertinente.	
Se requiere realizar programas de trabajo, cuestionarios de control interno estándar, formatos para entrevistas y más papelería de utilización corriente para ejecutar este trabajo.	
6. ENFOQUE DE LA AUDITORIA	
6.1 Objetivo General Emitir un informe de Auditoria que incluya una opinión sobre la Gestión Administrativa desempeñada en el GADMP de acuerdo a la Guía establecido en la por la CGE.	

6.2 Alcance
El alcance previsto para este examen corresponde al periodo 2011 – 2012.
6.3 Control Interno
En la evaluación de control interno preliminar se obtuvo resultados satisfactorios en cuanto a la colaboración del personal.
Durante el trabajo de campo se revisará y evaluará el control interno de cada una de las Unidades de Gestión mediante la aplicación de los cuestionarios respectivos.
6.4 Aspectos que pueden afectar nuestra opinión
La Institución no ha realizado auditoria de gestión en los últimos tres años por lo que no habrá indicios para poder comparar el desempeño Administrativo.
La institución no haya realizado el análisis de puesto correspondiente antes de contratar y colocar el personal.
7. COLABORACIÓN DEL CLIENTE
Colaboración del Sr. Alcalde y Directivos al aplicarles las entrevistas y cuestionarios de control correspondiente.
Colaboración de los funcionarios al brindarnos la información que se ha requerido.
8. PARTICIPACIÓN DE OTROS PROFESIONALES
Durante aplicación de esta auditoria la colaboración del Auditor Interno ubicado por la Contraloría General del Estado ha sido soporte fundamental para dejar como constancia de que los procesos citados se hayan cumplido o no como lo dicen verbalmente.
Asesoría de un Docente Auditor amigo personal.
9. OTROS ASPECTOS
Los archivos en cuanto a soporte de la documentación no están debidamente ordenados.
Los informes emitidos no están debidamente clasificados.
Los procesos de la Administración no están diseñados.
Se ha programado una reingeniería para los procesos administrativos, la cual se ha iniciado en noviembre del 2012 y se ha finalizado en febrero del 2013.
Los informes respecto a la reingeniería aún no han sido aprobados por el consejo por lo que no está al alcance del público.

ANEXO 4.

PROGRAMA DE AUDITORÍA

EMPRESA: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pangua				
CLASE DE EXAMEN: Auditoria de Gestión Administrativa				
FUNCIÓN: Gobierno Autónomo descentralizado de Pangua				
N°	Objetivos y Procedimientos	Ref. P/T.	Realizado por	Fecha Inicio - Final
	OBJETIVOS: Identificación de la problemática general de la Institución, determinando aspectos críticos respecto a su desempeño, eficiencia y eficacia de la Gestión Administrativa en: Planificación, Organización, Ejecución y Control. Objetivos de la Institución, planes estratégicos, programas específicos, estructura administrativa, organigrama, políticas y normas, control interno en general, sistemas de información, análisis del entorno, modernización, indicadores obligaciones legales, fiscales y laborales; riesgos y oportunidades.			
	NATURALEZA Los Gobiernos Autónomos Descentralizados son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera.			
	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA			

1	Obtener información sobre auditorías anteriores, verificar si se ha cumplido con las recomendaciones y sugerencias.	C1/4	Patricia Soria	03/04 – 05/04
2	Obtener información sobre la planificación, verificar si se ha cumplido.	C3/4	Patricia Soria	10/04-12/04
3	Obtener información sobre las decisiones adoptadas, verificar que se cumpla con las funciones de la administración: planificación. Organización, dirección y control.	A7	Patricia Soria	17/04-19/04
4	Obtener información sobre la planificación estratégica, verificar la existencia de la Misión, Visión, Objetivos.	A7	Patricia Soria	24/04-26/04
5	Obtener información sobre la Organización y verificar su estructura interna.	A7	Patricia Soria	08/05-10/05
6	Obtener información sobre la Dirección, liderazgo y conducción del personal, verificar su existencia y aplicación.	A7	Patricia Soria	08/05.10/05
7	Obtener información sobre los sistemas de Control interno, verificar su existencia y aplicación	A7	Patricia Soria	15/05-17/05
8	Obtener información sobre las políticas y prácticas institucionales, verificar su existencia y aplicación.	A7	Patricia Soria	15/05-17/05
9	Verificar la existencia de leyes y reglamentos en la que sustentan el desarrollo de su trabajo.	A7	Patricia Soria	29/05-31/05
10	Verificar la existencia de sistemas y manuales de procedimientos para cada actividad.	C1/4	Patricia Soria	29/05-31/05
11	Verificar la existencia de Equipo de trabajo humano y tecnológico calificado.	A7 A9	Patricia Soria	05/06-07/06
12	Prepare un informe sobre los hallazgos o deficiencias encontradas.	A9	Patricia Soria	14/06-05/07

