



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA -
CPA

Proyecto de Investigación previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría – C.P.A.

TEMA:

AUDITORÍA DE GESTIÓN Y SU RELACIÓN CON LA TOMA DE DECISIONES DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN MOCACHE, AÑO 2012.

AUTORA:

ESPINOZA VELOZ CARMEN MERCEDES

DIRECTORA:

ING. MARIA DEL CARMEN GUZMAN MACIAS MSc.

QUEVEDO - ECUADOR

2015

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, **ESPINOZA VELOZ CARMEN MERCEDES** con cédula de ciudadanía N° 120500657-8 declaro que el trabajo de investigación aquí descrito es exclusivamente de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Universidad Técnica Estatal de Quevedo, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la ley de propiedad intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Srta. Carmen Mercedes Espinoza Veloz

N° 120500657-8



CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS

ING. GUZMÁN MACIAS MARÍA DEL CARMEN MSc., Docente de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, certifica que la Egresada, Carmen Mercedes Espinoza Veloz, previo a la obtención del título Ingeniera en Contabilidad y Auditoría (C.P.A), realizó la tesis de grado Titulada “**AUDITORÍA DE GESTIÓN Y SU RELACIÓN CON LA TOMA DE DECISIONES DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN MOCACHE, AÑO 2012.**”, bajo mi dirección, habiendo cumplido con las disposiciones reglamentarias establecidas para el efecto.

ING. Guzmán Macías María Del Carmen MSc.
DIRECTORA DE TESIS



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA –
CPA

Presentado al Consejo Directivo como requisito previo a la
obtención del título de:

Ingeniera en Contabilidad y Auditoría (CPA)

APROBADO POR:

CPA. Aida Maribel Palma León MSc.
PRESIDENTA DEL TRIBUNAL

ING. Abraham Moisés Auhing Triviño MSc.	LCDA. Karina Patricia Arévalo Briones MSc.
MIEMBRO DEL TRIBUNAL	MIEMBRO DEL TRIBUNAL

QUEVEDO - ECUADOR

2015

AGRADECIMIENTO

A Dios, porque me ha dado la iluminación y sabiduría necesaria para lograr concluir con bien, este proyecto de investigación.

A la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, por darme la oportunidad de ingresar y poder estudiar esta carrera, la misma que es de mucha importancia para el alumnado como futuras/os profesionales.

A los Docentes, por brindarme los conocimientos en las asignaturas impartidos y el período de tiempo que duró el proyecto de trabajo, porque siempre estuvo a la disposición, en forma amable y paciente, para lograr con éxito la culminación de este proyecto de investigación.

Por sus virtudes profesionales y humanas contribuyó en forma generosa y decidida; con toda su experiencia académica y sus vastos conocimientos hicieron posible la investigación científica.

Agradecimientos especiales al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Mocache, por darme la oportunidad de realizar este proyecto de investigación en ella y por la colaboración brindada.

DEDICATORIA

Dios por la bendición, la voluntad y la oportunidad de estudiar. A mis padres por estar siempre a mi lado cuando más los necesito siendo la base fundamental de mi familia, en los buenos y malos momentos de mi vida, por mostrarme en cada momento su apoyo incondicional y el interés; por mostrarme que todo lo que me proponga lo puedo lograr que con un poco de esfuerzo nada es imposible sin importar el tiempo y el espacio.

A mi tía que siempre ha formado una parte muy importante dentro de mi vida pues siempre me ha acompañado sin importar el contexto y la vez me ha intentado apoyar, brindándome su amistad y comprensión, que me ha dado el ejemplo de que todo es posible sin importar las condiciones.

A mi abuelita por todos los consejos que me da para que nunca tropiece en mi camino. A mis hermanos por ser parte de mi vida por ayudarme a crecer y madurar junto con ellos. A todo ustedes le dedico este trabajo investigación.

Espinoza Veloz Carmen

(DUBLIN CORE) ESQUEMA DE CODIFICACIÓN			
1.	Título /Title	M	Auditoría de Gestión y su relación con la toma de decisiones del departamento de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Mocache, año 2012.
2.	Creador / Subject	M	Carmen Mercedes Espinoza Veloz
3.	Materia / Subject	M	Facultad Ciencias Empresariales: Carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría – C.P.A.
4.	Descripción / Description	M	La presente investigación se realizó en el Cantón Mocache, Provincia de Los Ríos, el objetivo principal consistió en evaluar el desempeño del departamento de Talento Humano de Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mocache para el año 2012.
5.	Editor / Publisher	M	Facultad de Ciencias Empresariales: Carrera Ingeniería en Contabilidad y Auditoría – C.P.A: Espinoza Veloz Carmen Mercedes.
6.	Colaborador / Contributor	O	Ing. María del Carmen Guzmán Macías MSc.
7.	Fecha / Date	M	23/Septiembre/2014
8.	Tipo / Type	M	Proyecto de Tesis; Artículo.
9.	Formato / Format	R	Programas: Word 2010.
10.	Identificador / Identifier	M	http://biblioteca.uteq.edu.ec
11.	Fuente / Source	O	Maldonado Milton F., GAD Municipal del cantón Mocache.
12.	Lenguaje / Language	M	Español
13.	Relación / Relation	O	Ninguno
14.	Cobertura / Coverage	O	Localización Ámbito Instituciones del Estado Ecuatoriano.
15.	Derechos / Rights	M	Ninguno
16.	Audiencia / Audience	O	Tesis de Pregrado / Undergraduate Thesis.

ÍNDICE GENERAL

PORTADA	i
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	ii
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS	iii
CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL DE TESIS	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
ESQUEMA DE CODIFICACIÓN	vii
ÍNDICE GENERAL	viii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xv
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xvi
RESUMEN EJECUTIVO.....	xvii
ABSTRACT	xviii
CAPÍTULO I.....	1
MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1 INTRODUCCIÓN	2
1.2 PROBLEMATIZACIÓN.....	4
1.2.1 Planteamiento del Problema	4
1.2.1.1 Diagnóstico	5
1.2.1.2 Pronóstico	5
1.2.1.3 Control del Pronóstico.....	5
1.2.2 Formulación del Problema	5
1.2.3 Sistematización del Problema	6
1.3 JUSTIFICACIÓN	7
1.4 OBJETIVOS.....	7
1.4.1 Objetivo General	7
1.4.2 Objetivos Específicos.....	7

1.5	HIPÓTESIS.....	8
1.5.1	Hipótesis General.....	8
1.5.2	Hipótesis Específicas	8
1.5.2.1	Variables Independientes.....	8
1.5.2.2	Variables Dependientes	9
CAPÍTULO II.....		10
MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN		10
2.1	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	11
2.1.1	Auditoría de Gestión	11
2.1.2	Alcance	11
2.1.3	Objetivos	11
2.1.4	Fase de la Auditoría de Gestión.....	12
2.1.4.1	Fase I Familiarización y Revisión de Legislación y Normatividad	12
2.1.4.2	Fase II Evaluación del Sistema de Control Interno por el COSO I.....	13
2.1.4.2.1	Cuestionario de Control Interno.....	13
2.1.4.3	Fase III Desarrollo de Hallazgos o examen profundo de áreas críticas	15
2.1.4.3.1	Hallazgos	15
2.1.4.3.3	Riesgo de Auditoría.....	17
2.1.4.3.4	Muestreo en la Auditoría	19
2.1.4.3.5	Indicadores de Gestión	20
2.1.4.4	Fase IV Comunicación de Resultados e Informes de Auditoría	22
2.1.5	Talento Humano	23
2.1.5.1	Importancia	23
2.1.5.2	Gestión del Talento Humano.....	24
2.1.5.3	Ventaja Competitiva	24
2.1.5.4	Estructuración del Talento Humano	25
2.1.5.4.1	Planificación del Talento Humano	25

2.1.5.4.2	Clasificación de Puestos del Servicio Público	28
2.1.5.4.3	Selección de Personal	28
2.1.5.4.4	De la Formación y la Capacitación	30
2.1.5.4.5	Evaluación del Desempeño.....	31
2.1.6	Toma de Decisiones	32
2.1.6.1	Principios y reglas para la decisión	33
2.1.6.2	Principios que justifican decisiones y comportamiento de Autoservicios.....	33
2.1.6.3	Principios que tienden a justificar acciones y decisiones sobre la base de intentar equilibrar múltiples intereses.....	33
2.1.6.4	Principios desde el punto de vista de quienes resulten afectados y del público en general:	34
2.2	FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL	34
2.2.1	Empresa	34
2.2.2	Empresas Públicas	34
2.2.3	Eficacia	34
2.2.4	Eficacia Operacional	34
2.2.5	Eficacia Organizacional.....	35
2.2.6	Ética.....	35
2.2.7	Gestión Pública.....	35
2.2.8	La Motivación	35
2.2.9	Responsabilidad	36
2.2.10	Riesgo.....	36
2.2.11	Satisfacción Laboral.....	36
2.3	FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	36
2.3.1	Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización – COOTAD.....	36
2.3.2	Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado	47

2.3.3	Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y de las Personas Jurídicas de Derecho Privado que dispongan de Recursos Públicos.	51
2.3.3.1	200-03 Políticas y prácticas de Talento Humano.....	51
2.3.3.2	200-04 Estructura organizativa.....	52
2.3.3.3	200-08 Adhesión a las políticas institucionales	52
2.3.3.4	407 Administración del Talento Humano.....	53
2.3.3.4.1	407-02 Manual de clasificación de puestos.	53
2.3.3.4.2	407-04 Evaluación del desempeño	53
2.3.3.4.3	407-06 Capacitación y entrenamiento continuo.....	54
2.3.3.4.4	407-07 Rotación de personal	55
2.3.3.4.5	407-09 Asistencia y permanencia del personal	56
2.3.3.4.6	407-10 Información actualizada del personal	56
2.3.4	Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA S).....	57
2.3.4.1	Los propósitos, el alcance y la aplicación de las normas de auditoría	57
2.3.4.2	Normas Generales o Personales	58
2.3.4.3	Normas de Ejecución del Trabajo	59
2.3.4.4	Normas de Preparación del Informe.....	61
CAPÍTULO III.....		63
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		63
3.1	MATERIALES Y MÉTODOS	64
3.1.1	Materiales y Equipo Utilizados	64
3.1.2	Métodos	64
3.1.2.1	Método Analítico–Sintético.....	64
3.1.2.2	Método Inductivo – Deductivo	65
3.1.2.3	Método Bibliográfico.....	65
3.2	TIPOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	65
3.2.1	Tipos de Investigación	65

3.2.1.1	Investigación Descriptiva.....	65
3.2.1.2	Investigación de Campo.....	65
3.2.1.3	Investigación exploratoria.....	65
3.2.2	Técnicas e Instrumentos de Investigación.....	66
3.2.2.1	Observación.....	66
3.2.2.2	Entrevista.....	66
3.2.2.3	Encuesta.....	67
3.3	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	67
3.3.1	Creación de una firma auditora ficticia.....	68
3.3.2	Creación del logo.....	68
3.4	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	68
3.4.1	Población.....	68
3.4.2	Muestra.....	69
CAPÍTULO IV.....		71
RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....		71
4.1	RESULTADOS.....	72
4.1.1	Auditoría de Gestión.....	72
4.1.1.1	Solicitud de Auditoría.....	72
4.1.1.2	Aceptación de la Auditoría.....	73
4.1.1.3	Contrato de Auditoría.....	74
4.1.1.4	Plan General de Auditoría.....	78
4.1.1.5	Fase I. Planificación.....	81
4.1.1.5.1	Plan Específico de Auditoría.....	81
4.1.1.5.2	Conocimiento de la Entidad.....	82
4.1.1.5.3	Análisis FODA.....	84
4.1.1.5.4	Antecedentes.....	85
4.1.1.5.5	Estructura Orgánica.....	86
4.1.1.5.6	Visión y Misión.....	89

4.1.1.5.7	Visita a la Instalaciones.....	90
4.1.1.5.8	Entrevista.....	93
4.1.1.5.9	Encuesta a los Usuarios Internos.....	96
4.1.1.5.10	Encuesta a los Usuarios Externos.....	102
4.1.1.5.11	Cédula Analítica.....	103
4.1.1.6	Fase II. Ejecución.....	104
4.1.1.6.1	Plan Específico de Auditoría	104
4.1.1.6.2	Cédulas de Marcas	105
4.1.1.6.3	Cuestionario del Control Interno.....	106
4.1.1.6.4	Medición de Riesgo.....	117
4.1.1.7	Fase III. Hallazgos	121
4.1.1.7.1	Cuadro de relación de Causas y Efectos	127
4.1.1.7.2	Establecimiento de las Perspectivas	128
4.1.1.7.3	Aplicación de los Indicadores.....	129
4.1.1.7.4	Informe del Control Interno.....	140
4.1.1.8	Fase IV. Comunicación de Resultados.....	148
4.1.1.8.1	Plan Específico de Auditoría	148
4.1.1.8.2	Informe de Auditoría.....	150
4.1.1.8.3	Matriz de Recomendación.....	161
4.2	DISCUSIÓN	167
CAPÍTULO V		169
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		169
5.1	CONCLUSIONES	170
5.2	RECOMENDACIONES	171
CAPÍTULO VI		172
BIBLIOGRAFÍA.....		172
6.1	BIBLIOGRAFÍA.....	173

6.2	LINKOGRAFÍA.....	174
	CAPÍTULO VII	176
	ANEXOS	176

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Materiales y Equipos Utilizados	64
Tabla 2. Matriz de la Población.....	69
Tabla 3. Matriz del Departamento de Talento Humano	69
Tabla 4. Matriz de la Población de los Usuarios	70

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Aceptación de la Entidad	177
Anexo 2. Entrevista	178
Anexo 3. Encuesta a los Usuarios Internos	181
Anexo 4. Encuesta a los Usuarios Externos	185
Anexo 5. Fotografía	187
Anexo 6. Informe del Urkund	190

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto de investigación en su contexto general, detalla un análisis de todos los aspectos relacionados a la Auditoría de Gestión, toma decisiones y el desempeño laboral del Talento Humano referente al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Mocache, con la finalidad de evaluar alternativas de mejora, que sirvan de guía a los directivos de la institución, para fomentar un ambiente laboral agradable y motivador para su Talento Humano, y de esta manera desarrollar un buen desempeño laboral. Ésta investigación permitió conocer los aspectos relevantes de la institución, por medio del objetivo general y los específicos se realizó las actividades necesarias para llevar a cabo las fases de planificación, ejecución y comunicación de los resultados, así mismo aplicando los oportunos indicadores, dando resultados que el Departamento de Talento Humano presenta deficiencias debido a que no poseen un manual de funciones, las capacitaciones continuas, una incorrecta selección del personal, cómo también se verificó que no están cumpliendo a cabalidad con las normas y procedimiento. Además para un buen desempeño del Talento Humano es indispensable dotar de métodos, técnicas o procedimientos, que ayudan alentar a ser competentes entre compañeros de trabajo, creando una conducta madura de todo el Talento Humano, permitiendo que ellos se comprometan a ser responsables de sus asignaciones laborales garantizando la eficiencia, eficacia, efectividad y excelencia en las actividades. Con estos parámetros se fomenta las conclusiones de acuerdo a los objetivos específicos, tomando en cuenta que el Talento Humano juega un rol protagónico en el desarrollo de la institución, el cual debe estar capacitado, evaluado y dotar un nivel de cumplimiento de las normas y procedimientos; todo esto conlleva a determinar las recomendaciones proporcionando desde un punto de vista el beneficio a la institución auditada.

ABSTRACT

This research project in their overall context, a detailed analysis of all aspects related to Auditing, decision making and job performance benchmark Talent Municipal Government Autonomous Decentralized Mocache Canton, in order to evaluate alternative improvement, to guide managers of the institution, to foster a pleasant work environment and motivating for Talent, and thus develop a good job performance. This research yielded information relevant aspects of the institution, through the general objective and specific activities needed was undertaken to carry out the planning, execution and reporting of results, also applying appropriate indicators, giving results Human Resource Department is deficient because it does not have a manual functions, continue training, improper staffing, how it was also verified that they are not fully complying with the rules and procedure. In addition to a good performance of human talent is essential to provide methods, techniques or procedures, which help encourage become proficient among coworkers, creating a mature behavior around the human talent, allowing them to undertake to be responsible for their assignments labor ensuring efficiency, effectiveness and excellence in activities. With these parameters the findings according to the specific objectives is encouraged, taking into account the human talent plays a leading role in the development of the institution, which must be trained, evaluated and provide a level of compliance with the rules and procedures; All this leads to determine providing recommendations from a point of view to the audited profit institution.

CAPÍTULO I

MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

Hoy en día, la situación actual que viven a diario los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales en el país, es enfrentar los cambios profundos de las leyes, reglamentos, normas, etc., razón por la que la Autonomía y Descentralización son dos aspectos importantes que han sido tomados en cuenta a lo largo de la vida de cada uno de los hoy llamados Gobiernos Autónomos Descentralizados en el Ecuador; lo cual requieren una dirección dispuesta e idealista que encamine al Talento Humano hacia objetivos mediante las estrategias correctas.

La Provincia de Los Ríos está conformada por trece cantones, cada uno tiene administración municipal, los que cuentan con el respaldo del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), las mismas que permiten que los Ilustres Concejos Cantonales, establezcan Ordenanzas y Reglamentos.

EL Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Mocache, al igual que cualquier institución, ha tenido sus épocas de auge y también de crisis lo que ha permitido fortalecer la filosofía empresarial de servicio, sin embargo no está exento de las amenazas de los riesgos como los cambios intempestivos y algunos riesgos operacionales como los laborales.

La Auditoría de Gestión es aplicable en las organizaciones públicas y privadas; debido a que facilitan el logro de los objetivos mediante la aplicación de procedimientos, técnicas y métodos específicos, es decir, un examen crítico y sistemático logrando la toma de decisiones y obteniendo como resultado el grado de cumplimiento de la entidad mediante las condiciones de productividad y rendimiento.

El siguiente trabajo investigativo comprende:

Capítulo I. Donde se relata la introducción, contextualiza el alcance y da una breve explicación del tema de investigación, la problematización, diagnóstico, formulación y sistematización de los problemas encontrados en el departamento de Talento Humano, los objetivos y la justificación contiene una descripción clara y precisa del problema abordado, las hipótesis las mismas que serán aprobadas o denegadas mediante el desarrollo de la investigación.

Capítulo II. Describe la fundamentación Teórica, Conceptual y Legal se obtiene el marco teórico de la investigación sirviendo para el desarrollo del trabajo de la investigación.

Capítulo III. Detalla la metodología de investigación, haciendo énfasis en los métodos, técnicas e instrumentos permitiendo la recopilación de información necesaria y relevante para el planteamiento del problema.

Capítulo IV. Realiza el análisis de los resultados esperados en el trabajo de investigación adecuados a los objetivos planteados.

Capítulo V. Se dan a conocer las respectivas conclusiones y recomendaciones.

Capítulo VI. Se cita la bibliografía en orden alfabético por apellido de autor y la obra citada en el texto e indicar la existencia de las fuentes originales.

Capítulo VII. Se encuentra especificado los anexos del trabajo de investigación.

1.2 PROBLEMATIZACIÓN

1.2.1 Planteamiento del Problema

La Auditoría de Gestión es joven por lo que surge un desarrollo social efectivo, avance tecnológico requerido y práctica productiva en un mundo, cada vez más globalizado sin perder de vista que ésta auditoría constituye organismos o entidades competentes, para obtener resultado, en éste campo se evalúa la gestión que se realiza en la planificación o programación, control y recursos que compruebe el cumplimiento de las disposiciones oportunas y así verificar su racional utilización o contribución a las mejoras de actividades y materias examinadas.

A nivel nacional, la Auditoría de Gestión tiene un avance enorme en el que consiste descubrir deficiencias o irregularidades en algunas de las partes de la empresa y apuntar sus probables remedios. La finalidad es ayudar a la dirección a lograr la administración más eficaz. Su intención es examinar y valorar los métodos y desempeño en todas las áreas. Los factores de la evaluación abarcan el panorama económico, la adecuada utilización de personal y equipo y los sistemas de funcionamiento satisfactorios.

En la Auditoría de Gestión se realizan estudios para determinar deficiencias causantes de dificultades, sean actuales o en potencia, las irregularidades, embotellamientos, descuidos, actuaciones equivocadas, deficiente colaboración, fricciones entre ejecutivos y una escasez general de conocimientos o desdén de lo que es una buena organización. Suele ocurrir desventajas prolongadas en tiempo, lo cual, a semejanza de las enfermedades crónicas, hace que vaya empeorando la situación debido a la impropia vigilancia.

El desempeño del Talento Humano acata diversos aspectos como: la cultura de la entidad u organización, estructura organizacional, características del contexto ambiental, tecnologías y técnicas, métodos o procesos. En los diferentes contextos de la gestión es constituida por el Talento Humano y organizaciones, siendo la forma básica de cómo tratar a las personas, sea

como socios o como recursos. La administración del Talento Humano debe perseguir la optimización de habilidades de las personas, participación, creatividad y mejoramiento continuo.

1.2.1.1 Diagnóstico

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Mocache presta una serie de servicios públicos a la población en general; sin embargo la institución viene presentando una serie de problemas en el departamento de Talento Humano; se ha detectado un inadecuado control de actividades en los puestos de trabajos tanto internos como externos del Talento Humano lo que dificulta las respectivas evaluaciones de desempeño; además una informalidad de responsabilidades y una deficiente aplicación de las políticas, principios y normas; por lo que ocasiona una organización defectuosa, deficiencia planificación estratégica y la ciudadanía insatisfecha.

1.2.1.2 Pronóstico

Por los problemas antes mencionados el Departamento de Talento Humano, enmarca en caer en riesgo permanente de informalidad en los controles y desempeño de las actividades del Talento Humano y la incorrecta aplicación de las políticas, principios y normas; motivo que no se alcanzará la eficiencia y eficacia en la gestión esperada; además se puede presentar desventaja para la institución de forma significativa por el Talento Humano no competitivo.

1.2.1.3 Control del Pronóstico

En el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Mocache, debe dotar por una programación de los controles, formalidad de las políticas, principios y normas, y las evaluaciones al Talento Humano dando una propuesta en vistas de mejora.

1.2.2 Formulación del Problema

Esta investigación se basará en una Auditoría de Gestión al departamento de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón

Mocache, y se consideran los problemas que enfrenta debido al inadecuado control de las actividades, las mismas que inciden en la inconsistencia del cumplimiento, ejes principales para estratificar la consistencia de los empleados dentro del departamento de Talento Humano de la institución. En base a este argumento, se enuncia la pregunta de investigación:

¿Cómo incide la Auditoría de Gestión en la toma decisiones del Departamento de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Mocache?

1.2.3 Sistematización del Problema

El trabajo investigativo de Auditoría de Gestión, se centra en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Mocache, tomando para ello como referente el grado de cumplimiento de las actividades que realiza el Talento Humano en dicha entidad. El proyecto abarca todo los componentes importantes de la institución tales como: métodos, eficiencia del personal, eficacia de las metas, principios y normas y otros aspectos involucrados en el presente estudio, por lo que se considera plantear las sub preguntas:

- ✓ ¿Cuáles son las políticas, principios y normas que cumple el Departamento de Talento Humano?

- ✓ ¿Cómo aplicaría la evaluación de desempeño del Talento Humano del GAD Municipal del Cantón Mocache?

- ✓ ¿De qué manera es emitido el informe de auditoría?

1.3 JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como justificativo aportar con el conocimiento de la Auditoría de Gestión en materia de cumplimiento para dar solución al problema dentro del departamento de Talento Humano.

Basándose en las nuevas tendencias de la disciplina, clima organizacional y productividad que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello el esfuerzo humano coordinado. La competitividad y la globalización son dos bases importantes en la perspectiva institucional donde el Talento Humano constituye el elemento fundamental, por ende proporciona habilidades, destrezas, aptitudes y patrones de comportamientos.

Al momento de crear y adaptar estas nuevas culturas para este departamento de Talento Humano el principal reto es lograr que todos los empleados vayan en el mismo camino que el de la institución, y de este modo lograr los resultados esperados.

Por lo tanto esta investigación es factible y viable; realizar esta Auditoría de Gestión al departamento de Talento Humano, con la finalidad de conocer la disposición del personal, nivel jerárquico de la entidad, la estructura organizativa, y lograr los objetivos institucionales con el desempeño del Director de Talento Humano.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

Determinar la incidencia de la Auditoría de Gestión en la toma de decisiones del departamento de Talento Humano del GAD Municipal del Cantón Mocache, año 2012.

1.4.2 Objetivos Específicos

- ✓ Examinar el cumplimiento de las políticas, principios y normas del departamento de Talento Humano.

- ✓ Aplicar indicadores de desempeño del Talento Humano del GAD Municipal del Cantón Mocache.
- ✓ Determinar la emisión del informe de la auditoría para conocer los riesgos existentes.

1.5 HIPÓTESIS

1.5.1 Hipótesis General

La carencia de una Auditoría de Gestión incide en la toma de decisiones del departamento de Talento Humano del GAD Municipal del Cantón Mocache, año 2012.

1.5.2 Hipótesis Específicas

- ✓ El cumplimiento de las políticas, principios y normas orientará el funcionamiento del departamento del Talento Humano.
- ✓ La aplicación de los indicadores determinará el desempeño del Talento Humano.
- ✓ El informe de auditoría permitirá conocer los riesgos existentes del departamento del Talento Humano.

1.5.2.1 Variables Independientes

- ✓ Las políticas, principios y normas son reglas, directrices y preceptos que orienta la acción del ser humano permitiendo ajustar ciertas conductas o actividades.

- ✓ El desempeño es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad.

- ✓ El informe de auditoría es un documento profesional por el cual un auditor independiente interno; El informe es un producto final del trabajo del auditor que consigna las observaciones, conclusiones y recomendaciones.

1.5.2.2 Variables Dependientes

- ✓ Examen al nivel de cumplimiento.

- ✓ Aplicación de los indicadores al Talento Humano.

- ✓ Emisión del informe.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Para el presente estudio se ha tomado como referencia la propuesta teórica de MALDONADO E. Milton, año 2011, Auditoría de Gestión. Cuarta edición, Producciones Digitales Abya - Yala de Quito- Ecuador, Páginas 46 – 51 - 68 y 69 - 95 quién sugiere la siguiente secuencia.

2.1.1 Auditoría de Gestión

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

2.1.2 Alcance

La Auditoría de Gestión examina las prácticas. Los métodos de evaluación de gestión se diseñan para cada uno de los casos específicos lograr extender a los casos similares **(Blanco Luna, 2012)**.

2.1.3 Objetivos

Dentro del campo de acción de la Auditoría de Gestión se pueden señalar como principales:

- ✓ Determinar lo adecuado de la organización de la entidad.
- ✓ Verificar la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas.
- ✓ Vigilar la existencia de políticas adecuadas y el cumplimiento de las mismas.
- ✓ Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
- ✓ Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos.
- ✓ Comprobar la utilización adecuada de los recursos **(Blanco Luna, 2012)**.

2.1.4 Fase de la Auditoría de Gestión

Tiene una propuesta de tres fases y sus respectivas sub-fases:

Fase 1. Familiarización, estudio de la gestión administrativa (breve visión) y visita de las instalaciones **(Maldonado E, 2011)**.

Fase 2. Investigación y análisis que contempla entrevista, evaluación de la gestión administrativa y examen de la documentación **(Maldonado E, 2011)**.

Fase 3. Diagnóstico con una fase creativa que considera ensayar el modelo conceptual de la estrategia administrativa, prioridad que debe darse a los elementos del modelo y costo/beneficio del modelo diseñado. Una segunda subfase es la reverificación de los hallazgos y la última es el informe **(Maldonado E, 2011)**.

La Academia Mexicana de la Auditoría propone:

Fase I. Análisis general y diagnóstico que comprende evaluación preliminar, plan de trabajo, ejecución y diagnóstico **(Maldonado E, 2011)**.

Fase II. Planeación estratégica con la determinación de objetivos, elaboración del programa, determinación de recursos y seguimiento del programa **(Maldonado E, 2011)**.

Fase III. Ejecución, es un proceso de evidencias, procedimiento y técnicas, y supervisión **(Maldonado E, 2011)**.

Fase IV. Informe de resultados finales encontrados determinando observaciones y vista de mejora, estructura, contenido y presentación; discusión con el cliente y enunciando compromisos e informe ejecutivo **(Maldonado E, 2011)**.

2.1.4.1 Fase I Familiarización y Revisión de Legislación y Normatividad

Tiene un completo conocimiento de la organización o entidad, las instalaciones recorridas son las principales actividades para los auditores **(Maldonado E, 2011)**.

El estudio legislativo y la normativa de la institución son breves. Por lo que cada fase de la Auditoría de Gestión requiere un programa **(Maldonado E, 2011)**.

- a) Conocimiento preliminar
- b) Entrevista con directivos
- c) Recorrido de instalaciones
- d) Estructura Orgánica
- e) Programa de auditoría
- f) Plan de auditoría
- g) Contrato **(Maldonado E, 2011)**.

2.1.4.2 Fase II Evaluación del Sistema de Control Interno por el COSO I

2.1.4.2.1 Cuestionario de Control Interno

La comisión se denominó Committee of Sponsoring Organizations de la Treadway Comisión, más conocida por sus siglas COSO definido como un proceso para identificar los motivos de los fraudes y la manera de fortalecer el Control Interno **(Maldonado E, 2011)**.

Para esto se enfoca en cinco componentes:

- ✓ Entorno de Control
- ✓ Evaluación de Riesgos
- ✓ Actividades de Control
- ✓ Información y Comunicación
- ✓ Supervisión o Monitoreo **(Maldonado E, 2011)**.

Ha sido el inicio para un estudio muy profesional y a fondo de la problemática del control interno a fin de fortalecerlo en las empresas y el gobierno para evaluarlo en pro de mejorar las 5 Es de la Auditoría de Gestión **(Maldonado E, 2011)**.

a) Limitaciones del control interno

Transcripción de la Guía Internacional de Auditoría N° 6:

El control interno puede proporcionar solamente una seguridad razonable de que lleguen a alcanzarse los objetivos de la administración a causa de limitaciones inherentes al mismo control interno **(Maldonado E, 2011)**.

- a)** El requisito usual de la administración de que un control es eficaz en relación a su costo; es decir, que el costo de un procedimiento de control no sea desproporcionado a la pérdida potencial debida a fraudes errores **(Maldonado E, 2011)**.

- b)** El hecho de que la mayoría de los controles tiendan a ser dirigidos a tipos de operaciones esperadas y no a operaciones poco usuales **(Maldonado E, 2011)**.

- c)** El error humano potencial debido a descuido, distracción, errores de juicio o comprensión equivocada de instrucciones **(Maldonado E, 2011)**.

- d)** La posibilidad de burlar los controles por medio de colusión con partes externas a la entidad o con empleados de la misma **(Maldonado E, 2011)**.

- e)** La posibilidad de que una persona responsable de ejercer el control pudiera abusar de esa responsabilidad **(Maldonado E, 2011)**.

- f)** 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 **(Maldonado E, 2011)**.

2.1.4.3 Fase III Desarrollo de Hallazgos o examen profundo de áreas críticas

2.1.4.3.1 Hallazgos

Esta es la fase más extensa de la Auditoría de Gestión de donde se integran los especialistas y se conforma el equipo multidisciplinario. Lo expuesto no descarta que podría estar en la evaluación del control interno cuando son áreas muy especializadas así como deben colaborar en la redacción del informe **(Maldonado E, 2011)**.

El concepto de “hallazgo de auditoría” implica que éste tenga 4 tributos.

CONDICIÓN: Lo que sucede o se da en la realidad dentro de la entidad.

CRITERIO: Parámetro de comparación por ser la situación ideal, el estándar, la norma, el principio administrativo apropiado o conveniente.

CAUSA: Motivo, razón por el que se dio la desviación o se produjo el área crítica.

EFEECTO: Daño, desperdicio, pérdida.

Recuerde que estos cuatro atributos constituyen los comentarios del informe **(Maldonado E, 2011)**.

a) Presentación de los Hallazgos

Un buen desarrollo de los hallazgos de la auditoría no solo incluirá cada uno de los atributos discutidos anteriormente, sino que también serán redactados para que cada uno sea claramente distinguido de los otros **(Maldonado E, 2011)**.

2.1.4.3.2 Técnicas de Auditoría

	Comparación
	Observación
Técnicas de Verificación Ocular	Revisión Selectiva
	Rastreo

Técnicas de Verificación Verbal	Indagación
	Análisis
Técnicas de Verificación Escrita	Conciliación
	Confirmación
Técnicas de Verificación Documental	Comprobación
	Computación
Técnicas de Verificación Física	Inspección

(Maldonado E, 2011).

- 1. Comparación:** Observar la similitud o diferencia de dos o más conceptos.
- 2. Observación:** se la considera más general de las técnicas de auditoría y su aplicación es de utilidad en casi todas las fases del examen. Por medio de ella, el auditor se cerciora de ciertos hechos y circunstancias, principalmente los relacionados con la ejecución de los procesamientos, de forma cautelosa, el Talento Humano efectúa positivas operaciones.
- 3. Revisión Selectiva:** Constituye una técnica frecuentemente aplicada a áreas que por su volumen u otras circunstancias no están comprendidas en la revisión o constatación más detenida o profunda.
- 4. Rastreo:** Seguir una operación de un punto a otro dentro de su procedimiento.
- 5. Indagación:** Consiste en averiguar o inquirir sobre un hecho. El empleo cuidadoso de esta técnica puede determinar la obtención de información valiosa que sirva más como apoyo que como evidencia directa en el juicio definitivo del auditor **(Maldonado E, 2011).**
- 6. Análisis:** Con más frecuencia el auditor aplica técnicas del análisis a varias de las cuentas del mayor general de la entidad sujeta a examen **(Maldonado E, 2011).**

7. **Conciliación:** este término significa poner de acuerdo o establecer la relación exacta entre dos conceptos interrelacionados.
8. **Confirmación:** Consiste en cerciorarse de la autenticidad de activos, pasivos, operaciones, etc., mediante la afirmación escrita de una persona o institución.
9. **Comprobación:** Constituye el esfuerzo realizado para cerciorarse o asegurarse de la veracidad de un hecho.
10. **Computación:** Esta técnica se refiere a calcular, contar o totalizar datos numéricos con el objeto de asegurarse que las operaciones matemáticas sean correctas.
11. **Inspección:** involucra el examen físico y ocular de algo. La aplicación de esta técnica es sumamente útil en lo relacionado a la constatación de dinero en efectivo, documentos que evidencian valores, activos fijos y similares **(Maldonado E, 2011)**.

Otras prácticas de auditoría

- ✓ Pruebas selectivas a juicio del auditor.
- ✓ Muestreo estadístico.

A más de esa clasificación, conviene destacar la importancia que tiene la entrevista en la Auditoría de Gestión. Respecto a la encuesta el auditor tomará en cuenta cuan conveniente es recurrir o no en su aplicación **(Maldonado E, 2011)**.

2.1.4.3.3 Riesgo de Auditoría

Posibilidad de que el auditor emita una opinión incorrecta por no haber detectado alguna irregularidad significativa. El hecho de la opinión del auditor se base en la aplicación de pruebas selectivas, en lugar de llevar acabo la comprobación de todas las operaciones, conlleva un riesgo, es el conocido como riesgo de auditoría. El denominado modelo de riesgo de auditoría

descansa sobre dos pilares fundamentales: el riesgo general o probable de auditoría y la importancia relativa. El riesgo auditoría es una combinación de tres riesgos diferentes: el riesgo inherente, el riesgo de control y el riesgo de detección (**Mora Enguídanos, 2008**).

