



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Auditoría de gestión en el área de Recursos Humanos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Portoviejo, provincia de Manabí, por el periodo del 1 de enero al 31 de diciembre de 2012

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

AUTORES: Lara Coronel, Dora Piedad
Zambrano Zambrano, Rosa Marisela

DIRECTOR: Muñoz Guamán, Ángel Romelio, Econ.

CENTRO UNIVERSITARIO PORTOVIEJO

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

Economista.

Ángel Romelio Muñoz Guamán

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación: Auditoría de gestión en el área de Recursos Humanos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Portoviejo, provincia de Manabí, por el período del 1 de enero al 31 de diciembre de 2012, realizado por Lara Coronel Dora Piedad y Zambrano Zambrano Rosa Marisela, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, marzo 2013

.....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Nosotras Lara Coronel Dora Piedad y Zambrano Zambrano Rosa Marisela, declaramos ser autoras del presente trabajo de fin de titulación: Auditoría de gestión en el área de Recursos Humanos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Portoviejo, provincia de Manabí, por el período del 1 de enero al 31 de diciembre de 2012, siendo Muñoz Guamán Ángel Romelio; y eximimos expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certificamos que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de nuestra exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaramos conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad.

Lara Coronel Dora Piedad
C.C. 130931174-2

Zambrano Zambrano Rosa Marisela
C.C. 130719663-2

DEDICATORIA

*A mis hijos, **María José y Javier** por quienes cada día tiene sentido, testigos silenciosos de mis luchas cotidianas en busca de un mejor futuro, a ellos, mi esperanza, mi alegría, mi vida y la culminación de este trabajo y lo que representa.*

A mis padres, por ser el pilar fundamental que me sostiene, el apoyo incondicional y el consejo sabio y oportuno, a ellos dedico cada día de esfuerzo para lograr lo que hoy soy y ofrezco.

A mis hermanas, quienes han sido mis amigas fieles y sinceras, en las que he podido confiar y apoyarme para seguir adelante.

A todos ustedes dedico el producto de mi esfuerzo.

Rosy Zambrano.

DEDICATORIA

A DIOS:

Porque estoy totalmente segura de que es él nuestro principal ayudador, quien con su amor, no solo me ha dado vida si no que me permite prepararme intelectualmente para dar testimonio de aquellos que no lo conocen. Es él, quien me ha sostenido hasta ahora en todas las áreas de mi vida, quien hizo posible no solo mi preparación académica, sino obtener todos mis logros. A él dedico esta tesis.

¡Y A ÉL SEA LA GLORIA, LA HONRA Y TODA ALABANZA!

A MIS PADRES:

Porque son el instrumento que Dios uso para darme la educación. Y no solo eso, sino que también forjarme en valores que me ayuda a ser útil a la sociedad. Creo que son ellos los que merecen un gran reconocimiento porque dan todo su esfuerzo para darme las bases que necesito para hacerme perseverante y luchadora, por creer en mí y sacarme adelante, dándome ejemplos dignos de superación y entrega, porque en gran parte gracias a ustedes, hoy puedo ver alcanzada mi meta, ya que siempre estuvieron impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera.

A MIS HIJAS:

Motor de mi vida, a quienes amo y protegeré siempre.

Dora Lara

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus catedráticos que nos impartieron todos sus conocimientos y mostraron sus valores, permitiendo así una formación integral en nosotras, por eso mil gracias a ustedes nuestros maestros.

Al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Portoviejo, por creer en nosotras y brindarnos su apoyo oportuno para la culminación del proyecto.

De manera muy especial queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento y reconocimiento al Dr. Manuel Real, por brindarnos sus conocimientos, consejos y tiempo valioso para la culminación de este trabajo; al Ec. Ángel Muñoz, Director de Tesis, quien con sus instrucciones y apoyo supo guiar el desarrollo de la presente tesis desde el inicio hasta su culminación.

A nuestros amigas/os, familias y a todas aquellas personal que de una u otra forma nos ayudaron a crecer como personas y como profesionales, muchas gracias por estar siempre allí en el momento y tiempo exacto.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CONTENIDO	PÁGINA
CARATULA	I
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN.....	li
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	lii
DEDICATORIAS.....	iv, v
AGRADECIMIENTO.....	Vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	Vii
RESUMEN.....	1
ABSTACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPITULO I	
1. Antecedentes de la entidad.....	5
1.1. Descripción de la entidad.....	5
1.2. Base legal.....	5
1.2.1 Marco legal que sustenta el departamento de Recursos Humanos ...	5
1.3. Organigrama estructural y funcional.....	5
1.4. Plan estratégico cantonal: “EL FUTUTO AHORA: PORTOVIEJO 2020”.....	7
1.4.1. Misión.....	8
1.4.2. Visión.....	8
1.4.3. Valores.....	9
1.4.4. Objetivos y estrategias.....	9
1.4.5. Objetivos institucionales.....	10
CAPITULO II	
2. Marco teórico de la investigación.....	13
2.1 Auditoría de gestión.....	13
2.2 Objetivo de la auditoría de gestión.....	16
2.3 Alcance y enfoque del trabajo.....	17
2.4 Metodología para la aplicación de la auditoría de gestión.....	19
2.4.1 Equipo multidisciplinario.....	19
2.4.2 Identificar roles, responsabilidades y funciones.....	19

2.4.3	Metodología de auditoría de gestión.....	20
	FASE I. Conocimiento preliminar.....	20
	Actividades del conocimiento preliminar.....	21
	Productos del conocimiento preliminar.....	22
	FASE II. Planificación.....	22
	Actividades de la planificación.....	23
	Productos de la planificación.....	24
	FASE III. Ejecución.....	24
	Actividades de la ejecución.....	25
	Productos de la ejecución.....	25
	FASE IV. Comunicación de resultados (informe).....	25
	Actividades de la comunicación de resultados.....	26
	Productos de la comunicación de resultados.....	26
	FASE V. Seguimiento.....	26
	Actividades realizadas en el seguimiento.....	27
	Productos.....	27
2.5	Parámetros e indicadores de gestión.....	29
2.5.1	Objetivo.....	29
2.5.2	Importancia de los indicadores.....	29
2.5.3	Característica de los indicadores.....	30
2.5.4	Tipos de indicadores.....	30
2.5.5	Aspectos a considerar en la formulación de indicadores.....	34
2.5.6	Manejo y presentación de los indicadores.....	34
2.5.7	Uso de indicadores en auditoría de gestión.....	35
	Indicadores para el área de recursos humanos.....	36
2.6	Herramientas para la auditoría de gestión.....	37
2.6.1	Equipo multidisciplinario.....	37
2.6.2	Control interno.....	37
2.6.2.1	Metodología de evaluación del control interno.....	39
2.7	Muestreo en la auditoría de gestión.....	43
2.8	Evidencia suficiente, competente y pertinente.....	45
2.8.1	Elementos de la evidencia.....	45
2.8.2	Tipos de evidencias.....	45
2.8.3	Clasificación de la evidencia.....	46
2.8.4	Confiable de la evidencia.....	46
2.9	Técnicas de auditoría.....	46

2.10	Papeles de trabajo.....	50
2.11	Marcas de auditoría.....	52
2.12	Evaluación de los riesgos.....	52
2.12.1	Riesgos de auditoría de gestión.- Matriz de riesgo y de confianza.....	54

CAPÍTULO III

APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

FASE I

3.1	Planificación preliminar	57
3.1.1	Actividades del conocimiento preliminar.....	58
	Visita a las instalaciones.....	59
	Carta compromiso.....	60
	Indicadores de gestión.....	62
	Matriz FODA.....	64
	Cuestionario control interno.....	65

FASE II

3.2	Planificación	66
3.2.1	Actividades de la planificación.....	66
	Evaluación de control interno.....	67
	Calificación del riesgo.....	68
	Memorando de planificación.....	69
	Programa de auditoría.....	73
	Informe de control interno.....	74

FASE III

3.3	Ejecución	
3.3.1	Actividades de la ejecución.....	75
	Hojas de hallazgos.....	76

FASE IV

3.4	Comunicación de resultados (informe)	81
3.4.1	Actividades de la comunicación de resultados (informe).....	81
	Carta de presentación.....	82

CONTENIDO DEL INFORME

CAPITULO I

ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

	Motivo.....	83
	Alcance.....	83
	Naturaleza del estudio.....	83
	Responsables.....	83
	CAPITULO II	
	INFOIRMACIÓN DE LA ENTIDAD	
	Base legal.....	84
	Misión.....	84
	Visión.....	84
	Valores.....	85
	Objetivos y estrategias.....	85
	Objetivos institucionales.....	86
	Organigrama estructural y funcional.....	88
	Organigrama por nivel jerárquico.....	89
	Servidores principales.....	89
	Personal que labora en el municipio de Portoviejo.....	89
	CAPÍTULO III	
	RESULTADOS ENCONTRADOS Y ASPECTOS RELEVANTES	
	Falta de actualización de la normativa para la administración de recursos humanos.....	90
	Reglamentación interna no concuerda con legislación en vigencia....	92
	Cumplimiento de jornada laboral.....	94
	Ausencia de plan de capacitación.....	96
	FASE V	
3.5	Seguimiento	99
3.5.1	Actividades realizadas en el seguimiento.....	99
	Matriz de asignación de tiempo para el cumplimiento de recomendaciones.....	100
	Conclusiones.....	102
	Recomendaciones.....	103
	Bibliografía	

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA
Tabla 1 Ventajas y desventajas de los métodos de evaluación control interno..	42
Tabla 2 Fuentes que originan la calidad de la evidencia.....	46
Tabla 3 Indicadores de gestión utilizados.....	70

ÍNDICE DE FIGURAS

CONTENIDO	PÁGINA
Figura 1 Organigrama por niveles jerárquicos.....	6
Figura 2 Fases de auditoría de gestión.....	20
Figura 3 Flujo del proceso de auditoría de gestión.....	28
Figura 4 Simbología de flujogramación.....	41

RESUMEN

El presente trabajo contiene el desarrollo de una auditoría de gestión de Recursos Humanos que evalúa los procesos administrativos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Portoviejo, por medio de la evaluación de control interno y aplicación de indicadores de gestión, que desarrolla en la institución, se realizó un examen detallado de la administración con el fin de evaluar la eficiencia, eficacia y economía de sus resultados, y así determinar el desempeño de sus procesos en función de sus objetivos, estableciendo estrategias de mejora continua, en esa área.

PALBARAS CLAVES: gestión, recursos humanos, procesos, objetivos, evaluación, eficiencia, eficacia, economía, resultados

ABSTRACT

The present document contains the development of a management audit that evaluates HR administrative processes del “Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Portoviejo”, through internal control evaluation and implementation of management indicators, which develops in the institution, made a detailed examination of the administration in order to evaluate the efficiency, effectiveness and economy of their results, and determine the performance of their processes according to their goals, establishing strategies for continuous improvement in this area.

KEYWORDS: management, human resources, processes, objectives, evaluation, efficiency, effectiveness, economy, results.

INTRODUCCIÓN

Creando en la ayuda que representa la Auditoría de Gestión, se realizó una evaluación al área más representativa de la entidad, Talento Humano, utilizando métodos y técnicas que lograron en forma objetiva plantear la situación del área elegida, a fin de conservar un saludable dinamismo que permita alcanzar los objetivos y metas.

La auditoría de gestión en el área de Recursos Humanos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del catón Portoviejo, provincia de Manabí, por el período del 1 de enero al 31 de diciembre de 2012, está diseñado de la siguiente manera:

En el primer capítulo, se identifica a la Municipalidad del cantón Portoviejo, en el contexto del servicio que presta a la comunidad y sus allegados, así como la normativa legal de sus actividades.

En el capítulo dos, corresponde al Marco Teórico, en donde se efectuó una revisión de la literatura, para determinar los antecedentes de la investigación y las bases teóricas.

Además, se muestra la metodología de ejecución de la auditoría a los procesos ya mencionados con el conocimiento preliminar de la entidad, la planificación, ejecución y la comunicación de resultado, una de las etapas más importantes del desarrollo de esta auditoría.

En el tercer capítulo, se describe todo el proceso de la Auditoría de Gestión realizada en el Municipio de Portoviejo y el análisis e interpretación de los datos obtenidos por medio de la aplicación de los procedimientos de auditoría.

Finalmente se incluyen las conclusiones y recomendaciones, producto de la ejecución de la auditoría.

Con el desarrollo de éste trabajo de fin de titulación, que consiste en una auditoria de gestión se busca:

- ✚ Determinar se los objetivos y metas propuestas han sido logrados.
- ✚ Establecer el grado en que la Municipalidad de Portoviejo y sus empleados han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.
- ✚ Mejorar la calidad de servicio sobre los resultados de la administración que se encuentra a disposición de la comunidad en general.

- ✚ Evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables a todas las operaciones de la entidad, como así también de los planes, normas, ordenanzas y procedimientos establecidos.
- ✚ Identificar plenamente el objetivo social del Municipio con el fin de establecer la orientación y cumplimiento de la actividad, midiendo el grado de cumplimiento de las metas y objetivos establecidos, en las cuales los resultados obtenidos se logren de manera oportuna en términos de calidad y cantidad.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES DE LA ENTIDAD

1. Antecedentes de la entidad

1.1. Descripción de la entidad

La estructura organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Portoviejo responde al contenido de su misión de otorgar servicios públicos y sociales de demanda colectiva para elevar la calidad de vida de sus ciudadanos, promoviendo 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.

1.2. Base legal

El municipio del cantón Portoviejo fue creado mediante Ley sin número, publicada el 25 de junio de 1824, constituyéndose en principio como Ilustre Concejo Municipal y utilizaba la denominación de: Gobierno Municipal del cantón Portoviejo.

Posteriormente los miembros del Concejo en sesiones ordinarias de 8 de agosto y 31 de octubre de 2011, mediante Ordenanza, reemplazaron la denominación a Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Portoviejo.

1.2.1. Marco legal que sustenta el departamento de Recursos Humanos

- Ley Orgánica de Servicio Público.
- Código de Trabajo
- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.
- Reglamento Orgánico de la Municipalidad
- Reglamento de Administración de Recursos Humanos, y
- Manual de Puesto del GAD del cantón Portoviejo.