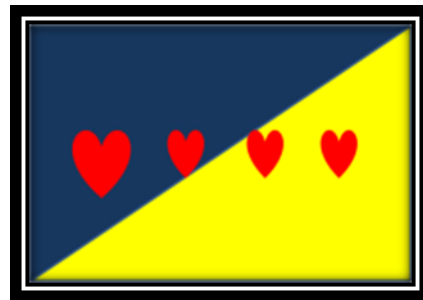
ANEXO FOTOGRÁFICO

GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE PANGUA

SÍMBOLOS PATRIOS REPRESENTANTES DEL CANTÓN PANGUA



Escudo



Bandera



Municipio del Cantón Pangua



Sr. Juan Muñoz Solano
Alcalde 2009- 1013



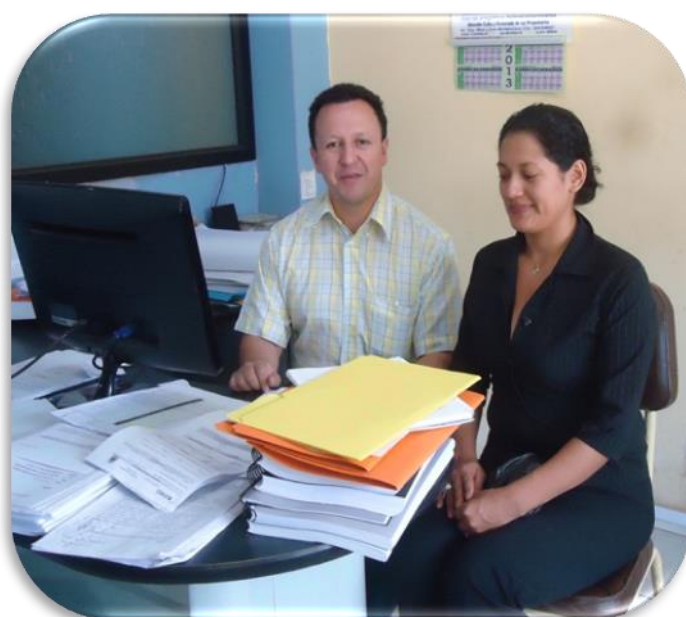
Secretaria General



Dirección Financiera



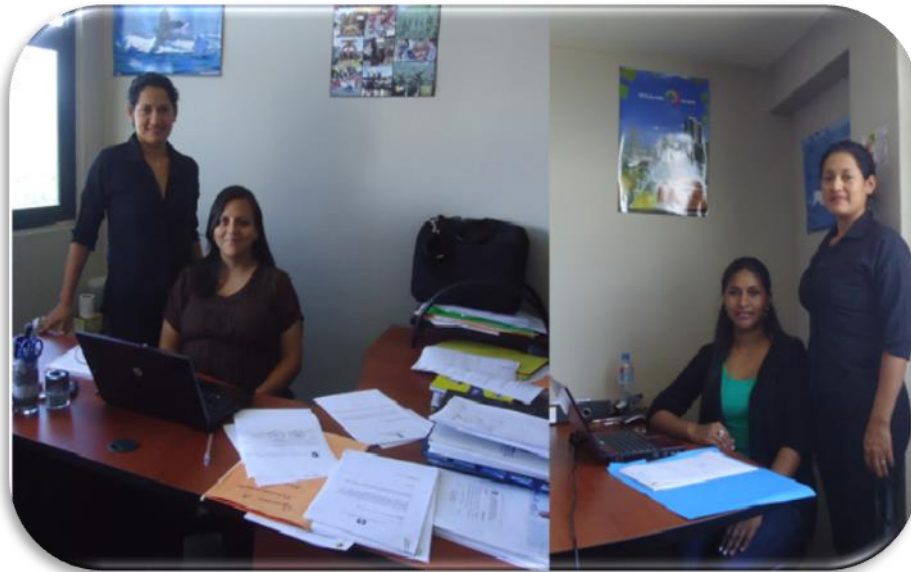
Sindicatura



Dirección Obras Públicas



Recursos Humanos (E)



UNIDAD AMBIENTAL Y DE TURISMO