Riesgo Inherente: incertidumbre propia del trabajo de auditoría que se supone la posibilidad de que se hayan cometido errores de importancia en el proceso contable que afecten al saldo de una cuenta o una transacción. Cuando el auditor valora el riesgo inherente no debe considerar el control interno establecido por la empresa (**Mora Enguídanos, 2008**).

Riesgo de Control: Posibilidad de que si existen errores de importancia en el proceso contable, los mismos no sean detectados o corregidos oportunamente por los sistemas de control interno de la entidad (**Mora Enguídanos, 2008**).

Riesgo de Detección: Posibilidad de que cualquier error de importancia que exista y no hubiera sido puesto de manifiesto por el sistema de control interno, no fuera a su vez detectado por la aplicación de las pruebas sustantivas adecuadas en la auditoría (**Mora Enguídanos, 2008**).

Además se consideran algunos factores del riesgo de auditoría siendo los que a continuación se detalla:

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

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

2. Evaluar los riesgos inherentes a la protección de los bienes activos o imagen pública adversa considerando:

- ✓ Probabilidad de ocurrencia de fraudes.
- ✓ Quejas del público.

- ✓ Errores de los criterios que se aplican para tomar decisiones.
- ✓ Barreras externas que afectan al accionar de la Empresa.

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

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

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

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

5. Medir la importancia del tamaño de la auditoría haciendo referencia al número de personas, tanto de la empresa auditada como de los auditores, volumen físico de la documentación e impacto social reconociendo que a mayor tamaño mayores riesgos.

6. Determinar la importancia de la alta dirección le asigna a la auditoría otorgándoles por tanto todas las facilidades en el desarrollo de las tareas a los auditores y su equipo.

7. Considerar la posibilidad de incurrir en errores, o no detectarlos, según el tiempo de preparación y ejecución de la auditoría que se haya planificado y utilizado verdaderamente.

2.1.4.3.4 Muestreo en la Auditoría

Durante su examen el auditor obtiene evidencia confiable y pertinente, suficiente para darle una base razonable sobre lo cual emitir un informe. Los

procedimientos de auditoría que brindan esa evidencia no pueden aplicarse a la totalidad de las operaciones de la entidad, sino que se restringen a algunos de ellos; este conjunto de operaciones constituye una “muestra”.

El muestreo es el proceso de determinar una muestra representativa que permita concluir sobre los hallazgos obtenidos en el universo de operaciones. Por muestra representativa se entiende una cantidad dada de partidas que considerando los valores otorgados a elementos tales como el “riesgo”, permite inferir que el comportamiento de esa muestra es equivalente al comportamiento del universo.

La aplicación del muestreo en auditoría tiene los siguientes objetivos:

- a) Obtener evidencia del cumplimiento de los procedimientos de control establecidos.
- b) Obtener evidencia directa sobre la veracidad de las operaciones que se incluye en los registros y controles.

2.1.4.3.5 Indicadores de Gestión

a) Indicadores de eficacia

Son los que permiten determinar, cuantitativamente, el grado de cumplimiento de una meta en un período determinado o el ejercicio de los resultados en relación al presupuesto asignado, a saber **(Maldonado E, 2011)**.

$$\text{Eficacia Programática} = \frac{\text{Metas Alcanzadas}}{\text{Metas Programadas}}$$

$$\text{Eficacia Presupuestal} = \frac{\text{Presupuesto Ejercido}}{\text{Presupuesto Asignado}}$$

La eficacia, es la capacidad de lograr los objetivos y metas programados con los recursos disponibles y en un tiempo determinado **(Maldonado E, 2011)**.

En la eficacia programática la cifra mayor a uno constituye un resultado positivo; cuando es menor a uno significa incumplimiento; en la eficacia presupuestal la cifra mayor a uno significa sobre-ejercicio; cuando es menor puede indicar un uso más racional de los recursos **(Maldonado E, 2011)**.

b) Indicadores de eficiencia

Se aplica para medir la relación establecida entre las metas alcanzadas y los recursos ejercidos para tal fin y se determinan **(Maldonado E, 2011)**.

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Eficacia Programática}}{\text{Eficacia Presupuestal}}$$

Eficiencia es el cumplimiento de los objetivos y metas programados con el mínimo de recursos disponibles **(Maldonado E, 2011)**.

La eficiencia presupone una clara definición del alcance de los resultados proyectados y la predeterminación de los costos unitarios a incurrir, con la finalidad de que cada meta o proyecto se realice dentro de una acertada presupuestación **(Maldonado E, 2011)**.

c) Indicadores de Productividad

Se utilizan para determinar el rendimiento de uno o varios trabajadores, en la consecución de una meta o en la ejecución de una tarea asignada en una unidad de tiempo **(Maldonado E, 2011)**.

La productividad se define como la relación entre los bienes o servicios productivos y los insumos requeridos, en un período determinado **(Maldonado E, 2011)**.

Para valorar la productividad de una tarea, de actividad o de meta, se deben establecer el Talento Humano que intervino en la realización y pasa a dividir entre estos los elementos obtenidos como producto final **(Maldonado E, 2011)**.

2.1.4.4 Fase IV Comunicación de Resultados e Informes de Auditoría

Para sustentar la comunicación y el informe, la evidencia es fundamental. El auditor se comprometen a obtener, analizar, interpretar y documentar la información, afirmando el resultado de la auditoría **(Maldonado E, 2011)**.

El proceso de examinar y evaluar la información es la siguiente:

- ✓ Se debe obtener información sobre todo asunto relacionado con los objetivos y alcance de la auditoría.
- ✓ La información debe ser suficiente, competente, pertinente y útil para proveer una base sólida a los hallazgos y recomendaciones de la auditoría.

Información suficiente significa que está basada en hechos, es adecuada y convincente de modo que permita a una persona común e informada llegar a las mismas conclusiones del auditor.

Información competente se refiere a la mayor confiabilidad y calidad posible de obtener a través del empleo de las técnicas apropiadas de auditoría.

Información pertinente es la que apoya los hallazgos y recomendaciones de auditoría y es consistente con sus objetivos.

Información útil es aquella que facilita a la organización el logro de sus metas **(Maldonado E, 2011)**.

a) Plan de redacción del informe

Es importante que usted prepare un plan de redacción del informe; contemplando los temas, subtemas e ideas principales **(Maldonado E, 2011)**.

El plan no es más que una valiosa guía que le permite ir redactando el informe con orden. Le evita repetir aspectos ya comentados en otra sección del informe u olvidarse de ciertos temas que siendo de importancia no se redactaron por la voluminosidad de los papeles de trabajo **(Maldonado E, 2011)**.

Capítulo I. Información Introductoria

- ✓ Motivo
- ✓ Objetivos
- ✓ Alcance y naturaleza del informe
- ✓ Funcionarios principales
- ✓ Presupuesto **(Maldonado E, 2011)**.

Capítulo II. Información de la entidad

- ✓ Antecedentes de la entidad (o dpto., etc)
- ✓ Estructura Organizacional
- ✓ Hallazgos
- ✓ Conclusiones
- ✓ Recomendaciones **(Maldonado E, 2011)**.

2.1.5 Talento Humano

El Talento Humano incluye todo el esfuerzo humano desplegado dentro del entorno organizacional y las potencialidades, así como todos los factores que cualifican este esfuerzo y potencialidades, como son los conocimientos técnicos y profesionales, las experiencias, las habilidades, la motivación, los intereses vocacionales, la salud, las aptitudes, las actitudes, la creatividad y la cultura general **(Veras & Cuello, 2005)**.

2.1.5.1 Importancia

El factor humano en el éxito de los planes y programas y el logro de las metas institucionales **(Castillo Palacios, 2010)**.

En el caso de una entidad u organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el Talento Humano es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de Talento Humano, aplicadas tanto por los departamentos como por los gerentes, teniendo un gran impacto en la productividad y el desempeño **(Castillo Palacios, 2010)**.

Aún cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la institución, el Talento Humano tiene una importancia fuertemente considerable **(Castillo Palacios, 2010)**.

El Talento Humano proporciona la creatividad, estableciendo los objetivos y estrategias para la institución. Sin gente eficiente es imposible que una institución logre sus objetivos. El trabajo del director de Talento Humano es influir en esta relación entre una institución y sus empleados **(Castillo Palacios, 2010)**.

2.1.5.2 Gestión del Talento Humano

Es la capacidad de las instituciones para atraer, motivar y desarrollar los profesionales competentes, capaces, comprometidos y su capacidad para convertir el Talento individual, a través de un proyecto ilusionante, en Talento Organizativo **(Blogger-FABA, 2013)**.

La Gestión del Talento define al profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en un entorno determinado. En otras palabras, es la materia prima que constituye el talento organizativo **(Blogger-FABA, 2013)**.

2.1.5.3 Ventaja Competitiva

Sin embargo las personas son significativas para las organizaciones, en la actualidad han adquirido una función aún más importante en la creación de ventajas competitivas para la organización. De hecho, un número creciente de expertos plantea que la clave del éxito de una organización se basa en el desarrollo de un conjunto de competencias que la distinguen de las demás. El desarrollo de estas competencias, si bien es un proceso complejo, y requiere un trabajo arduo, proporciona una base a largo plazo para realizar las innovaciones y cambios, desarrollo de productos y servicios **(Castillo Palacios, 2010)**.

Las organizaciones pueden lograr ventajas competitivas a través del personal si son capaces de satisfacer los siguientes criterios:

1. Mejoran la eficiencia o eficacia de la organización. El valor aumenta cuando los trabajadores encuentran medios para disminuir costos, proporcionar algo único a clientes o usuarios, o alguna combinación de estos puntos **(Castillo Palacios, 2010)**.

2. Sus habilidades, conocimientos y capacidades no están al alcance de la competencia **(Castillo Palacios, 2010)**.
3. Los demás no pueden imitar sus capacidades y contribuciones **(Castillo Palacios, 2010)**.
4. Sus talentos pueden combinarse y desplegarse para trabajar en nuevas tareas en cuanto sea necesario **(Castillo Palacios, 2010)**.

En las organizaciones e instituciones sin fines de lucro, la ventaja competitiva se entiende como el cumplimiento de la misión para la cual fue creada. Es decir, una adecuada Gestión del Talento Humano debe contribuir al logro de los objetivos de la institución, acercándola a su visión **(Castillo Palacios, 2010)**.

2.1.5.4 Estructuración del Talento Humano

2.1.5.4.1 Planificación del Talento Humano

La planificación del Talento Humano es el conjunto de normas, técnicas y procedimientos, orientada a determinar la situación histórica, actual y futura de la Dirección de Talento Humano en el GAD Municipal, a fin de garantizar la cantidad y calidad de este recurso, en función de la estructura administrativa correspondiente **(Ministerio de Relaciones Laborales, 2010)**.

Esta tarea debe ser ejecutada por la respectiva Unidad de Administración de la Dirección de Talento Humano, quienes estructuran, elaboran y presentan la planificación de Talento Humano, en función de los planes, programas, proyectos y procesos a ser ejecutados, por el GAD Municipal, con su entidad y régimen especial, obligatoriamente tendrá su propia planificación anual de Talento Humano, la que será sometida al Concejo cada año para su aprobación **(Ministerio de Relaciones Laborales, 2010)**.

✓ Los Contratos de Servicios Ocasionales

Este es uno de los temas más importantes en el tratamiento de Talento Humano en los GAD Municipales, debido principalmente a que con los cambios

administrativos de cada administración, se tiende a aumentar el personal que labora en la institución, por lo general, ingresan con contrato de servicios ocasionales **(Ministerio de Relaciones Laborales, 2010)**.

De acuerdo a lo dispuesto en la Ley Orgánica de Servicio Público (Registro Oficial 294, 2010), la suscripción de contratos de servicios ocasionales será autorizada/o por el Alcalde/sa, para satisfacer necesidades institucionales, previo el informe de la unidad de administración de Talento Humano, siempre que exista la partida presupuestaria y disponibilidad de los recursos económicos para este fin **(Ministerio de Relaciones Laborales, 2010)**.

La contratación de personal ocasional no podrá sobrepasar el veinte por ciento de la totalidad del personal de la entidad contratante; en caso de que se superare dicho porcentaje deberá contarse con la autorización previa del Ministerio de Relaciones Laborales, estos contratos no podrán exceder de doce meses de duración o hasta que culmine el tiempo restante del ejercicio fiscal en curso. Se exceptúa de este porcentaje a aquellas instituciones u organismos de reciente creación que deban incorporar personal bajo esta modalidad, hasta que se realicen los correspondientes concursos de selección de méritos y oposición y en el caso de puestos que correspondan a proyectos de inversión o comprendidos en la escala del nivel jerárquico superior, como es el caso de Asesores o Consultores, Por su naturaleza, este tipo de contratos no generan estabilidad **(Ministerio de Relaciones Laborales, 2010)**.

El personal que labora en el servicio público bajo esta modalidad, tendrá relación de dependencia y derecho a todos los beneficios económicos contemplados para el personal de nombramiento, con excepción de las indemnizaciones por supresión de puesto o partida o incentivos para jubilación **(Ministerio de Relaciones Laborales, 2010)**.

Este tipo de contratos, por su naturaleza, de ninguna manera representará estabilidad laboral en el mismo, ni derecho adquirido para la emisión de un nombramiento permanente, pudiendo darse por terminado en cualquier

momento, lo cual podrá constar del texto de los respectivos contratos **(Ministerio de Relaciones Laborales, 2010)**.

La remuneración mensual unificada para este tipo de contratos, será la fijada conforme a los valores y requisitos determinados para los puestos o grados establecidos en las Escalas de Remuneraciones fijadas por el Ministerio de Relaciones Laborales, las cuales analizaremos en el tema clasificación de puestos **(Ministerio de Relaciones Laborales, 2010)**.

Es muy importante considerar que el contrato de servicios ocasionales que no se sujete a los términos de esta Ley, será causal para la conclusión automática del mismo y originará en consecuencia la determinación de las responsabilidades administrativas, civiles o penales de conformidad con la Ley **(Ministerio de Relaciones Laborales, 2010)**.

En caso de necesidad institucional se podrá renovar por única vez el contrato de servicios ocasionales hasta por doce meses adicionales salvo el caso de puestos comprendidos en proyectos de inversión o en la escala del nivel jerárquico superior **(Ministerio de Relaciones Laborales, 2010)**.

✓ **De la Supresión de Puestos**

Según lo que dispone la Ley Orgánica de Servicio Público (Registro Oficial 294, 2010), el proceso de supresión de puestos procederá de acuerdo a razones técnicas, funcionales y económicas de los GAD Municipales, este proceso se llevará a cabo bajo los principios de racionalización, priorización, optimización y funcionalidad, respondiendo a instancias de diagnóstico y evaluación **(Ministerio de Relaciones Laborales, 2010)**.

La supresión de puesto implica la eliminación de la partida respectiva y la prohibición de crearla nuevamente durante dos años, salvo casos debidamente justificados mediante el respectivo informe técnico de la Unidad de Administración de Talento Humano de la institución **(Ministerio de Relaciones Laborales, 2010)**.

Para la supresión de puestos no se considerarán los puestos que ocupen las personas con discapacidad severa o quienes tengan a su cuidado y responsabilidad un hijo, cónyuge, conviviente en unión de hecho o progenitor con un grado severo de discapacidad, debidamente certificado por el Consejo Nacional de Discapacidades (CONADIS) **(Ministerio de Relaciones Laborales, 2010)**.

2.1.5.4.2 Clasificación de Puestos del Servicio Público

La clasificación de puestos del servicio público es el conjunto de normas estandarizadas para analizar, describir, valorar y clasificar los puestos en los GAD Municipales, se fundamenta principalmente en:

- ✓ Tipo de trabajo
- ✓ Dificultad
- ✓ Ubicación geográfica
- ✓ Ámbito de acción
- ✓ Complejidad
- ✓ Nivel académico
- ✓ Responsabilidad

Así como los requisitos de aptitud, instrucción y experiencia necesarios para su desempeño de los puestos públicos.

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes especiales, diseñarán y aplicarán su propio subsistema de clasificación de puestos **(Ministerio de Relaciones Laborales, 2010)**.

2.1.5.4.3 Selección de Personal

La LOSEP (Registro Oficia 294, 2010), la define como el conjunto de normas, políticas, métodos y procedimientos, tendientes a evaluar competitivamente la idoneidad de las y los aspirantes que reúnan los requerimientos establecidos para el puesto a ser ocupado, garantizando:

- a) Equidad de género
- b) Interculturalidad

c) Inclusión de las personas con discapacidad y grupos de atención prioritaria **(Ministerio de Relaciones Laborales, 2010)**.

✓ **Ingreso al Puesto Público**

La Ley Orgánica de Servicio Público indica que el ingreso a un puesto público será efectuado mediante concurso de merecimiento y oposición, que evalúe la idoneidad del interesado y se garantice el libre acceso al mismo, se realizará bajo el precepto de justicia, transparencia y sin discriminación alguna **(Ministerio de Relaciones Laborales, 2010)**.

La calificación en el concurso de mérito y oposición debe hacerse con parámetros objetivos, y en ningún caso, las autoridades nominadoras podrán intervenir de manera directa, subjetiva o hacer uso de mecanismos discrecionales. Este tipo de irregularidades invalidarán los procesos de selección de personal **(Ministerio de Relaciones Laborales, 2010)**.

✓ **Los Puestos Vacantes**

Para llenar los puestos vacantes se efectuará un concurso público de merecimiento y oposición, garantizando a las y los aspirantes su participación sin discriminación alguna conforme a lo dispuesto en la Constitución de la República, la Ley de Servicio Público y su Reglamento. Este concurso deberá ser ejecutado por la respectiva Unidad de Administración del Talento Humano **(Ministerio de Relaciones Laborales, 2010)**.

✓ **Los Ascensos**

Estos se realizarán mediante concurso de méritos y oposición, en el que se evaluará primordialmente la eficiencia de las servidoras y los servidores y, complementariamente, los años de servicio.

Se deberá cumplir con los requisitos establecidos para el puesto, los cuales deben constar en el respectivo Reglamento Orgánico Funcional y el Manual de Funciones que debe tener cada Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal **(Ministerio de Relaciones Laborales, 2010)**.

2.1.5.4.4 De la Formación y la Capacitación

La formación es el subsistema de estudios de carrera y de especialización de nivel superior que otorga titulación según la base de conocimientos y capacidades que permitan a los servidores públicos de nivel profesional y directivo obtener y generar conocimientos científicos al servicio de la institución a la que pertenecen **(Ministerio de Relaciones Laborales, 2010)**.

✓ Capacitación y Desarrollo de Personal

Está orientado al desarrollo integral del Talento Humano que forma parte del Servicio Público, a partir de procesos de adquisición y actualización de conocimientos, desarrollo de técnicas, habilidades y valores para la generación de una identidad tendiente a respetar los derechos humanos, practicar principios de solidaridad, calidez, justicia y equidad reflejados en su comportamiento y actitudes frente al desempeño de sus funciones de manera eficiente y eficaz **(Ministerio de Relaciones Laborales, 2010)**.

✓ Programas de Formación y Capacitación

Para cumplir con su obligación de prestar servicios públicos de óptima calidad, el Estado, a través de los GAD Municipales y sus respectivas Unidades de Administración del Talento Humano, garantizará y financiará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos mediante la implementación y desarrollo de programas de capacitación **(Ministerio de Relaciones Laborales, 2010)**.

✓ Efectos de la Formación y la Capacitación

La formación y capacitación efectuada a favor de las y los servidores públicos, en la que el Estado hubiese invertido recursos económicos, generará la responsabilidad de transmitir y de poner en práctica los nuevos conocimientos adquiridos por un lapso igual al triple del tiempo de formación o capacitación **(Ministerio de Relaciones Laborales, 2010)**.

2.1.5.4.5 Evaluación del Desempeño

Es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justo, transparente, imparcial y libre de arbitrariedades que sistemáticamente se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto.

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 el GAD Municipal **(Ministerio de Relaciones Laborales, 2010)**.

✓ Planificación de la evaluación

La Unidad de Administración del Talento Humano del GAD debe planificar y administrar un sistema periódico de evaluación del desempeño, con el objetivo de estimular el rendimiento de las servidoras y los servidores públicos, cumpliendo con los principios de desconcentración y descentralización y acorde a los preceptos constitucionales **(Ministerio de Relaciones Laborales, 2010)**.

✓ Objetivos de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño servirá de base para:

- a) Ascenso y cesación; y,
- b) Concesión de otros estímulos que contemplen esta Ley o los reglamentos, tales como: menciones honoríficas, licencias para estudio, becas y cursos de formación, capacitación e instrucción **(Ministerio de Relaciones Laborales, 2010)**.

✓ Escala de Calificaciones

El resultado de la evaluación del desempeño se sujetará a la siguiente escala de calificaciones:

- a) Excelente;
- b) Muy Bueno;
- c) Satisfactorio;
- d) Regular; y,
- e) Insuficiente **(Ministerio de Relaciones Laborales, 2010)**.

✓ **Efectos de la evaluación**

La servidora o servidor que obtuviere la calificación de insuficiente, será destituido de su puesto, previo el respectivo sumario administrativo que se efectuará de manera inmediata **(Ministerio de Relaciones Laborales, 2010)**.

La servidora o servidor público que obtuviere la calificación de regular, será nuevamente evaluado en el plazo de tres meses y si nuevamente mereciere la calificación de regular, dará lugar a que sea destituido de su puesto, previo el respectivo sumario administrativo que se efectuará de manera inmediata **(Ministerio de Relaciones Laborales, 2010)**.

La evaluación la efectuará el jefe inmediato y será revisada y aprobada por el inmediato superior institucional, es decir el Director de Talento o el Alcalde, como autoridad nominadora.

La servidora o servidor calificado como excelente, muy bueno o satisfactorio, será considerado para los ascensos, promociones o reconocimientos, priorizando al mejor calificado en la evaluación del desempeño **(Ministerio de Relaciones Laborales, 2010)**.

Estas calificaciones constituirán antecedente para la concesión de estímulos que establece la ley y sugerir recomendaciones relacionadas con el mejoramiento y desarrollo de los recursos humanos **(Ministerio de Relaciones Laborales, 2010)**.

2.1.6 Toma de Decisiones

La toma de decisiones es una cuestión central en la actividad humana, el decidir seleccionando medios y fines es una necesidad vital, tanto para los agentes individuales como para los grupos sociales; Es por eso, la toma de

decisiones constituye un ámbito de estudio donde describe las organizaciones como ensamblajes de seres humanos que interactúan de modo que las acciones de los individuos sirven de base para configurar grupos. Considera que las organizaciones son sistemas de acción coordinada entre individuos y grupos cuyas preferencias, información, intereses y conocimiento diferente **(Bonome, 2010)**.

Las organizaciones procesan y canalizan la información dan forma a los objetivos y a la lealtades de sus participantes; Crean historias compartidas que incluyen creencias comunes y prácticas estandarizadas, ofrecen incentivos por comportamientos apropiados **(Bonome, 2010)**.

2.1.6.1 Principios y reglas para la decisión

No existen principios y reglas para la solución de problemas. Dado que las personas posponen el dominio de las decisiones y conducta, éticas o no éticas. Se presenta diversos principios para justificar la ética de las decisiones y conducta de una persona **(Hellriegel, Slocum, & Woodman, 2008)**.

2.1.6.2 Principios que justifican decisiones y comportamiento de Autoservicios

- ✓ Hedonista.
- ✓ Poder es igual al derecho
- ✓ Conveniencia
- ✓ Institución
- ✓ Ético de la organización

2.1.6.3 Principios que tienden a justificar acciones y decisiones sobre la base de intentar equilibrar múltiples intereses

- ✓ Justifica los medios
- ✓ Utilitario
- ✓ Ética profesional

2.1.6.4 Principios desde el punto de vista de quienes resulten afectados y del público en general:

- ✓ Revelación
- ✓ Justicia distributiva
- ✓ Regla de oro **(Hellriegel, Slocum, & Woodman, 2008)**.

2.2 FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL

2.2.1 Empresa

Es una organización, institución o industria, dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales, para satisfacer las necesidades de bienes o servicios de los demandantes, a la par de asegurar la continuidad de la estructura productivo/comercial así como sus necesarias inversiones **(Sarmiento, 2008)**.

2.2.2 Empresas Públicas

Se entiende por empresa pública, empresa estatal o sociedad estatal a toda aquella que es propiedad del Estado, sea éste nacional, municipal o de cualquier otro estrato administrativo, ya sea de un modo total o parcial **(Maldonado E, 2011)**.

2.2.3 Eficacia

La eficacia es el grado en que son alcanzados, en forma continua, los objetivos de los programas y los efectos esperados de una entidad **(Maldonado E, 2011)**.

2.2.4 Eficacia Operacional

Se refiere al logro de los resultados esperados pero relacionándolos con los sistemas de entrega de los bienes y servicios producidos y al rendimiento o eficiencia de dichos sistemas **(Maldonado E, 2011)**.

2.2.5 Eficacia Organizacional

Se refiere a la capacidad total de la entidad y las interacciones dentro de la planificación estratégica, estructuras y procesos administrativos y los recursos humanos y financieros, todos en relación con las metas de la organización y el ambiente externo **(Maldonado E, 2011)**.

2.2.6 Ética

Es un conjunto de principios y normas morales que regulan las actividades humanas. El marco ético gubernamental está fundamentado en el principio de que el servicio público es un cargo o responsabilidad pública; suministra alguna confianza de que las decisiones se toman imparcial y objetivamente y en el interés del público. Actuar bajo un buen marco ético gubernamental deja claro que tipo de conducta no es aceptable en el gobierno; que las decisiones son tomadas por los méritos de los asuntos; que las explicaciones por las acciones gubernamentales serán aceptadas por el público; y, que la confianza en el gobierno será fortalecida. Además el apego a un marco ético sano le permite al gobierno enfocarse en lo sustancial de una política o directriz en lugar de tener sus prioridades influidas por intereses o favoritismo político **(Maldonado E, 2011)**.

2.2.7 Gestión Pública

Son incentivos políticos y administrativos para asumir riesgos controlados no están demasiado claros y el conjunto de los factores operando en el contexto público inhiben a los gobiernos en el momento de promover las innovaciones **(Ballart, 2008)**.

2.2.8 La Motivación

Ejecuta los altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, determinados por la capacidad de satisfacer la necesidad individual; también es señalada como característica personal, dado que los gerentes rotulan al personal carecen de motivación **(Caballero, Arias, Iguaran, & Herrera, 2008)**.

2.2.9 Responsabilidad

Es una compostura en que consiste la supervisión que reciben de tipo general, es decir, un sentimiento de ser su propio jefe, toma de decisiones y no tener doble chequeo en el trabajo **(Caballero, Arias, Iguaran, & Herrera, 2008)**.

2.2.10 Riesgo

Es una decisión, tiene metas claras y que está disponible una buena cantidad de información, pero los resultados futuros relacionados con cada alternativa están sujetos a la probabilidad. Sin embargo, existe información suficiente para permitir el cálculo de la probabilidad de un resultado exitoso para cada alternativa. Es posible utilizar el análisis estadístico para calcular las probabilidades de éxito o fracaso **(Daft & Marcic, 2009)**.

2.2.11 Satisfacción Laboral

Comprende acciones favorables o desfavorables del personal en los puestos de trabajos. Los administradores esperan la máxima productividad en sus responsabilidades o tareas. Los valores son los principios de conducta que orientan a la actuación de los individuos tanto en la sociedad como en el trabajo **(Caballero, Arias, Iguaran, & Herrera, 2008)**.

2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

2.3.1 Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización – COOTAD.

(Registro Oficial N° 203-martes, 19-Oct-2010), Artículo 1.- Ámbito.- Este Código regula la organización político administrativa del Estado en el territorio, el régimen de los diferentes niveles de gobiernos autónomos descentralizados y los regímenes especiales, con el fin de garantizar su autonomía política, administrativa y financiera a través de la descentralización obligatoria y progresiva, el sistema nacional de competencias, las fuentes de financiamiento, los mecanismos para compensar los desequilibrios en el desarrollo territorial y

la institucionalidad responsable de su administración **(Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME), 2012)**.

Artículo 2.- Objetivos.- Son objetivos del presente Código:

- a) La autonomía política, administrativa y financiera de los gobiernos autónomos descentralizados, en el marco de la unidad del Estado Ecuatoriano **(Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME), 2012)**.

- b) La profundización del proceso de autonomías y descentralización del Estado, con el fin de promover el desarrollo equitativo, solidario y sustentable del territorio, la integración y participación ciudadana, así como el desarrollo social y económico de la población **(Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME), 2012)**.

- c) El fortalecimiento del rol del Estado mediante la consolidación de cada uno de sus niveles de gobierno, en la administración de sus circunscripciones territoriales, con el fin de impulsar el desarrollo nacional y garantizar el pleno ejercicio de los derechos sin discriminación alguna, así como la prestación adecuada de los servicios públicos **(Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME), 2012)**.

- d) La organización territorial del Estado Ecuatoriano equitativa y solidaria, que compense las situaciones de injusticia y exclusión existentes entre las circunscripciones territoriales **(Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME), 2012)**.

- e) La afirmación del carácter intercultural y plurinacional del Estado Ecuatoriano **(Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME), 2012)**.

- f) La democratización de la gestión del gobierno central y de los gobiernos autónomos descentralizados, mediante el impulso de la participación ciudadana **(Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME), 2012)**.

- g) La delimitación del rol y ámbito de acción de cada nivel de gobierno, para evitar la duplicación de funciones y optimizar la administración estatal **(Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME), 2012)**.
- h) La definición de mecanismos de articulación, coordinación y corresponsabilidad entre los distintos niveles de gobierno para una adecuada planificación y gestión pública **(Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME), 2012)**.
- i) La distribución de los recursos en los distintos niveles de gobierno, conforme con los criterios establecidos en la Constitución de la República para garantizar su uso eficiente **(Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME), 2012)**.

Artículo 3.- Principios.- El ejercicio de la autoridad y las potestades públicas de los gobiernos autónomos descentralizados se regirán por los siguientes principios **(Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME), 2012)**.

- a) **Unidad.-** Los distintos niveles de gobierno tienen la obligación de observar la unidad del ordenamiento jurídico, la unidad territorial, la unidad económica y la unidad en la igualdad de trato, como expresión de la soberanía del pueblo ecuatoriano **(Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME), 2012)**.

La unidad jurídica se expresa en la Constitución como norma suprema de la República y las leyes, cuyas disposiciones ordenan el proceso de descentralización y autonomías **(Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME), 2012)**.

La unidad territorial implica que en ningún caso el ejercicio de la autonomía permitirá la concesión del territorio nacional **(Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME), 2012)**.

La unidad económica se expresa en un único orden económico-social y solidario a nivel nacional, para que el reparto de las competencias no produzca inequidades territoriales (**Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME), 2012**).

- b) Solidaridad.-** Todos los niveles de gobierno tienen como obligación compartida la construcción del desarrollo justo, equilibrado y equitativo de las distintas circunscripciones territoriales, en el marco del respeto de la diversidad y el ejercicio pleno de los derechos individuales y colectivos. En virtud de este principio es deber del Estado, en todos los niveles de gobierno, redistribuir y reorientar los recursos y bienes públicos para compensar las inequidades entre circunscripciones territoriales; garantizar la inclusión, la satisfacción de las necesidades básicas y el cumplimiento del objetivo del buen vivir (**Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME), 2012**).
- c) Coordinación y corresponsabilidad.-** Todos los niveles de gobierno tienen responsabilidad compartida con el ejercicio y disfrute de los derechos de la ciudadanía, el buen vivir y el desarrollo de las diferentes circunscripciones territoriales, en el marco de las competencias exclusivas y concurrentes de cada uno de ellos (**Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME), 2012**).
- d) Subsidiariedad.-** La subsidiariedad implica privilegiar la gestión de los servicios, competencias y políticas públicas por parte de los niveles de gobierno más cercanos a la población, con el fin de mejorar su calidad y eficacia, y alcanzar una mayor democratización y control social de los mismos (**Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME), 2012**).
- e) Complementariedad.-** Los gobiernos autónomos descentralizados tienen la obligación compartida de articular sus planes de desarrollo territorial al Plan Nacional de Desarrollo y gestionar sus competencias de manera articulada y complementaria para hacer efectivos los derechos de la ciudadanía y el

régimen del buen vivir y contribuir así al mejoramiento de los impactos de las políticas públicas promovidas por el Estado Ecuatoriano (**Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME), 2012**).

f) Participación ciudadana.- La participación es un derecho cuya titularidad y ejercicio corresponde a la ciudadanía. El ejercicio de este derecho será garantizado y facilitado por el gobierno central y por los distintos gobiernos autónomos descentralizados de manera obligatoria, con el fin de garantizar la elaboración y adopción compartida de decisiones entre los diferentes niveles de gobierno y la ciudadanía; de planes, políticas, programas y proyectos públicos; del diseño y ejecución de presupuestos participativos de los gobiernos (**Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME), 2012**).

g) Sustentabilidad del desarrollo.- Los gobiernos autónomos descentralizados priorizarán las potencialidades, capacidades y vocaciones de sus circunscripciones territoriales para impulsar el desarrollo y mejorar el bienestar de la población, e impulsarán el desarrollo territorial centrado en sus habitantes, su identidad cultural y valores comunitarios. La aplicación de este principio conlleva asumir una visión integral, asegurando los aspectos sociales, económicos, ambientales, culturales e institucionales, armonizados con el territorio y aportarán al desarrollo justo y equitativo de todo el país (**Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME), 2012**).

TÍTULO III

Gobiernos Autónomos Descentralizados

Artículo 28.-Gobiernos autónomos descentralizados.- Cada circunscripción territorial tendrá un gobierno autónomo descentralizado para la promoción del desarrollo y la garantía del buen vivir, a través del ejercicio de sus competencias (**Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME), 2012**).

Estará integrado por ciudadanos electos democráticamente quienes ejercerán su representación política **(Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME), 2012)**.

Constituyen gobiernos autónomos descentralizados:

- a) Regionales;
- b) Provinciales;
- c) Cantonales;
- d) Parroquias;
- e) Distritos metropolitanos y las circunscripciones territoriales étnico/culturales, de conformidad con la Constitución y la Ley.
- f) Provincia de Galápagos, de conformidad con la Constitución, contará con un gobierno provincial de régimen especial **(Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME), 2012)**.

Artículo 29.-Funciones de los Gobiernos Autónomos Descentralizados.- El ejercicio de cada gobierno autónomo descentralizado se realizará a través de tres funciones integradas:

- a) Legislación, normatividad y fiscalización;
- b) Ejecución y administración; y,
- c) Participación ciudadana y control social **(Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME), 2012)**.

Capítulo III

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal

Sección Primera

Naturaleza jurídica, sede y funciones

Artículo 53.-Naturaleza jurídica.- Los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera, integradas por las funciones ejecutivas, legislación y fiscalización y de participación ciudadana previstas en este Código, para el ejercicio de las funciones y competencias que le corresponden **(Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME), 2012)**.

La sede del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal será la cabecera cantonal prevista en la ley de creación del cantón **(Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME), 2012)**.

Artículo 54.-Funciones.- Son funciones del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal **(Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME), 2012)**.