1.3. Organigrama estructural y funcional

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Portoviejo, para el cumplimiento de su misión y responsabilidades, su estructura está integrada por procesos internos, que se desarrollan en las áreas organizacionales según la Ordenanza de Reformas

al Reglamento Orgánico de la Municipalidad que contiene la Estructura Organizacional por Productos y Procesos, aprobado el 5 de enero de 2007.

1. Proceso Directivos o Gobernantes
 - 1.1. Concejo Municipal
 - 1.2. Alcaldía

2. Proceso Asesores
 - 2.1. Procuraduría Síndica
 - 2.2. Comunicación Social

3. Proceso Operativo
 - 3.1. Procesos Agregadores de Valores
 - 3.1.1. Dirección General de Servicios Públicos
 - 3.1.2. Dirección General de Servicios Sociales
 - 3.2. Procesos Habilitantes
 - 3.2.1. Proceso de Contraloría
 - 3.2.1.1. Auditoría Interna
 - 3.2.3. Procesos de Apoyo
 - 3.2.3.1. Secretaría General
 - 3.2.3.2. Dirección Corporativa de Servicios Institucionales

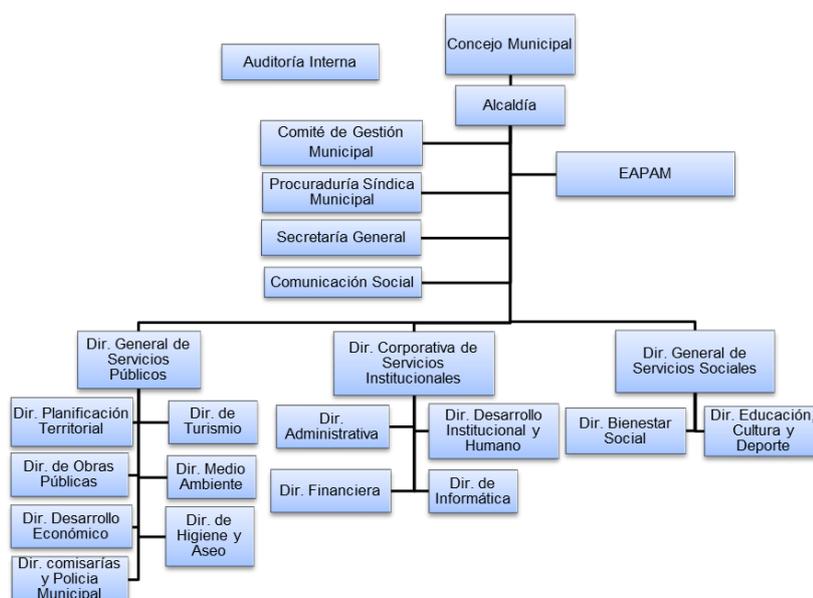


Figura 1. Organigrama por Niveles Jerárquicos

Fuente: Reformas al Reglamento Orgánico de la Municipalidad, aprobado mediante Ordenanza del 5 de enero de 2007.

1.4. Plan estratégico cantonal: “EL FUTURO AHORA: PORTOVIEJO 2020”

El Plan Estratégico Cantonal (PEC) es el acuerdo ciudadano entre los actores de los diferentes sectores sociales, económicos y políticos de Portoviejo para juntos trabajar por el desarrollo de nuestro cantón, se rige y está bajo la rectoría del Sistema Nacional de Planificación, aprobado mediante Acta N° 230 de 22 de mayo de 2009; su administración corresponde al GAD del cantón Portoviejo; y será ejecutado por todas las instituciones públicas, privadas y de carácter social, así como por los principales actores sociales del cantón Portoviejo.

Antecedentes

El Municipio de Portoviejo, en agosto del 2006, dio inicio a su programa de Modernización y Fortalecimiento Institucional. Como parte de sus reformas, observó la necesidad de que en la planificación de programas, proyectos e inclusive obras para el Cantón, se cuente con la activa participación de sus principales actores sociales. Por este motivo, en Ordenanza Municipal publicada en el Registro Oficial 23 de 15 de Febrero de 2007, la nueva gestión Municipal deberá acogerse, entre otras, a las siguientes disposiciones:

“Art. 3.- Objetivos.- *La estructura organizacional del Municipio de Portoviejo, obedece a los siguientes objetivos fundamentales:*

e) Optimizar la competitividad del Cantón Portoviejo a fin de elevar la productividad, reducir costos e incrementar la calidad de sus bienes y servicios en relación con la oferta de productos a nivel nacional y del exterior, para cuyo propósito el Municipio deberá identificar, crear y poner en funcionamiento cadenas productivas que involucren al sector privado en la determinación de prioridades de políticas, planes, programas, proyectos, acciones y asignación de recursos presupuestarios, para ser considerados por la Alcaldía en la elaboración del plan estratégico, garantizando, con tal participación, la continuidad y estabilidad de las propuestas a favor de un desarrollo equilibrado de las zonas geográficas de Portoviejo.

Es justamente, *la participación ciudadana*, la metodología principal con la que se han venido trabajando iniciativas de la actual administración del Municipio como por ejemplo: los proyectos de agua potable y de alcantarillado, la Agenda Social de la Niñez y la Adolescencia 2010, el Plan Estratégico de Turismo y la Agenda de Riesgo de la Ciudad de Portoviejo.

Esta administración municipal considera necesario articular estas propuestas y complementarlas con el aporte de otros actores y temáticas a fin de contar con una *visión de*

futuro del Portoviejo que todos y todas queremos, es aquí donde se hace indispensable contar con un Plan Estratégico Cantonal.

Objetivo General

El objetivo primordial del Plan “*El Futuro Ahora: Portoviejo 2020*” es que los actores de los diferentes sectores sociales, económicos y políticos de Portoviejo podamos construir el Portoviejo del futuro, como un cantón moderno con mayores ritmos de desarrollo y equilibrio social, bienestar, mejor calidad de vida, trabajo y prestación eficiente de los servicios que requerimos.

Objetivos Específicos

- Que los actores sociales de Portoviejo podamos suscribir *acuerdos ciudadanos* encaminados a delimitar y establecer los principales macro proyectos indispensables para que nuestro cantón se desarrolle en los próximos doce años.
- Que los mismos actores sociales, nos encarguemos de vigilar y exigir el cumplimiento, por parte de todas las autoridades e instituciones, de los mencionados acuerdos para bien de Portoviejo.
- Que tanto el sector privado, como el sector público del cantón, puedan unir esfuerzos y establecer una agenda a favor del desarrollo de Portoviejo.

1.4.1. Misión

Brindar servicios municipales de calidad e intervenir con transparencia como institución planificadora, reguladora y facilitadora del desarrollo humano con la participación ciudadana, haciendo de Portoviejo un cantón competitivo, en el que se pueda vivir con dignidad.

1.4.2. Visión

La Municipalidad de Portoviejo, será una institución moderna, competitiva, de alta productividad, de reconocido prestigio y referente válida de gestión municipal transparente, que contribuya a mejorar permanentemente la calidad de vida de la comunidad. La gestión de la Municipalidad de Portoviejo se sustentará en el ordenamiento jurídico vigente,

estructura orgánica y funcional adecuada, servicios de calidad, trabajo en equipo, sostenibilidad presupuestaria, protección al ambiente, participación ciudadana, comunicación efectiva; y, en el compromiso y capacidad de sus recursos humanos.

1.4.3. Valores

- Honestidad y transparencia
- Calidad en el servicio
- Respeto
- Lealtad institucional
- Solidaridad
- Responsabilidad social
- Vocación de servicio
- Equidad
- Trabajo en equipo
- Comunicación efectiva
- Visión positiva de futuro
- Mejoramiento continuo

1.4.4 Objetivos y estrategias

Objetivo 1 Incrementar el nivel de satisfacción de los usuarios respecto a los servicios municipales

Objetivo 2 Incrementar la dotación de infraestructura y de servicios básicos

Objetivo 3 Lograr el ordenamiento territorial

Objetivo 4 Sentar bases para que Portoviejo se convierta en un cantón competitivo

Objetivo 5 Proveer el desarrollo de la educación, deporte, cultura y de la identidad

Objetivo 6 Establecer y mantener actualizado el sistema de catastros multifinalitario municipal.

Objetivo 7 Fortalecer la capacidad financiera del Municipio

Objetivo 8 Incrementar el nivel de satisfacción laboral

Objetivo 9 Establecer un sistema de seguridad del cantón y de la ciudadanía

Objetivo 10 Promover la participación ciudadana en la gestión municipal

Objetivo 11 Lograr la modernización de la municipalidad de Portoviejo

Objetivo 12 Rediseñar el enfoque de los programas de acción social

Objetivo 13 Fortalecer el plan de contingencia para enfrentar desastres naturales

Objetivo 14 Establecer un programa de protección del ambiente y los recursos naturales

1.4.5 Objetivos institucionales

El artículo 3 de la Ordenanza Municipal en el que consta el Reglamento Orgánico de la Municipalidad del cantón Portoviejo, aprobado por el Concejo el 15 de agosto de 2006, establece los objetivos siguientes:

- a) Impulsar las mejoras del hábitat o entorno territorial urbano y rural del cantón Portoviejo, mediante la administración articulada y coordinada de los servicios públicos que, al momento y en lo posterior, entregue el Municipio a sus usuarios o clientes externos. Los servicios públicos de agua potable y alcantarillado; aseo, mantenimiento y embellecimiento de la ciudad; programación territorial del desarrollo urbano y rural; obras públicas; servicios de desarrollo del turismo; sistema de gestión medioambiental; control del uso del espacio libre; y aquellos que conforme al ordenamiento jurídico vigente, sean incorporados al ámbito municipal;
- b) Promover y fortalecer la cultura ciudadana del cantón Portoviejo, soportada en principios que hagan del aprendizaje constante un valor de vida, que impulse la participación, el dialogo reflexivo, crítico y respetuoso, fomente la convivencia y solidaridad entre sus habitantes, a través de la gestión interrelacionada y coordinada de los servicios sociales de educación; cultura y deportes; y aquellos que conforme al ordenamiento jurídico vigente, sean incorporados al ámbito municipal;
- c) Privilegiar la gestión centralizada en la prestación de los servicios públicos y sociales municipales, con miras a optimizar su administración, reducir costos, mejorar su control y tener mayores resultados esperados en la entrega de los servicios a sus usuarios o clientes externos, razón por la cual por excepción se otorgarán tales servicios municipales de una manera descentralizada;
- d) Preferir dar los servicios públicos y sociales gestionados directamente por el municipio a través de su contratación con el sector privado, con la finalidad de reducir sus costos operativos y administrativos que se traduzcan en incrementar los recursos financieros destinados a ampliar la cobertura y calidad de los servicios municipales;
- e) Optimizar la competitividad del cantón Portoviejo a fin de elevar la productividad, reducir costos e incrementar la calidad de sus bienes y servicios en relación con la oferta de productos a nivel nacional y del exterior, para cuyo propósito el Municipio deberá

identificar, crear y poner en funcionamiento cadenas productivas que involucren el sector privado en la determinación de prioridades de políticas, planes, programas, proyectos, acciones y asignación de recursos presupuestarios, para ser considerados por la Alcaldía en la elaboración del plan estratégico, garantizando, con tal participación, la continuidad y estabilidad de las propuestas a favor de un desarrollo equilibrado de las zonas geográficas de Portoviejo; y,

- f) Arraigar en la estructura organizacional y de administración del Municipio del cantón Portoviejo principios del Gobierno Corporativo, que incorporen en la gestión municipal prácticas de derecho empresarial, para lo cual se define un sistema de gobierno que transparenta el portafolio de productos que justifican la existencia de cada área organizacional, contribuyendo a marcar responsabilidades, mejorar el control interno y la rendición de cuentas.

El Reglamento Orgánico de la Municipalidad del Cantón Portoviejo, determina las actividades que deben cumplir la Dirección de Desarrollo Institucional y Humano, así:

Art. 97.- Misión.- La Dirección de Desarrollo Institucional y Humano tiene como misión brindar asesoría y soporte técnico a la planificación estratégica y desarrollo interno institucional en la determinación y optimización de productos y procesos; dotar de recurso humano calificado y motivado para la óptima prestación de los servicios municipales.

Art. 98.- Portafolio de productos.- El ámbito de acción de la Dirección de Desarrollo Institucional y Humano, en aplicación de lo dispuesto en los Arts. 144 y 174 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal Codificada, define para esta Dirección los siguientes productos:

- a) Asesoría y soporte técnico en la elaboración de planes estratégicos y operativos;
- b) Servicios e informes de apoyo al seguimiento y evaluación de los resultados de la institución, procesos internos y personal de los planes estratégicos y operativos;
- c) Diseño de la estructura organizacional del Municipio, soportada en procesos y productos;
- d) Análisis de reingeniería y de mejoras continuas de procesos institucionales;
- e) Asistencia funcional en la distribución y control del uso racional de los espacios internos municipales para dar mejor atención a los usuarios externos e internos de sus servicios;
- f) Elaboración de políticas, normas y procedimientos de administración de personal y de remuneraciones;

- g) Manual de clasificación de puestos del Municipio;
- h) Servicios de personal de reclutamiento y selección de recurso humano; de descripción, valoración y clasificación de puestos; de administración de remuneraciones; de capacitación y de evaluación del desempeño;
- i) Informe de equidad interna y de competitividad de las remuneraciones para sustentar la propuesta de nueva escala de remuneraciones del Municipio, para ser aprobada por el Concejo Municipal;
- j) Servicio de información y estadísticas del personal;
- k) Servicio de trabajo social; y,
- l) Servicio médico.

Art. 99.- Estructura organizacional.- La Dirección de Desarrollo Institucional y Humano tiene nivel de subproceso y no tiene estructura organizacional en su interior, sino que se administra sobre la base de equipos de trabajo.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2. Marco teórico de la investigación

2.1. Auditoría de gestión

Existen autores que definen a la auditoría de gestión, así:

Según Blanco (2003: 233) 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 su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo, con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección.

Maldonado (2006: 30) La auditoría de gestión es “un examen positivo de recomendaciones para posibles mejoras en las 5 Es (Eficiencia, efectividad y economía, ética y ecología).