- a) Promover el desarrollo sustentable de su circunscripción territorial cantonal, para garantizar la realización del buen vivir a través de la implementación de políticas públicas cantonales, en el marco de sus competencias constitucionales y legales **(Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME), 2012)**.
- b) Diseñar e implementar políticas de promoción y construcción de equidad e inclusión en su territorio, en el marco de sus competencias constitucionales y legales **(Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME), 2012)**.
- c) Establecer el régimen de uso del suelo y urbanístico, para lo cual determinará las condiciones de urbanización, parcelación, lotización, división o cualquier otra forma de fraccionamiento de conformidad con la planificación cantonal, asegurando porcentajes para zonas verdes y áreas comunales **(Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME), 2012)**.
- d) Implementar un sistema de participación ciudadana para el ejercicio de los derechos y la gestión democrática de la acción municipal **(Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME), 2012)**.
- e) Elaborar y ejecutar el plan cantonal de desarrollo y el de ordenamiento territorial y las políticas públicas en su jurisdicción territorial, de manera articulada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial, y realizar en forma permanente, el seguimiento y rendición de cuentas sobre

el cumplimiento de las metas establecidas **(Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME), 2012)**.

- f) Ejecutar las competencias exclusivas y concurrentes reconocidas por la Constitución y la ley y en dicho marco, prestar los servicios públicos y construir la obra pública cantonal correspondiente, con criterios de calidad, eficacia y eficiencia, observando los principios de universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad, solidaridad, interculturalidad, subsidiariedad, participación y equidad **(Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME), 2012)**.

- g) Regular, controlar y promover el desarrollo de la actividad turística cantonal, en coordinación con los demás gobiernos autónomos descentralizados **(Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME), 2012)**.

- h) Promover los procesos de desarrollo económico local en su jurisdicción para lo cual coordinará con los otros niveles de gobierno **(Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME), 2012)**.

- i) Implementar el derecho al hábitat y a la vivienda y desarrollar planes y programas de vivienda de interés social en el territorio cantonal **(Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME), 2012)**.

- j) Implementar los sistemas de protección integral a los grupos de atención prioritaria del cantón para garantizar los derechos consagrados en la Constitución, lo cual incluirá la conformación de los concejos de igualdad. Para la atención en las zonas rurales coordinará con los gobiernos autónomos parroquiales y provinciales **(Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME), 2012)**.

- k) Regular, prevenir y controlar la contaminación ambiental en el territorio cantonal **(Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME), 2012)**.

- l) Prestar servicios que satisfagan necesidades colectivas respecto de los que no exista una explícita reserva legal a favor de otros niveles de gobierno, así como la elaboración, manejo y expendio de víveres; servicios de faenamiento, plazas de mercado y cementerios **(Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME), 2012)**.

- m) Regular y controlar el uso del espacio público cantonal, y, de manera particular, el ejercicio de todo tipo de actividad que se desarrolle en él, la colocación de publicidad, redes o señalización **(Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME), 2012)**.

- n) Crear y coordinar los concejos de seguridad ciudadana municipal, con la participación de la Policía Nacional, la comunidad y otros organismos relacionados con la materia de seguridad, los cuales formularán y ejecutarán políticas locales, planes y evaluación de resultados sobre prevención, protección, seguridad y convivencia ciudadana **(Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME), 2012)**.

- o) Regular y controlar las construcciones en la circunscripción cantonal **(Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME), 2012)**.

- p) Regular, autorizar y controlar el ejercicio de actividades económicas, empresariales o profesionales, que se desarrollen en locales ubicados en la circunscripción territorial cantonal con el objeto de precautelar los derechos de la colectividad **(Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME), 2012)**.

- q) Promover y patrocinar las culturas, las artes, actividades deportivas y recreativas en beneficio de la colectividad del cantón; y **(Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME), 2012)**.

- r) Las demás establecidas en la ley **(Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME), 2012)**.

Sección Segunda

Del Concejo Municipal

Artículo 56.-Concejo municipal.- El concejo municipal es el órgano de legislación y fiscalización del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal. Estará integrado por el alcalde o alcaldesa, que lo presidirá con voto dirimente, y por los concejales o concejalas elegidos por votación popular, de conformidad con lo previsto en la ley de la materia electoral. En la elección de los concejales o concejalas se observará la proporcionalidad de la población urbana y rural prevista en la Constitución y la ley **(Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME), 2012)**.

Artículo 58- Atribuciones de los concejales o concejalas.- Los concejales o concejalas serán responsables ante la ciudadanía y las autoridades competentes por sus acciones u omisiones en el cumplimiento de sus atribuciones y estarán obligados a rendir cuentas a sus mandantes. Tienen las siguientes atribuciones **(Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME), 2012)**.

- a) Intervenir con voz y voto en las sesiones y deliberaciones del concejo municipal **(Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME), 2012)**.
- b) Presentar proyectos de ordenanzas cantonales, en el ámbito de competencia del gobierno autónomo descentralizado municipal **(Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME), 2012)**.
- c) Intervenir en el concejo cantonal de planificación y en las comisiones, delegaciones y representaciones que designe el concejo municipal; y **(Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME), 2012)**.
- d) Fiscalizar las acciones del ejecutivo cantonal y de la administración de acuerdo con este Código y la Ley **(Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME), 2012)**.

Capítulo II
Sistema Nacional de Competencias
Sección Primera
Conceptos

Artículo 116.- Facultades.- Las facultades son atribuciones para el ejercicio de una competencia por parte de un nivel de gobierno. Son facultades la rectoría, la planificación, la regulación, el control y la gestión, y son establecidas por la Constitución o la ley. Su ejercicio, a excepción de la rectoría, puede ser concurrente **(Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME), 2012)**.

La rectoría es la capacidad para emitir políticas públicas que orientan las acciones para el logro de los objetivos y metas del desarrollo; así como para definir sistemas, áreas y proyectos estratégicos de interés público, en función de su importancia económica, social, política o ambiental. Será nacional y corresponderá al gobierno central en el ámbito de sus competencias exclusivas, sectores privativos y estratégicos. Los Gobiernos Autónomos Descentralizados también ejercerán esta facultad en el ámbito de sus competencias exclusivas y en sus respectivos territorios, bajo el principio de Unidad Nacional **(Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME), 2012)**.

La planificación es la capacidad para establecer y articular las políticas, objetivos, estrategias, y acciones como parte del diseño, ejecución y evaluación de planes, programas y proyectos, en el ámbito de sus competencias y de su circunscripción territorial, y en el marco del Sistema Nacional de Planificación. La planificación corresponde concurrentemente a todos los niveles de gobierno **(Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME), 2012)**.

La regulación es la capacidad de emitir la normatividad necesaria para el adecuado cumplimiento de la política pública y la prestación de los servicios, con el fin de dirigir, orientar o modificar la conducta de los administrados. Se ejerce en el marco de las competencias y de la circunscripción territorial correspondiente **(Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME), 2012)**.

El control es la capacidad para velar por el cumplimiento de objetivos y metas de los planes de desarrollo, de las normas y procedimientos establecidos, así como los estándares de calidad y eficiencia en el ejercicio de las competencias y en la prestación de los servicios públicos, atendiendo el interés general y el ordenamiento jurídico **(Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME), 2012)**.

La gestión es la capacidad para ejecutar, proveer, prestar, administrar y financiar servicios públicos. Puede ejercerse concurrentemente entre varios niveles de gobierno, dentro del ámbito de competencias y circunscripción territorial correspondiente, según el modelo de gestión de cada sector **(Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME), 2012)**.

2.3.2 Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado

(Suplemento del Registro Oficial N° 595 - 12 de junio del 2002), Art. 1.- Objeto de la Ley.-

La presente Ley tiene por objeto establecer y mantener, bajo la dirección de la Contraloría General del Estado, el sistema de control, fiscalización y auditoría 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 custodia de bienes públicos **(Contraloría General del Estado, 2009)**.

“Art. 2.- Ámbito de aplicación de la Ley.- Las disposiciones de esta ley rigen para las instituciones del sector público, determinadas en los artículos 225, 315 y a las personas jurídicas de derecho privado previstas en el artículo 211 de la Constitución” **(Contraloría General del Estado, 2009)**.

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR.-”Art. 225.- El sector público comprende:

1. Los organismos y dependencias de las funciones Ejecutiva, Legislativa, Judicial, Electoral y de Transparencia y Control Social **(Contraloría General del Estado, 2009)**.

2. Las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado.
3. Los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado **(Contraloría General del Estado, 2009)**.
4. Las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados para la prestación de servicios públicos” **(Contraloría General del Estado, 2009)**.

“...**Art. 315.-** El estado constituirá empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas **(Contraloría General del Estado, 2009)**.

Las empresas públicas estarán bajo la regulación y el control específico de los organismos pertinentes, de acuerdo con la ley; funcionarán como sociedades de derecho público, con personalidad jurídica, autonomía financiera, económica, administrativa y de gestión, con altos parámetros de calidad y criterios empresariales, económicos, sociales y ambientales **(Contraloría General del Estado, 2009)**.

Los excedentes podrán destinarse a la inversión y reinversión en las mismas empresas o sus subsidiarias, relacionadas o asociadas, de carácter público, en niveles que garanticen su desarrollo. Los excedentes que no fueran invertidos o reinvertidos se transferirán al Presupuesto General del Estado **(Contraloría General del Estado, 2009)**.

La Ley definirá la participación de las empresas públicas en empresas mixtas en las que el Estado siempre tendrá la mayoría accionaria, para la participación en la gestión de los sectores estratégicos y la prestación de los servicios públicos” **(Contraloría General del Estado, 2009)**.

“...**Art. 211.-** La Contraloría General del Estado es un organismo técnico encargado del control de la utilización de los recursos estatales, y la

consecución de los objetivos de las instituciones del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos” (Publicados en el Registro Oficial No. 449 de 20 de octubre del 2008).

Art. 3.- Recursos Públicos.- Para efecto de esta ley se entenderán por recursos públicos, todos los bienes, fondos, títulos, acciones, participaciones, activos, rentas, utilidades, excedentes, subvenciones y todos los derechos que pertenecen al Estado y a sus instituciones, sea cual fuere la fuente de la que procedan, inclusive los provenientes de préstamos, donaciones y entregas que, a cualquier otro título, realicen a favor del Estado o de sus instituciones, personas naturales o jurídicas u organismos nacionales o internacionales **(Contraloría General del Estado, 2009).**

Los recursos públicos no pierden su calidad de tales al ser administrados por corporaciones, fundaciones, sociedades civiles, compañías mercantiles y otras entidades de derecho privado, cualquier hubiese sido su origen, creación o constitución, hasta tanto los títulos, acciones, participaciones o derechos que representen ese patrimonio, sean transferidos a personas naturales o personas jurídicas de derecho privado, de conformidad con la ley **(Contraloría General del Estado, Contraloria.gob.ec, 2009).**

CAPITULO 3

DEL SISTEMA DE CONTROL

EXTERNO

Sección 1

Art. 21.- Auditoría de Gestión.- La Auditoría de Gestión es la acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una institución, ente contable, o la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución, se está realizando, o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia. Este tipo de auditoría examinará y evaluará los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes.

Constituirán objeto de la 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 (**Contraloría General del Estado, 2009**).

Sección 2

Organización Administrativa

Art. 32.- Del Contralor General del Estado.- El Contralor General del Estado es la máxima autoridad de Control Gubernamental y Auditoría de la Gestión Pública. Ejercerá las atribuciones que la Constitución Política de la República y las leyes le confieran.

El período de gestión, los requisitos y la forma de elección serán los previstos en la Constitución Política de la República (Contraloría General del Estado, 2009).

“Art.- El Contralor General del Estado no podrá integrar de ninguna manera los organismos públicos o privados que contraten, administren o se financien en todo o en parte con recursos públicos o provenientes del erario nacional o los perciban bajo cualquier acto, contrato o modalidad, ya sea directamente o en representación de terceros, o, si dichas instituciones y organismos se encuentran sujetos bajo cualquier circunstancia a la regulación, control, supervisión, fiscalización, auditoría o emisión de informes por parte de la Contraloría General del Estado, y, en ningún caso, de los comités u órganos de contratación de éstos (**Contraloría General del Estado, 2009**).

Esta disposición no excluye la potestad de la Contraloría General del Estado de ejercer el control preventivo o concurrente por sí mismo o a través de las auditorías internas de las instituciones. Tampoco excluye el ejercicio de los exámenes de auditoría de cuentas o de gestión posteriores, de conformidad con su Ley Orgánica” (**Contraloría General del Estado, 2009**).

Art. 33.- Del Subcontralor General del Estado.- El Subcontralor General del Estado será designado por el Contralor General. Reunirá los mismos requisitos

y tendrá las mismas prohibiciones legales de aquel. Desempeñará las funciones que establezcan el Reglamento Orgánico Funcional de la Institución y aquellas que le sean delegadas por el Contralor General. Subrogará al Contralor General en caso de ausencia temporal o definitiva, hasta la designación del nuevo titular **(Contraloría General del Estado, 2009)**.

2.3.3 Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y de las Personas Jurídicas de Derecho Privado que dispongan de Recursos Públicos.

(Suplemento R. O. No. 87 - Lunes, 14 de Diciembre de 2009 - ACUERDO N° 039-CG)

2.3.3.1 200-03 Políticas y prácticas de Talento Humano

El control interno incluirá las políticas y prácticas necesarias para asegurar una apropiada planificación y Administración del Talento Humano de la institución, de manera que se garantice el desarrollo profesional y asegure la transparencia, eficacia y vocación de servicio.

El Talento Humano es lo más valioso que posee cualquier institución, por lo que debe ser tratado y conducido de forma tal que se consiga su más elevado rendimiento. Es responsabilidad de la dirección encaminar su satisfacción personal en el trabajo que realiza, procurando su enriquecimiento humano y técnico **(Contraloría General del Estado, 2009)**.

La Administración del Talento Humano, constituye una parte importante del ambiente de control, cumple con el papel esencial de fomentar un ambiente ético desarrollando el profesionalismo y fortaleciendo la transparencia en las prácticas diarias. Esto se hace visible en la ejecución de los procesos de planificación, clasificación, reclutamiento y selección de personal, capacitación, evaluación del desempeño y promoción y en la aplicación de principios de justicia y equidad, así como el apego a la normativa y marco legal que regulan las relaciones laborales **(Contraloría General del Estado, 2009)**.

2.3.3.2 200-04 Estructura organizativa

La máxima autoridad debe crear una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de su misión y apoye efectivamente el logro de los objetivos organizacionales, la realización de los procesos, las labores y la aplicación de los controles pertinentes.

La estructura organizativa de una entidad depende del tamaño y de la naturaleza de las actividades que desarrolla, por lo tanto no será tan sencilla que no pueda controlar adecuadamente las actividades de la institución, ni tan complicada que inhiba el flujo necesario de información. Los directivos comprenderán cuáles son sus responsabilidades de control y poseerán experiencia y conocimientos requeridos en función de sus cargos **(Contraloría General del Estado, 2009)**.

Toda entidad debe complementar su organigrama con un manual de organización actualizado en el cual se deben asignar responsabilidades, acciones y cargos, a la vez que debe establecer los niveles jerárquicos y funciones para cada uno de sus servidoras y servidores **(Contraloría General del Estado, 2009)**.

2.3.3.3 200-08 Adhesión a las políticas institucionales

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

En el desarrollo y cumplimiento de sus funciones, las servidoras y servidores observarán las políticas generales y las específicas aplicables a sus respectivas áreas de trabajo, que hayan sido emitidas y divulgadas por la máxima autoridad y directivos de la entidad, quienes además instaurarán medidas y mecanismos propicios para fomentar la adhesión a las políticas por ellos emitidas **(Contraloría General del Estado, 2009)**.

Los niveles de dirección y jefatura se asegurarán de la adhesión a las políticas institucionales, mediante el establecimiento de controles y factores motivadores adecuados **(Contraloría General del Estado, 2009)**.

2.3.3.4 407 Administración del Talento Humano

2.3.3.4.1 407-02 Manual de clasificación de puestos.

Las Unidades de Administración de 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.

La entidad contará con un manual que contenga la descripción de las tareas, responsabilidades, el análisis de las competencias y requisitos de todos los puestos de su estructura y organizativa. El documento será revisado y actualizado periódicamente y servirá de base para la aplicación de los procesos de reclutamiento, selección y evaluación del personal. La definición y ordenamiento de los puestos se establecerá tomando en consideración la misión, objetivos y servicios que presta la entidad y la funcionalidad operativa de las unidades y procesos organizacionales **(Contraloría General del Estado, 2009)**.

2.3.3.4.2 407-04 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.

Las políticas, procedimientos, así como la periodicidad del proceso de evaluación de desempeño, se formularán tomando en consideración la normativa emitida por el órgano rector del sistema **(Contraloría General del Estado, 2009)**.

El trabajo de las servidoras y servidores será evaluado permanentemente, su rendimiento y productividad serán iguales o mayores a los niveles de eficiencia previamente establecidos para cada función, actividad o tarea **(Contraloría General del Estado, 2009)**.

La evaluación de desempeño se efectuará bajo criterios técnicos (cantidad, calidad, complejidad y herramientas de trabajo) en función de las actividades establecidas para cada puesto de trabajo y de las asignadas en los planes operativos de la entidad.

Los resultados de la evaluación de desempeño servirán de base para la identificación de las necesidades de capacitación o entrenamiento del personal o de promoción y reubicación, para mejorar su rendimiento y productividad.

2.3.3.4.3 407-06 Capacitación y entrenamiento continuo

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

Los directivos de la entidad en coordinación con la Unidad de Administración de Talento Humano y el área encargada de la capacitación (en caso de existir éstas), determinarán de manera técnica y objetiva las necesidades de capacitación del personal, las que estarán relacionadas directamente con el puesto, a fin de contribuir al mejoramiento de los conocimientos y habilidades de las servidoras y servidores, así como al desarrollo de la entidad **(Contraloría General del Estado, 2009)**.

El plan de capacitación será formulado por las unidades de Talento Humano y aprobado por la máxima autoridad de la entidad. La capacitación responderá a las necesidades de las servidoras y servidores y estará directamente relacionada con el puesto que desempeñan **(Contraloría General del Estado, 2009)**.

Las servidoras y servidores designados para participar en los programas de estudio ya sea en el país o en el exterior, mediante becas otorgadas por las instituciones patrocinadoras y/o financiadas parcial o totalmente por el Estado, suscribirán un contrato-compromiso, mediante el cual se obliga a laborar en la entidad por el tiempo establecido en las normas legales pertinentes. Los conocimientos adquiridos tendrán un efecto multiplicador en el resto del personal y serán utilizados adecuadamente en beneficio de la gestión institucional **(Contraloría General del Estado, 2009)**.

2.3.3.4.4 407-07 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.

La rotación de personal debe ser racionalizada dentro de períodos preestablecidos, en base a criterios técnicos y en áreas similares para no afectar la operatividad interna de la entidad **(Contraloría General del Estado, 2009)**.

Los cambios periódicos de tareas a las servidoras y servidores con funciones similares de administración, custodia y registro de recursos materiales o financieros, les permite estar capacitados para cumplir diferentes funciones en forma eficiente y elimina personal indispensable **(Contraloría General del Estado, 2009)**.

La rotación del personal en estas áreas disminuye el riesgo de errores, deficiencias administrativas y utilización indebida de recursos **(Contraloría General del Estado, 2009)**.

2.3.3.4.5 407-09 Asistencia y permanencia del 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.

El establecimiento de mecanismos de control de asistencia estará en función de las necesidades y naturaleza de la entidad, teniendo presente que el costo de la implementación de los mismos, no debe exceder los beneficios que se obtengan.

El control de permanencia en sus puestos de trabajo estará a cargo de los jefes inmediatos, quienes deben cautelar la presencia física del personal de su unidad, durante la jornada laboral y el cumplimiento de las funciones del puesto asignado **(Contraloría General del Estado, 2009)**.

2.3.3.4.6 407-10 Información actualizada del personal

La Unidad de Administración de Talento Humano será responsable del control de los expedientes de las servidoras y servidores de la entidad, de su clasificación y actualización.

Los expedientes del personal deben contener la documentación general, laboral y profesional de cada una de las servidoras y servidores; la información relacionada con su ingreso, evaluaciones, ascensos, promociones y su retiro **(Contraloría General del Estado, 2009)**.

Solo el personal encargado de la Administración de Talento Humano y las servidoras y servidores que por la naturaleza de sus funciones obtengan autorización expresa, tendrán acceso a los expedientes de las servidoras y servidores, los cuales serán protegidos apropiadamente **(Contraloría General del Estado, 2009)**.

Los expedientes donde se consigne la información del personal con nombramiento o contrato, permitirán a la administración de la entidad, contar

con información veraz y oportuna para la toma de decisiones (**Contraloría General del Estado, 2009**).

2.3.4 Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA S)

Son principios fundamentales de auditoría a los que deben enmarcarse su desempeño los auditores durante el proceso de la auditoría. El cumplimiento de estas normas garantiza la calidad del trabajo profesional del auditor (**TuGuíaContable.com, 2012**).

2.3.4.1 Los propósitos, el alcance y la aplicación de las normas de auditoría:

La ejecución de la auditoría acorde a las directrices se organiza y documenta de forma adecuada delegando colaboradores para que conozca punto por punto de lo que se debe realizar y a qué objetivo dirigirse. El trabajo registrado permita su revisión, evaluación y obtención de conclusiones en las que estipulan una opinión sobre la información contable sujeta a la auditoría (**Consultorio Contable, s.f.**).

La actividad de planear, investigar y evidenciar el trabajo es independiente del tamaño del cliente. Los objetivos plasmados con la programación e investigación es mejorar el nivel de eficiencia y el servicio al cliente, garantizando una auditoría donde muestra un grado de satisfacción en el trabajo (**Consultorio Contable, s.f.**).

Las normas de auditoría contienen formalidad en el trabajo de ser adecuadamente planeado. Además controlan la naturaleza y alcance de la evidencia que se obtiene por medio de procedimientos de auditoría, estas normas tiene como patrón de medida los procedimientos aplicados con aceptabilidad general en función de los resultados obtenidos (**Consultorio Contable, s.f.**).

Las Normas se definen de la forma siguiente:

2.3.4.2 Normas Generales o Personales

✓ Entrenamiento y Capacidad Profesional

Esta norma, no sólo basta ser Contador Público para ejercer la función de Auditor, sino que además se requiere tener entrenamiento técnico adecuado y pericia como auditor. Es decir, además de los conocimientos técnicos obtenidos en los estudios universitarios, se requiere la aplicación práctica en el campo con una buena dirección y supervisión (**Consultorio Contable, s.f.**).

Este adiestramiento, capacitación y práctica constante forma la madurez del juicio del auditor, a base de la experiencia acumulada en sus diferentes intervenciones, encontrándose recién en condiciones de ejercer la auditoría como especialidad. Lo contrario, sería negar su propia existencia por cuanto no garantizará calidad profesional a los usuarios, esto a pesar de que se multiplique las normas para regular su actuación (**Rodríguez , 2011**).

✓ Independencia

En todos los asuntos relacionados con la auditoría, el auditor debe mantener independencia de criterio.

La independencia puede concebirse como la libertad profesional que le asiste al auditor para expresar su opinión libre de presiones (políticas, religiosas, familiares, etc.) y subjetividades (sentimientos personales e intereses de grupo). Se requiere entonces objetividad imparcial en su actuación profesional. Si bien es cierto, la independencia de criterio es una actitud mental, el auditor no solamente debe serlo, sino también parecerlo, es decir, cuidar, su imagen ante los usuarios de su informe, que no solamente es el cliente que lo contrató sino también los demás interesados (bancos, proveedores, trabajadores, estado, pueblo, etc.) (**Consultorio Contable, s.f.**).

✓ Cuidado o Esmero Profesional

Debe ejercerse el esmero profesional en la ejecución de la auditoría y en la preparación del dictamen (**Consultorio Contable, s.f.**).

El cuidado profesional, es aplicable para todas las profesiones, ya que cualquier servicio que se proporcione al público debe hacerse con toda la diligencia del caso, lo contrario es la negligencia, que es sancionable. Un profesional puede ser muy capaz, pero pierde totalmente su valor cuando actúa negligentemente **(Consultorio Contable, s.f.)**.

El esmero profesional del auditor, no solamente se aplica en el trabajo de campo y elaboración del informe, sino en todas las fases del proceso de la auditoría, es decir, también en el planeamiento o planeamiento estratégico cuidando la materialidad y riesgo **(Consultorio Contable, s.f.)**.

Por consiguiente, el auditor siempre tendrá como propósito hacer las cosas bien, con toda integridad y responsabilidad en su desempeño, estableciendo una oportuna y adecuada supervisión a todo el proceso de la auditoría **(Rodríguez , 2011)**.

2.3.4.3 Normas de Ejecución del Trabajo

Esta norma son específicas y regulan la forma del trabajo del auditor durante el desarrollo de la auditoría en sus diferentes fases (planeamiento trabajo de campo y elaboración del informe). Tal vez el propósito principal de este grupo de normas se orienta a que el auditor obtenga la evidencia suficiente en sus papeles de trabajo para apoyar su opinión sobre la confiabilidad, para lo cual, se requiere previamente una adecuado planeamiento estratégico y evaluación de los controles internos **(Consultorio Contable, s.f.)**.

✓ Planeamiento y Supervisión

El planeamiento estratégico es un proceso de trabajo con énfasis, tomando como perspectivas de conocimientos y examinando las características de la dependencia, organización, financiamiento, funciones de las áreas y problemas importantes, cuyos efectos económicos podrían repercutir en forma importante sobre los estados financieros materia de nuestro examen **(Consultorio Contable, s.f.)**.

En el caso, de una comisión de auditoría la supervisión del trabajo debe efectuarse en forma oportuna a todas las fases del proceso, eso es a planeamiento, trabajo de campo y elaboración del informe, permitiendo garantizar su calidad profesional. En los papeles de trabajo, debe dejarse constancia de esta supervisión **(Consultorio Contable, s.f.)**.

✓ **Estudio y Evaluación del Control Interno**

El control interno forma la base para determinar la naturaleza, alcance y oportunidad de los procedimientos o pruebas de auditoría.

Los controles internos conllevan un proceso con un estudio y evaluación para una continua evaluación preliminar, pruebas de cumplimiento, reevaluación de los controles, obteniendo los resultados de su evaluación a limitar o ampliar las pruebas sustantivas **(Consultorio Contable, s.f.)**.

La concepción moderna del control interno incluye los componentes de ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y los de supervisión y seguimiento; los métodos de evaluación que generalmente se utilizan son: descriptivo, cuestionarios y flujogramas **(Consultorio Contable, s.f.)**.

✓ **Evidencia Suficiente y Competente**

Esto se obtiene mediante las inspecciones, observaciones, indagaciones y confirmaciones para proporcionar una información razonable que permita la expresión de una opinión. Como se aprecia del enunciado de esta norma, el auditor mediante la aplicación de las técnicas de auditoría obtendrá evidencia suficiente y competente **(Consultorio Contable, s.f.)**.

También se la define como un conjunto de hechos comprobados, suficientes, competentes y pertinentes para sustentar una conclusión **(Consultorio Contable, s.f.)**.

Es suficiente, cuando los resultados encontrados aseguran que los hechos o criterios se están juzgando, quedan razonablemente comprobados. Los

auditores también obtenemos la evidencia suficiente a través de la certeza absoluta, pero fundamentalmente se utiliza la certeza moral (**Consultorio Contable, s.f.**).

Es importante, tener en cuenta la madurez de juicio del auditor (obtenido de la experiencia), que le permitirá lograr la certeza moral suficiente para determinar que el hecho ha sido razonablemente comprobado, de tal manera que en la medida disminuya. Es por eso, que se requiere la supervisión de los asistentes por auditores experimentados para lograr la evidencia suficiente. La evidencia, es competente, cuando se refiere a hechos, circunstancias o criterios que tienen real importancia, en relación al asunto examinado (**Consultorio Contable, s.f.**).

2.3.4.4 Normas de Preparación del Informe

Como última fase del proceso de auditoría esta regulan la elaboración del informe, para determinar el resultado encontrado por el auditor, obteniendo el grado suficiente de las evidencias, apropiadamente respaldada en sus papeles de trabajo (**Consultorio Contable, s.f.**).

Estas normas requieren que el informe muestre de qué forma se presentan y el grado de responsabilidad que asume el auditor (**Consultorio Contable, s.f.**).

✓ Aplicación De Principios De Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA)

Son reglas generales adoptadas como guías y como fundamento en lo relacionado a la contabilidad aprobadas como buenas y prevalecientes, o también podríamos conceptualarlos como leyes o verdades fundamentales aprobadas por la profesión contable (**Rodríguez , 2011**).

Sin embargo, merece aclarar que los PCGA, no son principios de naturaleza sino reglas de comportamiento profesional, por lo que nos son inmutables y necesitan adecuarse para satisfacer las circunstancias cambiantes de la entidad donde se lleva la contabilidad (**Rodríguez , 2011**).

Los PCGA, garantizan la razonabilidad de la información expresada a través de los Estados Financieros y su observancia es de responsabilidad de la empresa examinada. En todo caso, corresponde al auditor revelar en su informe si la empresa se ha enmarcado dentro de los principios contables **(Rodríguez , 2011)**.

✓ **Opinión Del Auditor**

El dictamen debe sujetar la expresión de una opinión, considerando integridad o la aseveración de que no puede expresarse una opinión. Además deben indicarse las razones que lo impiden. En todos los casos, en que el nombre de un auditor esté asociado, el dictamen debe contener una indicación clara de la naturaleza de la auditoría, y el grado de responsabilidad que está tomando.

Recordemos que el propósito principal de la auditoría es la de emitir una opinión sobre si éstos presentan o no razonablemente la gestión de la institución, pero puede presentarse el caso de que a pesar de todos los esfuerzos realizados por el auditor, se ha visto imposibilitado de formarse una opinión, entonces se verá obligado a abstenerse de opinar.

Por consiguiente el auditor tiene las siguientes alternativas de opinión para su dictamen.

1. Opinión limpia o sin salvedades
2. Opinión con salvedades o calificada
3. Opinión adversa o negativa
4. Abstención de opinar **(Consultorio Contable, s.f.)**.

CAPÍTULO III
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 MATERIALES Y MÉTODOS

3.1.1 Materiales y Equipo Utilizados

Para esta investigación se utilizaron los diferentes de materiales y equipos:

Tabla 1. Materiales y Equipos Utilizados

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	P. UNIT.	TOTAL
MATERIALES			
Libros	1	35.00	35.00
Revistas	5	-	-
Lápiz	2	0.35	0.75
Borrador	2	0.35	0.75
Hojas A4	4	5.00	20.00
Anillados/Empastados	5	15.00	75.00
CD´s	2	1.50	3.00
EQUIPOS			
Computadora	1	500.00	500.00
Pen-drive	1	16.00	16.00
Calculadora	1	24.00	24.00
Cámara	1	75.00	75.00
EQUIPO HUMANO			
Asesor – Tutor	1	-	-
Investigador – Encuestador	1	-	-
TOTAL			749.50

ELABORADO POR: La Autora.

3.1.2 Métodos

Los métodos de investigación utilizados son los siguientes:

3.1.2.1 Método Analítico–Sintético

Se empleó este método por lo que se realizó un análisis de cada uno de los resultados por separado que fueron un contraste de la realidad objetiva con los subproblemas y los objetivos del proyecto investigativo.

3.1.2.2 Método Inductivo – Deductivo

Se aplicó este método como el más idóneo para la investigación y la expresión de la situación del departamento de Talento Humano del GAD Municipal de Cantón Mocache, usando lógica y/o los análisis en los resultados.

3.1.2.3 Método Bibliográfico

Es empleado por lo que se conoció, comparó, amplió, profundizó y dedujo diferentes enfoque, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre Talento Humano, Auditoría de Gestión, normas, indicadores, etc.; la misma se basó en documentos, libros y publicaciones.

3.2 TIPOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.2.1 Tipos de Investigación

Se empleó los siguientes tipos de investigación o de estudio debido a que cada uno de ellos tiene una estrategia diferente para su tratamiento metodológico **(Rodriguez, 2005)**.

3.2.1.1 Investigación Descriptiva

Se empleó este tipo de investigación por que permitió analizar cada fase que concordará el proceso de las actividades o tareas asignadas al Talento Humano, obteniendo el camino oportuno de la institución pública.

3.2.1.2 Investigación de Campo

Esta investigación permitió conocer la realidad de la institución, es decir, estudiar la situación para diagnosticar las necesidades y problemas de la misma.

3.2.1.3 Investigación exploratoria

Sirvió para aumentar el grado de familiaridad obteniendo la información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto en particular de la realidad, investigando los problemas del

comportamiento humano, se consideran cruciales a los profesionales de la determinada institución.

3.2.2 Técnicas e Instrumentos de Investigación

A través de estas técnicas e instrumentos se proporcionó la información requerida.

3.2.2.1 Observación

Esta técnica se la utilizó para observar cada uno de los procesos de organización y control interno del GAD Municipal del Cantón Mocache y cerciorarse de las situaciones y particularidad de las actividades estipuladas al Talento Humano, evaluando de la forma más amplia o cautelosa, como los empleados elaboran, realizan y cumplen con sus procedimientos encomendados.

Esta técnica fue elemental por los datos obtenidos durante el proceso investigativo, a través de esta técnica se evidenció la autenticidad de las hipótesis ayudando a las respectivas conclusiones y recomendaciones dadas en el informe.

3.2.2.2 Entrevista

Esta técnica permitió por medio de un cuestionario recabar la mayor cantidad posible de información relevante y significativa sobre la institución y de las actividades administrativas, la información recopilada ayudó a obtener una idea clara de las alternativas, pautas idóneas, características específicas de los departamentos y las mejoras continuas, todo esto se realizó mediante las evaluaciones de desempeño que a diario aplica el Talento Humano en la institución.

Esta técnica logró extraer datos, criterios u opiniones de administradores, directores, jefes departamentales, empleados administrativos y obreros del GAD Municipal del Cantón Mocache, con el fin prioritario de identificar objetivo que necesita mejorar la institución.

3.2.2.3 Encuesta

Se ejecutó esta técnica como un instrumento de recopilación de información y datos pertinentes, mediante la aplicación de un cuestionario previamente preparado y normalizado a los usuarios internos (Empleados) y externos (Ciudadanía), estimándolo como interrogatorio, sondeo o indagación de las preguntas establecidas, las mismas que se plantean siempre en un orden cronológico.

Esta técnica se considera la más acertada donde el investigador conoce diversas opiniones, particularidad o hechos específicos de quienes la aplicaron.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En todo trabajo de investigación es fundamental que los hechos y relaciones que establecen los resultados tengan un grado de máxima exactitud y confiabilidad; por esta razón se presenta una forma sistemática para conocer hacia donde está enfocado el rendimiento de la institución.

Cuya indagación fue de tipo descriptivo en lo que respecta a la investigación de campo con base a investigaciones bibliográficas y documentales, que permitió obtener información acerca de cómo incide la Auditoría de Gestión en la toma de decisiones del departamento de Talento Humano del GAD Municipal del Cantón Mocache.

En este estudio, se relacionaron las variables independientes y dependientes “Auditoría de Gestión” y “Toma de Decisiones del Departamento Talento Humano” se midieron cada una de las variables independientemente con el objeto de explicar el estudio, reflejándolo dentro de un ambiente natural sin realizar cambios.

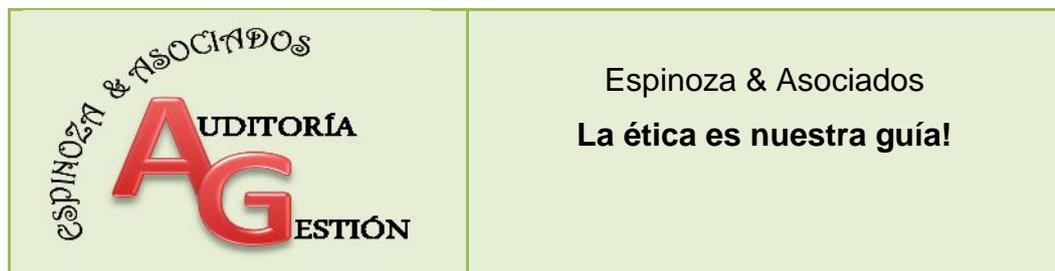
El estudio tuvo como propósito la investigación aplicada para resolver los problemas identificados en el GAD Municipal del Cantón Mocache, como es mejorar la gestión del Talento Humano de dicha organización.

Se observaron cada una de las variables independientemente con el fin de explicar el estudio, la información se reflejó en contexto natural sin realizar cambios, la descripción se la realizó con información tanto primaria como secundaria. En el nivel descriptivo influyeron las técnicas de observación y las entrevistas, se relacionaron las variables con el fin de medir su causa y efecto; se pudo observar cómo influye una Auditoría de Gestión en el departamento de Talento Humano.

3.3.1 Creación de una firma auditora ficticia

Todo profesional dedicado a la auditoría sabe que con independencia del informe final que emita, su actividad se basa en la prestación de un servicio al cliente consistente en aportar horas al cumplimiento del contrato o servicio solicitado. Por ello, se procederá crear una firma auditora de forma ficticia. Espinoza & Asociados.

3.3.2 Creación del logo



3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1 Población

La población es un objeto de estudio que está conformada por directores, jefes, empleados, obreros y contratados, los mismos laboran en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Mocache, su totalidad es de 164 personas.

Tabla 2. Matriz de la Población

Talento Humano	Población
Directores	09
Jefes	12
Empleados	43
Obreros	35
Contratados	65
TOTAL	164

FUENTE: GAD Municipal del Cantón Mocache.

ELABORADO POR: La Autora.

3.4.2 Muestra

La muestra se la toma como una herramienta para la investigación. Su función es fijar una parte de la objetividad del estudio (población o universo) en la que se comprobó la finalidad de inferir propiedades de la población del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Mocache.

Para el estudio de esta investigación se empleó la muestra aleatoria simple al departamento de Talento Humano el que consta con un Director, una Secretaria y una Secretaria Auxiliar, a quien le corresponderán la aplicación de la técnica de la entrevista es al Director y Secretaria del departamento de Talento Humano.

Tabla 3. Matriz del Departamento de Talento Humano

TALENTO HUMANO	CARGOS
Dr. Manuel Bravo Bodero	Director de Talento Humano
Sra. Ángela Aguayo Bustamante	Secretaria
Srta. Ana Navarrete Suarez	Secretaria Auxiliar

FUENTE: GAD Municipal del Cantón Mocache

ELABORADO POR: La Autora.

Se consideró el total de la muestra, al ser ésta poco significativa. Se procedió a efectuar entrevistas al Director de Talento Humano y su Secretaria.

Por lo que efectuó realizar Encuestas de los Usuarios Internos (Empleados) y Externos (Ciudadanía), considerando la muestra aleatoria simple como una perspectiva de la institución.

Tabla 4. Matriz de la Población de los Usuarios

USUARIOS	POBLACIÓN ESTIMADA
Internos	164
Externos	200

ELABORADO POR: La Autora.

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

n = Tamaño de la muestra

N = Universo

E = Error de muestreo (0,05 admisible)

USUARIOS INTERNOS

USUARIOS EXTERNOS

DESARROLLO DE LA FÓRMULA:

$$n = \frac{164}{(0,05)^2(164 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{200}{(0,05)^2(200 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{164}{0,0025 (163) + 1}$$

$$n = \frac{200}{0,0025 (199) + 1}$$

$$n = \frac{164}{1,41 + 1}$$

$$n = \frac{200}{1,50 + 1}$$

$$n = \frac{164}{2,41}$$

$$n = \frac{200}{2,50}$$

$$n = 68 E$$

$$n = 80 C \quad \text{íá}$$

Después de aplicar la fórmula correspondiente refleja el tamaño de la muestra tanto de los usuarios internos como de los externos dando como resultado un total de los encuestados.

CAPÍTULO IV
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 RESULTADOS

4.1.1 Auditoría de Gestión

4.1.1.1 Solicitud de Auditoría

	<p>ESPINOZA & ASOCIADOS La ética es nuestra guía! Calle 28 de Mayo y Bolívar espinoza@hotmail.com</p>	<p>REF: P.T 1 1/1</p>
AUDITORÍA DE GESTIÓN SOLICITUD DE AUDITORÍA		
<div data-bbox="363 678 1050 824" style="text-align: center;"><p>Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de MOCACHE LEANDRO ULLÓN RODRÍGUEZ ALCALDE 2009-2014</p></div> <p style="text-align: right;">Mocache, 06 de Febrero del 2014</p> <p>Srta. Espinoza Veloz Carmen ESPINOZA & ASOCIADOS</p> <p>Reciba un grato saludo de quienes formamos el GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN MOCACHE, el motivo de la presente es requerir de sus servicios correspondientes a una Auditoría de Gestión al Departamento de Talento Humano.</p> <p>Se estima que su conocimiento en el contenido nos ayudará hacer un trabajo objetivo y minucioso, el mismo que permitirá brindar una asesoría eficiente y sólida, a través de sugerencias claras y constructivas, que ayudarán a adquirir los objetivos y metas planteadas constituyendo un apoyo importante en el proceso a realizar las actividades.</p> <p>Anticipadamente quedo muy agradecido por la atención a la presente,</p> <p>Atentamente,</p> <hr/> <p style="text-align: center;">Sr. Leandro Ullón Rodríguez ALCALDE DEL CANTÓN MOCACH</p>		

4.1.1.2 Aceptación de la Auditoría

	ESPINOZA & ASOCIADOS La ética es nuestra guía! Calle 28 de Mayo y Bolívar espinoza@hotmail.com	REF: P.T 2 1/1
AUDITORÍA DE GESTIÓN ACEPTACIÓN DE LA AUDITORÍA		
Mocache, 07 de Febrero del 2014		
Sr. Leandro Ullón Rodríguez ALCALDE DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN MOCACHE Presente.-		
De nuestras consideraciones:		
La firma auditora ESPINOZA & ASOCIADOS , tenemos el grato honor en dirigirnos a usted con la finalidad de saludarlo y a la vez felicitar por la gran labor emprendida a favor de la ciudadanía en general.		
Con esta oportunidad aceptamos muy comedidamente darnos la oportunidad para realizar la apertura de una Auditoría de Gestión al Departamento de Talento Humano en la Institución que usted muy acertadamente dirige, por el período comprendido de su administración 2009-2014.		
<hr/> Carmen Mercedes Espinoza Veloz AUDITORA		

4.1.1.3 Contrato de Auditoría

	ESPINOZA & ASOCIADOS La Ética es nuestra guía! Calle 28 de Mayo y Bolívar espinoza@hotmail.com	REF: PT. 4 1/4
AUDITORÍA DE GESTIÓN CONTRATO DE AUDITORÍA		
<p>Exposición de los servicios competitivos de la auditoría que celebraba por parte del GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN MOCACHE representado por el Sr. Leandro Rufino Ullón Rodríguez de nacionalidad ecuatoriana con cédula de ciudadanía N° 091320252-9, en su carácter de ALCALDE y que en lo sucesivo se denominará el cliente.</p>		
<p>La Firma Auditora ESPINOZA & ASOCIADOS, responsabilizada por la Srta. CARMEN MERCEDES ESPINOZA VELOZ de nacionalidad ecuatoriana con cédula de ciudadanía N° 120500657-8, a quienes distinguieran auditora, de conformidad con las manifestaciones y cláusulas:</p>		
MANIFESTACIONES		
I. El cliente:		
<ul style="list-style-type: none">a) Es una institución que está legalmente constituida.b) Está encomendado por el ALCALDE DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN MOCACHE.c) Solicita servicios de Auditoría de Gestión, por lo que le motiva contratar los servicios de la firma auditora.		
II. El auditor:		
<ul style="list-style-type: none">a) Que es un Grupo Asociado, constituida de acuerdo a las leyes.b) Que al prestar el servicio de auditoría se basa en las Normas y Leyes como: CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, NAGAs, LOSEP y COOTAD.		

AUDITORÍA DE GESTIÓN
CONTRATO DE AUDITORÍA

CLÁUSULAS

PRIMERA.- OBJETO

La Firma auditora presta los servicios de Auditoría de Gestión al GAD Mocache a través de una evaluación al Departamento de Talento Humano.

SEGUNDA.- ALCANCE

Evaluar al Departamento de Talento Humano en lo que corresponde a:

- a) Procesos
- b) Normas
- c) Controles
- d) Preparación de informes que obtengan las respectivas conclusiones y recomendaciones.

TERCERA.- PROGRAMACIÓN

La auditora procede a desarrollar el programa con las respectivas fechas donde determina las actividades a realizar, a su vez es notificado al cliente.

CUARTA.- COORDINACIÓN

La institución designará a quienes sean responsables para obtener la debida recopilación de información que solicite la auditora para cumplir satisfactorio el servicio requerido por el cliente, siguiendo las programaciones establecidas y respetando los horarios.

AUDITORÍA DE GESTIÓN
CONTRATO DE AUDITORÍA

QUINTA.- RELACIÓN LABORAL

El Talento Humano por parte de la auditora el cual no se valorará ninguna clase de comunicación respecto al trabajo investigativo con el cliente por lo que se estipula en el respectivo contrato, por los que se considera que el auditor será el intermediario con el cliente, para que no haya ningún tipo de inconveniente y se pueda dar con el cumplimiento de las actividades.

SEXTA.- PLAZO DE TRABAJO

La auditora estima determinar las tareas programadas en 45 días laborales; obteniendo la respectiva documentación y el anticipo en las fechas establecidas dando cumplimiento, eficiencia y eficacia al servicio prestado; por cualquier demora/retraso ocurrido por ambas parte, sin daño alguno, es decir, del Talento Humano de la firma auditora como el de la institución GAD Municipal del Cantón Mocache cliente.

SÉPTIMA.- HONORARIOS

El cliente solventará a la responsable de la auditoría por las responsabilidades realizadas; por los respectivos honorarios se estima una cantidad de USD \$ 3.500,00 dólares americanos más el impuesto al valor agregado - IVA. La remuneración se efectuará de la siguiente manera:

- a) 40% la firma del contrato.
- b) 30% los 25 días laborales - iniciado el trabajo.
- c) 30% la culminación del trabajo e informe final.



ESPINOZA & ASOCIADOS
La Ética es nuestra guía!
Calle 28 de Mayo y Bolívar
espinoza@hotmail.com

REF:
PT. 3
4/4

AUDITORÍA DE GESTIÓN
CONTRATO DE AUDITORÍA

OCTAVA.- VIÁTICOS Y PASAJES

El GAD Municipal de Cantón Mocache se hace responsable de los viáticos, hospedajes y alimentación durante la permanencia en el Cantón.

NOVENA.- GASTOS GENERALES

Los gastos originados por fotocopias, impresiones o gastos imprevistos se promoverán, el cliente asumirá el gasto.

DÉCIMA.- JURISDICCIÓN

De acuerdo a lo estipulado en éste contrato, el cliente o la firma auditora encuentre una oposición, es decir, que no se haya respetado o cumplido se deberán regir de acuerdo a las disposiciones enmendadas por el Código Civil del Ecuador y se acogerán a esta cláusula notificando el desacuerdo.

Manifestado el respectivo contenido del contrato el que es comprendido se procede a rubricar de forma de aprobación la original y copias correspondiente, en el Cantón Mocache, el día 17 de Febrero del 2014.



EL CLIENTE

EL AUDITOR

ELABORADO POR: Espinoza Veloz Carmen

FECHA: 12/feb/2014

SUPERVISADO POR: Ing. Guzmán Macías María

FECHA: 14/feb/2014

4.1.1.4 Plan General de Auditoría

	ESPINOZA & ASOCIADOS La Ética es nuestra guía! Calle 28 de Mayo y Bolívar espinoza@hotmail.com	REF: PT. 4 1/3
AUDITORÍA DE GESTIÓN		
PLAN GENERAL DE AUDITORÍA		
<u>MOTIVO</u>		
<p>La Firma Auditora considera que es indispensable que el Departamento de Talento Humano del GAD Municipal del Cantón Mocache sea sometido a una Auditoría de Gestión para fijar la eficiencia, eficacia y efectividad en los procesos de cumplimiento de la institución, basándose en las disposiciones legales.</p>		
<u>OBJETIVO GENERAL</u>		
<p>Determinar la incidencia de la Auditoría de Gestión en la toma de decisiones del Departamento de Talento Humano del GAD Municipal del Cantón Mocache, año 2012.</p>		
<u>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</u>		
<ul style="list-style-type: none">✓ Examinar el cumplimiento de las políticas, principios y normas del Departamento de Talento Humano.✓ Aplicar indicadores de desempeño del Talento Humano del GAD Municipal del Cantón Mocache.✓ Determinar la emisión del informe de la auditoría para conocer los riesgos existentes.		
<u>ALCANCE</u>		
<p>Esta Auditoría cubrió las actividades administrativas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Mocache, período del 2 de Enero al 31 de Diciembre del 2012, la misma durará 45 días proporcionada del 10 de Febrero al 15 de Abril del 2014.</p>		
<u>DISPOSICIONES LEGALES</u>		
Base Legal		
<p>Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.</p>		



ESPINOZA & ASOCIADOS
 La Ética es nuestra guía!
 Calle 28 de Mayo y Bolívar
espinoza@hotmail.com

REF: PT. 4 2/3

AUDITORÍA DE GESTIÓN

PLAN GENERAL DE AUDITORÍA

Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD)

Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP).

Base Técnica

Estructura Orgánica Funcional del G.A.D. MOCACHE.

Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS)

Normas de Contraloría General del Estado.

METODOLOGÍA DE TRABAJO

La auditoría está fundamentada en las normas técnicas proporcionando a examinar las evidencias en los papeles de trabajo, dando autenticidad a la auditoría con la adecuada aplicación de las NAGAs, Normas de Contraloría General del Estado, COOTAD.

PERÍODO DE ELABORACIÓN

45 días

RECURSOS

a. TALENTO HUMANO:

EQUIPO DE AUDITORES:

JEFE DE AUDITORÍA: Ing. María del Carmen Guzmán Macías

AUDITOR SENIOR: Carmen Mercedes Espinoza Veloz

AUDITOR JUNIOR: Srta. Jessenia Alexandra Tubay Vergara

AUDITOR JUNIOR: Srta. Rudy Johanna Quijano Zambrano

b. RECURSOS MATERIALES

ESTIMACIÓN DE LA AUDITORÍA

ÍTEM	DETALLE	UNIDADES	P. UNITARIO	P. TOTAL
2	Equipo de cómputo	Unidades	\$ 580.00	\$ 1.160.00
4	Archivadores	Unidades	\$ 6.00	\$ 24.00
4	Hojas A4	Resmas	\$ 5.00	\$ 20.00
	Gastos imprevistos			\$ 380.00
TOTAL				\$ 1.584.00

AUDITORÍA DE GESTIÓN
PLAN GENERAL DE AUDITORÍA

FECHAS:

FECHA DE LA PRIMERA FASE:

PLANIFICACIÓN: Desde 10 al 28 de Febrero del 2014

FECHA DE LA SEGUNDA FASE:

EJECUCIÓN:

Cuestionario del Control Interno: Desde 05 al 17 de Marzo del 2014

FECHA DE LA TERCERA FASE:

Hallazgos Desde 18 de marzo al 03 de Marzo del 2014

FECHA DE LA CUARTA FASE:

ELABORACIÓN DE INFORME: Desde 04 al 15 de Abril del 2014

VERIFICACIÓN DEL TRABAJO:

La jefa auditora como delegada deberá permanecer junto al Talento Humano en los objetivos, motivo, alcance y respectivos procesos al emplear la auditoría. Lo que representa responsabilidad oportuna en encomendar las funciones, trabajos o tareas a cada uno del Talento Humano que conjuntamente laboran de modo sistemática y adecuada para cumplir con la fases de la auditoría optimizando control idóneo a través de los parámetros de eficiencia, eficacia y efectividad para concluir con autenticidad en el informe final.

RESULTADOS A OBTENER:

- ✓ Plan General de Auditoría
- ✓ Plan Específico de Auditoría
- ✓ Cuestionario de Control Interno
- ✓ Hallazgos
- ✓ Aplicación de los indicadores
- ✓ Informe del Control Interno
- ✓ Informe Final de Auditoría

ELABORADO POR: Espinoza Veloz Carmen	FECHA: 18/feb/2014
SUPERVISADO POR: Ing. Guzmán Macías María	FECHA: 20/feb/2014

4.1.1.5 Fase I. Planificación

4.1.1.5.1 Plan Específico de Auditoría

	ESPINOZA & ASOCIADOS La Ética es nuestra guía! Calle 28 de Mayo y Bolívar espinoza@hotmail.com		REF: PEA 1/1
AUDITORÍA DE GESTIÓN			
PLAN ESPECÍFICO DE AUDITORÍA			
OBJETIVO 1: Examinar el cumplimiento de las políticas, principios y normas del departamento de Talento Humano.			
ACTIVIDADES	REF/ PT	FECHA	ELABORADO POR:
Realizar un recorrido para obtener un concreto conocimiento de la entidad auditada.	PT 1 C.E.	24/feb/2014	E.V.C
Desarrollar una matriz FODA para conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenaza del departamento de Talento Humano.	PT 2 A.F.	24/feb/2014	E.V.C
Obtener el Antecedentes del GAD Municipal del Cantón Mocache.	PT 3 A.I.	25/feb/2014	E.V.C
Adquirir el organigrama estructural del GAD Municipal del Cantón Mocache.	PT 4 E.O.	25/feb/2014	E.V.C
Establecer la misión y visión de la institución.	PT 5	25/feb/2014	E.V.C
Asistir a las instalaciones para examinar, observar y constatar las actividades encomendadas por el departamento auditado.	PT 6 V.I.	25/feb/2014	E.V.C
Entrevistar al Director y Secretaria del Departamento de Talento Humano.	PT 7 E.	26/feb/2014	E.V.C
Encuestar a los usuarios internos.	PT 8 E.U.I.	27/feb/2014	E.V.C
Encuestar a los usuarios externos.	PT 9 E.U.E.	27/feb/2014	E.V.C
Realizar una cédula analítica para el cumplimiento.	PT 10 C.A	28/feb/2014	E.V.C
ELABORADO POR: Espinoza Veloz Carmen		FECHA: 21/feb/2014	
SUPERVISADO POR: Ing. Guzmán Macías María		FECHA: 21/feb/2014	

4.1.1.5.2 Conocimiento de la Entidad

	ESPINOZA & ASOCIADOS La ética es nuestra guía! Calle 28 de Mayo y Bolívar espinoza@hotmail.com	REF: PT 1 C.E 1/2
AUDITORÍA DE GESTIÓN		
CONOCIMIENTO DE LA ENTIDAD		
<p>Mocache se encuentra localizado en la Provincia de Los Ríos, limita: al Norte con el Cantón Quevedo; al Sur con los Cantones Palenque y Vinces; al Este con los Cantones Ventanas y Quevedo; y al Oeste con los cantones El Empalme (Prov. Del Guayas) y Palenque.</p> <p>EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN MOCACHE se constituye por el sistema de la administración de personal correspondiente a los que localizan dentro del Proceso Administrativo: planeación, organización, coordinación, dirección y control. Se ubica en la calle 28 de mayo y Simón Bolívar, el municipio cuenta con un edificio de planta alta y sus respectivas oficinas, personal tanto administrativos como obreros.</p> <p>El municipio se encarga de organizar y tramitar los asuntos que debe conocer el I. Concejo o sus Comisiones; de las recaudaciones de los ingresos Municipales y pagos que deba hacer el Cabildo; emisión y control de títulos de créditos de las diferentes tasas e impuestos; optimizar los recursos; fortalecer y promover el desarrollo humano y social especialmente de los grupos vulnerables, en las áreas de: Educación, Cultura y Deporte, Medio Ambiente y Turismo.</p> <p>También se encarga de atender la necesidades imprevistas; de protección de los derechos individuales y colectivos de los niños, niñas y adolescentes; del control e inspección de aseos de calles, recolector de basura; control de cobros de tasas municipales y faenamiento ganado.</p>		
ELABORADO POR: Espinoza Veloz Carmen	FECHA: 24/Feb/2014	
SUPERVISADO POR: Ing. Guzmán Macías María	FECHA: 24/Feb/2014	



ESPINOZA & ASOCIADOS
La ética es nuestra guía!
Calle 28 de Mayo y Bolívar
espinoza@hotmail.com

REF:
PT 1
C.E
2/2

AUDITORÍA DE GESTIÓN
CONOCIMIENTO DE LA ENTIDAD

Además de sus obras como lastrado de vías, albarradas, construcción de pozos, mantenimiento de redes de agua, electrización, viabilidad, muros de gaviones y escolleras, construcción cerramiento del cementerio general, construcción de canchas de usos múltiples en diferentes sectores, regeneración urbana; de inspección del medio ambiente; de la legalización de terrenos y construcción de vivienda; de las acciones gestión de riesgos.

Asimismo realiza los estudios y diseños arquitectónicos; de las acciones de comunicaciones de estrategias coordinadas y sostenidas en la recopilación de datos en los diferentes proyectos y obras que se desarrolla; y por último la labor social (PAMUN): teletón, evento de belleza, etc. Todo esto se desarrolla de una manera eficiente.

ELABORADO POR: Espinoza Veloz Carmen

FECHA: 24/Feb/2014

SUPERVISADO POR: Ing. Guzmán Macías María

FECHA: 24/Feb/2014

4.1.1.5.3 Análisis FODA

		ESPINOZA & ASOCIADOS La ética es nuestra guía! Calle 28 de Mayo y Bolívar espinoza@hotmail.com		REF: PT 2 A F. 1/1	
AUDITORÍA DE GESTIÓN					
MATRIZ FODA					
FORTALEZAS			OPORTUNIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Excelente actitud y gestión Directiva. ✓ Objeto, Fines y Metas definidos. ✓ Adecuados canales de distribución del personal. ✓ Calidad y eficiencia en la prestación de servicios. ✓ Amplia experiencia técnica profesional de los miembros de la organización. 			<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crecimiento como organización. ✓ Realización del trabajo en forma oportuna y tiempos establecidos. ✓ Agilidad en el trabajo, lo que garantiza la satisfacción de las necesidades. ✓ Diversificar la variedad de los servicios prestados. 		
DEBILIDADES			AMENAZAS		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ No saber si los objetivos se cumplirán en su totalidad. ✓ Desconocimiento de comunicación entre los niveles jerárquicos. ✓ Impropio cumplimiento de las funciones por el personal. ✓ Desconocimiento de Estatutos y Reglamento Interno. ✓ Capacitación constante al personal. ✓ Incorrecto cumplimiento de los objetivos de los niveles directivos. 			<ul style="list-style-type: none"> ✓ Escasez de buenas prácticas de control interno. ✓ Cambio constante en los niveles directivos. ✓ Toma de decisiones aceleradas sin análisis previo. ✓ Aplicación de medidas correctivas a destiempo. ✓ Baja motivación de los servidores y servidoras públicos. 		
ELABORADO POR: Espinoza Veloz Carmen			FECHA: 24/Feb/2014		
SUPERVISADO POR: Ing. Guzmán Macías María			FECHA: 24/Feb/2014		

4.1.1.5.4 Antecedentes

	ESPINOZA & ASOCIADOS La Ética es nuestra guía! Calle 28 de Mayo y Bolívar espinoza@hotmail.com	REF: PT. 3 A.I. 1/1
AUDITORÍA DE GESTIÓN		
ANTECEDENTES		
<p>La Municipalidad del Cantón Mocache, fue creada mediante Decreto 954 del 28 de mayo de 1996, con Ordenanza Administrativa del 26 de enero del 2002, cambió de denominación por el Gobierno Municipal del Cantón Mocache, publicado en el Registro Oficial 539 del 21 de marzo del 2002. Posteriormente el Concejo Cantonal a través de una ordenanza discutida y aprobada en sesiones de 02 de junio de 2011, modificó su denominación por Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Mocache, disposición publicada en la Gaceta N° 1, correspondiente al mes de junio de 2011.</p>		
ELABORADO POR: Espinoza Veloz Carmen	FECHA: 25/feb/2014	
SUPERVISADO POR: Ing. Guzmán Macias María	FECHA: 25/feb/2014	

4.1.1.5.5 Estructura Orgánica

	<p>ESPINOZA & ASOCIADOS La Ética es nuestra guía! Calle 28 de Mayo y Bolívar espinoza@hotmail.com</p>	<p>REF: PT. 4 E.O. 1/3</p>
<p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p>		
<p>ESTRUCTURA ORGÁNICA</p>		
<p>Dentro del GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN MOCACHE, funciona los siguientes departamentos: de Recepción, Relaciones Públicas, Alcaldía, Secretaría, Financiero, Rentas, Sistema, Tesorería, Avalúos y Catastros, Talento Humano, Gestión de Riesgos, Desarrollo Social, Obras Públicas, Planificación Urbana y Rural, Sala de Secciones, Asesoría Jurídica; en la planta baja se encuentra el departamento de Agua Potable, Guardalmacén Municipal, Desarrollo Agropecuario, Patronato Municipal, Consejo de la Niñez y Adolescencia, siendo estos departamentos calificados y competentes para la administración.</p>		
<p>El personal que labora dentro de la en dicha institución se detalla a continuación:</p>		
<p>✓ Sr. Ullón Rodríguez Leandro</p>	<p>Alcalde de la Institución</p>	
<p>✓ Lic. Lara Vega Jenny</p>	<p>Relaciones Públicas</p>	
<p>✓ Ab. Gallegos Franco Juan</p>	<p>Asesoría Jurídica</p>	
<p>✓ Ing. Lema Solís David</p>	<p>Compras Públicas</p>	
<p>✓ Sr. Cabrera Carranza Wilson</p>	<p>Comisario</p>	
<p>✓ Lic. Gómez Fuentes Víctor</p>	<p>Secretario General</p>	
<p>✓ Arq. Izquierdo Reinoso Washington</p>	<p>Director de Planificación Urbana y Rural</p>	
<p>✓ Ing. Rojas Segarra Ernesto</p>	<p>Auditor General Interno</p>	
<p>✓ Eco. Zambrano Salvatierra Jonny</p>	<p>Director Financiero</p>	
<p>✓ Ing. Mendoza Rodríguez Lorena</p>	<p>Analista de Presupuesto</p>	
<p>✓ C.P.A. Reyes Flores Marco</p>	<p>Contador General</p>	
<p>✓ Lic. Arias García Raúl</p>	<p>Jefe de Rentas</p>	
<p>✓ Sr. Veliz Vera Darwin</p>	<p>Tesorero</p>	
<p>ψ INFORMACION PROPORCIONADA POR LA SECRETARIA DEL TT HH</p>		
<p>ELABORADO POR: Espinoza Veloz Carmen</p>		<p>FECHA: 25/feb/2014</p>
<p>SUPERVISADO POR: Ing. Guzmán Macias María</p>		<p>FECHA: 25/feb/2014</p>



ESPINOZA & ASOCIADOS

La Ética es nuestra guía!
 Calle 28 de Mayo y Bolívar
espinoza@hotmail.com

REF:
PT. 4
E.O.
2/3

AUDITORÍA DE GESTIÓN
ESTRUCTURA ORGÁNICA

✓ Ing. León Rendón Johnny	Avalúos y Catastros
✓ Dr. Bravo Bodero Manuel	Director de Talento Humano
✓ Lic. Cansing Caise Marcos	Guardalmacén Municipal
✓ Ing. Peñafiel Arteaga Jorge	Técnico en Sistemas
✓ Ing. Solano Maldonado Richard	Director de Obras Públicas
✓ Sra. Vera Barco Clara	Jefe de Agua Potable y Alcantarillado
✓ Lic. Tello Coello Shirley	Directora de Desarrollo Social.
✓ Dr. Chanaluisa Sinchiguano Segundo	Jefe Sanidad Local
✓ Ing. Zoot. Velaña Guanoquiza Segundo	Veterinario
✓ Lic. Rodríguez Cotto Jorge	Cultura y Deporte
✓ Sra. Rodríguez Vélez Narcisa	Trabajadora Social
✓ Ing. Velásquez Montero Héctor	Director Desarrollo Agropecuario.
✓ Ing. Matamoros Muñoz Indalio	Jefe Medio Ambiente y Turismo.
✓ Sr. Vera Coello Freddy	Director de Gestión de Riesgos
✓ Ab. Quintana Llerena Jorge	Registrador de Propiedad
✓ Lic. Ullón Rodríguez Virginia	Presidenta del PAMUNM
✓ Dr. Fajardo Ramírez Miguel	Secretario Ejecutivo
✓ Técnicos, Asistentes Administrativos de los diferentes departamentos	
✓ Obreros	

Ψ INFORMACION PROPORCIONADA POR LA SECRETARIA DEL TT HH

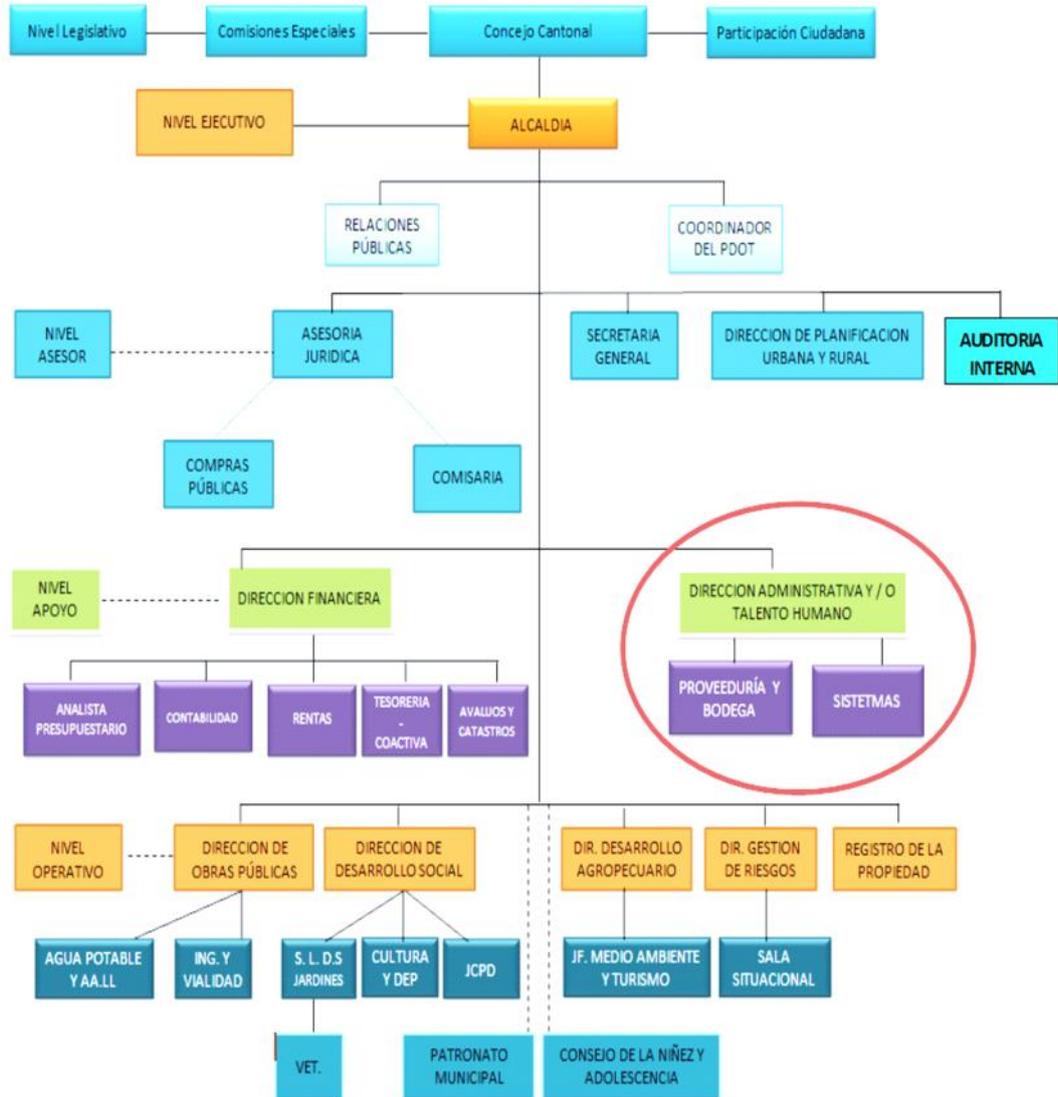
ELABORADO POR: Espinoza Veloz Carmen

FECHA: 25/feb/2014

SUPERVISADO POR: Ing. Guzmán Macias María

FECHA: 25/feb/2014

AUDITORÍA DE GESTIÓN
ESTRUCTURA ORGÁNICA



Ψ INFORMACION PROPORCIONADA POR LA SECRETARIA DEL TT HH

ELABORADO POR: Espinoza Veloz Carmen
SUPERVISADO POR: Ing. Guzmán Macias María

FECHA: 25/feb/2014
FECHA: 25/feb/2014

4.1.1.5.6 Visión y Misión

	ESPINOZA & ASOCIADOS La Ética es nuestra guía! Calle 28 de Mayo y Bolívar espinoza@hotmail.com	REF: PT. 5 1/1
AUDITORÍA DE GESTIÓN VISIÓN Y MISIÓN		
VISIÓN Mocache, ciudad próspera y atractiva, competitiva, motivada y eficiente que preste servicios de calidad a la ciudadanía.		
MISIÓN Es un órgano de gobierno que actúa como facilitador de los esfuerzos de la comunidad en la planificación, ejecución, generación, distribución y uso de los servicios que hacen posible la realización de sus obras y aspiraciones sociales.		
ELABORADO POR: Espinoza Veloz Carmen	FECHA: 25/feb/2014	
SUPERVISADO POR: Ing. Guzmán Macias María	FECHA: 25/feb/2014	

4.1.1.5.7 Visita a la Instalaciones

	<p>ESPINOZA & ASOCIADOS La Ética es nuestra guía! Calle 28 de Mayo y Bolívar espinoza@hotmail.com</p>	<p>REF: PT. 6 V.I. 1/3</p>
<p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p>		
<p>VISITA A LAS INSTALACIONES</p>		
<p>Se visitó las instalaciones del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Mocache, el día miércoles 05 de Febrero del año 2014 siendo las 14h30pm ubicada en la calle 28 de Mayo y Simón Bolívar, en compañía del Dr. Manuel Bravo Bodero Director del Departamento de Talento Humano, en el cual se observó puntos favorables para la realización del trabajo:</p> <p>La institución cuenta una infraestructura adecuada la cual está constituida por: un establecimiento de tres plantas, recepción, respectivas oficinas o departamentos, sala de secciones, bodega, baños de mujeres y hombres, terraza municipal.</p> <p>Al ingresar al municipio en la planta baja a mano derecha se encuentran los Departamentos; de Desarrollo Agropecuario el cual es parte del desarrollo productivo en el sector agrícola, proyectos avícolas, piscicultura, hortícolas entres otros; de Guardalmacén donde se encuentra los útiles de oficina, archivadores, caja, pinturas, bancas, escritorios, equipos informáticos; de Agua Potable y Alcantarrillado se encarga de los mantenimientos; de pozos, tanques, cajas y tapas de alcantarrillas, bombas de agua en las zonas rurales y urbanas; a mano izquierda de la misma planta se encuentra el Patronato Municipal (PAMUNM) se encarga de la labor social y la Bodega cuenta las herramientas de mecánicas, entres otras.</p> <p>En la planta alta a mano derecha se encuentra la Recepción donde se da información de los departamentos, el departamento de Relaciones Públicas maneja la comunicación estratégica y coordinada, implementaciones de las técnicas de negociación, marketing, publicidad, etc; el departamento de Alcaldía; sigue el departamento de Secretaría General donde se desempeñan la pro-secretaria, asistentes administrativas y Auxiliares de servicios, siendo el medular de la administración porque se responsabiliza de organizar y tramitar los asuntos que debe conocer el I. Concejo o comisiones, de receptor, registrar y distribuir la correspondencia del Alcalde y del Concejo y controlar su despacho así como la contestación de los documentos que sean de su competencia.</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin-top: 10px;"> <p>v = recorrido de las instalaciones del GAD Mocache</p> </div>		
<p>ELABORADO POR: Espinoza Veloz Carmen</p>	<p>FECHA: 25/feb/2014</p>	
<p>SUPERVISADO POR: Ing. Guzmán Macias María</p>	<p>FECHA: 25/feb/2014</p>	



ESPINOZA & ASOCIADOS
La Ética es nuestra guía!
Calle 28 de Mayo y Bolívar
espinoza@hotmail.com

REF:
PT.6
V.I.
2/3

AUDITORÍA DE GESTIÓN

VISITA A LAS INSTALACIONES

El Departamento Financiero está constituido por el departamento de Contabilidad, Analista Presupuestario, y la oficina de la Dirección Financiera, está considerado como un instrumento eficaz por Tesorería, Rentas, Avalúo y Castatro, Sistema y Guardalmacén dando un nivel de consolidado para la toma de desiciones en la Administración Municipal. El departamento de Rentas efectúa la emisión y control de las diferentes tasas e impuestos, en el mismo departamento se encuentra la oficina de Sistema y la de Auditoría Interna; el departamento de Tesorería es el encargado de la recaudación de los ingresos municipales y de los pagos de la ciudadanía.