Cubero (2009: 24) Es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño (rendimiento) de una entidad, programa o actividad gubernamental, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos públicos, para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar su responsabilidad ante el público.

La Auditoría de Gestión por su enfoque involucra una revisión sistemática de las actividades de una entidad en relación a determinados objetivos y metas; respecto a la utilización eficiente y económica de los recursos. Su propósito general puede verse seguidamente:

Identificación de las oportunidades de mejoras

Desarrollo de recomendaciones para promover mejoras u otras acciones correctivas;

Evaluación del desempeño (rendimiento).

Como se ven en estos conceptos la auditoría de gestión responde a los objetivos económicos, utilidad, factibilidad, eficacia, reducción de costos, ganancias; los sociales, crecimiento cualitativo y cuantitativo, competitividad, pleno empleo, reducción de riesgos para la vida; y los ecológicos, utilización económica de los recursos y mantenimiento del equilibrio y protección del paisaje. En conclusión la auditoría de gestión es la valoración independiente de todas las operaciones de una empresa, en forma analítica objetiva y

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

Harper y Linch (1992: 234), definen la auditoría de gestión de recursos humanos, como un análisis de las políticas y sistema de gestión y/o desarrollo de los recursos humanos de una organización y una evaluación de su funcionamiento actual, con el fin de elaborar una opinión profesional sobre, si las acciones llevadas a cabo, en materia de recursos humanos, en un período de tiempo concreto, justifican los gastos e inversiones realizadas, además de seguir acciones y medidas para la mejora de la gestión y del desarrollo de la rentabilidad.

Cantera (1995: 397), plantea un modelo operativo de auditoría de gestión de recursos humanos, basado en el concepto de competencia como valor activo de una empresa, es decir, tener o no tener competencia, es una visión más operativa y cuantificable que disponer o no de recursos humanos. Esta visión implica un desarrollo dinámico y cíclico de la realidad empresarial y más que una radiografía es un vídeo de seguimiento.

En este sentido la auditoría debe responder ¿Hasta qué punto sirve la política de gestión de recursos humanos, para atraer, conservar y/o desarrollar a personas con las competencias requeridas por la organización en el momento actual y futuro?

Así la auditoría de gestión de recursos humanos, se convierte en una auditoría de competencia, considerándola como la combinación de tres factores:

1. **Saber:** conjunto de conocimientos técnico y de gestión.
2. **Saber hacer:** conjunto de habilidades obtenidas de la experiencia y el aprendizaje.
3. **Saber estar:** conjunto de actitudes.

Por lo tanto, se puede establecer una combinación de índices cualitativos y cuantitativos, que permiten la evaluación de las políticas y actividades de los recursos humanos, que conlleven al mejoramiento sistemático de la gestión y por consiguiente, al incremento de la competitividad de la organización.

De los criterios expuestos se relacionan los elementos, actividades e indicadores a evaluar y analizar el entorno empresarial; caracterización de los Recursos Humanos de la

organización, valoración de las perspectivas de los empleados, análisis de los resultados de la Gestión de Recursos Humanos, niveles de compromisos, competencia, congruencia, nivel de eficacia y sus costos, así como, satisfacción laboral e indicadores económicos.

- Evaluación de la actividad del flujo de Recursos Humanos: inventario de personal; evaluación del potencial humano; análisis y descripción de cargos u ocupaciones; planeación de los Recursos Humanos; reclutamiento, selección e integración; formación profesional; promoción y desarrollo.
- Análisis de los sistemas de trabajo empleados: flexibilidad; multihabilidad; autocontrol; trabajo en grupo; naturaleza y contenido de las tareas; enriquecimiento del trabajo.
- Análisis de los sistemas de trabajo empleados: sistema salarial; servicios y protección; seguridad e higiene ocupacional.

La auditoría de gestión de recursos humanos, posibilita el control de la calidad de la Gestión de esos recursos y lo retroalimenta, precisando qué se está haciendo mal y cómo se puede cambiar, a partir de la consideración de un conjunto de indicadores esenciales que relacionan las políticas de gestión y las actividades claves, en correspondencia con la dirección estratégica y la filosofía organizacional, comprende además las interacciones del sistema con el entorno y es de extrema importancia si se atiende a su plena dimensión antes caracterizada.

La función de la auditoría de gestión de recursos humanos es doble, no sólo consiste en indicar fallos y formular problemas, sino también en brindar sugerencias y soluciones. A la vez, existen cambios desde una concepción de control externo, donde lo importante era la denuncia de los procesos inadecuados, a la concepción de auditoría, donde lo importante es conocer los fallos, pero proponiendo vías de soluciones. Por tanto, auditar no es sólo diagnosticar el pasado, sino apreciar el presente y asesorar sobre la evolución futura.

Al realizar una auditoría de gestión de recursos humanos, se obtienen numerosos beneficios, que permiten identificar el aporte que realiza el staff de recursos humanos a la organización; se mejora la imagen profesional de los mismos y se alienta a su personal a asumir retos y activar con un nivel más alto de profesionalidad, se esclarecen las responsabilidades de los empleados del personal del departamento de recursos humanos y de los demás directivos; se reducen los costos de recursos humanos mediante prácticas mejoradas que promuevan los cambios en la entidad.

Estas ventajas explican por qué se ha extendido tanto en la actualidad, la práctica de la auditoría de recursos humanos, para que la gestión de recursos humanos se convierta realmente en un medio para lograr la eficiencia, efectividad y eficacia empresarial, así como el bienestar individual y social.

Del análisis se concluye que una combinación adecuada de índices cuantitativos y cualitativos permiten la evaluación de las políticas y actividades de Recursos Humanos que conlleven al mejoramiento sistemático del sistema de Gestión Recursos Humanos y por consiguiente, el incremento de la competitividad de la organización.

2.2. Objetivos de la auditoría de gestión

Según la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, No. 2002-73 R.O. 595 de 2002-06-12. Art. 21, sus objetivos principales son:

- Evaluar el proceso administrativo, las actividades de apoyo, financieras y operativas, la eficacia, efectividad y economía en el empleo de los recursos humanos, materiales, financieros, ambientales tecnológicos y de tiempo y el cumplimiento de atribuciones, objetivos y metas institucionales.
- Promover el mejoramiento continuo, la transparencia y el adecuado uso de los recursos asignados a las instituciones, a través de la implementación de las recomendaciones, para que se logren mayores niveles de eficiencia, eficacia y economía en la satisfacción de las necesidades de la ciudadanía.
- Evaluar el grado de cumplimiento de la misión, el rendimiento y la productividad y el cumplimiento de las disposiciones legales y normativas de la alta dirección.
- Comprobar si la entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente y si se realizan con eficiencia sus actividades y funciones.
- Determinar el grado en que el organismo y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad tanto en los servicios que presta como en los bienes adquiridos.
- Verificar que la entidad auditada cumpla con normas y demás disposiciones legales y técnicas que le son aplicables, así como también con principios de economía, eficiencia, eficacia, efectividad, equidad, excelencia y valoración de los costos ambientales, según cada caso y formular recomendaciones oportunas para cada uno de los hallazgos identificados.
- Verificar la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas.

- Comprobar la utilización adecuada de los recursos.

Conforme Blanco (2003: 233), dentro del campo de acción de la auditoría de gestión se puede señalar como objetivos 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 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.

En conclusión, la Auditoría de Gestión ayuda a la administración a reducir los costos y aumentar utilidades, aprovechar mejor los recursos humanos y materiales, acelerar el desarrollo de las entidades hacia la eficiencia, buscando un perfeccionamiento continuo de los planes de acción y procedimientos, para lograr los objetivos para los que fue creada la empresa.

2.3. Alcance y enfoque del trabajo

La auditoría de gestión, tiende a examinar y evaluar el control interno y la gestión, el desempeño de una institución, ente contable, o la ejecución de programas y proyectos.

Examinará y evaluará los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes.

En la auditoría de gestión, el desarrollo concreto de un programa de trabajo depende de las circunstancias particulares de cada entidad. Los enfoques del trabajo, dentro de un plan general, en las áreas principales que conforman una entidad, se consideran:

Auditoría de la gestión global del ente:

- Evaluación de la posición competitiva.
- Evaluación de la estructura organizativa.
- Balance social.

- Evaluación del proceso de la dirección estratégica.
- Evaluación de los cuadros directivos.

Auditoría de gestión del sistema comercial:

- Análisis de la estrategia comercial.
- Oferta de bienes y servicios
- Sistema de distribución física
- Política de precios
- Función publicitaria
- Función de ventas
- Promoción de ventas

Auditoría de gestión del sistema financiero:

- Capital de trabajo
- Inversiones
- Financiación a largo plazo
- Planeación financiera
- Área internacional

Auditoría de gestión del sistema de producción:

- Diseño del sistema
- Programación de la producción
- Control de calidad
- Almacén e inventarios
- Productividad técnica y económica
- Diseño y desarrollo de productos

Auditoría de gestión de los recursos humanos:

- Productividad
- Clima laboral
- Políticas de promoción e incentivos
- Políticas de selección y formación

- Diseño de tareas y puestos de trabajo

Auditoría de gestión de sistemas administrativos:

- Análisis de proyectos y programas
- Auditoría de la función de procesamiento de datos
- Auditoría de procedimientos administrativos y formas de control interno en las áreas funcionales.

2.4. Metodología para la aplicación de la auditoría de gestión

2.4.1. Equipo multidisciplinario

Se debe conformar un equipo multidisciplinario y de alto nivel, responsable de llevar a cabo una auditoría. Los equipos de auditoría de gestión son de carácter multidisciplinario, están conformados por profesionales de diversas especialidades, habilidades y niveles de experiencia.

Tales equipos incluyen generalmente, como mínimo los siguientes perfiles:

- Director operativo o equivalente
- Supervisor
- Jefe del equipo de auditoría o auditor encargado
- Asistentes de auditoría
- Especialistas

2.4.2. Identificar roles, responsabilidades y funciones

Los miembros del equipo deben tener claridad sobre sus responsabilidades dentro de la auditoría; así como su rol dentro de ésta. Para esto es importante las siguientes preguntas:

Quién hace qué?

Cuándo?

Cómo?

Con qué?

2.4.3. Metodología de auditoría de gestión

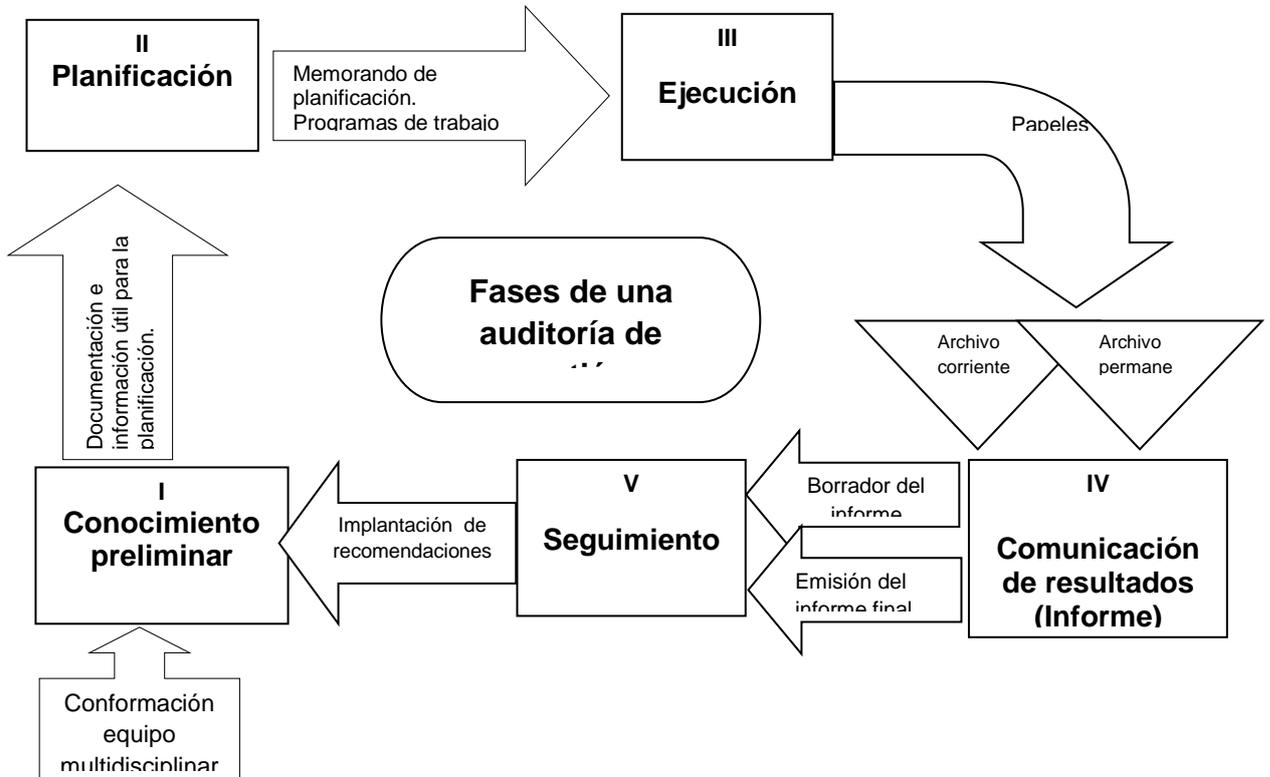


Figura 2. Fases de auditoría de gestión

Fuente: Investigación y elaboración de las autoras

La metodología para la realización de la auditoría de gestión, como todo proceso de auditoría, comprende las siguientes fases:

- Conocimiento preliminar
- Planificación
- Ejecución
- Comunicación de resultados (Informe)
- Seguimiento

FASE I.- Conocimiento preliminar

El propósito de esta fase es obtener un conocimiento general de la organización; su objetivo, normatividad, antecedentes, organización, misión, objetivos, recursos, políticas generales, sus principales características y del medio externo en que se desenvuelven, con el fin de

obtener una adecuada planificación, ejecución y comunicación de resultados a un costo y en tiempo razonable.

Benjamín (2007) afirma: “En esta fase, el diagnóstico se fundamenta en la percepción que el auditor tiene de la organización como producto de su experiencia y visión” (p.81).