En el centro de la planta alta se encuentra un cuadro de departamentos como: la Dirección de Talento Humano, está bajo la Dirección del Dr. Manuel Bravo Bodero, su estrategia es contar con excelente grupos de empleados o colaboradores para alinear las políticas, estrategias y garantizar su éxito, por ende se caracteriza un equipo de eficientes y competentes profesionales. La Jefatura de Gestión de Riesgos es responsable de las alertas, emergencia en el territorio; La Jefatura de Medio Ambiente y Turismo está comprometido en cuidar el medio ambiente con la conjunta colaboracion de los sectores. La Jefatura de Sanidad Local y Desechos Sólidos este tiene como responsabilidades de llevar el control e inspección de aseo de calles, de los vehículos de recolector de basura, mingas de limpieza, campañas de fumigación. La Jefatura del Camal Municipal realizar el control de la documentación de los cobros de las tasas municipales faenamamiento del ganado. el Dpto. de Desarrollo Social abarca las Jefatura mencionadas ejecutan acciones de Desarrollo Comunitario beneficiando al Cantón.

Por último, a mano izquierda se encuentra la Sala de Secciones donde realizan el I. Concejo la cual cuenta con su Asistente Administrativa, mobiliario adecuado, etc. El Dpto. de Avalúos y Catastro y el Dpto. de Planificación Urbano y Rural realiza estudios y diseños arquitectónicos para los diferentes proyectos que benefician al cantón. El Dpto. de Obras Públicas tiene como objeto crear, conservar, demoler o modificar todo bien inmueble para un desarrollo o mejoramiento de un servicio público como lo establece la Ley. En la tercer planta se encuentra la terraza en la cual se realiza programas, eventos etc.

v = recorrido de las instalaciones del GAD Mocache

ELABORADO POR: Espinoza Veloz Carmen

FECHA: 25/feb/2014

SUPERVISADO POR: Ing. Guzmán Macias María

FECHA: 25/feb/2014



ESPINOZA & ASOCIADOS
La Ética es nuestra guía!
Calle 28 de Mayo y Bolívar
espinoza@hotmail.com

REF:
PT. 6
V.I.
3/3

AUDITORÍA DE GESTIÓN
VISITA A LAS INSTALACIONES

La institución Municipal consta con horarios de entrada y salida para su Talento Humano administrativos y obreros.

DÍAS LABORABLES Y HORAS

Lunes a Viernes	8:00 am a 17:00 pm
Entrada	8:00 am a 12:00 pm
Sistema Biométrico	12:00pm hasta 12:30pm
Salida	13:00 pm a 17:00pm
Sistema Biométrico	17:00 pm hasta 17:30pm

Se finaliza a las 16h00 pm la visita a las instalaciones del GAD Mocache observando puntos importantes para efectuar la auditoría con la colaboración del Talento Humano mientras se realizaba la jornada de la visita.

v = recorrido de las instalaciones del GAD Mocache

ELABORADO POR: Espinoza Veloz Carmen

FECHA: 25/feb/2014

SUPERVISADO POR: Ing. Guzmán Macías María

FECHA: 25/feb/2014

4.1.1.5.8 Entrevista

		ESPINOZA & ASOCIADOS La Ética es nuestra guía! Calle 28 de Mayo y Bolívar espinoza@hotmail.com	REF: PT 7 E. 1/3
AUDITORÍA DE GESTIÓN			
ENTREVISTA			
ENTREVISTADO: Dr. Manuel Bravo Bodero		FECHA: 24-febrero-2013	
CARGO: Director del Departamento de Talento Humano		HORA: 14:00 PM	
ENTREVISTADOR: Carmen Espinoza Veloz		LUGAR: GAD Municipal del Cantón Mocache	
PREGUNTAS	RESPUESTAS	ANÁLISIS	
¿Con cuántos empleados cuenta el GAD Municipal del Cantón Mocache para la gestión de la misma?	La institución cuenta con 164 empleados la cual se divide en: Directores, Jefes, Empleados, Obreros y Contratados.	La institución cuenta con sus respectivos empleados para la gestión de la misma.	
¿Cuántos empleados cuenta el departamento de Talento Humano?	El departamento cuenta con 3 empleados. Director, Secretaria y Secretaria Auxiliar	El departamento de Talento Humano cuenta con los empleados necesarios para su función.	
¿En que se basa la institución para establecer sus objetivos?	Se basa en políticas, normas, demanda de la sociedad u otros.	Al contar con políticas, normas y demanda de la ciudadanía el GAD Municipal de Cantón Mocache cumple con los objetivos establecidos.	
¿Conoce usted sobre las disposiciones legales, normas, reglamentos y políticas que tiene el GAD Municipal del Cantón Mocache?	Si, cómo Director de este departamento tengo conocimiento de las disposiciones legales, normativas y políticas.	Conocen y cumplen con las disposiciones legales, normas, y políticas.	
¿Cuáles son sus propósitos como Director del Departamento de Talento Humano?	Cumplir con los objetivos institucionales, metas para que esta administración funcione bien y que todos caminemos por el mismo camino, es decir lograr los objetivos propuestos.	El GAD Mocache al cumplir con los objetivos y metas logra una administración esperada.	
ELABORADO POR: Espinoza Veloz Carmen		FECHA: 26/feb/2014	
SUPERVISADO POR: Ing. Guzmán Macías María		FECHA: 27/feb/2014	



ESPINOZA & ASOCIADOS
 La Ética es nuestra guía!
 Calle 28 de Mayo y Bolívar
espinoza@hotmail.com

REF:
PT. 7
E.
2/3

AUDITORÍA DE GESTIÓN

ENTREVISTA

ENTREVISTADO: Dr. Manuel Bravo Bodero **FECHA:** 24 -febrero-2013
CARGO: Director del Departamento de Talento Humano **HORA:** 14:00 PM
ENTREVISTADOR: Carmen Espinoza Veloz **LUGAR:** GAD Municipal del Cantón Mocache

PREGUNTAS	RESPUESTAS	ANÁLISIS
¿ La institución contrata Talento Humano durante un período dado?	Si, se realiza cuando inicia la administración.	La contratación del Talento Humano se realiza al inicio de una administración en función.
¿Cómo Director de este departamento se encuentra satisfecho en su puesto de trabajo?	Si, por que el Departamento de Talento Humano es la parte medular de la institución.	Para el puesto de Director se asume con la capacidad, habilidades, destrezas y aptitudes y que el Talento Humano camine hacia el existo por lo tanto es satisfactorio.
¿El personal cuenta con un contrato permanente?	Si, un contrato permanente es para los Directores, dura 4 años; los contrato de 3 meses, 6 meses y 1 año, lo que es un contrato a prueba o asuelto, los empleados administrativos como las secretarias tienen nombramiento indefinido.	El contrato permanente los adquieren los directores de Talento Humano durante los cuatros años de administración, también los que pasan de una administración a otra.
¿Con que periodicidad se actualiza el inventario del Talento Humano?	Se actualiza anualmente el inventario del Talento Humano, debido a que se cumple con el contrato de prueba o asuelto.	El inventario del Talento Humano se lo actualiza por los contratos a prueba.
ELABORADO POR: Espinoza Veloz Carmen		FECHA: 26/feb/2014
SUPERVISADO POR: Ing. Guzmán Macías María		FECHA: 27/feb/2014



ESPINOZA & ASOCIADOS
 La Ética es nuestra guía!
 Calle 28 de Mayo y Bolívar
espinoza@hotmail.com

REF:
PT 7
E.
3/3

AUDITORÍA DE GESTIÓN

ENTREVISTA

ENTREVISTADO: Sra. Angela Aguayo Bustamante **FECHA:** 24-febrero-2013
CARGO: Secretaria del Departamento de Talento Humano **HORA:** 14:00 PM
ENTREVISTADOR: Carmen Espinoza Veloz **LUGAR:** GAD Municipal del Cantón Mocache

PREGUNTAS	RESPUESTAS	ANÁLISIS
¿El Talento Humano contratado es responsable en su puesto de trabajo?	Si, por que debe cumplir con sus obligaciones.	El Talento Humano contratado da a mostrar la responsabilidad en sus puestos de trabajo.
¿Existe una rotación del Talento Humano en el departamento y en la institución?	Si, por mandato del Alcalde o licencia.	Al rotar el Talento Humano ayuda a desenvolverse en los puestos de trabajo.
¿Existen empleados disciplinados?	Si, hay empleados disciplinados y destacados lo cual se les otorgan reconocimientos.	Al ser disciplinado el Talento Humano perfecciona a la institución en el ámbito laboral.
¿Se autoriza debidamente la contratación del Talento Humano?	Si, por los cambios administrativos y cumpliendo con los respectivos requisitos.	La contratación se aumenta por los cambios administrativos.
¿La relación entre compañeros de trabajo es: Excelente, Muy buena, Buena o Regular?	Es excelente, debido a su compañerismo, respeto, demostrándose valores, principios y aptitudes.	La relación entre compañeros de trabajo fomenta la conducta de cada persona con sus principios, valores, etc.
¿Organiza bien su trabajo?	Si, constantemente organizo mi trabajo.	Tener organizado se independiza bien en el área o departamento de trabajo.

ELABORADO POR: Espinoza Veloz Carmen **FECHA:** 26/feb/2014

SUPERVISADO POR: Ing. Guzmán Macías María **FECHA:** 27/feb/2014

4.1.1.5.9 Encuesta a los Usuarios Internos

		ESPINOZA & ASOCIADOS La ética es nuestra guía! Calle 28 de Mayo y Bolívar espinoza@hotmail.com AUDITORÍA DE GESTIÓN								<div style="border: 2px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> REF: PT. 8 E.U.I. 1/5 </div>	
ENCUESTA A LOS USUARIOS INTERNOS											
Al realizar la encuesta al Talento Humano del GADM del Cantón Mocache se pudo obtener una perspectiva hacia la institución.						ESCALA DE CALIFICACIONES					
						A: EXCELENTE		C: BUENA			
						B: MUY BUENA		D: REGULAR			
N-°	PREGUNTAS	ESCALA DE CALIFICACIONES				RESUMEN				ANÁLISIS	
		A	B	C	D	A	B	C	D		
1	El desempeño que usted proporciona es:		58	10		85%	15%			Los usuarios internos encuestados con un porcentaje de 85% su desempeño que proporcionan es muy buena mientras que el 15% contestaron que buena por lo que no reciben todos requerimientos necesarios para brindar el desempeño deseado.	
2	Las continuas adaptaciones y mejores métodos que implementan los directores o jefes para desarrollar el trabajo es:		53	15		78%	22%			Con 78% del Talento Humano considera que las continuas adaptaciones y métodos que implementan son muy buena, mientras un 22% cree que es excelente y el otro 12% es buena porque al desarrollar el trabajo no se trabaja equipo.	
3	Cuando usted inició sus actividades en esta institución las oportunidades que le promovieron fueron:		60	8		88%	12%			Un 88% de los usuarios internos respondieron que las oportunidades fueron muy buenas, mientras un 12% dicen que fue buena por lo que no le promovieron las oportunidades requeridas en su inicio.	
4	Los tipos de estrategias que en su departamento utilizan en el desempeño diario para alcanzar el objetivo institucional es:		20	48		29%	71%			De acuerdo a los resultados de la encuesta con un 71% los usuarios internos concuerdan que la aplicación de las estrategias utilizadas en sus departamentos es buena y un 29% consideran que es buena para su desempeño laboral y así alcanzar el objetivo institucional.	



ESPINOZA & ASOCIADOS
 La ética es nuestra guía!
 Calle 28 de Mayo y Bolívar
espinoza@hotmail.com
AUDITORÍA DE GESTIÓN

REF:
PT. 8
E.U.I.
2/5

ENCUESTA A LOS USUARIOS INTERNOS

Al realizar la encuesta al Talento Humano del GADM del Cantón Mocache se pudo obtener una perspectiva hacia a la institución.					ESCALA DE CALIFICACIONES	
					A: SI B: NO	
N.º	PREGUNTAS	ESCALA DE CALIFICACIONES		RESUMEN		ANÁLISIS
		A	B	SI	NO	
5	¿Usted se encuentra satisfecho con el puesto de trabajo?	48	20	71%	29%	El 71% del Talento Humano se encuentra satisfecho en su área de trabajo, mientras que el 29% no lo está debido a no capacidad profesional.
6	¿Cómo servidora y servidor público considera que deben ser rotados en los puestos de trabajos?	25	43	37%	63%	Considera un 37% que si debería ser rotados en los puestos de trabajo para conocer su eficiencia, mientras que el 63% no cree por lo que podrían perder su puesto, no captaría la nueva modalidad en el nuevo puesto de trabajo con facilidad.
7	¿Cree usted que el GAD Mocache debería incrementar más Talento Humano para dar agilidad y un mejor servicio?	20	48	29%	71%	Con mayor porcentaje de 71% contestaron que no se necesita incrementar personal, por lo que el Talento Humano existente debe mostrar a diario su eficiencia, eficacia y efectividad dando un servicio excelente, mientras que el 29% si considera que haya incrementación de Talento Humano para dar más agilidad.
8	¿Se siente valorado por el trabajo que realiza en su respectivo puesto de trabajo?	20	48	29%	71%	El 71% del Talento Humano no se encuentra valorado por el trabajo que desempeña día a día por el motivo de la capacidad profesional, toma de decisiones imprevista, mientras que el 29% si se siente valorado por desarrollo de las habilidades y destrezas.

ENCUESTA A LOS USUARIOS INTERNOS

Al realizar la encuesta al Talento Humano del GADM del Cantón Mocache se pudo obtener una perspectiva hacia a la institución.

ESCALA DE CALIFICACIONES

A: SI
 B: NO

N-º	PREGUNTAS	ESCALA DE CALIFICACIONES		RESUMEN		ANÁLISIS
		A	B	SI	NO	
9	¿Necesita tener un supervisor para realizar sus actividades?	20	48	29%	71%	Con un porcentaje de 71% no necesita por lo que conocen sus responsabilidades, la formación profesional, habilidades y actitudes en su desempeño, mientras que el 29% considera que si necesita un supervisor por las dificultad o aptitudes inesperada.
10	¿Cuándo usted tiene calamidad domésticas le han aprobado un adelanto de sueldo sin ningún inconveniente?	58	10	85%	15%	Con un 85% del Talento Humano si le han aprobado un adelanto de sueldo sin ningún inconveniente, mientras que el 15% no debido a que no han contado con ingreso.
11	¿Al trabajar horas extras son pagadas con puntualidad?	48	20	71%	29%	El 71% del Talento Humano consideran que si son pagadas su horas extras con puntualidad, mientras que el 29% no por obtener el fondo requerido.
12	¿Usted tiene capacitaciones continuas?	20	48	29%	71%	Con un 71% del Talento Humano no es capacitado constantemente por lo que no constituyen programas de charlas, cursos, seminarios y también al no asignan fondos, mientras que el 29% si tiene porque los directores y jefe departamentales son contratados en cada período de administración.



ESPINOZA & ASOCIADOS
 La ética es nuestra guía!
 Calle 28 de Mayo y Bolívar
espinoza@hotmail.com
AUDITORÍA DE GESTIÓN

REF:
PT. 8
E.U.I.
4/5

ENCUESTA A LOS USUARIOS INTERNOS

Al realizar la encuesta al Talento Humano del GADM del Cantón Mocache se pudo obtener una perspectiva hacia a la institución.

ESCALA DE CALIFICACIONES

A: SI
 B: NO

N-º	PREGUNTAS	ESCALA DE CALIFICACIONES		RESUMEN		ANÁLISIS
		A	B	SI	NO	
13	¿Usted tiene cortesía con el usuario interno y externo?	58	10	85%	15%	El 85% de los usuarios es cortés tanto con el usuario interno y externo, el 15% no por las actitudes o mal día del usuario interno y externo.
14	¿Usted respeta los horarios registrando la huella digital en el sistema biométrica de entrada y salida de su trabajo?	58	10	85%	15%	El 85% del Talento Humano si respeta los horarios registrando la huella digital en el sistema biométrico, mientras que el 15% no por inconveniente que se prestan, atraso u olvido.
15	¿Usted se siente eficiente/eficaz en las funciones que realiza a diario?	48	20	71%	29%	Un 71% se siente eficiente/eficaz en sus funciones que realiza, mientras que el 29% del Talento Humano no por los requerimientos necesarios, los útiles de oficinas, etc.
16	¿Cuándo hay fallas o errores en su departamento reconocen que se equivocaron?	58	10	85%	15%	Con un 85% de los usuarios encuestados si asumen sus errores que haya en su departamento demostrando compromiso, mientras un 15% del Talento Humano no reconocen por temor a perder su puesto de trabajo o aptitudes.

ENCUESTA A LOS USUARIOS INTERNOS

Al realizar la encuesta al Talento Humano del GADM del Cantón Mocache se pudo obtener una perspectiva hacia a la institución.

ESCALA DE CALIFICACIONES

A: SI
 B: NO

N-°	PREGUNTAS	ESCALA DE CALIFICACIONES		RESUMEN		ANÁLISIS
		A	B	SI	NO	
17	¿En el departamento que usted desarrolla sus actividades lo realiza como equipo de trabajo?	20	48	29%	71%	El 71% del Talento Humano no desarrolla sus actividades en equipo de trabajo por el área de trabajo es diferente o la imparcialidad, y un 29% si desarrolla sus actividades en equipo de trabajo.
18	¿Usted considera que las promociones y ascensos en los departamentos se manejan de una manera justa?	48	20	71%	29%	Con un 71% las promociones y ascensos se manejan de manera justa por reconocimientos, licencias, etc., mientras que el 29% considera que no por las oposiciones incorrectas bajo medidas con sus funciones en los puestos de trabajos.
19	¿Usted cómo parte del Talento Humano de esta institución, es recíproco siendo aplicado y cuidadoso del patrimonio institucional?	58	10	85%	15%	El 85% del Talento Humano de esta institución es recíproco por la oportunidades brindadas siendo aplicado cuida el patrimonio institucional, mientras el 15% no por las deficiencias que se presentan, particularidades, etc.
20	¿Cree usted que un mejoramiento en la productividad incidiría de manera positiva en el desempeño laboral del Talento Humano?	48	20	71%	29%	Un 71% del Talento Humano cree que si incidirá un mejoramiento en la productividad en el desempeño laboral porque demuestra el nivel de eficiencia y eficacia que tienen para la institución, mientras que el 29% no cree que incidiría por la inexistencia de una evaluación o medición de desempeño.

ENCUESTA A LOS USUARIOS EXTERNOS

Al realizar la encuesta a los usuarios externos se pudo obtener una perspectiva hacia a la institución.

ESCALA DE CALIFICACIONES

A: EXCELENTE **C: BUENA**
B: MUY BUENA **D: REGULAR**

N-°	PREGUNTAS	ESCALA DE CALIFICACIONES				RESUMEN				ANÁLISIS
		A	B	C	D	A	B	C	D	
1	Que profesión tienen los empleados del GAD Municipal del Cantón Mocache.	20	50	10		25%	63%	12%		Los usuarios externos considera con un porcentaje mayor de 63% de los empleados tiene una muy buena profesionalidad, el 25% tiene una excelente y el 12% tiene una buena profesionalidad.
2	La calidad de atención del Talento Humano que le ofrecen del GAD Municipal del Cantón Mocache es:	35	25	20		44%	31%	25%		La encuesta refleja un 44% excelente y otro 31% es muy buena la calidad de atención por parte de los empleados mostrando aptitud, eficacia y particularidad por ultimo con un 25% es buena.
3	La agilidad del Talento Humano al momento de resolver un problema es:	20	45	15		25%	56%	19%		Con un porcentaje de 56% la agilidad de resolver un problema es muy buena para los usuarios externos, un 25% considera es excelente por su desempeño y un 19% es Buena por la pérdida de un documento, distracción, desinterés de los empleados, etc., por lo que no se obtendrá la solución requerida o inmediata.
4	El desempeño de las actividades que elaboran los empleados es:	30	10	30	10	38%	12%	38%	12%	Los encuestados manifiestan con un 38% excelente y un 12% muy buena por el desempeño favorable demostrando sus habilidades y destrezas mientras que un 38% es buena y un 12% regular debido a que sus actitudes, desinterés, comportamiento o capacidad laboral.

4.1.1.5.10 Encuesta a los Usuarios Externos

		ESPINOZA & ASOCIADOS La ética es nuestra guía! Calle 28 de Mayo y Bolívar espinoza@hotmail.com AUDITORÍA DE GESTIÓN				REF: PT. 9 E.U.E 2/2	
ENCUESTA A LOS USUARIOS EXTERNOS							
Al realizar la encuesta a los usuarios externos se pudo obtener una perspectiva hacia a la institución.					ESCALA DE CALIFICACIONES		
					A: SI B: NO		
N-°	PREGUNTAS	ESCALA DE CALIFICACIONES		RESUMEN		ANÁLISIS	
		A	B	SI	NO		
5	¿Usted se encuentra satisfecho con el servicio que le presta el GAD Mocache?	60	20	75%	25%	Con un 75% la ciudadanía se encuentra satisfecha con la atención que proporciona los empleados del GAD Mocache mientras que un 25% no, debido a la mala atención, conducta, y un desinterés.	
6	¿Considera usted que los empleados le proporcionan la información necesaria?	60	20	75%	25%	Con la mayoría de un 75% de las personas encuestada consideran que si les proporcionan la información necesaria mientras que el 25% no por el motivo que los empleados en ocasiones evaden las preguntas.	
7	¿Cree usted que los empleados necesitan ser rotados de sus puestos de trabajo para que sean más eficientes en la atención al usuario?	70	10	88%	12%	El 88% de la ciudadanía piensa que si se debe realizar una rotación de puestos de trabajo, mientras que un 12 % no porque un personal debe ser eficiente, responsable e idóneo en su respectivo puesto de trabajo.	
8	¿Considera usted que los empleados conocen sobre las disposiciones legales, normas, reglamentos y políticas que aplica el GAD Mocache?	30	50	37%	63%	Un 37% de la población encuestada considera que los empleados conocen de las disposiciones legales, normas, reglamentos y políticas que aplica el GAD Mocache y el 63% los usuarios externos consideran que desconocen las normativas por las inadecuadas atenciones, evasión de información de la institución.	

4.1.1.5.11 Cédula Analítica

	<p>ESPINOZA & ASOCIADOS La Ética es nuestra guía! Calle 28 de Mayo y Bolívar espinoza@hotmail.com</p>	<p>REF: PT 10 C.E. 1/1</p>
<p>AUDITORÍA DE GESTIÓN CÉDULA ANALÍTICA</p>		
<p>ACTIVIDAD: NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LAS POLÍTICAS, PRINCIPIOS Y NORMAS</p>		
<p>PROCEDIMIENTO: Se entrevistó al Director y se encuestó a los usuarios internos y externos para verificar el cumplimiento de las políticas, principios y normas.</p>		
<p>Aplicación: Con la entrevista se adquirió información, que cómo Director conoce de las disposiciones legales, normativas y políticas; y en la encuesta a los usuarios externos consideran un 63% que las desconocen por las inadecuadas atenciones y evasión de información.</p> <p>Con la aplicación del cuestionario de control interno nos reveló que la institución no cuenta con un manual de funciones.</p> <p>También se verificó con el cuestionario un 20% de las normas y procedimientos son no cumplidas cabalmente a un 100%.</p> <p>De igual manera, los usuarios internos expresan un 71% que no son capacitados continuamente; y se comprobó con el cuestionario que solo son capacitados Directores y Jefe Departamentales, por lo que son contratado en un período de la administración.</p> <p style="text-align: center;">© = Comprobado</p>	<p>PT 7 - E. PT 9 - E.U.E</p> <p>PT 2 - C.C.I. PT 4 - H.H</p> <p>PT 2 - C.C.I. PT 4 - H.H.</p> <p>PT 9 - E.U.E. PT 4 - H.H.</p>	
<p>ELABORADO POR: Espinoza Veloz Carmen</p>	<p>FECHA: 28/feb/2014</p>	
<p>SUPERVISADO POR: Ing. Guzmán Macías María</p>	<p>FECHA: 28/feb/2014</p>	

4.1.1.6 Fase II. Ejecución

4.1.1.6.1 Plan Específico de Auditoría

		ESPINOZA & ASOCIADOS La Ética es nuestra guía! Calle 28 de Mayo y Bolívar espinoza@hotmail.com		REF: PEA 1/1
AUDITORÍA DE GESTIÓN				
PLAN ESPECÍFICO DE AUDITORÍA				
OBJETIVO 2: Aplicar indicadores de desempeño del Talento Humano del GAD Municipal del Cantón Mocache.				
ACTIVIDADES	REF/ PT	FECHA	ELABORADO POR:	
Establecer las marcas de auditoría realizadas	PT 1 C.M.	6/mar/2014	E.V.C	
Desarrollar y aplicar el cuestionario de control interno y estimar el nivel de confianza y riesgo de sus componentes.	PT 2 C.C.I.	7– 12/mar/2014	E.V.C	
Elaborar la valoración de la medición de riesgos.	PT 3 M.R.	13 – 14/mar/2014	E.V.C	
Realizar los hallazgos mediante la aplicación del cuestionario de control interno.	PT 4 H.H.	17 – 19/mar/2014	E.V.C	
Elaborar un cuadro de causas y efectos.	PT 5 C.C.E.	20 – 21/mar/2014	E.V.C	
Realizar el establecimientos de las perspectivas	PT 6 E.P.	20 – 21/mar/2014	E.V.C	
Aplicar los respectivos indicadores de acuerdo a las perspectivas.	PT 7 A.I.	24 – 25/mar/2014	E.V.C	
Proporcionar el informe de control interno a través de la información obtenida.	PT 8 I. C. I.	26 mar – 03 abril/2014	E.V.C	
ELABORADO POR: Espinoza Veloz Carmen		FECHA: 05/mar/2014		
SUPERVISADO POR: Ing. Guzmán Macías María		FECHA: 05/mar/2014		

4.1.1.6.2 Cédulas de Marcas

	ESPINOZA & ASOCIADOS La Ética es nuestra guía! Calle 28 de Mayo y Bolívar espinoza@hotmail.com	REF: PT. 1 C.M 1/1												
AUDITORÍA DE GESTIÓN CÉDULAS DE MARCAS														
<table border="1"><thead><tr><th>MARCAS</th><th>DESCRIPCIÓN</th></tr></thead><tbody><tr><td></td><td>Información proporcionada.</td></tr><tr><td></td><td>Recorrido.</td></tr><tr><td>©</td><td>Comprobado</td></tr><tr><td>H</td><td>Hallazgos</td></tr><tr><td></td><td>Sumatoria</td></tr></tbody></table>			MARCAS	DESCRIPCIÓN		Información proporcionada.		Recorrido.	©	Comprobado	H	Hallazgos		Sumatoria
MARCAS	DESCRIPCIÓN													
	Información proporcionada.													
	Recorrido.													
©	Comprobado													
H	Hallazgos													
	Sumatoria													
ELABORADO POR: Espinoza Veloz Carmen		FECHA: 06/mar/2014												
SUPERVISADO POR: Ing. Guzmán Macías María		FECHA: 06/mar/2014												

4.1.1.6.3 Cuestionario del Control Interno

		ESPINOZA & ASOCIADOS La Ética es nuestra guía! Calle 28 de Mayo y Bolívar espinoza@hotmail.com AUDITORÍA DE GESTIÓN				REF: P.T 2 C.C.I. 1/5		
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO								
ENTREVISTADO: Dr. Manuel Bravo Bodero				SUPERVISIÓN: Espinoza Veloz Carmen Mercedes				
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			PONDERACIÓN		OBSERVACIONES	MARCAS
		SI	NO	N/A	CALIFICACION OBTENIDA	PUNTAJE OPTIMO		
<u>AMBIENTE DE CONTROL</u>								
Objetivo: Diferenciar la estructura organizativa y el ambiente laboral que se maneja dentro de la institución:								
1	La institución cuenta con su misión y visión.	X			5	5	Se constató que la institución si cuenta con su misión y visión.	
2	El departamento de Talento Humano cuenta con objetivos y metas.	X			5	5	Se observó que el departamento de Talento Humano si cuenta con sus respectivos objetivos y metas.	
3	Se encuentra especificada la estructura organizacional de la institución.	X			5	5	Se verificó que si tiene definida la estructura organizacional la institución.	
4	Existe un manual de funciones en la institución.		X		0	6	Se verificó que no tiene un manual de funciones en la institución.	H 1-6
5	La institución cumple las normas y procedimientos establecidos en las áreas de trabajo.		X		3	5	Se comprobó que la institución no cumple cabalmente las normas y procedimientos establecidos en las áreas de trabajo.	H 2-6
					18	26		
ELABORADO POR: Espinoza Veloz Carmen					FECHA: 10/mar/2014			
SUPERVISADO POR: Ing. Guzmán Macías María					FECHA: 11/mar/2014			

AUDITORÍA DE GESTIÓN

MEDICIÓN DE RIESGO POR COMPONENTES

REPRESENTACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA

CP = CALIFICACIÓN PONDERADA	$C = \frac{C}{P} * 100$
CT= CALIFICACIÓN TOTAL	
PT= PONDERACIÓN TOTAL	

AMBIENTE DE CONTROL

$$N \quad d \quad c = \frac{18}{26}$$

$$0.6923 \times 100$$

Nivel de confianza = 69.23 %

N d R = 100% – Nivel de Confianza

N d r = 100% – 69.23%

Nivel de riesgo = 30.77 %

RIESGO DE CONTROL: A través de este control interno se encuentran parámetros que permiten valorar la agrupación de la evaluación de procesos para la toma de decisiones, cuya evaluación es representada por la medición del nivel de confianza y el riesgo del departamento de Talento Humano del GAD Municipal del Cantón Mocache.

PONDERACIÓN	RIESGO	CONFIANZA
15% - 50%	Bajo	Baja
51% - 59%	Moderado Bajo	Moderada Baja
60% - 66%	Moderado	Moderada
67% - 75%	Moderado Alto	Moderada Alta
76% - 95%	Alto	Alta

- ✓ Comprende que el GAD Municipal Mocache refleja un nivel de confianza de 69.23% (Moderada Alta) y un nivel de riesgo de 30.77% (Bajo); al no contar con un manual de funciones donde jerárquicamente se encuentran estructurado los puestos de trabajo, incumple cabalmente las normas y procedimientos establecidos, teniendo como falencias un mal desempeño en la institución.



ESPINOZA & ASOCIADOS
 La Ética es nuestra guía!
 Calle 28 de Mayo y Bolívar
espinoza@hotmail.com
AUDITORÍA DE GESTIÓN

REF:
P.T 2
C.C.I.
2/5

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTREVISTADO: Dr. Manuel Bravo Bodero **SUPERVISIÓN:** Espinoza Veloz Carmen Mercedes

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			PONDERACIÓN		OBSERVACIONES	MARCAS
		SI	NO	N/A	CALIFICACION OBTENIDA	PUNTAJE OPTIMO		
<u>EVALUACIÓN DEL RIESGO</u>								
Objetivo: Examinar las evaluaciones los riesgos del GAD Mocache:								
1	Considera que los procedimientos administrativos contribuyen a la toma de decisiones.	X			6	6	La institución considera que los procedimientos administrativos si contribuyen a la toma de decisiones.	
2	Tienen un sistema que le permita llevar un control adecuado de los horarios de entrada y salida de los empleados.	X			5	5	La institución si tiene un reloj digital como sistema que le permite llevar un control adecuado de los horarios de entrada y salida de los empleados.	
3	Cumplen adecuadamente con las metas propuestas.	X			6	6	La institución si cumple adecuadamente con las metas propuestas.	
4	Se realizan charlas de orientación - aprendizaje al Talento Humano de la Institución.		X		2	6	Se comprobó que no realizan capacitaciones constantemente a todo el Talento Humano de la institución sino solo Directores y Jefes.	H 3-6
					19	23		
ELABORADO POR: Espinoza Veloz Carmen					FECHA: 10/mar/2014			
SUPERVISADO POR: Ing. Guzmán Macías María					FECHA: 11/mar/2014			

AUDITORÍA DE GESTIÓN

MEDICIÓN DE RIESGO POR COMPONENTES

REPRESENTACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA

CP = CALIFICACIÓN PONDERADA	$C = \frac{C}{P} * 100$
CT= CALIFICACIÓN TOTAL	
PT= PONDERACIÓN TOTAL	

EVALUACIÓN DEL RIESGO

$$N \quad d \quad c = \frac{19}{23}$$

$$0.8260 \times 100$$

Nivel de confianza = 82.60%

N d R = 100% – Nivel de Confianza

N d r = 100% – 82.60%

Nivel de riesgo = 17.40%

RIESGO DE CONTROL: A través de este control interno se encuentran parámetros que permiten valorar la agrupación de la evaluación de procesos para la toma de decisiones, cuya evaluación es representada por la medición del nivel de confianza y el riesgo del departamento de Talento Humano del GAD Municipal del Cantón Mocache.

PONDERACIÓN	RIESGO	CONFIANZA
15% - 50%	Bajo	Baja
51% - 59%	Moderado Bajo	Moderada Baja
60% - 66%	Moderado	Moderada
67% - 75%	Moderado Alto	Moderada Alta
76% - 95%	Alto	Alta

- ✓ Comprende que el GAD Municipal Mocache refleja un nivel de confianza es de 82.60% (Alta) y un nivel de riesgo de 17.40% (Bajo); por lo que no realizan las debidas capacitaciones de charlas de orientación-aprendizajes a todo el Talento Humano ocasiona deficiencia en el desempeño, carencia de conocimiento obteniendo responsabilidades empíricas.



ESPINOZA & ASOCIADOS

La Ética es nuestra guía!

Calle 28 de Mayo y Bolívar

espinoza@hotmail.com

AUDITORÍA DE GESTIÓN

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

REF:
P.T 2
C.C.I.
3/5

ENTREVISTADO: Dr. Manuel Bravo Bodero

SUPERVISIÓN: Espinoza Veloz Carmen Mercedes

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			PONDERACIÓN		OBSERVACIONES	MARCAS
		SI	NO	N/A	CALIFICACION OBTENIDA	PUNTAJE OPTIMO		
<u>ACTIVIDADES DE CONTROL</u>								
Objetivo: Contrastar procedimientos, métodos y elementos que reconocen a la dirección amenorar los riesgos.								
1	Se preparan informes de estadísticas del personal al menos una vez semestralmente.	X			5	5	El departamento si prepara informes de estadísticas del personal semestralmente.	
2	En ésta institución se obliga un perfil competente para cumplir con las actividades, tareas o funciones encomendadas.	X			6	6	La institución si obliga un perfil competente para cumplir con las actividades encomendadas.	
3	Se autoriza debidamente la contratación del personal.	X			5	5	Se observó que si se autoriza debidamente la contratación del personal.	
4	Los empleados cumplen adecuadamente con las actividades planeadas.	X			5	5	Se observó que los empleados si cumplen adecuadamente con las actividades planeadas.	
5	Se realiza control de los permisos particulares del personal.	X			5	5	Se verificó que si se realiza un control de los permisos particulares del personal.	
					26	26		

ELABORADO POR: Espinoza Veloz Carmen

FECHA: 10/mar/2014

SUPERVISADO POR: Ing. Guzmán Macías María

FECHA: 10/mar/2014

AUDITORÍA DE GESTIÓN
MEDICIÓN DE RIESGO POR COMPONENTES

REPRESENTACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA

CP = CALIFICACIÓN PONDERADA	$C = \frac{C}{P} * 100$
CT= CALIFICACIÓN TOTAL	
PT= PONDERACIÓN TOTAL	

ACTIVIDADES DE CONTROL

$$N d c c = \frac{26}{26} \\ 0.1 \times 100$$

Nivel de confianza = 100 %

$$N d R = 100\% - \text{Nivel de Confianza}$$

$$N d r = 100\% - 100\%$$

Nivel de riesgo = 0%

RIESGO DE CONTROL: A través de este control interno se encuentran parámetros que permiten valorar la agrupación de la evaluación de procesos para la toma de decisiones, cuya evaluación es representada por la medición del nivel de confianza y el riesgo del departamento de Talento Humano del GAD Municipal del Cantón Mocache.

PONDERACIÓN	RIESGO	CONFIANZA
15% - 50%	Bajo	Baja
51% - 59%	Moderado Bajo	Moderada Baja
60% - 66%	Moderado	Moderada
67% - 75%	Moderado Alto	Moderada Alta
76% - 95%	Alto	Alta

- ✓ Comprende que el GAD Municipal Mocache refleja un nivel de confianza es de 100% (Alta) y un nivel de riesgo de 0% (Bajo) debido a los procedimientos aplicados son adaptados lo que disminuyeron el riesgo en este componente; pero no son cumplidos un 100% cabalmente.



ESPIÑOZA & ASOCIADOS
 La Ética es nuestra guía!
 Calle 28 de Mayo y Bolívar
espinoza@hotmail.com
AUDITORÍA DE GESTIÓN

REF:
P.T 2
C.C.I.
4/5

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTREVISTADO: Dr. Manuel Bravo Bodero **SUPERVISIÓN:** Espinoza Veloz Carmen Mercedes

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			PONDERACIÓN		OBSERVACIONES	MARCAS
		SI	NO	N/A	CALIFICACION OBTENIDA	PUNTAJE OPTIMO		
<u>SISTEMA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</u>								
Objetivo: Comprobar la información del Talento Humano del GAD Municipal del Cantón Mocache es transferida a los niveles adecuados.								
1	Existe transparencia y calidad profesional del personal en el departamento.	X			6	6	Se observó que si existe una transparencia y calidad profesional en el departamento de Talento Humano.	
2	Existe evidencia documental en los casos de los puestos de trabajos que el personal este calificado y titulado.	X			6	6	En el departamento de Talento Humano si existe evidencia documental del personal que está calificado y titulado.	
3	La selección del Talento Humano se realiza en base a los perfiles del Manual de Clasificación de Puestos.		X		2	6	La institución no realiza la debida selección del Talento Humano en base a los perfiles de Manual de clasificación de puestos.	H 4-6
4	Se realizan estudios de rendimiento de personal.		X		4,50	6	Se constató que no se realiza estudios de evaluación de desempeño.	H 5-6
					18,50	24		
ELABORADO POR: Espinoza Veloz Carmen					FECHA: 10/mar/2014			
SUPERVISADO POR: Ing. Guzmán Macías María					FECHA: 11/mar/2014			

AUDITORÍA DE GESTIÓN

MEDICIÓN DE RIESGO POR COMPONENTES

REPRESENTACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA

CP = CALIFICACIÓN PONDERADA	$C = \frac{C}{P} * 100$
CT= CALIFICACIÓN TOTAL	
PT= PONDERACIÓN TOTAL	

SISTEMA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

$$N d c = \frac{18,50}{24} = 0.77.08 \times 100$$

Nivel de confianza = 77.08 %

N d R = 100% – Nivel de Confianza

N d r = 100% – 77.08%

Nivel de riesgo = 22.92 %

RIESGO DE CONTROL: A través de este control interno se encuentran parámetros que permiten valorar la agrupación de la evaluación de procesos para la toma de decisiones, cuya evaluación es representada por la medición del nivel de confianza y el riesgo del departamento de Talento Humano del GAD Municipal del Cantón Mocache.

PONDERACIÓN	RIESGO	CONFIANZA
15% - 50%	Bajo	Baja
51% - 59%	Moderado Bajo	Moderada Baja
60% - 66%	Moderado	Moderada
67% - 75%	Moderado Alto	Moderada Alta
76% - 95%	Alto	Alta

- ✓ Comprende que el GAD Municipal Mocache refleja un nivel de confianza de 77.08% (Alta) y un nivel de riesgo de 22.92% (Bajo), debida a que ésta institución no realiza las adecuadas selecciones del Talento Humano lo que origina una complejidad en los puestos de trabajo y productividad profesional.



ESPINOZA & ASOCIADOS
 La Ética es nuestra guía!
 Calle 28 de Mayo y Bolívar
espinoza@hotmail.com
AUDITORÍA DE GESTIÓN

REF:
P.T 2
C.C.I.
5/5

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTREVISTADO: Dr. Manuel Bravo Bodero

SUPERVISIÓN: Espinoza Veloz Carmen Mercedes

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			PONDERACIÓN		OBSERVACIONES	MARCAS
		SI	NO	N/A	CALIFICACION OBTENIDA	PUNTAJE OPTIMO		
<u>SUPERVISIÓN Y MONITOREO</u>								
Objetivo: Verificar de qué manera se elabora la supervisión de las actividades encomendadas.								
1	Se ha evaluado al personal de la institución.		X		2	6	Se verificó que la institución no evalúa correctamente al Talento Humano.	H 6-6
2	Se le otorga reconocimientos al Talento Humano que labora en esta dependencia.	X			5	5	Se constató que si se le otorga un reconocimiento al Talento Humano.	
3	Existe un supervisor para que los empleados realicen sus actividades.	X			5	5	En la institución si existe un supervisor para que los empleados realicen sus actividades.	
4	La institución cumple con una jerarquía cronológica y sistemático en las tareas o funciones.	X			6	6	Se constató que se cumple con una jerarquía cronológica para las tareas de la institución.	
5	Cumplen puntualmente con sus horarios de trabajo.	X			5	5	Se observó que si cumplen puntualmente con sus horario de trabajo.	
					23	27		
ELABORADO POR: Espinoza Veloz Carmen					FECHA: 10/mar/2014			
SUPERVISADO POR: Ing. Guzmán Macías María					FECHA: 11/mar/2014			

AUDITORÍA DE GESTIÓN
MEDICIÓN DE RIESGO POR COMPONENTES

REPRESENTACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA

CP = CALIFICACIÓN PONDERADA	$C = \frac{C}{P} * 100$
CT= CALIFICACIÓN TOTAL	
PT= PONDERACIÓN TOTAL	

SUPERVISIÓN Y MONITOREO

$$N \quad d \quad c \quad o = \frac{23}{27}$$

$$0.8518 \times 100$$

Nivel de confianza = 85.18 %

N d R = 100% – Nivel de Confianza

N d r = 100% – 85.18%

Nivel de riesgo = 14.82%

RIESGO DE CONTROL: A través de este control interno se encuentran parámetros que permiten valorar la agrupación de la evaluación de procesos para la toma de decisiones, cuya evaluación es representada por la medición del nivel de confianza y el riesgo del departamento de Talento Humano del GAD Municipal del Cantón Mocache.

PONDERACIÓN	RIESGO	CONFIANZA
15% - 50%	Bajo	Baja
51% - 59%	Moderado Bajo	Moderada Baja
60% - 66%	Moderado	Moderada
67% - 75%	Moderado Alto	Moderada Alta
76% - 95%	Alto	Alta

- ✓ Comprende que el GAD Mocache refleja un nivel de confianza es de 85.18% (Alta) y un nivel de riesgo de 14.82% (Bajo) por lo que no realiza la adecuada evaluación del Talento Humano, esto repercute un rendimiento no deseado en las actividades asignadas.



ESPINOZA & ASOCIADOS
 La Ética es nuestra guía!
 Calle 28 de Mayo y Bolívar
espinoza@hotmail.com
AUDITORÍA DE GESTIÓN
RESUMEN GLOBAL POR COMPONENTES

REF: P.T 2 1/1

ENTREVISTADO: Dr. Manuel Bravo Bodero **SUPERVISIÓN:** Espinoza Veloz Carmen Mercedes

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			PONDERACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	CALIFICACION OBTENIDA	PUNTAJE OPTIMO	
1	Ambiente de Control				18	26	Se especificó la estructura organizativa y el ambiente laboral que se maneja dentro de la institución.
2	Evaluación del Riesgo				19	23	Se examinó las evaluaciones los riesgos del GAD Mocache.
3	Actividades de Control				26	26	Se contrastó procedimientos, métodos y elementos que reconocen a la dirección amenorar los riesgos.
4	Sistema de Información y Comunicación				18.50	24	Se comprobó la información del Talento Humano del GAD Municipal del Cantón Mocache es transferida a los niveles adecuados.
5	Supervisión y Monitoreo				23	27	Se verificó la manera que se elabora la supervisión de las actividades encomendadas.
					104.50	126	

ELABORADO POR: Espinoza Veloz Carmen **FECHA:** 10/mar/2014

SUPERVISADO POR: Ing. Guzmán Macías María **FECHA:** 11/mar/2014

4.1.1.6.4 Medición de Riesgo

	<p>ESPINOZA & ASOCIADOS La ética es nuestra guía! Calle 28 de Mayo y Bolívar espinoza@hotmail.com</p>	<p>REF: P.T 3 M.R 1/4</p>	
<p>AUDITORÍA DE GESTIÓN MEDICIÓN DE RIESGO GLOBAL</p>			
<p>RIESGO INHERENTE: Se efectuó un estudio a los factores al departamento de Talento Humano del GAD Municipal del Cantón Mocache en el que se pudo determinar el riesgo inherente y la respectiva medición.</p>			
<p>ITEM</p>	<p>FACTORES DE RIESGO</p>	<p>CALIFICACIÓN ÓPTIMA</p>	<p>CALIFICACIÓN OBTENIDA</p>
<p>1</p>	<p>Medidas Presupuestarias Gubernamentales</p>	<p>50%</p>	<p>15%</p>
<p>2</p>	<p>Pandemia al Talento Humano</p>	<p>10%</p>	<p>3%</p>
<p>3</p>	<p>Deficiencia motivación en el Talento Humano</p>	<p>20%</p>	<p>10%</p>
<p>4</p>	<p>Insatisfacción de los servicios prestados a la comunidad</p>	<p>20%</p>	<p>10%</p>
<p>TOTAL</p>		<p>100%</p>	<p>38%</p>
$\text{Nivel de Riesgo} = \frac{C}{C} \frac{\text{ón Óp}}{\text{ón O}}$			
$N \quad d \quad R = \frac{3 \%}{1 \%}$			
$N \quad d \quad R = 0.3 * 1$			
$N \quad d \quad R = 3 \%$			
$N \quad d \quad R = 3 \%$			
$N \quad d \quad C = 6 \%$			
<p>Del estudio desarrollado a través de los factores del Departamento de Talento Humano se obtuvo el porcentaje del riesgo inherente de 38% (Medio - Bajo) y el nivel de confianza de 62% que es comprendido en la siguiente matriz.</p>			

AUDITORÍA DE GESTIÓN

MEDICIÓN DE RIESGO GLOBAL

RIESGO	MINIMO	MAXIMO
BAJO		
BAJO	0.01%	11.11%
MEDIO	11.12%	22.22%
ALTO	22.23%	33.33%
MEDIO		
BAJO	33.34%	44.44%
MEDIO	44.45%	55.55%
ALTO	55.56%	66.66%
ALTO		
BAJO	66.67%	77.77%
MEDIO	77.78%	88.88%
ALTO	88.89%	99.99%

- ✓ La Administración Pública establece las medidas, procedimientos y acciones para el uso eficiente, transparente y eficaz de los recursos públicos, mostrando la flexibilidad de la preparación y versatilidad del entendimiento de interpretación del ciclo presupuestario.
- ✓ La institución requiere de un perfil eficiente para cumplir perfectamente con las funciones o actividades encomendadas.
- ✓ La comunidad se encuentra equitativa respecto con la atención que proporciona los empleados del GAD Mocache mostrando un poco desinterés y una conducta que no es la debida.
- ✓ El GAD Municipal del Cantón Mocache tiene definida la estructura organizacional.
- ✓ El departamento de Talento Humano cuenta con objetivos y metas.
- ✓ El departamento cuenta con un reloj digital el cual permite llevar un control adecuado de los horarios de entrada y salida de los empleados.

AUDITORÍA DE GESTIÓN
MEDICIÓN DE RIESGO GLOBAL

RIESGO DE CONTROL: A través de este control interno se encuentran parámetros que permiten valorar la agrupación de la evaluación de procesos para la toma de decisiones, cuya evaluación es representada por la medición del nivel de confianza y el riesgo del departamento de Talento Humano del GAD Municipal del Cantón Mocache.

PONDERACIÓN	RIESGO	CONFIANZA
15% - 50%	Bajo	Baja
51% - 59%	Moderado Bajo	Moderada Baja
60% - 66%	Moderado	Moderada
67% - 75%	Moderado Alto	Moderada Alta
76% - 95%	Alto	Alta

$$N_{dc} = \frac{C}{P} \cdot \frac{ón O}{Óp}$$

$$N_{dc} = \frac{1.5}{1}$$

$$Nivel de confianza = 0.8 \quad 1$$

$$Nivel de confianza = 82.93 \%$$

$$N_{dr} = 1 \% - N_{dc}$$

$$N_{dr} = 1 \% - 8.9 \%$$

$$N_{dr} = 1.0 \%$$

Según lo estimado en la medición el departamento de Talento Humano refleja un nivel de riesgo de 17.07% (Bajo) y un nivel de confianza de 82.93% (Alta).

AUDITORÍA DE GESTIÓN
MEDICIÓN DE RIESGO GLOBAL

- ✓ El Departamento de Talento Humano muestra un nivel de control ineficiente que podría estar repercutiendo en la eficiencia, eficacia y excelencia del Talento Humano de la institución.
- ✓ El departamento debe proporcionar las normas y procedimientos a través de charlas, aprendizajes, seminarios, etc., correspondiente a sus áreas de trabajos.

RIESGO DE DETECCIÓN: para complementar este riesgo con la ayuda de los riesgos mencionados se estima un 16% de eficacia, profesionalismo e idoneidad para esta auditoría, proporcionando procedimientos, técnicas y métodos que validen la información.

RIESGO DE AUDITORÍA: Con los porcentajes definidos tras el análisis al GAD Municipal del Cantón Mocache y al departamento de Talento Humano, el riesgo de auditoría se forma de:

$$RA = RI * RC * RD$$

$$RA = (0.38 * 0.1707 * 0.16) * 100$$

$$RA = 0.01037856 * 100$$

$$RA = 1.04\%$$

Conforme a lo estimado, la auditoría se confronta con un riesgo de auditoría de **1.04%**, motivo que ha ocurrido un error al no desempeñar con el control del Talento Humano de la institución (permisos particulares, encargos de puesto, huellas y retrasos) lo que podría no ser revelado o manifestado por los procesos o procedimientos del auditado.

ELABORADO POR: Espinoza Veloz Carmen	FECHA: 13/mar/2014
SUPERVISADO POR: Ing. Guzmán Macías María	FECHA: 14/mar/2014

4.1.1.7 Fase III. Hallazgos

	<p style="text-align: center;">ESPINOZA & ASOCIADOS La Ética es nuestra guía! Calle 28 de Mayo y Bolívar espinoza@hotmail.com AUDITORÍA DE GESTIÓN</p>	<p>REF: PT 4 H.H.1 1/6</p>
HALLAZGO N-º 1		
TÍTULO: INEXISTENCIA DEL MANUAL DE FUNCIONES		
<p>CONDICIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El GAD Mocache no cuenta con un manual de funciones el mismo que el Talento Humano desconocen de su importancia en la jerarquización de sus puestos. 		
<p>CRITERIO:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La utilización de este manual es de mucha utilidad para lograr un eficiente manejo de sus cargos lo cual es elemental para el funcionamiento de la dependencia administrativa. 		
<p>NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA LAS ENTIDADES, ORGANISMOS DEL SECTOR PÚBLICO Y DE LAS PERSONAS JURÍDICAS DE DERECHO PRIVADO QUE DISPONGAN DE RECURSOS PÚBLICOS: 200-04 Estructura organizativa.- Toda entidad debe complementar su organigrama con un manual de organización actualizado en el cual se deben asignar responsabilidades, acciones y cargos, a la vez que debe establecer los niveles jerárquicos y funciones para cada uno de sus servidoras y servidores (Contraloría General del Estado, 2009).</p>		
<p>CAUSA:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Los empleados desconocen sus respectivos puestos de trabajo y funciones de sus cargos en la institución. 		
<p>EFECTO:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Al no contar con el manual de funciones el GAD Municipal del Cantón Mocache, el Talento Humano ocupan puestos de trabajo fuera del alcance de un ámbito laboral requerido. 		
<p>ANÁLISIS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ A través de esta norma los directores reflejan las labores que el Talento Humano desarrollan mediante los conocimientos y experiencias adquiridas de los obligaciones laborales, logrando un empleo eficiente, efectivo y económico de los recursos humanos, materiales y financieros. 		
<p>CONCLUSIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ A la inexistencia del manual de funciones ocasionan que el Talento Humano desconozcan sus funciones, cargos o puesto de trabajo, y la debida importancia al desarrollar sus actividades basandose en las necesidades de la institución. 		
<p>RECOMENDACIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Al Alcalde y Director del Departamento de Talento Humano: Disponga al Departamento Administrativo que realice o actualicen un Manual de Funciones para conocer los cargos, funciones y competencias que deben efectuar cada Talento Humano. 		
ELABORADO POR: Espinoza Veloz Carmen	FECHA: 17/mar/2014	
SUPERVISADO POR: Ing. Guzmán Macías María	FECHA: 19/mar/2014	



ESPINOZA & ASOCIADOS
La Ética es nuestra guía!
Calle 28 de Mayo y Bolívar
espinoza@hotmail.com
AUDITORÍA DE GESTIÓN

REF:
PT 4
H.H.2
2/6

HALLAZGOS N-° 2

TÍTULO: INCUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS Y PROCEDIMIENTOS.

CONDICIÓN:

- ✓ Conforme a los datos obtenidos mediante el cuestionario del control interno se detectó el incumplimiento de la normativas y procedimientos emitida por los organismos de control (Contraloría General del Estado, Procuraduría General del Estado, Ministerio Público y Superintendencias).

CRITERIO:

- ✓ Toda institución debe poseer medios de información que le permita mantenerse actualizada en cuanto al desarrollo profesional, técnico y personal, para mantener un adecuado control sobre el tratamiento de la gestión del Talento Humano y lo dispuesto por la Ley.

COOTAD: Art. 116.- Facultades.- Las facultades son atribuciones para el ejercicio de una competencia por parte de un nivel de gobierno.

El control es la capacidad para velar por el cumplimiento de objetivos y metas de los planes de desarrollo, de las normas y procedimientos establecidos, así como los estándares de calidad y eficiencia en el ejercicio de las competencias y en la prestación de los servicios públicos, atendiendo el interés general y el ordenamiento jurídico (Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME), 2012).

CAUSA:

- ✓ La incompetencia del conocimiento de las normas y procedimientos.

EFECTO:

- ✓ El incumplimiento de las normas y procedimientos en la institución promueve que los empleados no cumplan con las actividades.

ANÁLISIS:

- ✓ Las normas y procedimientos establecidos a la institución rigen un control en la gestión cumpliendo los objetivos y metas, un desarrollo profesional y técnico, y la participación de la ciudadanía.

CONCLUSIÓN:

- ✓ Al incumplir de las normas y procedimientos dificulta a los organismos de control, por lo que los empleados no desempeñan, cumplen o determine sus respectivas funciones.

RECOMENDACIÓN:

- ✓ Al dar a conocer y cumplir las normas y procedimientos, el Talento Humano ejecutaría sus responsabilidades o actividades correspondientes para mantener un vínculo de información con el Ente de control a la vez un oportuno cumplimiento sustancial.

ELABORADO POR: Espinoza Veloz Carmen

FECHA: 17/mar/2014

SUPERVISADO POR: Ing. Guzmán Macías María

FECHA: 19/mar/2014

	<p>ESPINOZA & ASOCIADOS La Ética es nuestra guía! Calle 28 de Mayo y Bolívar espinoza@hotmail.com AUDITORÍA DE GESTIÓN</p>	<p>REF: PT 4 H.H.3 3/6</p>
HALLAZGOS N-º 3		
TÍTULO: INEXISTENCIA DE CAPACITACIONES		
CONDICIÓN:		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ El departamento no implementa o desarrolla programas de las respectivas capacitaciones mediante de las misma es de mucha importancia en el desempeño. 		
CRITERIO:		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ La utilización de las capacitaciones para el Talento Humano de una institución es generar la responsabilidad de transmitir o llevar a cabo los conocimientos adquiridos de las mismas. 		
<p>NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA LAS ENTIDADES, ORGANISMOS DEL SECTOR PÚBLICO Y DE LAS PERSONAS JURÍDICAS DE DERECHO PRIVADO QUE DISPONGAN DE RECURSOS PÚBLICOS: 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 (Contraloría General del Estado, 2009).</p>		
CAUSA:		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Inexistencia de charlas de orientación, aprendizajes, seminarios, cursos, etc., orientan a un talento humano de la institución. 		
EFECTO:		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Los empleados elaborar o actúan empíricamente sin una guía a la que se basen. 		
ANÁLISIS:		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ El Talento Humano para cumplir con sus obligaciones de desempeño debe recibir las debidas capacitaciones, formaciones o programas para desarrollar las destrezas y habilidades de una manera eficiente y eficaz. 		
CONCLUSIÓN:		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ La inexistencia de una planificación de capacitación para el Talento Humano ocasiona una deficiencia en conocimientos científicos, aptitudes, desarrollo de desempeño y profesionalismo en la calidad de servicio que presta el municipio. 		
RECOMENDACIÓN:		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Al Director de Talento humano Programar, implementar o desarrollar capacitaciones de charlas, cursos, seminarios u otros programas de guía al Talento Humano, es indispensable para la institución, al cumplir con esto se obtendría una óptima calidad de prestación de servicio. 		
ELABORADO POR: Espinoza Veloz Carmen	FECHA: 17/mar/2014	
SUPERVISADO POR: Ing. Guzmán Macías María	FECHA: 19/mar/2014	



ESPINOZA & ASOCIADOS
La Ética es nuestra guía!
Calle 28 de Mayo y Bolívar
espinoza@hotmail.com
AUDITORÍA DE GESTIÓN

REF:
PT 4
H.H.4
4/6

HALLAZGOS N-° 4

TÍTULO: IMPROPIA SELECCIÓN DEL PERSONAL.

CONDICIÓN:

- ✓ El departamento no se basa en los perfiles del manual de clasificación de puestos al momento de realizar una selección del personal.

CRITERIO:

- ✓ La clasificación de puestos son normas estandarizadas para ser analizados, valorados y describirlos así llevan a cabo la clasificación de los puestos de trabajos.

LOSEP.- Art. 63. Del subsistema de selección de personal.- Es el conjunto de normas, políticas, métodos y procedimientos, tendientes a evaluar competitivamente la idoneidad de las y los aspirantes que reúnan los requerimientos establecidos para el puesto a ser ocupado, garantizando la equidad de género, la interculturalidad y la inclusión de las personas con discapacidad y grupos de atención prioritaria (Ministerio de Relaciones Laborales, 2010).

CAUSA:

- ✓ La negligencia de la selección del personal es debido a la complejidad, nivel académico, tipo de trabajo, etc.

EFECTO:

- ✓ Inefectividad de supervisión adecuada.

ANÁLISIS:

- ✓ La selección del personal debe valorar el nivel académico, responsabilidades, habilidades y destrezas del cada Talento Humano para obtener un desempeño en los puestos de trabajo.

CONCLUSIÓN:

- ✓ La impropia selección del personal afecta al subsistema de procedimientos para evaluar a los aspirantes del puesto de trabajo, al no aplicar o valorar las normas que ayudan a la institución para obtener un Talento Humano profesional.

RECOMENDACIÓN:

- ✓ Al Director de Talento Humano
Basarse al perfil de clasificación de puestos mediante a esta beneficia en reunir los requerimientos establecidos para poder ocupar el puesto de trabajo complementado por las políticas, técnicas, métodos y procedimientos idóneos de la institución.

ELABORADO POR: Espinoza Veloz Carmen

FECHA: 17/mar/2014

SUPERVISADO POR: Ing. Guzmán Macías María

FECHA: 19/mar/2014



ESPINOZA & ASOCIADOS
La Ética es nuestra guía!
Calle 28 de Mayo y Bolívar
espinoza@hotmail.com
AUDITORÍA DE GESTIÓN

REF:
PT 4
H.H.5
5/6

HALLAZGOS N-° 5

TÍTULO: INADECUADO ESTUDIO DE RENDIMIENTO.

CONDICIÓN:

- ✓ Conforme a los datos obtenidos mediante el cuestionario del control interno se detectó un inadecuado estudio de rendimiento por lo que se hace un procedimiento para medir, evaluar e influir atributos, comportamiento y los resultados de los trabajos.

CRITERIO:

- ✓ Al hacer el respectivo procedimiento necesario, ayudaría a la cooperación del trabajo en equipo, el nivel de asistencia y así descubre en qué nivel es productivo el personal.

LOSEP: Art. 77.- De la planificación de la evaluación.- El Ministerio de Relaciones Laborales y las Unidades Institucionales de Administración del Talento Humano, planificarán y administrarán un sistema periódico de evaluación del desempeño, con el objetivo de estimular el rendimiento de las servidoras y los servidores públicos, de conformidad con el reglamento que se expedirá para tal propósito. Planificación y administración que deberá ser desconcentrada y descentralizada, acorde a los preceptos constitucionales.

CAUSA:

- ✓ La inadvertencia de control de rendimiento dificulta el entorno de la dependencia.

EFECTO:

- ✓ Inseguridad en que el trabajo o desempeño que se está realizando debidamente con capacidad profesional.

ANÁLISIS:

- ✓ Un estudio de rendimiento debe ser propuesto, planificado e implementado periódicamente en el Talento Humano de la institución para un mejoramiento continuo obteniendo un nivel profesionalismo.

CONCLUSIÓN:

- ✓ Un inadecuado estudio de rendimiento no es analizado por lo que no se cuantifica un imparcial nivel productivo del Talento Humano, la satisfacción de las necesidades, cumplimiento de los objetivos y metas, etc.

RECOMENDACIÓN:

- ✓ Al Director de Talento Humano.
Realizar un estudio de rendimiento tomando como base los comportamientos, cooperación, asistencia, responsabilidad, valores, transparencia, etc.; es decir, de varias perspectivas para obtener un nivel productivo tanto del personal o individuo como de la entidad.

ELABORADO POR: Espinoza Veloz Carmen

FECHA: 17/mar/2014

SUPERVISADO POR: Ing. Guzmán Macías María

FECHA: 19/mar/2014



ESPINOZA & ASOCIADOS
La Ética es nuestra guía!
Calle 28 de Mayo y Bolívar
espinoza@hotmail.com
AUDITORÍA DE GESTIÓN

REF:
PT 4
H.H. 6
6/6

HALLAZGOS N-° 6

TÍTULO: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL.

CONDICIÓN:

- ✓ La inadecuada evaluación del desempeño del personal se lleva a cabo en una observación indirecta.

CRITERIO:

- ✓ De acuerdo a los estándares de los manejos de programa de control, el departamento debería establecer mediciones objetivas por lo que es un resultado verificable.

NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA LAS ENTIDADES, ORGANISMOS DEL SECTOR PÚBLICO Y DE LAS PERSONAS JURÍDICAS DE DERECHO PRIVADO QUE DISPONGAN DE RECURSOS PÚBLICOS: 407-04 Evaluación del desempeño.- La evaluación de desempeño se efectuará bajo criterios técnicos (cantidad, calidad, complejidad y herramientas de trabajo) en función de las actividades establecidas para cada puesto de trabajo y de las asignadas en los planes operativos de la entidad (Contraloría General del Estado, 2009).

CAUSA:

- ✓ Inadvertencia de los procesos, técnicas o conocimientos de las oportunidades que intervienen en los resultados determinados.

EFECTO:

- ✓ La carencia de una medición o evaluación reduce las oportunidades de mejora.

ANÁLISIS:

- ✓ El estudio/evaluación de desempeño del Talento Humano se basa en técnicas, procedimientos, métodos, principios, entre otros; para estimular el desarrollo de los servidores públicos encaminando a los propósitos institucionales.

CONCLUSIÓN:

- ✓ Al evadir una evaluación de desempeño a las servidoras y servidores no está facultando en determinar, facilitar o estandarizar los métodos o procesos en la dependencia, debido a que esto permite llevar un mejoramiento continuo.

RECOMENDACIÓN:

- ✓ Al Director del Departamento de Talento Humano Realice una evaluación de desempeño objetiva, mediante de sistemas de calificación de cada labor confiables y de los elementos esenciales todo esto determina el desempeño en la dependencia y a su vez obtiene las ventajas y desventajas del empleado.
Los resultados de la evaluación de desempeño servirán de apoyo para constatar las formaciones, aprendizajes y preparaciones del Talento Humano en sus actividades diarias obteniendo el oportuno rendimiento o productividad.

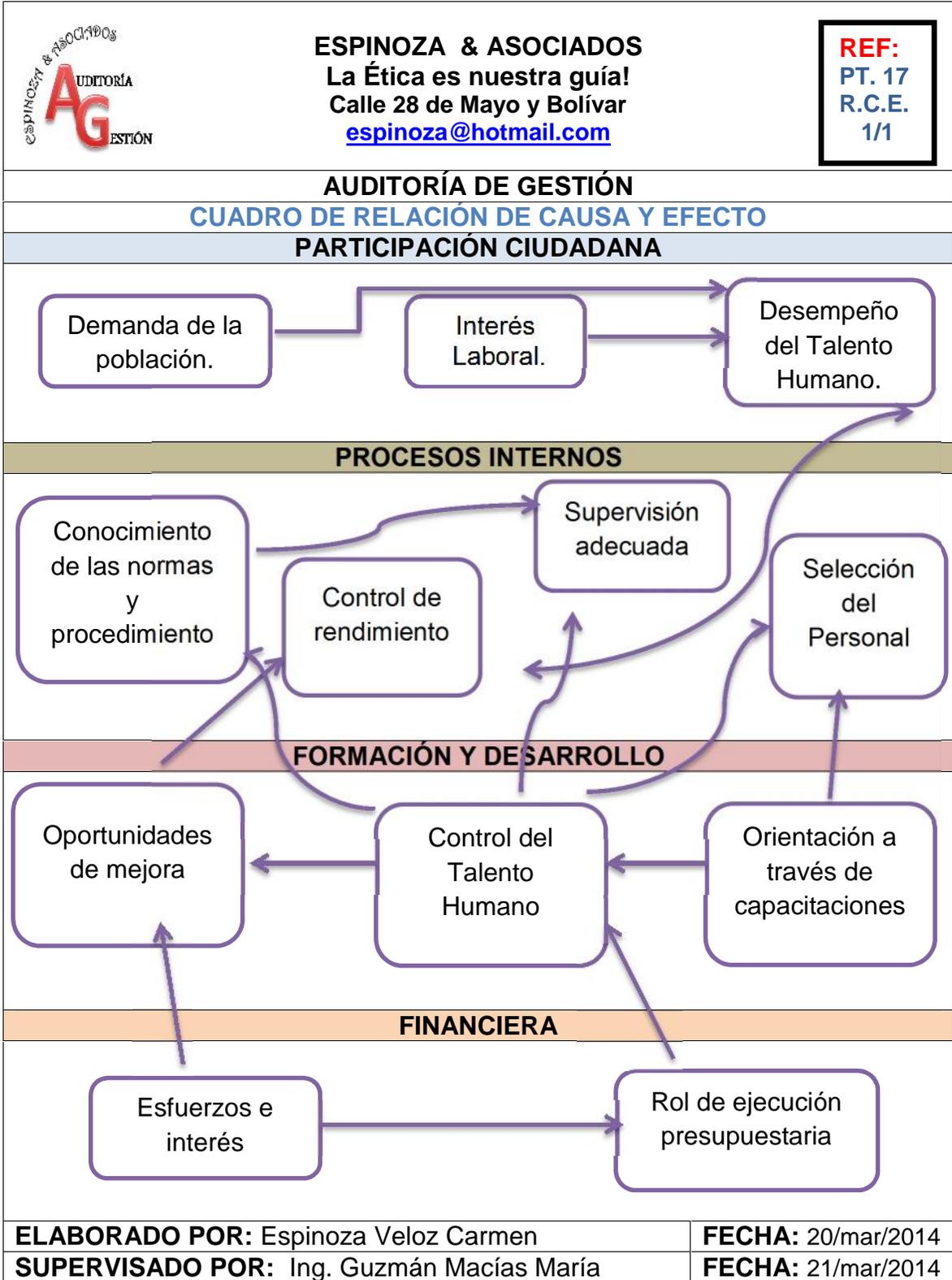
ELABORADO POR: Espinoza Veloz Carmen

FECHA: 17/mar/2014

SUPERVISADO POR: Ing. Guzmán Macías María

FECHA: 19/mar/2014

4.1.1.7.1 Cuadro de relación de Causas y Efectos



4.1.1.7.2 Establecimiento de las Perspectivas

		ESPINOZA & ASOCIADOS La Ética es nuestra guía! Calle 28 de Mayo y Bolívar espinoza@hotmail.com		REF: PT. 6 E.P 1/1
AUDITORÍA DE GESTIÓN				
ESTABLECIMIENTOS DE LAS PERSPECTIVAS				
PERSPECTIVAS	ACTIVIDAD	INDICADOR		
Participación Ciudadana	Control de Calidad Satisfacción	Usuarios Insatisfechos/ Usuarios Satisfechos.		
	Atención al Usuario	# de Atención Diarias/ Total de Atención		
Procesos Internos	Normas y Procedimientos Cumplimientos de Normas	Normas y Procedimientos Cumplidas/Normas y Procedimientos Establecidos		
	Estudio de Rendimiento Cumplimiento de actividades	Actividades Realizados/ Actividades Planificadas		
	Impropia Selección del Personal Personal Contratado	Servidores Contratados/ Total de Talento Humano		
Formación Y Desarrollo	Control del Desempeño Asistencia al Trabajo	Asistencia al Trabajo/Días Laborales		
	Rotación interna	Rotación del Talento Humano/# de Talento Humano		
	Proporcionalidad del Talento Humano Permanente	Talento Humano Permanentes/Total Talento Humano		
	Nivel Capacitación Personal Capacitado	Total Talento Humano Capacitado /Total de Talento Humano		
Financiera	Incentivos Salarial	Aumento Salarial/# Talento Humano		
	Ejecución Presupuestaria	# Talento Humano Reales/# Talento Humano Presupuestado		
ELABORADO POR: Espinoza Veloz Carmen		FECHA: 20/mar/2014		
SUPERVISADO POR: Ing. Guzmán Macías María		FECHA: 21/mar/2014		

4.1.1.7.3 Aplicación de los Indicadores

	ESPINOZA & ASOCIADOS La Ética es nuestra guía! Calle 28 de Mayo y Bolívar espinoza@hotmail.com	REF: PT. 7 A.I 1/11
AUDITORÍA DE GESTIÓN		
APLICACIÓN DE INDICADORES		
PARTICIPACIÓN CIUDADANA		
INDICADOR DE EXCELENCIA		
CONTROL DE CALIDAD		
U	I_1	$\delta n = \frac{\text{Usuarios Insatisfechos}}{\text{Usuarios Satisfechos}}$
$U = \frac{6}{2} \times 100$		
$U = 0.30 \times 100$		
$U = 30 \%$		
BRECHA = 70%		
<p>Causa: La prestación de servicios no responden a demandas de la población por lo que se encuentran insatisfechos, debido a los impropios conocimientos de los temas o preguntas expuestas.</p>		
<p>Efecto: La deficiencia en la atención a los usuarios externos dificulta obtener una correcta calidad del desempeño del Talento Humano.</p>		
<p>Análisis Brecha: Evidencia un 70% de la población se encuentra insatisfecha con el Talento Humano constituido por la institución, mediante por las habilidades en el puesto de trabajo, las directrices de manejos competitivos, entusiasmos, responsabilidades debidas que esto conlleva a un control de calidad en el desempeño.</p>		
ELABORADO POR: Espinoza Veloz Carmen		FECHA: 24/mar/2014
SUPERVISADO POR: Ing. Guzmán Macías María		FECHA: 25/mar/2014

AUDITORÍA DE GESTIÓN
APLICACIÓN DE INDICADORES

PARTICIPACIÓN CIUDADANA

INDICADOR DE EFICIENCIA

ATENCIÓN AL USUARIOS

$$A = \frac{\# \text{ de Atención Diarias}}{\text{Total de Atención Semanal}}$$

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

$$A = 0.20 \times 100$$

$$A = 20\%$$

BRECHA = 80%

Causa: El interés laboral al desarrollo de las actividades muestra un 20% de las atenciones diarias debido a que solo se utilizan las facultades a las que fueron encargadas en el puesto de trabajo.