En éste conocimiento preliminar el auditor debe también analizar la Matriz FODA, de la organización, con esta herramienta de comparación le proporciona información proveniente de las matrices de evaluación del factor interno externo y perfil competitivo. La comparación de las debilidades y fortalezas internas con las amenazas y oportunidades externas le dará origen a preparar estrategias alternativas factibles con el objeto de realizar correctivos, plantear estrategias y proponer o si es necesario reevaluar los objetivos.

Con la información obtenida a partir de las entrevistas y cuestionarios, se clasifica la documentación y será parte del archivo permanente.

De igual manera el auditor debe efectuar un estudio y evaluación del control interno para identificar las áreas críticas que requieren un examen profundo. Analizará el sistema de control interno de la organización, los métodos, procedimientos, verificará la exactitud y veracidad de la información financiera y administrativa, como se promueve la eficiencia en las operaciones y si se lleva a cabo el cumplimiento de los objetivos.

Un oportuno sistema de control interno también permite detectar posibles deficiencias y aquellos aspectos relacionados con los controles claves existentes en la organización que le permitirán mitigar los riesgos.

Actividades del conocimiento preliminar

1. Visitar las instalaciones, para observar el desarrollo de las actividades y operaciones, y visualizar el funcionamiento en conjunto.
2. Revisar los archivos corriente y permanente de los papeles de trabajo de auditoría anteriores; y/o recopilar información y documentación básica para actualizarlos. Su contenido debe proveer un conocimiento y comprensión cabal de la entidad sobre:
 - a) La visión, misión, los objetivos, metas, planes direccionales y estratégicos.
 - b) La actividad principal, como por ejemplo en una empresa de producción interesa: que y como produce; proceso modalidad y puntos de comercialización; sus principales plantas de fabricación; la tecnología utilizada; capacidad de producción:

- proveedores y clientes; el contexto económico en el cual se desenvuelve las operaciones que realiza; los sistemas de control de costos y contabilidad; etc.
- c) La situación financiera, la producción, la estructura organizativa y funciones, los recursos humanos, la clientela, entre otros.
- d) Los directivos, funcionarios y empleados, sobre: liderazgo; actitudes o congruentes con objetivos trazados; el ambiente organizacional, la visión y la ubicación de la problemática existente.
3. Determinar los criterios, parámetros e indicadores de gestión, que constituyen puntos de referencia que permitan posteriormente compararlos con resultados reales de las operaciones y determinar si los resultados son superiores, similares o inferiores a las expectativas. Si la entidad no dispone de indicadores, el equipo de trabajo conjuntamente con los funcionarios desarrollaran los indicadores básicos.
4. Detectar la fuerzas y debilidades; así como, las oportunidades y amenazas en el ambiente de la organización, y las acciones realizadas o factibles de llevarse a cabo para obtener ventaja de las primeras y reducir los impactos negativos de las segundas.
5. Evaluación de la estructura de Control Interno, que permite acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes e identificar a los componentes (área, actividades, rubros, cuentas, entre otros) relevantes para la evaluación de control interno y que en las siguientes fases del examen, se someterán a las pruebas y procedimientos de auditoría. Dependiendo de la naturaleza de la entidad, magnitud, complejidad y diversidad de sus operaciones, debe identificarse los componentes y los correspondientes subcomponentes.

Productos del conocimiento preliminar

- Archivo permanente actualizado de papeles de trabajo
- Documentación e información útil para la planificación
- Objetivos y estrategia general de la auditoría

FASE II.- Planificación

Según Navarro (2006) "La planificación de auditoria comporta el desarrollo de una estrategia global en base al objetivo y alcance del encargo y de la forma en que se espera que responda la organización de la entidad" (p.21).

Consiste en orientar el trabajo hacia los objetivos establecidos, para lo cual debe establecerse los pasos a seguir en la presente y siguientes fases; así como, precisar las actividades a desarrollar.

La planificación contendrá los objetivos específicos y el alcance del trabajo a desarrollar, considerando los parámetros e indicadores de gestión de la entidad; la revisión se fundamentará en los programas detallados de acuerdo a los componentes determinados, los procedimientos de auditoría, los responsables y las fechas de ejecución del examen; para lo cual previamente se habrá definido los profesionales en número y experiencia que conformarán el equipo de trabajo, haciendo énfasis en el presupuesto de tiempo y costos estimados; finalmente, se identificarán los resultados de la auditoría esperados, conociendo de la fuerza y debilidades y de la oportunidades de mejora de la entidad, cuantificando en lo posible los ahorros y logros esperados.

Para esta fase también se harán contar, casos prácticos y experiencias cumplidas, en el ejercicio de auditorías de gestión.

Actividades de la planificación

Las tareas típicas en la fase de planificación son las siguientes:

1. Revisar y analizar la información y documentación obtenida en la fase anterior, para obtener un conocimiento integral del objetivo de la entidad, comprender la actividad principal y tener los elementos necesarios para la evaluación del control interno y para la planificación de la auditoría de gestión.
2. Evaluar el control interno relacionada con el área o componente objeto del estudio que permitirá acumular información sobre el funcionamiento de los los controles existentes, útil para identificar los asuntos que requieran tiempo y esfuerzos adicionales en la fase de "Ejecución"; a base de los resultados de la evaluación, permite a los auditores determinar la naturaleza y alcance del examen, confirmar la estimación de los requerimientos de personal, programar su trabajo, preparar los programas específicos de la siguientes fase y fijar los plazos para concluir la auditoría y presentar el informe, y después de la evaluación tendrá información suficiente sobre el ambiente de control, los sistemas de registro e información y los procedimientos de control.

La evaluación implica la calificación de los riesgos de auditoría que son: a) Inherentes (posibilidad de errores e irregularidades); b) De control (procedimientos de control y auditoría que no prevenga o detecte); c) De detección (procedimientos de auditoría no suficientes para descubrirlos); y d) Otras clases de riesgo, en sus diferentes áreas u operaciones a las que está expuesta la entidad.

Los resultados obtenidos servirán para:

- a) Planificar la auditoría de gestión
 - b) Preparar el informe sobre el control interno
3. A base de las fases 1 y 2 descritas, el equipo de trabajo, prepararán el Memorando de Planificación.
4. Elaborar programas detallados y flexibles, confeccionados específicamente de acuerdo con los objetivos trazados, que den respuesta a la comprobación de las 5 “E” (Economía, Eficiencia, Eficacia, Ética y Ecología), por cada proyecto actividad a examinarse. Prepararan programas de auditoría en los que mínimo se incluyan objetivos y procedimientos específicos con la calificación del riesgo de auditoría, por cada uno de los componentes y podría incluirse aspectos relativos a las cinco “E”, breve descripción del componente, entre otros.

Productos de la planificación

- Memorando de Planificación
- Programas de auditoría para cada componente (proyecto, programa o actividad).

FASE III.- Ejecución

Fernández (2010), asevera: Constituye la fase de realización propiamente dicha. Su objetivo consiste en verificar que la información en la fase anterior es correcta y comprende los sistemas de gestión de la empresa, evaluar los puntos débiles y fuertes y en reconciliar las discrepancias existentes entre los requisitos normativos y la evidencia (p. 136).

En esta etapa, se ejecuta propiamente la auditoría, instancia que se desarrollan los hallazgos y se obtienen la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada (suficiente, competente y relevante), basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa, para sustentar las conclusiones y recomendaciones de los informes.

Actividades de la ejecución

En la entidad auditada, los miembros del equipo de trabajo, realizarán las siguientes tareas típicas:

1. Aplicar los programas detallados y específicos para cada componente significativo y escogido para examinarse, que comprende el uso de las técnicas de auditoría como: inspección física, observación, cálculo, indagación, análisis, entre otros; adicionalmente podrá utilizar la estadística de las operaciones, como base para detectar tendencias, variaciones extraordinarias y otras situaciones que por su importancia requiera investigarse, a base de parámetros e indicadores de economía, eficiencia, eficacia y otros, tanto reales como estándar, que pueden obtenerse de colegios profesionales, publicaciones especializadas, entidades similares, organismos internacionales y otros.
2. Preparar los papeles de trabajo, que junto a la documentación relativa a la planificación y aplicación de los programas, contienen la evidencia suficiente, competente y relevante.
3. Elaborar las hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente examinado, expresados en los comentarios; los mismos que deben ser oportunamente comunicados a los funcionarios y terceros relacionados.
4. Definir el contenido del informe de auditoría, su referencia con los papeles de trabajo y a la hoja resumen de comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Productos de la ejecución

- Papeles de trabajo (Archivo corriente y permanente)
- Hoja resumen de hallazgos significativos

FASE IV.- Comunicación de resultados (informe)

K.H. Spencer (2007) afirma: “La comunicación deberá incluir los objetivos y el alcance del trabajo, al igual que las conclusiones aplicables, las recomendaciones y planes de acción. La comunicación final de los resultados deberá contener, siempre que se considere adecuado, la opinión general del auditor interno y/o sus conclusiones” (p.266).

La comunicación del desarrollo y de los resultados de los compromisos de consultoría variara en su forma y en su contenido, dependiendo de la naturaleza del compromiso y de las necesidades del cliente. Esta comunicación debe ser precisa, objetiva, clara, constructiva, completa y oportuna.

Se emitirán informes parciales y el relativo al control interno, luego se preparará un informe final de la auditoría de gestión, que revelará las deficiencias existentes y los hallazgos positivos; además, en las conclusiones se expondrá en forma resumida, el incumplimiento con su efecto económico, las causas y condiciones para obtener la eficiencia, eficacia y economía en la gestión y uso de recursos de la entidad auditada.

Actividades de la comunicación de resultados

1. Redactar el informe de auditoría, en forma conjunta entre el personal que conforma el equipo multidisciplinario.
2. Comunicar los resultados, la que se cumple durante el proceso de la auditoría de gestión, para promover la toma de acciones correctivas oportunas, el borrador del informe antes de su emisión, debe ser discutido en la Conferencia Final, con los responsables de la gestión y los funcionarios de alto nivel relacionados con el examen; que le permitirá por una parte reforzar y perfeccionar sus comentarios, conclusiones y recomendaciones; a la vez, permitir que expresen sus puntos de vista y ejerzan su legítima defensa; y, se cumpla con el debido proceso.

Productos de la comunicación de resultados

- Borrador de informe
- Informe final, síntesis del informe y oficio de observaciones.
- Acta de conferencia final de la lectura del borrador del informe de auditoría.

FASE V.- Seguimiento

Con posterioridad y como consecuencia de la auditoría de gestión realizada, los auditores internos, en ausencia los auditores externos que ejecutaron la auditoría, realizarán el seguimiento para verificar la aplicación de las recomendaciones.

Actividades realizadas en el seguimiento

Los Auditores verificarán la aplicación de las recomendaciones, mediante el seguimiento que se realizará, a fin de:

1. Comprobar hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los comentarios (hallazgos), conclusiones y las recomendaciones presentadas en el informe y efectúa el seguimiento de inmediato a la terminación de la auditoría, después de uno o dos meses de haber recibido la entidad auditada el informe aprobado.
2. De acuerdo al grado de deterioro de las 5 "E" y de la importancia de los resultados presentados en el informe de auditoría, debe realizar una recomprobación luego de transcurrido un año de haberse concluido la auditoría.
3. Responsabilizar por los daños materiales y perjuicio económico causado y exigir su resarcimiento, reparación o recuperación de los activos.

Productos

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

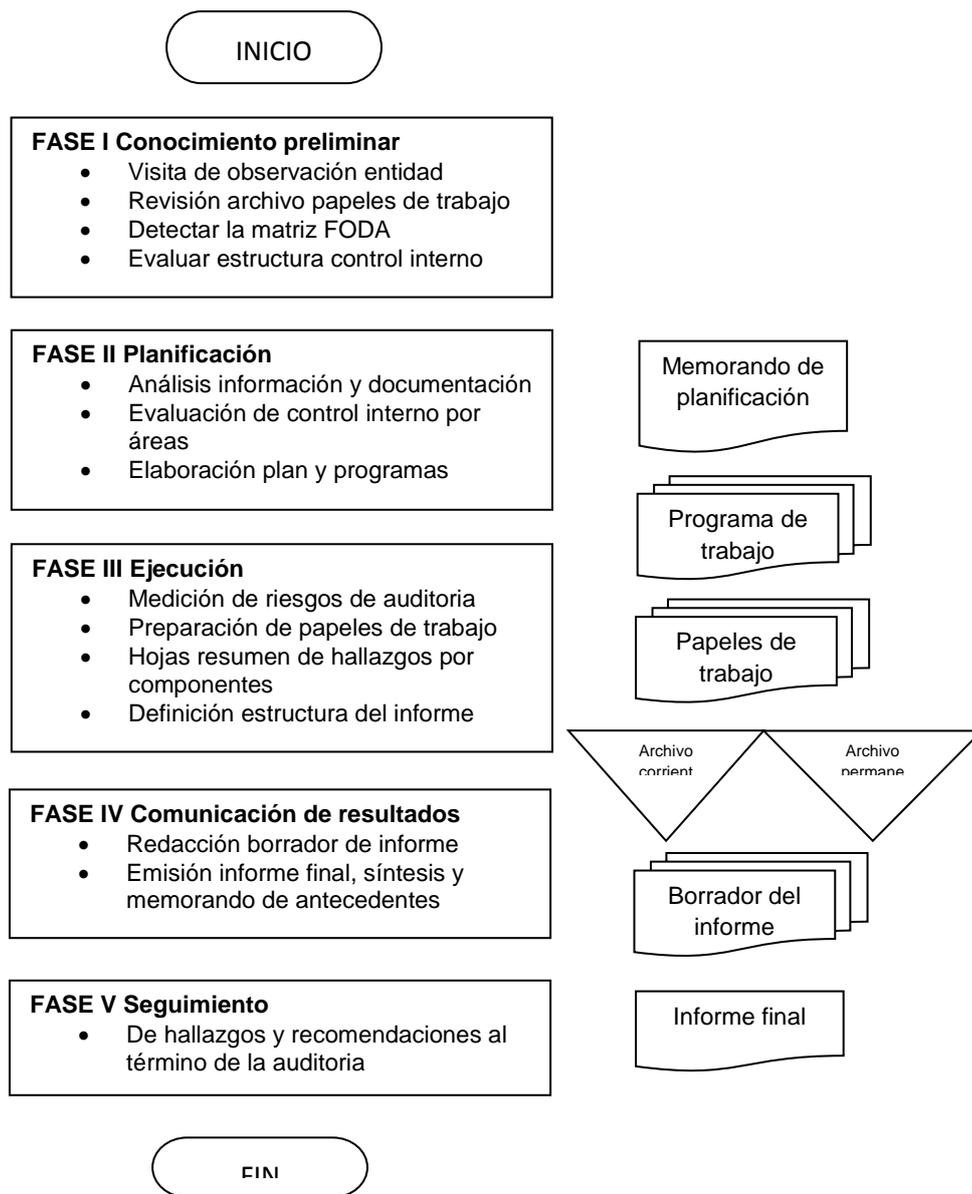


Figura 3 Flujo del proceso de auditoría de gestión

Fuente: AUTORES VARIOS, Auditoría de los sistemas de prevención de riesgos laborales, Segunda edición, Editorial Fundación Confemetal, España 2006, p. 57

2.5. Parámetros e indicadores de gestión

Casino (2001: 241) indica que: “Por indicadores de gestión se entenderían aquellos que suministran la información necesaria para la ejecución del control económico, gestión, concibiendo este tipo de control en su triple vertiente de control de eficacia, control de eficiencia y control de economía”.