Efecto: El incorrecto control de sus actividades provoca deficiencia del 100% a la atención a los usuarios externos diariamente.

Análisis Brecha: Evidencia un 80% de las atenciones a la población semanal es simultáneo por lo que se presentan actividades que fueron adquiridas por la experiencia de transcurso de los años, sin las debidas capacitaciones, evaluaciones o control de un buen desempeño laboral.

ELABORADO POR: Espinoza Veloz Carmen	FECHA: 24/mar/2014
SUPERVISADO POR: Ing. Guzmán Macías María	FECHA: 25/mar/2014



ESPINOZA & ASOCIADOS
La Ética es nuestra guía!
Calle 28 de Mayo y Bolívar
espinoza@hotmail.com

REF:
PT. 7
A.I
3/11

AUDITORÍA DE GESTIÓN
APLICACIÓN DE INDICADORES

PROCESOS INTERNOS

INDICADOR DE EFICACIA

CUMPLIMIENTOS DE NORMAS

$$C = \frac{\text{Normas y Procedimientos Cumplidas}}{\text{Normas y Procedimientos Establecidas}}$$

$$C = \frac{8}{1} \times 100$$

$$C = 0.80 \times 100$$

$$C = 80\%$$

$$\text{BRECHA} = 20\%$$

Causa: La incompetencia del conocimiento de las normas y procedimientos.

Efecto: El incumplimiento de las normas y procedimientos en la institución promueve que los empleados no cumplan con las actividades.

Análisis Brecha: Comprueba el 20% de las normas vigentes se incumplió por los cambios de las normativas, lo que dificultan a los organismos de control por lo que no han sido ejecutadas debidamente, también el desconocimiento por parte del Talento Humano de la institución, provocando anomalías en el desempeño, institución desactualizada, y el deficiente desarrollo profesional y técnico; mientras que el otro 80% han sido cumplidas por el departamento, pero no a su totalidad.

ELABORADO POR: Espinoza Veloz Carmen

FECHA: 24/mar/2014

SUPERVISADO POR: Ing. Guzmán Macías María

FECHA: 25/mar/2014



ESPINOZA & ASOCIADOS
La Ética es nuestra guía!
Calle 28 de Mayo y Bolívar
espinoza@hotmail.com

REF:
PT. 7
A.I
4/11

AUDITORÍA DE GESTIÓN
APLICACIÓN DE INDICADORES

PROCESOS INTERNOS

INDICADOR DE EFECTIVIDAD

ESTUDIO DE RENDIMIENTO

$$C_1 \quad d \quad A \quad = \frac{\text{Actividades Realizadas}}{\text{Actividades Planificadas}}$$

$$C = \frac{75}{100}$$

$$C = 0.75 \times 100$$

$$C = 75 \%$$

$$\text{BRECHA} = 25\%$$

Causa: La inadvertencia de control de rendimiento dificulta el entorno de la institución.

Efecto: Inseguridad en el trabajo o desempeño que se está realizando debidamente con la capacidad profesional.

Análisis Brecha: Evidencia el 25% del Talento Humano no cumplen correctamente las actividades planificadas, debido a la impropia control de asistencia, responsabilidades, comportamientos y supervisión en los puestos de trabajo; por lo tanto no se obtendrá un estudio de rendimiento y/o un nivel productivo del personal; el 75% del Talento Humano cumplen las actividades planificadas pero no a su totalidad para la correcta gestión del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Mocache.

ELABORADO POR: Espinoza Veloz Carmen

FECHA: 24/mar/2014

SUPERVISADO POR: Ing. Guzmán Macías María

FECHA: 25/mar/2014

AUDITORÍA DE GESTIÓN
APLICACIÓN DE INDICADORES

PROCESOS INTERNOS

INDICADOR DE EFICACIA

SELECCIÓN DEL PERSONAL

$$P = \frac{C}{\text{Total de Talento Humano}} = \frac{\text{Servidores Contratado}}{\text{Total de Talento Humano}}$$

$$P = \frac{6}{1} \times 100$$

$$P = 0.40 \times 100$$

$$P = 40\%$$

BRECHA = 60%

Causa: La incorrecta selección del personal es debido a la complejidad, nivel académico, tipo de trabajo, etc.

Efecto: Inefectividad de supervisión adecuada.

Análisis Brecha: Demostró el 60% del Talento Humano está estructurado en Directores, Jefe, Empleados, Obreros y contratados; donde los Directores, Jefe y Obreros cuenta con un contrato permanente, es decir durante la administración de cuatros años y los empleados (asistente administrativo) con un nombramiento indefinido; mientras el 40% restante del Talento Humano no cuenta con un contrato permanente e indefinido, motivo a que son contratados por 3 meses, 6 meses y 1 año, tomándolo en cuenta que son a prueba o asuelto; para conocer sus habilidades y destrezas en el puesto de trabajo, debido a que su contratación es la inadecuada por lo que no se los evalúa el nivel académico, responsabilidades, entre otras., respetando el perfil de manual de clasificación de puestos.

ELABORADO POR: Espinoza Veloz Carmen **FECHA:** 24/mar/2014

SUPERVISADO POR: Ing. Guzmán Macías María **FECHA:** 25/mar/2014

AUDITORÍA DE GESTIÓN
APLICACIÓN DE INDICADORES

FORMACIÓN Y DESARROLLO

INDICADOR DE EFICACIA

CONTROL DEL DESEMPEÑO

$$A = \frac{a T}{\text{Días Laborales}} = \frac{\text{Asistencias al Trabajo}}{\text{Días Laborales}}$$

$$A = \frac{2}{2} \times 100$$

$$A = 0.83 \times 100$$

$$A = 83 \%$$

$$\text{BRECHA} = 17\%$$

Causa: Inadvertencia de los procesos, técnicos o conocimientos de las oportunidades que intervienen los resultados.

Efecto: La carencia de una medición o evaluación reduce las oportunidades de mejora.

Análisis Brecha: Manifiesta el 17% del Talento Humano no es evaluado adecuadamente por que incumple con el control de asistencia al trabajo, motivo por calamidad doméstica, pandemia, suspensión en el puesto de trabajo, atrasos, mal comportamiento, etc., considerando que éste control es una medición objetiva que toma como base las técnicas, métodos, protocolos y principios de las aptitudes de cada Talento Humano; mientras el 83% del Talento Humano cumplen con las asistencias al trabajo, mostrando responsabilidad, transparencia, desempeño en las actividades diarias y un oportuno rendimiento.

ELABORADO POR: Espinoza Veloz Carmen

FECHA: 24/mar/2014

SUPERVISADO POR: Ing. Guzmán Macías María

FECHA: 25/mar/2014

AUDITORÍA DE GESTIÓN
APLICACIÓN DE INDICADORES

FORMACIÓN Y DESARROLLO

INDICADOR DE EFICIENCIA

ROTACIÓN INTERNA

$$R = \frac{\text{Rotación del Talento Humano}}{\# \text{ de Talento Humano}}$$

$$R = \frac{5}{1} \times 100$$

$$R = 0.33 \times 100$$

$$R = 33 \%$$

BRECHA = 67%

Causa: La inadvertencia de los beneficios potenciales desarrollados al efectuar cambios dentro de la institución provoca deficiencia en la administración.

Efecto: Al realizar rotaciones del Talento Humano no competitivo faculta a la deficiencia en la operatividad interna.

Análisis Brecha: Se señaló mediante la fórmula aplicada que un 67% del Talento Humano no es estimado para una rotación en los puestos de trabajo, debido a que solo consideran a los empleados administrativos y jefes departamentales por lo que deben establecer acciones orientadas, es decir ampliar conocimientos, experiencia, criterios técnicos a través de capacitaciones y que esto conlleve a un fortalecimiento en la gestión a la institucional y existencia de personal indispensable.

ELABORADO POR: Espinoza Veloz Carmen

FECHA: 24/mar/2014

SUPERVISADO POR: Ing. Guzmán Macías María

FECHA: 25/mar/2014

AUDITORÍA DE GESTIÓN
APLICACIÓN DE INDICADORES

FORMACIÓN Y DESARROLLO

INDICADOR DE EFECTIVIDAD

PROPORCIONALIDAD DEL TALENTO HUMANO PERMANENTE

$$T = \frac{H \cdot P_t}{\text{Total de Talento Humano}} = \frac{\text{Talento Humano Permanentes}}{\text{Total de Talento Humano}}$$

$$T = \frac{7}{1} \times 100$$

$$T = 0.47 \times 100$$

$$T = 47\%$$

$$\text{BRECHA} = 53\%$$

Causa: Un inadecuado control del Talento Humano en la institución no muestra los mecanismos apropiados en los puestos de trabajo.

Efecto: Al evadir el cumplimiento de las funciones durante la jornada laboral disminuyen los mecanismos para un adecuado control.

Análisis Brecha: Evidenció un 53% del Talento Humano no es permanente en la institución debidas a las contrataciones de Directores, Jefe y contratados por período en la administración, ésta permanencia en los puestos de trabajo como en la entidad es conllevar un desempeño, control, procedimientos donde cautelen la jornada laboral y el cumplimiento de las funciones asignadas.

ELABORADO POR: Espinoza Veloz Carmen

FECHA: 24/mar/2014

SUPERVISADO POR: Ing. Guzmán Macías María

FECHA: 25/mar/2014

AUDITORÍA DE GESTIÓN
APLICACIÓN DE INDICADORES

FORMACIÓN Y DESARROLLO

INDICADOR DE EFICIENCIA

NIVEL DE CAPACITACIÓN

$$T = \frac{H \cdot C}{H} = \frac{\text{Total Talento Humano Capacitado}}{\text{Total de Talento Humano}}$$

$$T = \frac{2}{1} \times 100$$

$$T = 0.13 \times 100$$

$$T = 13\%$$

BRECHA = 87%

Causa: Inexistencia de charlas de orientación, aprendizajes, seminarios, cursos, etc., orientan a un Talento Humano de la institución.

Efecto: Los empleados elaboran o actúan empíricamente sin una guía a la que se basen.

Análisis Brecha: Demuestra un 87% de los empleados (asistente administrativo- auxiliar), contratado y obrero (personal de limpieza interna y externa, guardia municipal y volquetero, etc.) no están capacitados motivo que se le consideran la experiencia adquirida a través de los años; También no asignan fondos para la capacitaciones; esto repercute una anomalía en sus conocimientos, aptitudes y habilidades y a su vez una deficiencia en la calidad de servicio que presta el GAD Municipal del Cantón Mocache; el 13% del personal es capacitado como Directores y Jefes debido a que son contratado por un período determinado, es decir una administración en este caso 2009 – 2014.

ELABORADO POR: Espinoza Veloz Carmen **FECHA:** 24/mar/2014

SUPERVISADO POR: Ing. Guzmán Macías María **FECHA:** 25/mar/2014

AUDITORÍA DE GESTIÓN
APLICACIÓN DE INDICADORES

FINANCIERA

INDICADOR ECONÓMICO

INCENTIVO SALARIAL

$$I_s = \frac{\text{Aumento Salarial}}{\# \text{ Talento Humano}}$$

$$I_s = \frac{4}{1} \times 100$$

$$I_s = 0.26 \times 100$$

$$I_s = 26\%$$

BRECHA = 74%

Causa: Falta de esfuerzos e interés suficientes en el desempeño laboral.

Efecto: Inefectividad en el desempeño, es decir no se está realizando como fueron planeados, programados o proyectados.

Análisis Brecha: Muestra un 74% del Talento Humano no recibe incentivo salarial debido a un desempeño deficiente, interés, esfuerzos o indebida habilidades y destrezas en el puesto de trabajo.

ELABORADO POR: Espinoza Veloz Carmen	FECHA: 24/mar/2014
SUPERVISADO POR: Ing. Guzmán Macías María	FECHA: 25/mar/2014



ESPIÑOZA & ASOCIADOS
La Ética es nuestra guía!
Calle 28 de Mayo y Bolívar
espinoza@hotmail.com

REF:
PT. 7
A.I
11/11

AUDITORÍA DE GESTIÓN
APLICACIÓN DE INDICADORES

FINANCIERA

INDICADOR ECONÓMICO

EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA

$$E = \frac{\text{\# de Talento Humano Reales}}{\text{\# de Talento Humano Presupuestado}}$$

$$E = \frac{1}{1} \times 100$$

$$E = 0.88 \times 100$$

$$E = 88\%$$

$$\text{BRECHA} = 12\%$$

Causa: Al no cumplir con el rol de la ejecución presupuestaria la institución marcharía incorrecta a lo proyectado teniendo deficiencia en los puestos de trabajo, inadecuada control del Talento Humano.

Efecto: El uso del antieconómico dificulta la proyección de la ejecución presupuestaria de la institución.

Análisis Brecha: Explica que el 12% del Talento Humano no fue considerado en el presupuesto programado debido a que los fueron contratados eventualmente el mismo que se puso a prueba para demostrar habilidades y destrezas en los puestos de trabajo.

ELABORADO POR: Espinoza Veloz Carmen

FECHA: 24/mar/2014

SUPERVISADO POR: Ing. Guzmán Macías María

FECHA: 25/mar/2014

4.1.1.7.4 Informe del Control Interno

	ESPINOZA & ASOCIADOS La Ética es nuestra guía! Calle 28 de Mayo y Bolívar espinoza@hotmail.com	REF: PT. 8 I.C.I. 1/8
AUDITORÍA DE GESTIÓN		
INFORME DE CONTROL INTERNO		
<p style="text-align: right;">Mocache, 26 de Marzo del 2014</p> <p>Sr. Leandro Ullón Rodríguez Alcalde del GAD Municipal Mocache</p> <p>Hemos auditado al departamento de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mocache por el período de enero a diciembre del 2012, rigiendose con las normas de auditoría, como auditora lograr oportunos conocimientos en los procedimientos es dar validez al trabajo.</p> <p>Cuyo objetivo es que la institución provee un aval del Departamento de Talento Humano, el cumplimiento de las normas, el desempeño, capacitaciones, y el estudio de rendimiento a través de los niveles de eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos, actividades y funciones del Talento Humano, lo que solo aportar un nivel equitativo, pero no la satisfacción considerable en el desempeño del Talento Humano.</p> <p>De acuerdo a las diversas limitaciones inherentes aplicado al procedimiento de un control interno se puede precipitar inexactitud o errores y no ser reveladas, lo que se considera una deficiencia que provoca de contingencia en el departamento, sea advertido o detectado pertinentemente en la entidad.</p> <p>En la planeación y ejecución de la auditoría el manejo del control al Departamento de Talento Humano se ha considerado establecer los procedimientos necesarios, con la finalidad de dar una opinión del departamento indagado, cómo jerarquía corresponde ser adjuntada en este informe.</p> <p>Los asuntos que llaman la atención esta relacionado con la deficiencia, significativo para los procedimientos del control interno que lograrían afectar el desempeño del Talento Humano; se detalla a continuación:</p>		



ESPINOZA & ASOCIADOS
La Ética es nuestra guía!
Calle 28 de Mayo y Bolívar
espinoza@hotmail.com

REF:
PT. 8
I.C.I.
2/8

AUDITORÍA DE GESTIÓN
INFORME DE CONTROL INTERNO

DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

HALLAZGOS N-° 1

TÍTULO: INEXISTENCIA DEL MANUAL DE FUNCIONES

El GAD Mocache no cuenta con un manual de funciones el mismo que el Talento Humano desconocen de su importancia en la jerarquización de sus puestos. La utilización de este manual es de mucha utilidad para lograr un eficiente manejo de sus cargos lo cual es elemental para el funcionamiento de la dependencia administrativa. **NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA LAS ENTIDADES, ORGANISMOS DEL SECTOR PÚBLICO Y DE LAS PERSONAS JURÍDICAS DE DERECHO PRIVADO QUE DISPONGAN DE RECURSOS PÚBLICOS: 200-04 Estructura organizativa.-** Toda entidad debe complementar su organigrama con un manual de organización actualizado en el cual se deben asignar responsabilidades, acciones y cargos, a la vez que debe establecer los niveles jerárquicos y funciones para cada uno de sus servidoras y servidores (Contraloría General del Estado, 2009). Los empleados desconocen sus respectivos puestos de trabajo y funciones de sus cargos en la institución. Al no contar con el manual de funciones el GAD Municipal del Cantón Mocache, el Talento Humano ocupan puestos de trabajo fuera del alcance de un ámbito laboral requerido.

ANÁLISIS:

A través de esta norma los directores reflejan las labores que el Talento Humano desarrollan mediante los conocimientos y experiencias adquiridas de los obligaciones laborales, logrando un empleo eficiente, efectivo y económico de los recursos humanos, materiales y financieros.

CONCLUSIÓN:

A la inexistencia del manual de funciones ocasionan que el Talento Humano desconozcan sus funciones, cargos o puesto de trabajo, y la debida importancia al desarrollar sus actividades basandose en las necesidades de la institución.



ESPINOZA & ASOCIADOS
La Ética es nuestra guía!
Calle 28 de Mayo y Bolívar
espinoza@hotmail.com

REF:
PT. 8
I.C.I.
3/8

AUDITORIA DE GESTION
INFORME DE CONTROL INTERNO

RECOMENDACIÓN:

Al Alcalde y Director del Departamento de Talento Humano:
Disponga al Departamento Administrativo que realice o actualicen un Manual de Funciones para conocer los cargos, funciones y actividades que deben efectuar cada Talento Humano.

HALLAZGO N-° 2

TÍTULO: INCUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

Conforme a los datos obtenidos mediante el cuestionario del control interno se detectó el incumplimiento de la normativas y procedimientos emitida por los organismos de control (Contraloría General del Estado, Procuraduría General del Estado, Ministerio Público y Superintendencias). Toda institución debe poseer medios de información que le permita mantenerse actualizada en cuanto al desarrollo profesional, técnico y personal, para mantener un adecuado control sobre el tratamiento de la gestión del Talento Humano y lo dispuesto por la Ley. **COOTAD: Art. 116.- Facultades.-** Las facultades son atribuciones para el ejercicio de una competencia por parte de un nivel de gobierno. El control es la capacidad para velar por el cumplimiento de objetivos y metas de los planes de desarrollo, de las normas y procedimientos establecidos, así como los estándares de calidad y eficiencia en el ejercicio de las competencias y en la prestación de los servicios públicos, atendiendo el interés general y el ordenamiento jurídico (Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME), 2012). La incompetencia del conocimiento de las normas y procedimientos. El incumplimiento de las normas y procedimientos en la institución promueve que los empleados no cumplan con las actividades.

ANÁLISIS:

Las normas y procedimientos establecidos a la institución rigen un control en la gestión cumpliendo los objetivos y metas, un desarrollo profesional y técnico, y la participación de la ciudadanía.

CONCLUSIÓN:

Al incumplir de las normas y procedimientos dificulta a los organismos de control, por lo que los empleados no desempeñan, cumplen o determine sus respectivas funciones.

AUDITORÍA DE GESTIÓN
INFORME DE CONTROL INTERNO

RECOMENDACIÓN:

Al dar a conocer y cumplir las normas y procedimientos, el Talento Humano ejecutaría sus responsabilidades o actividades correspondientes para mantener un vínculo de información con el Ente de control a la vez un oportuno cumplimiento sustancial.

HALLAZGO N-° 3

TÍTULO: INEXISTENCIA DE CAPACITACIONES

El departamento no implementa o desarrolla programas de las respectivas capacitaciones mediante de las misma es de mucha importancia en el desempeño. La utilización de las capacitaciones para el Talento Humano de una institución es generar la responsabilidad de transmitir o llevar a cabo los conocimientos adquiridos de las mismas. **NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA LAS ENTIDADES, ORGANISMOS DEL SECTOR PÚBLICO Y DE LAS PERSONAS JURÍDICAS DE DERECHO PRIVADO QUE DISPONGAN DE RECURSOS PÚBLICOS: 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 (Contraloría General del Estado, 2009). Inexistencia de charlas de orientación, aprendizajes, seminarios, cursos, etc., orientan a un talento humano de la institución. Los empleados elaborar o actúan empíricamente sin una guía a la que se basen.

ANÁLISIS:

El Talento Humano para cumplir con sus obligaciones de desempeño debe recibir las debidas capacitaciones, formaciones o programas para desarrollar las destrezas y habilidades de una manera eficiente y eficaz.

AUDITORÍA DE GESTIÓN

INFORME DE CONTROL INTERNO

CONCLUSIÓN:

La inexistencia de una planificación de capacitación para el Talento Humano ocasiona una deficiencia en conocimientos científicos, aptitudes, desarrollo de desempeño y profesionalismo en la calidad de servicio que presta el municipio.

RECOMENDACIÓN:

Al Director de Talento humano

Programar, implementar o desarrollar capacitaciones de charlas, cursos, seminarios u otros programas de guía al Talento Humano, es indispensable para la institución, al cumplir con esto se obtendría una óptima calidad de prestación de servicio.

HALLAZGO N-º 4

TÍTULO: IMPROPIA SELECCIÓN DEL PERSONAL

El departamento no se basa en los perfiles del manual de clasificación de puestos al momento de realizar una selección del personal. La clasificación de puestos son normas estandarizadas para ser analizados, valorados y describirlos así llevan a cabo la clasificación de los puestos de trabajos. **LOSEP.- Art. 63.**

Del subsistema de selección de personal.- Es el conjunto de normas, políticas, métodos y procedimientos, tendientes a evaluar competitivamente la idoneidad de las y los aspirantes que reúnan los requerimientos establecidos para el puesto a ser ocupado, garantizando la equidad de género, la interculturalidad y la inclusión de las personas con discapacidad y grupos de atención prioritaria (Ministerio de Relaciones Laborales, 2010). La negligencia de la selección del personal es debido a la complejidad, nivel académico, tipo de trabajo, etc. Inefectividad de supervisión adecuada.

ANÁLISIS:

La selección del personal debe valorar el nivel académico, responsabilidades, habilidades y destrezas del cada Talento Humano para obtener un desempeño en los puestos de trabajo.

AUDITORIA DE GESTION
INFORME DE CONTROL INTERNO

CONCLUSIÓN:

La impropia selección del personal afecta al subsistema de procedimientos para evaluar a los aspirantes del puesto de trabajo, al no aplicar o valorar las normas que ayudan a la institución para obtener un Talento Humano profesional.

RECOMENDACIÓN

Al Director de Talento Humano

Basarse al perfil de clasificación de puestos mediante a esta beneficia en reunir los requerimientos establecidos para poder ocupar el puesto de trabajo complementado por las políticas, técnicas, métodos y procedimientos idóneos de la institución.

HALLAZGO N-° 5

TÍTULO: INADECUADO ESTUDIO DE RENDIMIENTO

Conforme a los datos obtenidos mediante el cuestionario del control interno se detectó un inadecuado estudio de rendimiento por lo hace un procedimiento para medir, evaluar e influir atributos, comportamiento y los resultados de los trabajos. Al hacer el respectivo procedimiento necesario, ayudaría a la cooperación del trabajo en equipo, el nivel de asistencia y así descubre en qué nivel es productivo el Talento Humano. **LOSEP: Art. 77.- De la planificación de la evaluación.-** El Ministerio de Relaciones Laborales y las Unidades Institucionales de Administración del Talento Humano, planificarán y administrarán un sistema periódico de evaluación del desempeño, con el objetivo de estimular el rendimiento de las servidoras y los servidores públicos, de conformidad con el reglamento que se expedirá para tal propósito. Planificación y administración que deberá ser desconcentrada y descentralizada, acorde a los preceptos constitucionales (Ministerio de Relaciones Laborales, 2010). La inadvertencia de control de rendimiento dificulta el entorno de la dependencia. Inseguridad en que el trabajo o desempeño que se está realizando debidamente con capacidad profesional.



ESPINOZA & ASOCIADOS
La Ética es nuestra guía!
Calle 28 de Mayo y Bolívar
espinoza@hotmail.com

REF:
PT. 8
I.C.I.
7/8

AUDITORIA DE GESTION
INFORME DE CONTROL INTERNO

ANÁLISIS:

Un estudio de rendimiento debe ser propuesto, planificado e implementado periódicamente en el Talento Humano de la institución para un mejoramiento continuo obteniendo un nivel profesionalismo.

CONCLUSIÓN:

Un inadecuado estudio de rendimiento no es analizado por lo cualificado y cuantificado origina un imparcial nivel productivo del personal, la satisfacción de las necesidades, cumplimientos de los objetivos y metas, etc.

RECOMENDACIÓN:

Al Director de Talento Humano.

Realizar un estudio de rendimiento tomando como base los comportamientos, cooperación, asistencia, responsabilidad, valores, transparencia, etc.; es decir, de varias perspectivas para obtener un nivel productivo tanto del personal o individuo como de la entidad.

HALLAZGO N-º 6

TÍTULO: INSASTIFACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La inadecuada evaluación del desempeño del personal se lleva a cabo en una observación indirecta. De acuerdo a los estándares de los manejos de programa de control, el departamento debería establecer mediciones objetivas por lo que es un resultado verificable. **NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA LAS ENTIDADES, ORGANISMOS DEL SECTOR PÚBLICO Y DE LAS PERSONAS JURÍDICAS DE DERECHO PRIVADO QUE DISPONGAN DE RECURSOS PÚBLICOS: 407-04 Evaluación del desempeño.**- La evaluación de desempeño se efectuará bajo criterios técnicos (cantidad, calidad, complejidad y herramientas de trabajo) en función de las actividades establecidas para cada puesto de trabajo y de las asignadas en los planes operativos de la entidad (Contraloría General del Estado, 2009). Inadvertencia de los procesos, técnicas o conocimientos de las oportunidades que intervienen en los resultados determinados. La carencia



ESPINOZA & ASOCIADOS
La Ética es nuestra guía!
Calle 28 de Mayo y Bolívar
espinoza@hotmail.com

REF:
PT. 8
I.C.I.
8/8

AUDITORIA DE GESTION
INFORME DE CONTROL INTERNO

de una medición o evaluación reduce las oportunidades de mejora.

ANÁLISIS:

El estudio/evaluación de desempeño del Talento Humano se basa en técnicas, procedimientos, métodos, principios, entre otros; para estimular el desarrollo de los servidores públicos encaminando a los propósitos institucionales.

CONCLUSIÓN:

Al evadir una evaluación de desempeño a las servidoras y servidores no está facultando en determinar, facilitar o estandarizar los métodos o procesos en la dependencia, debido a que esto permite llevar un mejoramiento continuo.

RECOMENDACIÓN:

Al Director del Departamento de Talento Humano
Realice una evaluación de desempeño objetiva, mediante de sistemas de calificación de cada labor confiables y de los elementos esenciales todo esto determina el desempeño en la dependencia y a su vez obtiene las ventajas y desventajas del empleado.

Los resultados de la evaluación de desempeño servirán de apoyo para constatar las formaciones, aprendizajes y preparaciones del Talento Humano en sus actividades diarias obteniendo el oportuno rendimiento o productividad.



ESPINOZA VELOZ CARMEN MERCEDES
JEFE DE AUDITORÍA

ELABORADO POR: Espinoza Veloz Carmen

FECHA: 27/mar/2014

SUPERVISADO POR: Ing. Guzmán María

FECHA: 28/mar/2014

4.1.1.8 Fase IV. Comunicación de Resultados

4.1.1.8.1 Plan Específico de Auditoría

	ESPINOZA & ASOCIADOS La Ética es nuestra guía! Calle 28 de Mayo y Bolívar espinoza@hotmail.com	REF: PEA 1/1	
AUDITORÍA DE GESTIÓN			
PLAN ESPECÍFICO DE AUDITORÍA			
OBJETIVO 3: Determinar la emisión del informe de la auditoría para conocer los riesgos existentes.			
ACTIVIDADES	REF/ PT	FECHA	ELABORADO POR:
Tratamiento de la información obtenida.	PT 1 I.A.	07 – 15/abril/2014	E.V.C
Conclusiones/sugerencia.	PT 1 I.A.	07 – 15/abril/2014	E.V.C.
ELABORADO POR: Espinoza Veloz Carmen		FECHA: 04/abril/2014	
SUPERVISADO POR: Ing. Guzmán Macías María		FECHA: 04/abril/2014	



ESPINOZA & ASOCIADOS

La ética es nuestra guía!

Calle 28 de Mayo y Bolívar

espinoza@hotmail.com

INFORME DE AUDITORÍA

**AUDITORÍA DE GESTIÓN Y SU RELACIÓN
CON LA TOMA DE DECISIONES DEL
DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO
DEL GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL
CANTÓN MOCACHE, AÑO 2012.**

4.1.1.8.2 Informe de Auditoría



ESPINOZA & ASOCIADOS

La ética es nuestra guía!

Calle 28 de Mayo y Bolívar

espinoza@hotmail.com

Mocache, 10 de Abril del 2014

Dr. Manuel Bravo Bodero

DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

Presente.-

He auditado el Departamento de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Mocache, del 10 de Febrero al 15 de Abril del 2014 la correspondiente gestión del departamento. La información presentada es responsabilidad de la Administración 2009 – 2014 de la entidad.

El examen se realizó de acuerdo con las Bases Legal, Normas – COOTAD, Normas de la Contraloría General del Estado, incluyendo técnicas y procedimientos que se consideraron necesarios en las circunstancias presentadas.

Nuestra responsabilidad es expresar una opinión sobre la gestión del Departamento de Talento Humano realizado por la institución auditora.

Párrafo Introductorio

Motivo

La firma Auditora considera que es indispensable que el Departamento de Talento Humano del GAD Municipal del Cantón Mocache sea sometido a una Auditoría de



ESPINOZA & ASOCIADOS

La ética es nuestra guía!

Calle 28 de Mayo y Bolívar

espinoza@hotmail.com

Gestión para fijar la eficiencia, eficacia y efectividad en los procesos de cumplimiento de la institución, basándose en las disposiciones legales.

Objetivo General

Determinar la incidencia de la Auditoría de Gestión en la toma de decisiones del Departamento de Talento Humano del GAD Municipal del Cantón Mocache, año 2012.

Objetivos Específicos

- ✓ Examinar el cumplimiento de las políticas, principios y normas del Departamento de Talento Humano.
- ✓ Aplicar indicadores de desempeño del Talento Humano del GAD Municipal del Cantón Mocache.
- ✓ Determinar la emisión del informe de la auditoría para conocer los riesgos existentes.

Alcance

Esta Auditoría cubrió las actividades administrativas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Mocache, período del 2 de Enero al 31 de Diciembre del 2012, la misma durará 45 días proporcionada del 10 de Febrero al 15 de Abril del 2014.

Período de Elaboración

45 días



ESPINOZA & ASOCIADOS

La ética es nuestra guía!

Calle 28 de Mayo y Bolívar

espinoza@hotmail.com

Recursos

a. Talento Humano:

EQUIPO DE AUDITORES:

JEFE DE AUDITORÍA: Ing. María del Carmen Guzmán Macías

AUDITOR SENIOR: Carmen Mercedes Espinoza Veloz

AUDITOR JUNIOR: Srta. Jessenia Alexandra Tubay Vergara

AUDITOR JUNIOR: Srta. Rudy Johanna Quijano Zambrano

b. Recursos Materiales

ESTIMACIÓN DE LA AUDITORÍA				
ÍTEM	DETALLE	UNIDADES	P. UNITARIO	P. TOTAL
2	Equipo de cómputo	Unidades	\$ 580.00	\$ 1.160.00
4	Archivadores	Unidades	\$ 6.00	\$ 24.00
4	Hojas A4	Resmas	\$ 5.00	\$ 20.00
	Gastos imprevistos			\$ 380.00
TOTAL				\$ 1.584.00

Fechas:

Fecha de la Primera Fase:

Planificación:

Desde 10 al 28 de Febrero del 2014

Fecha de la Segunda Fase:

Ejecución:

Cuestionario del Control Interno: Desde 05 al 17 de Marzo del 2014

Fecha de la Tercera Fase:

Hallazgos

Desde 18 de marzo al 03 de Marzo del 2014



ESPINOZA & ASOCIADOS

La ética es nuestra guía!

Calle 28 de Mayo y Bolívar

espinoza@hotmail.com

Fecha de la Cuarta Fase:

Elaboración de Informe: Desde 04 Al 15 De Abril Del 2014

Verificación del Trabajo:

La jefa auditora como delegada deberá permanecer junto al Talento Humano en los objetivos, motivo, alcance y respectivos procesos al emplear la auditoría. Lo que representa responsabilidad oportuna en encomendar las funciones, trabajos o tareas a cada uno del Talento Humano que conjuntamente laboran de modo sistemática y adecuada para cumplir con la fases de la auditoría optimizando control idóneo a través de los parámetros de eficiencia, eficacia y efectividad para concluir con autenticidad en el informe final.

Párrafo Explicativo

Disposiciones Legales

Base Legal

- ✓ Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.
- ✓ Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD)
- ✓ Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP).

Base Técnica

- ✓ Estructura Orgánica Funcional del G.A.D. MOCACHE.
- ✓ Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS)
- ✓ Normas de Contraloría General del Estado.



ESPINOZA & ASOCIADOS

La ética es nuestra guía!

Calle 28 de Mayo y Bolívar

espinoza@hotmail.com

Metodología de Trabajo

La auditoría está fundamentada en las normas técnicas proporcionando a examinar las evidencias en los papeles de trabajo, dando autenticidad a la auditoría con la adecuada aplicación de las NAGAs, Normas de Contraloría General del Estado, COOTAD.

Resultados a Obtener:

- ✓ Plan General de Auditoría
- ✓ Plan Específico de Auditoría
- ✓ Cuestionario de Control Interno
- ✓ Hallazgos
- ✓ Aplicación de los indicadores
- ✓ Informe del Control Interno
- ✓ Informe Final de Auditoría

Párrafo de Énfasis

PARTICIPACIÓN CIUDADANA

- ✓ **Indicador de Excelencia**

Usuarios Satisfechos = 30%

Brecha = 70%

Análisis Brecha: Evidencia un 70% de la población se encuentra Insatisfechas con el Talento Humano constituido por la institución, mediante por las habilidades en el puesto de trabajo, las directrices de manejos competitivos, entusiasmos, responsabilidades, debido que esto conlleva a un control de calidad en el desempeño.



ESPINOZA & ASOCIADOS

La ética es nuestra guía!

Calle 28 de Mayo y Bolívar

espinoza@hotmail.com

✓ **Indicador De Eficiencia**

Atención al Usuarios = 20%

Brecha = 80%

Análisis Brecha: Evidencia un 80% de las atenciones a la población semanal es simultáneo por lo que se presentan actividades que fueron adquiridas por la experiencia de transcurso de los años, sin las debidas capacitaciones, evaluaciones o control de un buen desempeño laboral.

PROCESOS INTERNOS

✓ **Indicador de Eficacia**

Cumplimientos de Normas = 80%

Brecha = 20%

Análisis Brecha: Comprueba el 20% de las normas vigentes se incumplió por los cambios de las normativas, lo que dificultan a los organismos de control por lo que no han sido ejecutadas debidamente, también el desconocimiento por parte del Talento Humano de la institución, provocando anomalías en el desempeño, institución desactualizada, y el deficiente desarrollo profesional y técnico; mientras que el otro 80% han sido cumplidas por el departamento, pero no a su totalidad.

✓ **Indicador de Efectividad**

Cumplimientos de Actividades = 75%

Brecha = 25%



ESPINOZA & ASOCIADOS

La ética es nuestra guía!

Calle 28 de Mayo y Bolívar

espinoza@hotmail.com

Análisis Brecha: Evidencia el 25% del Talento Humano no cumplen correctamente las actividades planificadas, debido a la impropia control de asistencia, responsabilidades, comportamientos y supervisión en los puestos de trabajo; por lo tanto no se obtendrá un estudio de rendimiento y/o un nivel productivo del personal; el 75% del Talento Humano cumplen las actividades planificadas pero no a su totalidad para la correcta gestión del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Mocache.

✓ **Indicador de Eficacia**

Personal Contratado = 60%

Brecha = 40%

Análisis Brecha: Demostró el 60% del Talento Humano está estructurado en Directores, Jefe, Empleados, Obreros y contratados; donde los Directores, Jefe y Obreros cuenta con un contrato permanente , es decir durante la administración de cuatros años y los empleados (asistente administrativo) con un nombramiento indefinido; mientras el 40% restante del Talento Humano no cuenta con un contrato permanente e indefinido, motivo a que son contratados por 3 meses, 6 meses y 1 año, tomándolo en cuenta que son a prueba o asuelto; para conocer sus habilidades y destrezas en el puesto de trabajo, debido a que su contratación es la inadecuada por lo que no se los evalúa el nivel académico, responsabilidades, entre otras., respetando el perfil de manual de clasificación de puestos.



ESPINOZA & ASOCIADOS

La ética es nuestra guía!

Calle 28 de Mayo y Bolívar

espinoza@hotmail.com

FORMACIÓN Y DESARROLLO

✓ Indicador de Eficacia

Asistencia al Trabajo = 83%

Brecha = 17%

Análisis Brecha: Manifiesta el 17% del Talento Humano no es evaluado adecuadamente por que incumple con el control de asistencia al trabajo, motivo por calamidad doméstica, pandemia, suspensión en el puesto de trabajo, atrasos, mal comportamiento, etc., considerando que éste control es una medición objetiva que toma como base las técnicas, métodos, protocolos y principios de las aptitudes de cada Talento Humano; mientras el 83% del Talento Humano cumplen con las asistencias al trabajo, mostrando responsabilidad, transparencia, desempeño en las actividades diarias y un oportuno rendimiento.

✓ Indicador de Eficiencia

Rotación Interna = 33%

Brecha = 67%

Análisis Brecha: Se señaló mediante la fórmula aplicada que un 67% del Talento Humano no es estimado para una rotación en los puestos de trabajo, debido a que solo consideran a los empleados administrativos y jefes departamentales por lo que deben establecer acciones orientadas, es decir ampliar conocimientos, experiencia, criterios técnicos a través de capacitaciones y que esto conlleve a un fortalecimiento en la gestión a la institucional y existencia de personal indispensable.



ESPINOZA & ASOCIADOS

La ética es nuestra guía!

Calle 28 de Mayo y Bolívar

espinoza@hotmail.com

✓ **Indicador de Efectividad**

Talento Humano Permanente = 47%

Brecha = 53%

Análisis Brecha: Evidenció un 53% del Talento Humano no es permanente en la institución debidas a las contrataciones de Directores, Jefe y contratados por período en la administración, ésta permanencia en los puestos de trabajo como en la entidad es conllevar un desempeño, control, procedimientos donde cautelen la jordan labora l y el cumplimiento de las funciones asignadas

✓ **Indicador de Eficiencia**

Talento Humano Capacitado = 13%

Brecha = 87%

Análisis Brecha: Demuestra un 87% de los empleados (asistente administrativo-auxiliar), contratado y obrero (personal de limpieza interna y externa, guardia municipal y volquetero, etc.) no están capacitados motivo que se le consideran la experiencia adquirida a través de los años; También no asignan fondos para la capacitaciones; esto repercute una anomalía en sus conocimientos, aptitudes y habilidades y a su vez una deficiencia en la calidad de servicio que presta el GAD Municipal del Cantón Mocache; el 13% del personal es capacitado como Directores y Jefes debido a que son contratado por un período determinado, es decir una administración en este caso 2009 – 2014.



ESPINOZA & ASOCIADOS

La ética es nuestra guía!

Calle 28 de Mayo y Bolívar

espinoza@hotmail.com

FINANCIERA

✓ **Indicador Económico**

Incentivo Salarial = 26%

Brecha = 74%

Análisis Brecha: Muestra un 74% del Talento Humano no recibe incentivo salarial debido a un desempeño deficiente, interés, esfuerzos o indebida habilidades y destrezas en el puesto de trabajo.

✓ **Indicador Económico**

Ejecución Presupuestaria = 88%

Brecha = 12%

Análisis Brecha: Explica que el 12% del Talento Humano no fue considerado en el presupuesto programado debido a que los fueron contratados eventualmente el mismo que se puso a prueba para demostrar habilidades y destrezas en los puestos de trabajo.

Párrafo de Opinión

A opinión de la información correspondiente a la gestión del Departamento de Talento Humano, es relevante para la toma de decisiones del GAD Municipal del Cantón Mocache al 31 de diciembre del 2012, de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias; normas y procedimientos. Además considerar el grado de importancia a las actividades y funciones que desarrollan el Talento Humano, estimado en los hallazgos y en el informe del control interno.



ESPINOZA & ASOCIADOS

La ética es nuestra guía!

Calle 28 de Mayo y Bolívar

espinoza@hotmail.com

Esto se emite para uso exclusivo de la dirección de la institución y no debe ser comentada con otras personas ajenas a la misma que, por carecer de todos los datos necesarios, podría interpretarlo erróneamente.



**ESPINOZA VELOZ CARMEN MERCEDES
JEFE DE AUDITORÍA**

4.1.1.8.3 Matriz de Recomendación

		ESPINOZA & ASOCIADOS <i>La ética es nuestra guía!</i> Calle 28 de Mayo y Bolívar espinoza@hotmail.com					
DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO							
MATRIZ DE RECOMENDACIONES							
INDICADORES	BRECHA	CAUSA	EFEECTO	RECOMENDACIONES	RESPONSABLE	PLAZO	MEDIO DE VERIFICACIÓN
CONTROL DE CALIDAD Usuarios Insatisfacción	70%	La prestación de servicios no responde a las demandas de la población por lo que se encuentran insatisfechos, debido a los impropios conocimientos de los temas o preguntas expuestas.	La deficiencia en la atención a los usuarios externos dificulta obtener una correcta calidad del desempeño del Talento Humano.	Se recomienda proveer la debida atención a los usuarios con las habilidades, responsabilidades y directrices para satisfacer la demanda de la población.	✓Alcalde ✓Director del departamento de Talento Humano	1 mes	Control del Talento Humano. Distribución equitativa de las funciones.

DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

MATRIZ DE RECOMENDACIONES

INDICADORES	BRECHA	CAUSA	EFFECTO	RECOMENDACIONES	RESPONSABLE	PLAZO	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Atención al Usuarios	80%	El interés laboral al desarrollo de las actividades muestra un 20% de las atenciones diarias debido a que solo se utilizan las facultades a las que fueron encargadas en el puesto de trabajo.	El incorrecto control de sus actividades provoca deficiencia del 100% a la atención a los usuarios externos diariamente.	Se recomienda efectuar controles, capacitaciones, evaluaciones para dar un interés laboral de manera eficiente y eficaz en el desarrollo de sus actividades diariamente.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alcalde ✓ Director del departamento de Talento Humano 	2 Meses	Atenciones diarias
Cumplimiento de Normas	20%	La incompetencia del conocimiento de las normas y procedimientos.	El incumplimiento de las normas y procedimientos en la institución promueve que los empleados no cumplan con las actividades.	Se recomienda cumplir con las normas vigentes a una cabalidad, debidas a que son indispensables para la adecuada gestión de la institución.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Director del departamento de Talento Humano 	2 Meses	Evaluación del desempeño

DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

MATRIZ DE RECOMENDACIONES

INDICADORES	BRECHA	CAUSA	EFFECTO	RECOMENDACIONES	RESPONSABLE	PLAZO	MEDIO DE VERIFICACIÓN
ESTUDIO DE RENDIMIENTO Cumplimientos de Actividades	25%	La inadvertencia de control de rendimiento dificulta el entorno de la institución.	Inseguridad en el trabajo o desempeño que se está realizando debidamente con la capacidad profesional.	Se recomienda realizar estudio o evaluaciones en base a comportamiento, cooperación, asistencia al trabajo, responsabilidades para obtener perspectivas de un grado productivo de las actividades por parte del Talento Humano.	✓ Director del departamento de Talento Humano	3 meses	Controles en los puestos de trabajo. Presentación Reportes y cronogramas de las actividades.
SELECCIÓN DEL PERSONAL Personal Contratado	60%	La incorrecta selección del personal es debido a la complejidad, nivel académico, tipo de trabajo, etc.	Infektividad de supervisión adecuada.	Se recomienda contratar bajo el perfil de manual de clasificación de puestos respetando la normas estandarizadas, es decir evaluar el nivel académico, grado de responsabilidad, complejidad, etc.,.	✓ Director del departamento de Talento Humano	3 meses	Nóminas de Contrato.

DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

MATRIZ DE RECOMENDACIONES

INDICADORES	BRECHA	CAUSA	EFFECTO	RECOMENDACIONES	RESPONSABLE	PLAZO	MEDIO DE VERIFICACIÓN
CONTROL DE DESEMPEÑO Asistencia al Trabajo	17%	Inadvertencia de los procesos, técnicos o conocimientos de las oportunidades que intervienen los resultados.	La carencia de una medición o evaluación reduce las oportunidades de mejora.	Se recomienda utilizar una medición objetiva en base a las normas, técnicas, protocolos, principios y aptitudes por parte del Talento Humano.	✓ Director del departamento de Talento Humano	3 meses	Roles de pagos. Justificaciones de inasistencias.
Rotación Interna	67%	La inadvertencia de los beneficios potenciales desarrollados al efectuar cambios dentro de la institución provoca deficiencia en la administración.	Al realizar rotaciones del Talento Humano no competitivo faculta a la deficiencia en la operatividad interna.	Se recomienda ejecutar las rotaciones periódicamente para obtener criterios técnicos en los cambios de las funciones o tareas del Talento Humano; disminuyendo los riesgos, deficiencia e indebidas utilización de recursos.	✓ Alcalde ✓ Directores	6 meses	Listados del Talento Humano

DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

MATRIZ DE RECOMENDACIONES

INDICADORES	BRECHA	CAUSA	EFFECTO	RECOMENDACIONES	RESPONSABLE	PLAZO	MEDIO DE VERIFICACIÓN
PROPORCION ALIDAD DEL TALENTO HUMANO Talento Humano Permanente	53%	Un inadecuado control del Talento Humano en la institución no muestra los mecanismos apropiados en los puestos de trabajo.	Al evadir el cumplimiento de las funciones durante la jornada laboral disminuyen los mecanismos para un adecuado control.	Efectuar los mecanismos que permitan controlar y/o cautelar la asistencia y permanencia en el puesto de trabajo de cada Talento Humano.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Directores ✓ Jefe departamentales ✓ Jefes inmediatos. 	6 meses	Cautelación de la presencia física del Talento Humano en los puestos de trabajo.
NIVEL DE CAPACITACIÓN Talento Humano Capacitado	87%	Inexistencia de charlas de orientación, aprendizajes, seminarios, cursos, etc., orientan a un Talento Humano de la institución.	Los empleados elaboran o actúan empíricamente sin una guía a la que se basen.	Programar capacitaciones continuamente para todo el Talento Humano de la institución; obteniendo mejoramiento en los conocimientos y habilidades para tener una vista de mejora en el puesto que desempeña.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alcalde ✓ Director del departamento de Talento Humano 	3 meses	Programas y/o planes de capacitaciones · Fondos para las capacitaciones ·

DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

MATRIZ DE RECOMENDACIONES

INDICADORES	BRECHA	CAUSA	EFECTO	RECOMENDACIONES	RESPONSABLE	PLAZO	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Incentivo Salarial	74%	Falta de esfuerzos e interés suficientes en el desempeño laboral.	Inefectividad en el desempeño, es decir no se está realizando como fueron planeados, programados o proyectados.	Se recomienda a la institución mejorar el clima laboral de sus empleados debe implementar correctamente las políticas de incentivos que brinde al empleado conformidad con el trabajo que éste realiza obteniendo índices considerables de efectividad en sus puestos de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alcalde ✓ Directores 	6 meses	Mediante los resultados de eficiencia en los puestos de trabajos.
Ejecución Presupuestaria	12%	Al no cumplir con el rol de la ejecución presupuestaria la institución marcharía incorrecta a lo proyectado teniendo deficiencia en los puestos de trabajo, inadecuada control del Talento Humano.	El uso del antieconómico dificulta la proyección de la ejecución presupuestaria de la institución.	Se recomienda a la institución no realizar contrataciones de empleados indispensables, por lo que genera una gestión inadecuada en función de las actividades establecidas en cada puesto de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alcalde 	3 meses	Listado estimado del Talento Humano

4.2 DISCUSIÓN

EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL **CANTÓN MOCACHE**, es uno de los cantones más jóvenes de la Provincia de Los Ríos, la demanda de obras tanto para el sector urbano como rural implica mejorar los elevados niveles de atención a la ciudadanía.

Este Municipio se constituye por el sistema de la administración de personal correspondiente a los que localizan dentro del Proceso Administrativo: planeación, organización, coordinación, dirección y control.

El conocimiento del potencial humano y la correcta utilización de los recursos, ha permitido potencializar el trabajo, lo que sin duda ha consolidado la misión de servicio a la comunidad y a la vez cumplir el plan estratégico institucional.

De acuerdo al desarrollo de ésta investigación, **(Blanco Luna, 2012)** expresa que la Auditoría de Gestión toma como requerimiento un examen y es comprobado por un profesional competitivo sea externo e interno, mismo tiene como propósito de evaluar la eficiencia, eficacia y efectividad.

El Manual de Auditoría de Gestión la define como un examen metódico – competitivo realizado por un Talento Humano, tomando como determinación una evaluación a la gestión operativa, así como la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación la cual lleva una en relación con los objetivos y metas planteados; comprobar el grado de economía existente y con la efectividad y eficiencia de los recursos favorables; implementan los valores éticos con lo que proceden medir la calidad o excelencia de los servicios, obras o bienes prestados **(Maldonado E, 2011)**.

Se llegó a considerar el cuestionario del control interno utilizando sus componentes, donde releva los hallazgos que el Talento Humano del GAD Municipal del Cantón Mocache, donde deben realizar un manual de funciones para conocer la jerarquización de los puestos de trabajo, innovar o programar

capacitaciones continuas para el respectivo desempeño laboral, una adecuada selección del personal bajo el perfil de clasificación de puesto de trabajo y dotar el cumplimiento de sus normas y procedimientos a que se rigen; el Talento Humano juega un rol primordial en el desarrollo de la institución; este criterio concuerda con la investigadora **Friere Acosta Cecilia Noemí**, que toman como referencia los resultados del cuestionario del control interno al área de Talento Humano, la misma que en su investigación titulada: **“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS RECURSOS HUMANOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN CAYAMBE, AÑO 2012”**.

Expresa (**Friere Acosta, 2012**), que la dirección de Talento Humano debe hacer un seguimiento para que se apruebe el manual de procedimientos, que se está elaborando por una empresa asesora para el municipio para que éste, entre en vigencia y sirva de guía para los funcionarios en los procesos que deben desempeñar.

(Friere Acosta, 2012), Cada dirección que conforma el municipio debe desarrollar programas anuales de capacitación para Talento Humano, para que el municipio tenga una prestación de servicio, una función de calidad debe generar, implementar, desarrollar y establecer programaciones de charlas, cursos, seminarios, etc., lo que se obtendrá un alcance óptimo.

Todo el análisis y resultados encontrados, me motiva a concordar con el criterio de la autora antes mencionada, por lo que ha resultado de mucha importancia efectuar una Auditoría de Gestión.

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

El Talento Humano juega un rol protagónico en el desarrollo de las entidades públicas, empresas u organizaciones. Se considera el activo más flexible y el que le otorga mayor vitalidad a la institución.

- ✓ Al examinar el cumplimiento de las políticas, normas, principios del Departamento de Talento Humano se evidenció un condesado a través de la cédula analítica, mediante los respectivos papeles de trabajos como: entrevista, encuestas a los usuarios internos y externos, y el cuestionario del control interno sirvió para conocer y detectar de qué manera influyen en la toma de decisiones del departamento.
- ✓ Al aplicar los indicadores se obtuvo porcentajes equivalentes como: el cumplimiento de normas y procedimientos que refleja un 80% que son cumplidas, esto quiere decir que no se cumplen a su cabalidad; el nivel de capacitación un 13% que son capacitados solo los Directores y Jefes departamentales; la contratación del personal nos manifiesta un 40% son no cuenta con un contrato permanente o indefinido por lo que son por 3 meses, 6 meses y 1 año; el nivel de estudio de rendimiento provee un 75% de las actividades planificadas; y el control de desempeño expresa 83% que el Talento Humano muestra responsabilidad al momento de desempeñarse en su puesto de trabajo, sabiendo que estas actividades ayudan a cumplir con los objetivos propuestos los mismos que son orientados a elevar el desarrollo organizacional, la satisfacción de la ciudadanía, la permanencia en el puesto de trabajo llevando a cabo los resultados objetivos y verificables a una mejora.
- ✓ La emisión del informe de la auditoría permitió conocer las evidencias de los riesgos existentes, anomalías del departamento de Talento Humano como el grado de cumplimiento de las normas y procedimientos, la aplicación de los indicadores y la gestión en el desarrollo de sus actividades.

5.2 RECOMENDACIONES

- ✓ Al Departamento de Talento Humano cumpla a totalidad las políticas, normas y principios para que mantenga un vínculo con el Ente de control y a la vez se obtendrá un oportuno desempeño sustancial y un Talento Humano profesional o técnico.

- ✓ Utilizar o desarrollar mediciones eficaces de carácter estratégico, sistémico o de contingencia a través del nivel de desempeño organizacional logra un Talento Humano competitivo y la gestión de la institución esperada; mediante la aplicación de los indicadores de gestión como eficiencia, eficacia y efectividad obtiene resultados de los métodos de Selección, formación y desarrollo, medición de desempeño y mantenimiento del Talento Humano alcanzando las propuestas en vistas de mejora.

- ✓ Realice las respectivas recomendaciones tomando en cuenta los riesgos que existe en el departamento y así se advierte a la institución en presentar incumplimientos, mala gestión, insatisfacción a la ciudadanía, etc.

CAPÍTULO VI
BIBLIOGRAFÍA

6.1 BIBLIOGRAFÍA

- Ballart, X. (2008). Gestión Pública. En *Innovación en la Gestión Pública y en la Empresa Privada* (pág. 16). Madrid: Díaz de Santos, S. A.
- Blanco Luna, Y. (2012). *Capítulo 7, Auditoría de Gestión*. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Bonome, M. (2010). *La Racionalidad en la Toma de Decisiones: Analisis la Teoria de la Decision de Herbert A. Simon*. España: Netbiblo.
- Daft, R., & Marcic, D. (2009). Capítulo 6, Toma de decisiones. En *Introducción a la Administración* (6 ed., pág. 200). Cengage Learning Latina America.
- Friere Acosta, C. N. (2012). *AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS RECURSOS HUMANOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN CAYAMBE, AÑO 2012*. Quito.
- Maldonado E, M. K. (2011). *Auditoría de Gestión* (Cuarta ed.). Quito-Ecuador: Producciones Digitales Abya-yala.
- Rodriguez, E. A. (2005). Método y Materiales. En *Metodología de la Investigación* (pág. 77). México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Sarmiento, R. (2008). Empresa. En *Contabilidad General* (págs. 1-4). Quito-Ecuador: Siglo XXI.
- Veras, M., & Cuello, C. (2005). *Prácticas de Gestión Humana en la República Dominicana*. INTEC.

6.2 LINKOGRAFÍA

- Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME). (19 de Octubre de 2012). *AME*. Recuperado el 19 de marzo de 2014, de Pdf, Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización-COOTAD - Registro Oficial N° 303: http://www.ame.gob.ec/ame/pdf/cootad_2012.pdf
- Blogger-FABA. (5 de marzo de 2013). *Blogspot.com*. Recuperado el 12 de 03 de 2014, de <http://talentohumanofaba2013.blogspot.com/>
- Caballero, A., Arias, M., Iguaran, A., & Herrera, D. &. (Martes, 20 de mayo de 2008). *Centro Industrial Y de Energías Alternativas*. Recuperado el 13 de 03 de 2014, de <http://comunidadsenaguajira.blogspot.com/2008/05/cmo-mejorar-el-clima-organizacional.html>
- Castillo Palacios, F. W. (Jueves de Noviembre de 2010). *Blog Pucp Edu*. Recuperado el 12 de 03 de 2014, de <http://blog.pucp.edu.pe/item/115621/importancia-de-la-gestion-del-talento-humano>
- Consultorio Contable. (s.f.). *eafit.edu.com*. Recuperado el 13 de 03 de 2014, de Propósitos, Alcance y la aplicacion de las normas - NAGAs: <http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/Nota%20%20Clase%2021%20NAGA%C2%B4s.pdf>
- Contraloría General del Estado. (Lunes,16 de 11 de 2009). Obtenido de NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA LAS ENTIDADES, ORGANISMOS DEL SECTOR PÚBLICO Y DE LAS PERSONAS JURÍDICAS DE DERECHO PRIVADO QUE DISPONGAN DE RECURSOS PÚBLICOS: <http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/ACUERDO%20039%20CG%202009%205%20Normas%20de%20Control%20Interno.pdf>

Contraloría General del Estado. (12 de Junio de 2009). *Contraloria.gob.ec*. Recuperado el 13 de marzo de 2014, de pdf, Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado- Registro Oficial N° 595: <http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/LEYORGACGEyRE FORMAS2009>

Hellriegel, D., Slocum, J., & Woodman, R. (13 de Julio de 2008). *shvoong.com*. Recuperado el 13 de 03 de 2014, de <http://es.shvoong.com/business-management/human-resources/1826679-comportamiento-organizacional-toma-decisiones/>

Ministerio de Relaciones Laborales. (06 de Octubre de 2010). *relacioneslaborales.gob.ec/biblioteca/*. Obtenido de <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/11/LOSEP.pdf>

Rodríguez , R. (11 de 05 de 2011). *Es.scribd.com*. Obtenido de Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas (Nagas): <http://es.scribd.com/doc/56476126/Normas-de-Auditoria-Generalmente-Aceptadas-Nagas#scribd>

TuGuíaContable.com. (16 de Abril de 2012). *Blog- Contribuyendo al Desarrollo de la Contabilidad*. Recuperado el 13 de Marzo de 2014, de <http://www.tuguiacontable.com/2012/04/normas-de-auditoria-generalmente.html>

CAPÍTULO VII
ANEXOS

Anexo 1. Aceptación de la Entidad



Dirección de Talento Humano

Oficio N° 048 DTH/MEBB
Mocache, 07 de Mayo del 2014

Señorita
Carmen Mercedes Espinoza Veloz
**ESTUDIANTE DE LA UNIVERSIDAD
TECNICA ESTATAL DE QUEVEDO**

De mis consideraciones:

En contestación a la propuesta que nos formuló en días anteriores el cual consiste en realizar un trabajo de investigación titulado "AUDITORIA DE GESTIÓN Y SU RELACIÓN CON LA TOMA DE DECISIONES DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN MOCACHE, AÑO 2012", como requisito para su graduación; emitimos nuestro consentimiento y aceptación para que solicite la información necesaria para realizar el trabajo.

Particular que le solicito para los fines pertinentes.

Atentamente,


Dr. Manuel Bravo Bodero
DIRECTOR DE TALENTO HUMANO



C.c. Archivo

Dirección: 28 de Mayo entre Bolívar y 16 de Julio

Teléfonos: 052 707 162/122/192

28 de mayo de 1996



Anexo 2. Entrevista



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

ENTREVISTA

1. ¿Con cuántos empleados cuenta el GAD Municipal del Cantón Mocache para la gestión de la misma?

2. ¿Cuántos empleados cuentan el departamento de Talento Humano?

3. ¿En que se basa la institución para establecer sus objetivos?

- | | |
|------------------------|--------------------------|
| POLITICAS | <input type="checkbox"/> |
| NORMAS | <input type="checkbox"/> |
| DEMANDA DE LA SOCIEDAD | <input type="checkbox"/> |
| OTROS | <input type="checkbox"/> |

4. ¿Conoce usted sobre las disposiciones legales, normas, reglamentos y políticas que tiene el GAD Municipal del Cantón Mocache?

- | | |
|----|--------------------------|
| Si | <input type="checkbox"/> |
| No | <input type="checkbox"/> |

5. ¿Cuáles son sus propósitos como Director del Departamento de Talento Humano?

6. ¿La institución contrata personal durante un periodo dado?

Si

No

7. ¿Cómo Director de este departamento se encuentra satisfecho en su puesto de trabajo?

Si

No

8. ¿El personal cuentan con un contrato permante?

Si

No

9. ¿Con que periodicidad se actualiza el inventario del Talento Humano?

MENSUAL

TRIMESTRAL

SEMESTRAL

ANUAL

10. ¿El personal contratado es responsable en su puesto de trabajo?

Si

No

11. ¿Existe una rotación del Talento Humano en el departamento y en la institución?

Si

No

12. ¿Existen empleados disciplinados?

Si

No

13. ¿Se autoriza debidamente la contratación del personal?

Si

No

14. ¿La relación entre compañeros de trabajo es?

Excelente

Muy Buena

Buena

Regular

15. ¿Organiza bien su trabajo?

Si

No

Anexo 3. Encuesta a los Usuarios Internos



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
ENCUESTA A LOS USUARIOS INTERNOS

1. ¿Usted se encuentra satisfecho con el puesto de trabajo?

SI

NO

2. ¿Cómo servidora y servidor público considera que deben ser rotados en los puestos de trabajos?

SI

NO

3. ¿Cree usted que el GAD Mocache debería incrementar más personal para dar agilidad y un mejor servicio?

SI

NO

4. ¿Se siente valorado por el trabajo que realiza en su respectivo puesto de trabajo?

SI

NO

5. ¿Necesita tener un supervisor para realizar sus actividades?

SI

NO

6. ¿Cuándo usted tiene calamidad domésticas le han aprobado un adelanto de sueldo sin ningún inconveniente?

SI

NO

7. El desempeño que usted proporciona es:

EXCELENTE
MUY BUENO
BUENO
REGULAR

8. ¿Al trabajar horas extras son pagadas con puntualidad?

SI
NO

9. ¿Usted tiene capacitaciones continuas?

SI
NO

10. ¿Usted tiene cortesía con el usuario interno y externo?

SI
NO

11. ¿Usted respeta los horarios registrando la huella digital de entrada y salida de su trabajo?

SI
NO

12. ¿Usted se siente eficiente/eficaz en las funciones que realiza a diario?

SI
NO

13. ¿Cuándo hay fallas o errores en su departamento reconocen que se equivocaron?

SI
NO

14. Las continuas adaptaciones y mejores métodos que implementan los directores o jefes para desarrollar el trabajo es:

- EXCELENTE
- MUY BUENO
- BUENO
- REGULAR

15. ¿En el departamento que usted desarrolla sus actividades lo realiza como equipo de trabajo?

- SI
- NO

16. ¿Usted considera que las promociones y ascensos en los departamentos se manejan de una manera justa?

- SI
- NO

17. Cuando usted inició sus actividades en esta institución las oportunidades que le promovieron fueron:

- EXCELENTE
- MUY BUENO
- BUENO
- REGULAR

18. ¿Usted cómo parte del Talento Humano de esta institución, es recíproco siendo aplicado y cuidadoso del patrimonio institucional?

- SI
- NO

19. ¿Cree usted que un mejoramiento en la productividad incidiría de manera positiva en el desempeño laboral del Talento Humano?

SI

NO

20. Los tipos de estrategias que en su departamento utilizan en el desempeño diario para alcanzar el objetivo institucional es:

EXCELENTE

MUY BUENO

BUENO

REGULAR

Anexo 4. Encuesta a los Usuarios Externos



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
ENCUESTA A LOS USUARIOS EXTERNOS**

1. ¿Qué profesionalidad tienen los empleados del GAD Municipal de Cantón Mocache?

- | | |
|-----------|--------------------------|
| Excelente | <input type="checkbox"/> |
| Muy Buena | <input type="checkbox"/> |
| Buena | <input type="checkbox"/> |
| Regular | <input type="checkbox"/> |

2. La calidad de atención del Talento Humano que le ofrecen del GAD Municipal de Cantón Mocache es:

- | | |
|-----------|--------------------------|
| Excelente | <input type="checkbox"/> |
| Muy Buena | <input type="checkbox"/> |
| Buena | <input type="checkbox"/> |
| Regular | <input type="checkbox"/> |

3. ¿La agilidad de los empleados al momento de resolver un problema es?

- | | |
|-----------|--------------------------|
| Excelente | <input type="checkbox"/> |
| Muy Buena | <input type="checkbox"/> |
| Buena | <input type="checkbox"/> |
| Regular | <input type="checkbox"/> |

4. ¿El desempeño de actividades que elaboran los empleados es?

- Excelente
- Muy Buena
- Buena
- Regular

5. ¿Se encuentra satisfecho con el servicio que le presta el GAD Mocache?

- Si
- No

6. ¿Considera usted que los empleados le proporcionan la información necesaria?

- Si
- No

7. ¿Cree usted que los empleados necesitan ser rotados de sus puestos de trabajo para que sean más eficientes en la atención al usuario?

- Si
- No

8. ¿Considera usted que los empleados conocen sobre las disposiciones legales, normas, reglamentos y políticas que aplica el GAD Mocache?

- Si
- No

Anexo 5. Fotografía

5. a Infraestructura del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Mocache.



5. b Instalaciones del Departamento de Talento Humano.



5. c Personal del Departamento de Talento Humano

Director



Secretaria



5. d Archivadores de los Documentos



5. e Entrevista al Director de Talento Humano.



5. f Encuesta al Talento Humano del GAD Mocache.



Anexo 6. Informe del Urkund



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CARRERA DE
INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA



Memorando IU-003-2015

Para: Lcdo. Edgar Pastrano – Decano – FCE

De: Ing. María del Carmen Guzmán Macías, Docente

Asunto: Informe de Dirección de Proyecto de Investigación

Fecha: 16-07-2015

Adjunto al presente sírvase encontrar el documento final del Proyecto de Investigación titulado AUDITORIA DE GESTION Y SU RELACION CON LA TOMA DE DECISIONES DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTON MOCACHE, AÑO 2012, elaborado por la señorita ESPINOZA VELOZ CARMEN MERCEDES, previo la obtención del título de INGENIERIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA, que fue elaborado bajo mi dirección según resolución Centésima Decima Quinta, de fecha 24 de octubre de 2013, el mismo que cumple con los componentes que exige el Reglamento General de Grados y Títulos de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo e incluye el informe actualizado de URKUND.

The screenshot displays the Urkund interface with the following details:

- Document:** TEJES ESPINOZA CARRIEN 16-07-2015.pdf (314964278)
- Submitted:** 2015-07-16 13:05 (-05:00)
- Submitted by:** MARIA DEL CARMEN GUZMAN MACIAS (mguzman@uteq.edu.ec)
- Receiver:** mguzman.ureq@analysis.orkund.com
- Message:** tejo-Carmen Espinoza-16-07-2015 [2]doc full met348E
- Summary:** 9% of this approx. 74 pages long document consists of text present in 22 sources.
- List of sources:**

Rank	Path/Filename
1	http://www.ame.gov.ec/verano/2012/contad_2012.pdf
2	http://www.centrabaja.gov.ec/documentos/informacion/LYORGACCOYSEI/DINM52003.pdf
3	http://www.ejemplar.gov.ec/fin/POA/Reglamento_Organico_Estructural_y_Funcional_por_P...
4	http://www.planificacion.gov.ec/web-content/planad/download/2012/10/15/15/05/ARRO-DE-TEJ...
5	https://www.superencias.gov.ec/web/urkundo/verano%20lega/LYV%20028/ANEX%20028/2016...
6	https://blog.ucep.edu.pe/items/15671/Importancia-de-la-gestion-del-talento

Atentamente,

Ing. María del Carmen Guzmán Macías

Directora

Adjunto Proyecto de Investigación