Los indicadores son instrumentos que permiten medir, evaluar y comparar, cuantitativamente y cualitativamente las variables asociadas a las metas, en el tiempo, su propio comportamiento y su posición relativa al respecto de sus similares realidades.

Los indicadores de gestión pueden ser utilizados para evaluar la entidad como un todo y también respecto de todas las actividades que se ejecutan, para cualquier función, área o rubro que se quiere medir.

Los indicadores de gestión se utilizan:

- Para poder interpretar lo que está ocurriendo.
- Para tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos.
- Para definir la necesidad de introducir cambios, mejoras y poder evaluar sus consecuencias en el menor tiempo posible.

2.5.1. Objetivo

El principal objetivo de los indicadores es poder evaluar el desempeño de la organización mediante parámetros establecidos en relación con las metas, así como observar la tendencia en un lapso de tiempo durante un proceso de evaluación.

Con los resultados obtenidos se pueden plantear soluciones o herramientas que contribuyan al mejoramiento o correctivos que conlleven a la consecución del objetivo fijado.

2.5.2. Importancia de los indicadores

Son importantes porque permiten evaluar, dar seguimiento y predecir tendencias de la situación de un proyecto, una actividad, un objetivo, en lo referente a su economía, desarrollo humano, entre otros, así como para valorar el desempeño institucional

encaminado a lograr las metas y objetivos fijados en cada uno de los hábitos de acción de los programas que desarrolla una ONG.

Además los indicadores permiten:

- Controlar la calidad del servicio que se brinda
- Asegurar los riesgos de control
- Mejorar la práctica administrativa
- Apoyar la formulación de políticas, objetivos y metas
- Medir cambios en una condición o situación a través del tiempo
- Orientar cómo se pueden alcanzar mejores resultados en proyectos de desarrollo
- Permitir que se dé una retroalimentación apropiada, establecer los indicadores permite la participación de las personas para así garantizar un entendimiento del proceso y los compromisos para su adopción.

2.5.3. Características de los indicadores

Específicos.- deben estar vinculados con los fenómenos económicos, sociales, culturales o de otra naturaleza sobre los que se pretende actuar.

Estas disponibles.- por varios años, con el fin de que se pueda observar su comportamiento a través del tiempo, así como para diferentes unidades administrativas.

Ser relevantes y oportunos.- para la aplicación de políticas, describiendo la situación prevaleciente en los diferentes proyectos de una ONG, permitiendo establecer metas y convertirlas en acciones.

Ser claro.- de fácil comprensión para los miembros de la organización, de forma que no exista duda o confusión acerca de su significado.

Para cada indicador debe existir una definición, fórmula de cálculo y meta, estos son datos necesarios para un mejor entendimiento.

2.5.4. Tipos de indicadores

Éstos se clasifican por:

- Sector económico: salud, telecomunicaciones, eléctrico, petróleo.
- Según el área de la organización: producción, productividad, comercialización, recursos humanos, financieros, tecnológicos.

- Según el alcance de la evaluación:
 - Efectividad, Eficacia, Eficiencia
 - Estándar, Estratégicos, Proyectos
 - Gestión, Impacto, Cobertura
 - Calidad, Presupuestarios, Financieros

Indicadores de efectividad: Miden el cierre de ciclo productivo (producción de un bien o la prestación del servicio). Es decir controlan y miden si cumple con el propósito final para el cual fue diseñado.

Indicadores de eficacia: Miden el éxito de un programa o de una actividad en términos de cantidad, calidad y oportunidad de los bienes y servicios producidos; es decir el logro de resultados de manera oportuna, guardando relación con los objetivos y metas planteadas.

Indicadores de eficiencia: Miden la relación existente entre los recursos y los insumos utilizados frente a los resultados obtenidos al menor costo en igualdad de condiciones de calidad y oportunidad.

Los indicadores tienen dos medidas esenciales: técnica y económica. La técnica es el resultado de su medición en términos físicos (productividad) y la económica en términos monetarios (costos).

Indicadores cuantitativos y cualitativos.- Estos indicadores desde el punto de vista de instrumentos de gestión, son de dos tipos:

- a) Indicadores cuantitativos, que son valores y cifras establecidos periódicamente de los resultados de las operaciones, son un instrumento básico.
- b) Indicadores cualitativos, que permiten tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional; permite además evaluar, con un enfoque de planeación estratégica la capacidad de gestión de la dirección y de más niveles de la organización.

Indicadores de gestión universalmente utilizados.- Sirven para medir la eficiencia, la eficacia, las metas, los objetivos y en general el cumplimiento de la misión institucional pueden clasificarse de la siguiente manera:

Indicadores de resultados por área y desarrollo de información.- Se basan en dos aspectos: la información del desarrollo de la gestión que se adelanta y los resultados operativos y financieros de la gestión. Estos indicadores muestran la capacidad administrativa de la institución para observar, evaluar y medir aspectos como: organización de los sistemas de información; la calidad, oportunidad y disponibilidad de la información; para la retroalimentación y mejoramiento continuo.

Indicadores estructurales.- La estructura orgánica y su funcionamiento, permiten identificar los niveles de dirección y mando, así como, su grado de responsabilidad en la conducción institucional. Estos indicadores sirven para establecer y medir aspectos como los siguientes:

- Participación de los grupos de conducción institucional frente a los grupos de servicios, operativos y productivos.
- Las unidades organizacionales formales e informales que participan en la misión de la institución.
- Unidades administrativas, económicas, productivas y demás que permiten el desenvolvimiento eficiente hacia objetivos establecidos en la organización.

Indicadores de recursos.- Tienen relación con la planificación de las metas y objetivos, considerando que para planear se requiere contar con recursos. Estos indicadores sirven para medir y evaluar lo siguiente:

- Planificación de metas y grado de cumplimiento de los planes establecidos.
- Formulación de presupuestos, metas y resultados del logro.
- Presupuestos de grado corriente, en comparación con el presupuesto de inversión y otros.
- Recaudación y administración de la cartera.
- Administración de los recursos logísticos.

Indicadores de proceso.- Son aplicables a la función operativa de la institución, relativa al cumplimiento de su misión y objetivos sociales. Estos indicadores sirven para establecer el cumplimiento de las etapas o fases de los procesos en cuanto a:

- Extensión y etapas de los procesos administrativos.
- Extensión y etapas de la planeación.

- Agilidad en la prestación de los servicios o generación de productos que indica la celeridad en el ciclo administrativo.
- Aplicaciones tecnológicas y su comparación evolutiva.

Indicadores de personal.- Corresponden estos indicadores a las actividades del comportamiento de la administración de los recursos humanos. Sirven para medir o establecer el grado de eficiencia y eficacia en la administración de los recursos humanos, respecto:

- Condiciones de remuneración comparativas con otras entidades del sector.
- Comparación de la clase, calidad y cantidad de los servicios.
- Comparación de servicios per cápita.
- Rotación y administración de personal, referida a novedades y situaciones administrativas del área.
- Aplicación y existencia de políticas y elementos de inducción, motivación y promoción.

Indicadores interfásicos.- Son los que se relacionan con el comportamiento de la entidad frente a los usuarios externos ya sean personas jurídicas o naturales. Sirven para:

- Velocidad y oportunidad de las respuestas al usuario.
- La demanda y oferta en el tiempo.
- Transacciones con el público, relativos a servicios corrientes y esporádicos (comportamiento de la demanda potencial, demanda atendida, demanda insatisfecha).
- Satisfacción permanente de los usuarios.
- Calidad del servicio (tiempo de atención, información).
- Número de quejas, atención y corrección.
- Existencia y aplicabilidad de normas y reglamentos.

Generan satisfacción o insatisfacción sobre aquellos índices fundamentales como son la rentabilidad y los índices de competitividad.

2.5.5. Aspectos a considerar en la formulación de indicadores

En función de su aplicación:

- Definir: el título, la fórmula y la fuente de donde se obtendrá la información.
- Establecer el menor número posible de indicadores
- No llenarse de aquellos que nadie utiliza en la práctica
- Usarlos en términos reales y prácticos para controlar, mejorar y comparar los resultados con las metas establecidas.

En función de sus atributos:

- Definir los atributos importantes que debe tener cada indicador
- Seleccionar por consenso los más apropiados
- Ser cuidadoso en describirlos (el número de, la cantidad de, el porcentaje de)

En función de su evaluación:

- Asegurar su validez y practicidad para tomar decisiones
- Que sean fáciles de crear, mantener y usar
- Que permitan la recolección de datos en forma manual o automática
- Que exista suficiente conocimiento, experiencia y criterio para analizarlos
- Que sean entendibles, que puedan medirse y sean controlables

2.5.6. Manejo y presentación de los indicadores

La fórmula para redactar un indicador y su presentación en la denominada "Ficha Técnica", debe considerar lo siguiente:

1. Utilizar palabras que ayudan a cuantificar la información, acompañada de una preposición. La palabra usada puede representar "cantidad", "nivel", "porcentaje", "total"; y, la preposición es generalmente la palabra "de". Ejemplo: "Cantidad de", "numero de", "Total de".

2. Añadir un sustantivo en plural que identifica los elementos o variables sociales, económicas, físicas o cronológicas sometidas a medición. Ejemplo: “personas”, “cuentas”, “unidades”.
3. Añadir un verbo en participio pasado, que demuestre una acción realizada. Como ejemplo se cita: “Capacitadas”, “Recuperadas”.
4. Utilizar un complemento circunstancial y/o adjetivo relacionado con una característica, lugar, tiempo, modo. Esta es la información alternativa que define el indicador. Ejemplo: “En el área técnica”, “Oportunamente”, “En el año 2013”, “Por el departamento de cobranza”

Los resultados de la evaluación mediante indicadores, constituyen los hallazgos a ser comunicados a las autoridades; y, una vez obtenidos sus puntos de vista y/o justificativos, serán incluidos en el informe.

2.5.7. Uso de indicadores en auditoría de gestión

El uso de indicadores en la Auditoría, permite medir:

- La eficiencia y economía en el manejo de los recursos
- Las cualidades y características de los bienes producidos o servicios prestados (eficacia).
- El grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios o clientes a quienes van dirigidos (calidad).

Contraloría General del Estado (2003); Los indicadores “Son instrumentos que permiten medir, evaluar y comparar, cuantitativamente y oblicuamente las variables asociadas a las metas, en el tiempo, su propio comportamiento y su posición relativa respecto de sus similares de otras realidades”. (Página 93)

A lo referente se señala que los indicadores son herramientas de apoyo que permiten evaluar las actividades en una institución teniendo como referencia los objetivos y metas previamente ya establecidos, ya sea en los planes estratégicos o en los operativos anuales, con los cuales podemos realizar comparaciones y evaluaciones del grado de economía,

eficacia y eficiencia y el grado de cumplimiento en el logro de los objetivos y en la administración de los recursos.

Clasificación de los indicadores:

Eficiencia

- Análisis financiero
- Examen de los costos
- Rentabilidad pública
- Índice de productividad

Economía

- Indicadores de asignación de recursos
- Indicadores financieros
- Análisis de las variables del excedente público
- Evaluación económica

Eficacia

- Grado de satisfacción del cliente con el servicio recibido.
- Efectividad del cumplimiento de actividades.
- Mejoramiento del servicio con menor costo

Equidad

- Valor agregado.
- Distribución del excedente total.
- Resultados de operación frente a los usuarios.

Indicadores para el área de recursos humanos:

$$\text{Distribución de actividades} = \frac{\text{Distribución de actividades}}{\text{Total de empleados}}$$

$$\text{Toma de decisiones} = \frac{\text{Decisiones sugeridas}}{\text{Total de empleados}}$$

$$\text{Capacitación} = \frac{\text{Personal capacitado}}{\text{Total de empleados}}$$

2.6. Herramientas para la auditoría de gestión

2.6.1 Equipo multidisciplinario

Para ejecución de auditoría de gestión, se conforma un equipo multidisciplinario, que dependiendo de la naturaleza de la entidad y de las áreas a examinarse, a más de los auditores profesionales, podría estar integrado por especialistas en otras disciplinas, como: ingenieros, economistas, psicólogos, médicos y otros profesionales.

2.6.2 Control interno

El American Institute Public Accountants, emitió la Declaración sobre Normas de Auditoría SAS-55, sobre la evaluación de la estructura de control interno y la normativa vigente.

La segunda norma de trabajo de campo de las NAGA, indica: “Se obtendrá una comprensión suficiente de la estructura de control interno, para planear la auditoría y determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de las pruebas a efectuarse”.

El informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) sobre Control Interno, la relación del informe fue encomendada a la Empresa Coopers & Lybrand, presenta la siguiente definición:

“El Control Interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la Dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables”

De la definición anterior se desprende lo siguiente:

- El control interno es un proceso y un medio utilizado para el logro de un fin, por tanto no es un fin.

- El control interno se lleva a cabo por personas en cada nivel de la organización, que son quienes establecen los objetivos del ente e implantan los mecanismos de control, por lo que no se trata únicamente de manuales, políticas y otra normativa.
- El control interno, solo puede aportar un grado de seguridad razonable a la dirección y a la administración de una Entidad, por ende no brinda seguridad total.
- El control interno procura la consecución de objetivos de diversa naturaleza.

La estructura de control interno de una entidad, consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad, relevantes y de interés para la auditoría de gestión, como:

- Salvaguardar los bienes, valores, propiedades y demás activos de la entidad.
- Promover la eficiencia del personal, minimizar los errores humanos y detectar., rápidamente los que se produzcan.
- Dificultar la comisión de hechos irregulares y facilitar su descubrimiento si se produjeran.
- Garantizar la razonabilidad de la información contable y administrativa en general.

Para fines de la Auditoría de Gestión, se denomina estructura de Control Interno al conjunto de planes, métodos y procedimientos, incluyendo la actitud de dirección de una entidad, para ofrecer seguridad razonable respecto a que están lográndose los objetivos de control interno. El concepto moderno del control interno discurre por componentes y diversos elementos los que se integran en el proceso de gestión y operan en distintos niveles de efectividad y eficiencia.

Los sistemas de control interno de las entidades y organismos públicos operan o funcionan con distintos niveles de eficacia, pero cuando los mismos alcanzan el estándar se puede calificar como un sistema eficaz, para ello se requiere que la alta dirección tenga seguridad razonable de lo siguiente:

- Que disponen de información oportuna y adecuada sobre el cumplimiento de los objetivos operacionales.
- Que se preparan en forma oportuna informes de la gestión operativa fiables y completos.
- Que se cumplen las normas constitucionales, legales y secundarias.

Para la determinación de que un sistema de control interno, es eficaz, es necesario, también que se tomen en cuenta los siguientes aspectos:

- El control interno es parte del proceso de gestión, por tanto sus componentes deben analizarse en el contexto de las acciones que la dirección desarrolla en el momento de gestionar su actividad institucional.
- Los componentes a definirse pueden ser implantados en cualquier entidad, del tamaño que ésta sea, aunque podrían ser distintos de tratarse de pequeñas y medianas.
- Existen factores para evaluar cada uno de los componentes, no obstante sin ser todos, a continuación se enlistan los siguientes, actividades de gestión, que tienen relación con el establecimiento de los objetivos de la entidad:
 1. Planificación estratégica.
 2. Establecimiento de los factores del entorno de control.
 3. Establecimiento de los objetivos para cada actividad.
 4. Identificación y análisis de riesgos.
 5. Gestión de riesgos.
 6. Dirección de las actividades de gestión.
 7. Identificación, recopilación y comunicación de información.
 8. Supervisión
 9. Acciones Correctivas

2.6.2.1. Métodos de evaluación del control interno

Para la evaluación de control interno, se utiliza diversos métodos, los más conocidos, son:

a) Cuestionarios

Consiste en diseñar cuestionarios a base de preguntas, que deben ser respondidas por los funcionarios y personal responsable de las áreas de la empresa bajo examen, en las entrevistas que expresamente se mantienen con ese propósito.

Las preguntas son formuladas de tal forma que la respuesta afirmativa indique un punto óptimo en la estructura de control interno y que una respuesta negativa indique una debilidad y un aspecto no muy confiable; algunas preguntas probablemente no resulten aplicables, en ese caso, se utiliza las letras NA “no aplicable”. De ser necesario a más de las

respuestas, se puede completar con las explicaciones adicionales en la columna de observaciones del cuestionario o en hojas adicionales.

En las entrevistas, no solo se procura obtener un Si, No, o NA, sino que se trata de obtener el mayor número de evidencias; posterior a la entrevista, necesariamente debe validarse las respuestas y respaldarlas con documentación probatoria.

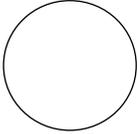
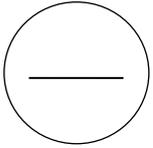
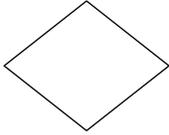
b) Flujogramas

Consiste en relevar y describir objetivamente la estructura orgánica de las áreas relacionadas con la auditoría, así como, los procedimientos a través de sus distintos departamentos y actividades.

Este método es más técnico y remediable para la evaluación, tiene ventaja frente a otros métodos porque permite efectuar el relevamiento siguiendo una secuencia lógica y ordenada, permite ver de un solo golpe de vista el circuito en su conjunto y facilita la identificación o ausencia de controles. Para la preparación, se debe seguir los siguientes pasos:

1. Determinar la simbología.
2. Diseñar el flujograma
3. Explicar cada proceso junto al flujo o en hojas adicionales.

A continuación se presentan la simbología de flujogramación:

Simbología	Descripción
	Proceso
	Proceso con control
	Decisión

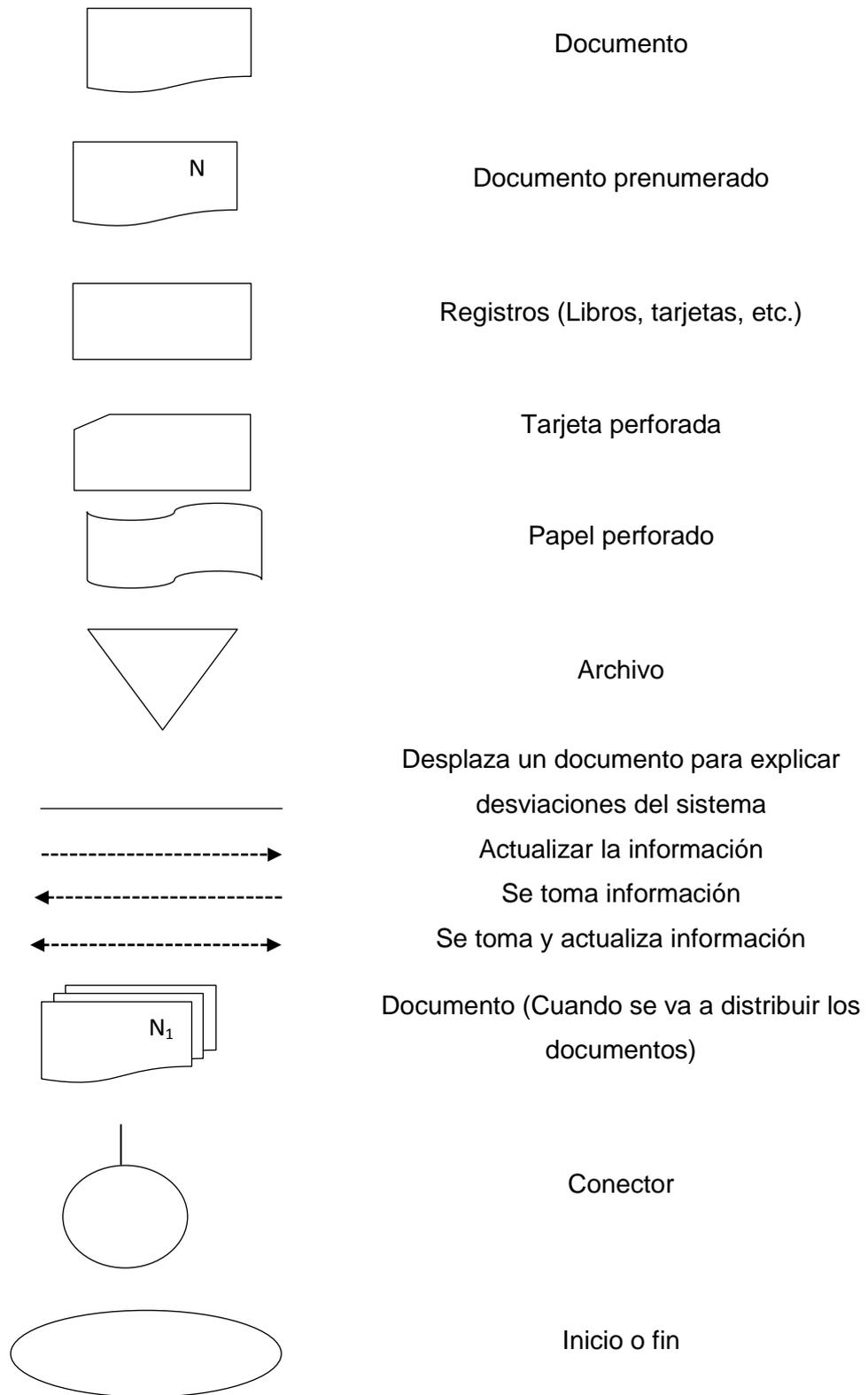


Figura 4 Simbología de flujogramación

Fuente: [Manual](#) de Auditoría de Gestión

c) Descriptivo o narrativo

Consiste en la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema que se está evaluando; estas explicaciones se refieren a funciones, procedimientos, registros, formularios, archivo, empleados y departamentos que intervienen en el sistema. El revelamiento, se hace en entrevistas y observaciones de actividades, documentos y registros.

d) Matrices

El uso de matrices, conlleva el beneficio de permitir una mejor localización de debilidades de control interno. Para su elaboración, debe llevarse a cabo los siguientes procedimientos previos:

- Completar un cuestionario segregado por áreas básicas, indicando el nombre de los funcionarios y empleados y el tipo de funciones que desempeñan.
- Evaluación colateral de control interno.

e) Combinación de métodos

Ninguno de los métodos por si solos, permiten la evaluación eficiente de la estructura de control interno, pues se requiere la aplicación combinada de métodos. Ejemplo: El descriptivo con cuestionarios, los flujogramas con cuestionarios, entre otros. Para la selección del método o métodos es necesario considerar las ventajas y desventajas que tienen cada uno de ellos, las mismas que constan en el cuadro que se presenta a continuación:

Tabla 1: Ventajas y desventajas de los métodos de evaluación de control interno

Ventajas	Desventajas
Cuestionarios	
<ul style="list-style-type: none">- Guía para evaluar y determinar áreas críticas.- Disminución de costos.- Facilita administración del trabajo sistematizando los exámenes.- Pronta detección de deficiencias.- Entrenamiento de personal inexperto.- Siempre busca una respuesta.- Permite preelaborar y estandarizar su utilización.	<ul style="list-style-type: none">- No prevé naturaleza de las operaciones.- Limita inclusión de otras preguntas.- No permite una visión de conjunto.- Las preguntas no siempre abordan todas las deficiencias.- Que lo tome como fin y no como medio.- Iniciativa puede limitarse- Podría su aplicación originar malestar en la entidad.

Flujogramas	
<ul style="list-style-type: none"> - Evalúa siguiendo una secuencia lógica y ordenada. - Observación del circuito en conjunto - Identifica existencia o ausencia de controles - Localiza desviaciones de procedimientos o rutinas de trabajo - Permite detectar hechos, controles y debilidades. - Facilita formulación de recomendaciones a la gerencia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Necesita de conocimientos sólidos de control interno. - Requiere entrenamiento en la utilización y simbología de los diagrama de flujo. - Limitado el uso a personal inexperto - Por su diseño específico, resulta un método más costoso.
Narrativas o descriptivas	
<ul style="list-style-type: none"> - Aplicación en pequeñas entidades. - Facilidad en su uso. - Deja abierta la iniciativa del auditor - Descripción en función de observación directa. 	<ul style="list-style-type: none"> - No todas las personas expresan sus ideas por escrito en forma clara, concisa y sintética. - Auditor con experiencia evalúa. - Limitado a empresas grandes. - No permite visión en conjunto. - Difícil detectar áreas críticas por comparación. - Eventual uso de palabras incorrectas origina resultados inadecuados.
Matrices	
<ul style="list-style-type: none"> - Permite una mejor localización de debilidades de control interno. - Identifica a empleados relacionados con las tareas de registro, custodia y control 	<ul style="list-style-type: none"> - No permite una visión de conjunto, sino parcial por sectores. - Campos de evaluación en función de la experiencia y criterio del auditor.

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión

2.7. Muestreo en la auditoría de gestión

Durante su examen, el auditor obtiene evidencia confiable y pertinente, suficiente para darle una base razonable para 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.

En la auditoría de gestión, el auditor en la fase de conocimiento Preliminar y en la fase de Planificación, requiere de investigaciones lo más exhaustivas posibles para determinar las causas de los problemas, que le permitan comprobar en la ejecución del trabajo las pruebas a realizar y la aplicación o no de muestreos.

El tamaño de la muestra, está condicionado por el grado de seguridad que el auditor planea obtener de los resultados del muestreo.

Para determinar la gestión, el auditor debe practicar pruebas de cumplimiento, a fin de verificar si el control interno contable - administrativo, cumplen con los requisitos esperados, que permitan tener certeza de la confiabilidad razonable desde el punto de vista financiero y en el segundo caso, una administración eficiente.

Para este propósito se deben considerar las posibilidades o no de errores, teniendo en cuenta la planeación del error tolerable, considerando a su vez el criterio de materialidad, que pueden incluir los siguientes pasos:

- Estudiar los niveles de errores identificados en otras auditorías.
- Reconocer los cambios en las políticas y procedimientos seguidos por la entidad auditada.
- Obtener evidencias suficientes.

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

De apreciación o no estadísticos.- Los ítems a ser incluidos en la muestra son determinados de acuerdo a criterio; en este tipo de muestreo el tamaño, selección y evaluación de las muestras son completamente subjetivas; por lo tanto, es más fácil que ocurran desviaciones. Esta técnica es la más tradicional que viene aplicando el auditor; se sustenta en una base de juicio personal.

Estadísticos.- Aplica técnicas estadísticas para el diseño, selección y evaluación de la muestra; provee al auditor de una medición cuantitativa de su riesgo. Este muestreo ayuda al auditor a:

1. Diseñar una muestra eficiente.
2. Medir la eficiencia de la evidencia comprobatoria obtenida.
3. Evaluar los resultados de la muestra.

2.8 Evidencia suficiente, competente y pertinente

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

El auditor dedica la mayor parte de su trabajo a la obtención o elaboración de las evidencias, lo que logra mediante la aplicación de las técnicas de auditoría.

2.8.1 Elementos de la evidencia

Para que sea una evidencia de auditoría, se requiere la unión de dos elementos:

Evidencia suficiente (característica cuantitativa) y evidencia competente (característica cualitativa), proporcionan al auditor la convicción para tener una base objetiva en su examen.

Evidencias Suficientes. - Cuando éstas son en la cantidad y en los tipos de evidencia, que sean útiles y obtenidas en los límites de tiempo y costos razonables.

Evidencias Competentes.- Cuando, de acuerdo a su calidad, son válidas y relevantes.

2.8.2 Tipos de evidencias

Existen distintos tipos de evidencias:

- a. Evidencia Física.** - Que se obtiene por medio de una inspección y observación directa de actividades, documentos y registros.
- b. Testimonial.**- Que es obtenida en entrevistas, las respuestas son verbales y escritas, con el fin de comprobar la autenticidad de un hecho.
- c. Documental.**- Son los documentos logrados de fuente externa o ajena la entidad.

d. **Analítica.-** Es la resultante de computaciones, comparaciones con disposiciones legales, raciocinio y análisis.

2.8.3. Clasificación de la evidencia

Evidencia de control.- Es aquella que proporciona al auditor satisfacción de que los controles claves existen y operan efectivamente durante el periodo. Esta evidencia permite modificar o reducir el alcance de la evidencia sustantiva que, de otra manera, debería obtenerse.

Evidencia sustantiva.- Es aquella evidencia obtenida a partir de la verificación de la validez de las transacciones, de la validez de los saldos de los registros contables o de la validez de otros hechos o circunstancias, comprobadas a partir de procedimientos de auditoría que prescindan de la consideración de los sistemas de control interno de la organización auditada.

2.8.4 Confiabilidad de la evidencia

Para que la evidencia sea aceptable, debe ser creíble y confiable. La calidad de la evidencia varía considerablemente según la fuente que la origina, como se demuestra en el siguiente cuadro:

Tabla 2: Fuentes que originan la calidad de la evidencia

Mayor confiabilidad	Menor confiabilidad
<ul style="list-style-type: none"> • Obtenida a partir de personas o hechos independientes de la entidad. • Producida por una estructura de Control interno efectivo. • Para conocimiento directo: • Observación, inspección o reconstrucción. • De la alta dirección. 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtenida dentro de la entidad • Producida por una estructura de control interno débil. • Por conocimiento indirecto: • Confianza en el trabajo de terceras personas. Ejemplo, auditores internos. • Del personal de menor nivel.

Fuente: Manual de Auditoría

2.9 Técnicas de auditoría

En la auditoría de gestión, es fundamental el criterio profesional del auditor para determinar la utilización y combinación de las técnicas y prácticas más adecuadas, que le permitan

obtener la evidencia suficiente, competente y pertinente, que le den una base objetiva y profesional, que fundamenten y sustenten sus comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Las técnicas y las prácticas más utilizadas, son:

Comparación.- Es la determinación de la similitud o diferencias existentes en dos o más hechos u operaciones; mediante esta técnica se compara las operaciones realizadas por la entidad auditada o los resultados de la auditoría con criterios normativos, técnicos y prácticas establecidas, mediante lo cual se puede evaluar y emitir un informe al respecto. Fases: Ejecución y Comunicación de Resultados.

Observación.- Es la verificación visual que realiza el auditor, durante la ejecución de una actividad o proceso para examinar aspectos físicos, desde la observación del flujo de trabajo, documentos, materiales, entre otros. Fases: 1 Conocimiento preliminar, 2 Planificación y 3 Ejecución.

Rastreo.- Es el seguimiento y control de una operación, dentro de un proceso o de un proceso a otro, a fin de conocer y evaluar su ejecución. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.

Indagación.- Es la obtención de información verbal, mediante averiguaciones o conversaciones directas con funcionarios de la entidad auditada o terceros sobre las operaciones que se encuentran relacionadas, especialmente de hechos o aspectos no documentados. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.

Entrevista.- Entrevistas a funcionarios de la entidad auditada y terceros con la finalidad de obtener información, que requiere después ser confirmada y documentada. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.

Encuesta.- Encuestas realizadas directamente o por correo, con el propósito de recibir de los funcionarios de la entidad auditada o de terceros, una información de un universo, mediante el uso de cuestionarios cuyos resultados deben ser posteriormente tabulados. Fase: 3 Ejecución.

Análisis.- Consiste en la separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso, con el propósito de establecer su propiedad y conformidad con criterios normativos y técnicos; como por ejemplo, el análisis de la documentación interna y externa de la entidad hasta llegar a una deducción lógica; involucra la separación de las diversas partes y determina el efecto inmediato o potencial. Fases: 1 Conocimiento Preliminar, 2 Planificación, 3 Ejecución y 5 Seguimiento.

Conciliación.- Consiste en hacer que concuerden dos conjuntos de datos relacionados, separados e independientes; por ejemplo, analizar la información producida por las diferentes unidades operativas o administrativas, con el objeto de hacerles concordantes entre sí y a la vez determinar la validez y veracidad de los registros, informes y resultados bajo examen. Fase: 3 Ejecución.

Confirmación.- Comunicación independiente y por escrito, de parte de los funcionarios que participan o ejecutan las operaciones, y/o de fuente ajena a la entidad auditada, para comprobar la autenticidad de los registros y documentos sujetos al examen, así como para determinar la exactitud o validez de una cifra, hecho u operación. Fase: 3 Ejecución.

Tabulación.- Consiste en agrupar resultados importantes obtenidos en área, segmentos o elementos examinados que permitan llegar a conclusiones. Fase: 3 Ejecución.

Comprobación.- Consiste en verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones realizadas en una entidad, a través del examen de la documentación de respaldo. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.

Calculo.- Consiste en la verificación de la exactitud y corrección aritmética de una operación o resultado, presentados en informes, contratos, comprobantes y otros. Fase: 3 Ejecución.

Revisión selectiva.- Consiste en una breve o rápida revisión o examen de una parte del universo de datos u operaciones, con el propósito de separar y analizar los aspectos que no son normales y que requieren de una atención especial y evaluación durante la ejecución de la auditoría. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.

Inspección.- Técnica que involucra el examen físico y ocular de activos, obras, documentos, valores y otros, con el objeto de establecer su existencia y autenticidad; requiere en el momento de la aplicación la combinación de otras técnicas, tales como:

indagación, observación, comparación, rastreo, análisis, tabulación y comprobación. Fase. 3 Ejecución.

Verificación.- Está asociada con el proceso de auditoría, asegura que las cosas son como deben ser, podría verificarse operaciones del período que se audita y otras de períodos posteriores. Fases: 2 Planeamiento y 3 Ejecución.

Investigación.- Examina acciones, condiciones y acumulaciones y procesamientos de activos y pasivos, y todas aquellas operaciones relacionadas con éstos. Fases: 1 Conocimiento preliminar, 2 Planificación, 3 Ejecución y 5 Seguimiento.

Evaluación.- Es el proceso de arribar a una conclusión de auditoría, a base de las evidencias disponibles. Fases: en todas, especialmente en la Fase 5 Comunicación de Resultados.

Síntomas.- Son los indicios de algo que está sucediendo o va a ocurrir, que advierten al auditor de la existencia de un área crítica o problema y que le orienta para que haga énfasis en el examen de determinados rubros, áreas u operaciones, para definir las técnicas a utilizarse y obtener la evidencia requerida. Fases: 1 Conocimiento Preliminar, 2 Planificación y 3 Ejecución.

Intuición.- Es la capacidad de respuesta o reacción rápida manifestada por auditores con experiencia, ante la presencia de ciertos síntomas que inducen a pensar en la posibilidad de un hallazgo. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.

Sospecha.- Es la acción de desconfiar de una información que por alguna razón o circunstancia, no se le otorga el crédito suficiente; la sospecha obliga a que el auditor validar la información y obtener documentación probatoria. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.

Síntesis.- Preparación resumida de hechos, operaciones o documentos de carácter legal, técnico, financiero, administrativo o de otra índole. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.

Muestreo Estadístico.- Es la aplicación de los procedimientos de auditoría a una proporción inferior al ciento por ciento de las operaciones de una entidad, proyecto,

programa o actividad, con el propósito de evaluar las características y de inferir a su universo. Fase: 3 Ejecución.

2.10. Papeles de trabajo

Los papeles de trabajo, es el conjunto de cédulas y documentos elaborados u obtenidos por el auditor, producto de la aplicación de las técnicas, procedimientos y más prácticas de auditoría, que sirven para evidenciar el trabajo realizado y de los resultados de auditoría revelados en el informe.

Tamayo (2003:49) afirma: “Es toda aquella información que se reúne y almacena durante la realización de la auditoria para facilitar su examen, constituyéndose en evidencias válidas y suficientes del trabajo realizado por el auditor”.

Por tanto, los papeles de trabajo son importantes porque son reflejo del criterio, objetividad y profundidad de los procedimientos de auditoría aplicados, permitiendo indicar si fueron o no alcanzados los objetivos de la auditoría propuesta, de igual manera facilita el seguimiento, revisión y supervisión por parte del ente auditado, debido al gran soporte documental que presenta y se constituye en el registro permanente del trabajo del auditor.

Los propósitos principales de los papeles de trabajo son:

- a. Constituir el fundamento que dispone el auditor para preparar el informe de la auditoría.
- b. Servir de fuente para comprobar y explicar en detalle los comentarios, conclusiones y recomendaciones que se exponen en el informe de auditoría.
- c. Constituir la evidencia documental del trabajo realizado y de las decisiones tomadas, todo esto de conformidad con las NAGAS.

Todo papel de trabajo, debe reunir las siguientes características:

- a. Prepararse en forma clara y precisa, utilizando referencias lógicas y un mínimo número de marcas.
- b. Su contenido incluirá tan sólo los datos exigidos a juicio profesional del auditor.
- c. Deben elaborarse sin enmendaduras, asegurando la permanencia de la información.
- d. Se adoptarán las medidas para garantizar su custodia y confidencialidad, divulgándose las responsabilidades que podrían dar lugar por las desviaciones presentadas.

Los objetivos de los papeles de trabajo son los siguientes:

Principales:

- Respalda el contenido del informe preparado por el auditor.
- Cumplir con las normas de auditoría emitidas por los organismos competentes.

Secundarias:

- Sustentar el desarrollo de trabajo del auditor, quien ejecutará varias tareas personalmente o con la ayuda de sus operativos, las cuales requieren cierta secuencia y orden para cumplir con las normas profesionales.
- Acumular evidencias de los procedimientos de auditoría aplicados, como de las muestras seleccionadas, que permitan al auditor formarse una opinión sobre los hechos examinados.
- Facilitar la supervisión y permitir que el trabajo, sea revisado por un tercero.
- Constituir un elemento importante para la programación de exámenes posteriores en la entidad o en otras similares.
- Informar a la entidad, sobre las observaciones detectadas, sobre aspectos relativos a las actividades de control de los sistemas examinados.
- Sirven como defensa en posibles litigios o cargos en contra del auditor. Los papeles de trabajo, preparados con profesionalismo, sirven como evidencia del trabajo del auditor, posibilitando su utilización como elementos de juicio en acciones en su contra.

Los papeles de trabajo son de propiedad de las unidades de auditoría que ejecutan el examen, las mismas que tienen la responsabilidad de la custodia en un archivo activo por el lapso de cinco años y en un archivo pasivo por hasta veinte y cinco años, únicamente pueden ser exhibidos y entregados por requerimiento judicial.

Los papeles de trabajo deben ser organizados y archivados en forma sistematizada, sea preparando legajos, carpetas o archivos que son de dos clases:

- a. **Archivo permanente o continuo.**- Este archivo contiene información de interés o útil para más de una auditoría o necesarios para auditorías subsiguientes.

La primera hoja de este archivo necesariamente debe ser el índice, el mismo que indica el contenido del legajo.

La finalidad del archivo permanente, se resume en:

1. Recordar al auditor las operaciones, actividades o hechos que tienen vigencia en un período de varios años.
2. Proporcionar a los nuevos auditores, una fuente de información de las auditorías realizadas.
3. Conservar papeles de trabajo que serán utilizados durante varios años y que no requieren ser preparados año tras año, ya que no se ha operado ningún cambio.

La mayor parte de información se obtiene en la primera auditoría, puede ser utilizada en futuras auditorías, para los debe actualizar la información.

- b. **Archivo corriente.**- En estos archivos se guardan los papeles de trabajo relacionados con la auditoría específica de un período. La cantidad de legajos o carpetas que forman parte de este archivo de un período dado, varía de una auditoría a otra y aun tratándose de la misma entidad auditada. Este archivo a su vez se divide en dos legajos o carpetas, una con información general y la otra con documentación específica por componentes.

2.11. Marcas de auditoría

Las marcas de auditoría, conocidas también como claves de auditoría o tildes, son signos particulares y distintivos que hace el auditor para señalar el tipo de trabajo realizado.

Sus principales objetivos son:

- Facilitar el trabajo y aprovechar el espacio, al anotar en una sola ocasión las actividades realizadas en varias partidas.
- Agilizar su supervisión, al poder comprender en forma inmediata el trabajo realizado

2.12 Evaluación de los riesgos

Todas la organizaciones se enfrentan a diversos riesgos d erigen externos e internos que tienen que ser evaluados.

Una circunstancia previa a la evaluación del riesgo es la identificación de los objetivos en los distintos niveles, vinculados entre sí e internamente relacionados.

La evaluación de los riesgos es la identificación y el análisis de los riesgos principales para la consecución de los objetivos, y sirve de base para establecer cómo deben ser gestionados los riesgos. Debido a que las condiciones económicas, legislativas y operativas seguirán cambiando continuamente, es necesario contar con mecanismos para identificar y enfrentar los riesgos incorporados con el cambio.

Los factores que son parte de la evaluación del riesgo son los siguientes:

Objetivos de las organizaciones

Los objetivos básicos de control interno son:

- Eficiencia y efectividad de las operaciones de la entidad
- Confiabilidad de la información financiera y operativa.
- Protección de los activos.
- Cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias.

Los elementos que forman parte de la evaluación del riesgo, son:

- Identificación de los objetivos del control interno.
- Identificación de los riesgos internos y externos.
- Los planes deben incluir objetivos e indicadores de rendimiento.
- Evaluación del medio ambiente y externo.
- Identificación de los objetivos del control interno.

La identificación de los riesgos debe ser a nivel de la entidad, considerando los siguientes factores:

Externos: Los avances tecnológicos, las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, la competencia, las nuevas normas y reglamentos, los desastres naturales y los cambios económicos.

Internos: Las averías en los sistemas informáticos, la calidad de empleados y los métodos de formación y motivación, los cambios de responsabilidades de los directivos, la naturaleza de las actividades de la entidad, y otros.

La identificación de los riesgos, tiene que ser a nivel de cada actividad de la institución, especialmente en las unidades o funciones importantes, como producción, desarrollo tecnológico, administración de bodegas, entre otros, que contribuyen para que se mantenga un nivel aceptable de riesgo, para la entidad en su conjunto.

Una vez identificado los riesgos de la entidad y por actividades, cabe un análisis de los riesgos, de acuerdo al siguiente proceso:

- Una estimación de la importancia del riesgo.
- Una evaluación de la probabilidad (o la frecuencia) de que se materialice el riesgo.
- Un análisis de cómo solventar el riesgo, señalando las medidas a adoptarse.

2.12.1 Riesgos de auditoría de gestión.- matriz de riesgo y de confianza

Al ejecutar la auditoría de gestión, se deberá planificar de modo tal que se presenten expectativas razonables de detectar aquellos errores que tengan importancia relativa; a partir de:

- Criterio profesional del auditor
- Regulaciones legales y profesionales
- Identificar errores con efectos significativos

En la auditoría de gestión hay tres tipos de riesgo:

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

Riesgo de control: De que el Sistema de Control Interno, prevenga o corrija tales errores.

Riesgo de detección: De que los errores no identificados por los errores de Control Interno tampoco sean reconocidos por el auditor.

Para evaluar la existencia o no de riesgos de auditoría de gestión, debe considerarse:

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

- Considerar lo adecuado del diseño del Sistema de Control Interno y probar la eficacia de sus procedimientos.
- Determinar procedimientos sustantivos contenidos en el programa a aplicar, luego de haber evaluado el Sistema de Control Interno.
- Extensión de las pruebas sustantivas aplicables a la entidad hacia los terceros.

Además, hay que considerar los factores del riesgo de auditoría, siguientes:

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 de la auditoría, haciendo referencia al número de personas, de la Empresa auditada y 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 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 planificada y la utilizada verdaderamente.

CAPÍTULO III

**APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PORTOVIEJO,
PROVINCIA DE MANABÍ, POR EL PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31
DE DICIEMBRE DE 2012.**

3. Aplicación práctica de la auditoría de gestión en el área de Recursos Humanos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Portoviejo, provincia de Manabí, por el período del 1 de enero al 31 de diciembre de 2012.

FASE I

3.1. Planificación preliminar

La auditoría que se va a realizar en el presente capítulo será para determinar, mediante indicadores de gestión, los niveles de eficiencia, eficacia y economía del área de Recursos Humanos del GAD Municipal del cantón Portoviejo, a través de la aplicación de técnicas y procedimientos de auditoría para llegar a elaborar el informe en el que se incluya conclusiones y recomendaciones.

Para trabajar con la información actualizada, se obtendrá conocimiento e identificación de:

- ✚ La estructura y funcionamiento general de la empresa.
- ✚ Las áreas a examinar que involucra sus actividades, operaciones, instalaciones, metas u objetivos a cumplir.
- ✚ Las prácticas administrativas que realiza la entidad.

El análisis de estos aspectos serán los ejes principales para determinar el grado de confiabilidad de la información administrativa y la metodología a ser utilizada para facilitar la auditoría.

REFERENCIA PAPELES DE TRABAJO

CONTENIDO	REFERENCIAS
Actividades conocimiento preliminar	ACP
Actividades de comunicación de resultados	ECR
Actividades de ejecución	AE
Actividades de planificación	AP
Actividades del seguimiento	AS
Carta de compromiso de aceptación y ejecución de la auditoría de gestión	CC
Cuestionario de control interno	CCI
Evaluación de control interno	ECI
Hoja de hallazgo	HH
Informe de control interno	ICI
Indicadores de gestión	IG
Matriz FODA	MF
Memorando de planificación	MP
Matriz seguimiento de recomendaciones	MSR
Programa de auditoría	PA

3.1.1. Actividades del conocimiento preliminar

		GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN PORTOVIEJO AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2012 ACTIVIDADES DEL CONOCIMIENTO PRELIMINAR			Ref.: ACP 1/1
Objetivos: <ul style="list-style-type: none"> • Obtener un amplio conocimiento de la entidad y el desarrollo de sus actividades. • Identificar globalmente las condiciones existentes para ejecutar la auditoría. 					
No.	PROCEDIMIENTO	REF/PT	REALIZADO	FECHA	OBSERVACIONES
1	Visitar las instalaciones, para observar el desarrollo de las actividades y visualizar el funcionamiento en conjunto.	CP.1	R.Z y D.L.	02/01/2013	
2	Elaborar y firmar carta de compromiso como acuerdo para realizar la auditoría de gestión	CC	R.Z y D.L.	02/01/2013	Se firmó la carta de compromiso entre ambas partes como aceptación y compromiso.
3	Obtener información de los antecedentes de la entidad.	Pág. 5	R.Z y D.L.	07/01/2013	Capítulo I Antecedentes de la entidad
4	Obtener Ley y Ordenanzas de creación del GAD de Portoviejo y Marco legal que sustenta el área de recursos humanos	Pág. 5	R.Z y D.L.	07/01/2013	Capítulo I Base legal
5	Obtener los organigramas estructural y funcional	Pág. 5	R.Z y D.L.	07/01/2013	Capítulo I Obtenido de la Reforma al Reglamento Orgánico de la Municipalidad, aprobado mediante Ordenada de 5 de enero de 2007.
6	Solicitar la planificación estratégica de la entidad	Pág. 7	R.Z y D.L.	08/01/2013	Capítulo I Plan estratégico cantonal: "EL FUTURO AHORA PORTOVIEJO 2020". Otorgado por el Director de Talento Humano
7	Determinar los criterios, parámetros e indicadores de gestión, que constituyen punto de referencia que permitan posteriormente compararlos con resultados reales de las operaciones y determinar si los resultados son superiores, similares o inferiores a las expectativas.	IG.	R.Z y D.L.	09/01/2013	Como el Municipio de Portoviejo no cuenta con los indicadores de gestión, el equipo auditor junto con los funcionarios de la entidad se desarrolló estos indicadores básicos.
8	Detectar la fuerza y debilidades; así como, las oportunidades y amenazas en el sistema político institucional.	MF.	R.Z y D.L.	10/01/2013	Es la matriz FODA que consta en el Plan de Ordenamiento y Desarrollo Territorial del GAD del cantón Portoviejo.
9	Evaluar la estructura de Control Interno, que permite acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes e identificar a los componentes relevantes para la evaluación de control interno y que en las siguientes fases del examen	CCI	R.Z y D.L.	10/01/2013	Se realizó el cuestionario de control interno que en la siguiente fase será evaluado
Elaborado por: Rosa Zambrano y Dora Lara Fecha: 2 de enero de 2013			Revisado por: Econ. Ángel Muñoz Fecha: 11 de enero de 2013		



GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN PORTOVIEJO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2012
NARRATIVA

Ref.:
CP.1
1/1

VISITA A LAS INSTALACIONES

El día 2 de enero de 2013, siendo las 16:30 se visitó las instalaciones del GAD del cantón Portoviejo, ubicada en el centro de la ciudad de Portoviejo en las calle Olmedo entre Bolívar y Morales, en compañía del Ing. Roberth Casanova, Director de Desarrollo Institucional y Humano, donde se pudo observar los siguientes puntos importantes:

El Municipio del cantón Portoviejo fue creado mediante Ley sin número, publicada el 25 de junio de 1824, posteriormente mediante Ordenanza de 8 de agosto de y 31 de octubre de 2011, reemplazaron la denominación de Gobierno Municipal del cantón Portoviejo a Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Portoviejo.

Sus valores se sustentan en la honestidad y transparencia, calidad en el servicio, respeto, lealtad institucional, solidaridad, responsabilidad social, vocación de servicio, equidad, trabajo en equipo, comunicación efectiva, visión positiva de futuro y mejoramiento continuo.

Dentro del recurso humano el GAD Municipal de Portoviejo cuenta con 1054 trabajadores, distribuidos así: profesores 33, empleados 159, obreros 645, contratados fijos 150, contratados administrativos 6, contratados eventuales 10 y contratados ocasionales 51.

Sus instalaciones constituyen un edificio de tres pisos, en la primera planta al ingreso de la entidad se encuentra el área de Información, Recaudación, Comunicación Social, Dirección de Planificación Territorial, Dirección de Comisaría y Policía Nacional, Dirección de Turismo, Dirección de Medio Ambiente y Dirección de Higiene y Aseo.

En la segunda planta funciona Despacho del Alcalde, Vicealcalde, Secretaría General, Procuraduría Síndica Municipal, Dirección de Obras Públicas, Dirección Administrativa, Financiera y de Desarrollo Institucional y Humano.

En la tercera planta está el Salón de la Ciudad, y las direcciones Informática, de Bienestar Social, Educación Cultura y Deporte, Desarrollo Económico y Productivo.

El Horario de trabajo es de 8h00 a 17h00 ininterrumpidamente, es decir el personal que atiende al público se turna para la hora de almuerzo.

Siendo las 17h30, se finaliza la visita a las instalaciones, observando aspectos necesarios para realizar el trabajo de auditoría, y con la colaboración de todo el personal mientras se realizaba el recorrido.

Elaborado por: Rosa Zambrano y Dora Lara
Fecha: 2 de enero de 2013

Revisado por: Econ. Ángel Muñoz
Fecha: 4 de enero de 2013



CARTA COMPROMISO

Ref.:
CC
1/2

Portoviejo, 2 enero de 2013

Señor Alcalde

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal el cantón Portoviejo - Manabí

Presente.-

De mi consideración:

Reciba un atento saludo y en conocimiento de la propuesta de trabajo, agradezco la confianza que usted ha puesto en nosotras.

Esta carta es para confirmar el acuerdo para realizar la auditoría de gestión en el Área de Recursos Humanos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Portoviejo, Provincia de Manabí, por el período comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre de 2012, el producto final será el informe, que contendrá comentarios conclusiones y recomendaciones, que facilitará la toma de decisiones como Alcalde.

El trabajo se enmarca en las Normas Ecuatorianas de Auditoría (NEA) y a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas; así como, en la normativa interna que rige la institución, las cuales determinarán que una auditoría de este tipo sea diseñada para obtener una certeza razonable del desempeño de la institución.

La auditoría incluye un examen detallado y sistemático, que se basa en pruebas y evidencias que determinan el cumplimiento de las actividades que realiza la institución.

El objetivo de la auditoría será, determinar el grado de cumplimiento de las actividades desarrolladas por los funcionarios y servidores integrantes del Área de Recursos Humanos del GAD Municipal del cantón Portoviejo, que tiene relación con el logro de los objetivos y metas institucionales proyectadas a corto y mediano plazo.

El tiempo de duración de este trabajo será de tres meses, iniciando el 2 de enero y finalizará el 8 de marzo de 2013.

Al finalizar la auditoría, se considerará un límite de error por conceptos que no hayan sido detectados, además en caso de presentar desviaciones se dará a conocer directamente al

Alcalde, con el fin de que se entere de las circunstancias que las motivaron, a fin de mejorar los procedimientos y lograr el objetivo institucional.

Nosotras, asumimos la responsabilidad y compromiso por la integridad y fidelidad de la información que obtenga como resultado de la aplicación de la auditoría de gestión en el Área de Recursos Humanos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Portoviejo, Provincia de Manabí, institución que usted preside. La firma auditora no asume ninguna obligación de responder frente a terceros por las consecuencias que ocasionen cualquier omisión o error voluntario del área examinada.

Para que el trabajo se realice de manera eficiente y eficaz, es necesario que se comunique al personal que labora en la institución que nos brinde todo su apoyo y colaboración, lo que facilitará una adecuada recolección de la información.

ALCALDE

Dora Lara Coronel
Rosa Zambrano Zambrano
AUDITORAS



GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN PORTOVIEJO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2012
INDICADORES DE GESTIÓN

Ref.:

IG
1/2

Porcentajes óptimos

Bajo: 0 – 33%
Medio: 34 – 66%
Alto: 67 – 100%

Componente: Recursos Humanos

Subcomponente: Selección de personal

Indicador	Funcionarios que cuentan con partida presupuestaria
Fórmula	$\frac{\text{Total de funcionarios cuentan con partida presupuestaria}}{\text{Total de funcionarios}} \times 100$
Aplicación	$\frac{837}{1054} \times 100\% = 79,41\%$
Conclusión	Hay funcionarios que trabajan bajo la modalidad de contrato ocasional, por lo cual no tienen asignado partida presupuestaria.
Recomendación	La Dirección de talento humano deberá hacer un análisis y asignar una partida individual en el presupuesto, realizar el proceso de inducción adecuado.

Subcomponente: Selección de personal

Indicador	Funcionarios que cumplen con el perfil
Fórmula	$\frac{\text{Total de funcionarios cumplen con el perfil profesional}}{\text{Total de la muestra}} \times 100$
Aplicación	$\frac{56}{70} \times 100 = 80\%$
Conclusión	Para la revisión del cumplimiento del perfil se tomó una muestra, los perfiles con los que se llevó a cabo la evaluación son los establecidos por la SENRES. El 20 % de los funcionarios no cumplen con el perfil requerido para el cargo que ocupan, la mayoría de los funcionarios no cumplen con el nivel de estudio requerido por el perfil, en algunos casos no tienen la experiencia requerida para el cargo.
Recomendación	La unidad de selección, capacitación y control de asistencia debe aplicar los perfiles expedidos por la SENRES para todos los puestos existentes en el municipio, y aplicarlos en próximos concursos.

Subcomponente: Selección de personal

Indicador	Funcionarios que ingresaron por concurso de méritos y oposición
Fórmula	$\frac{\text{Total de funcionarios que ingresaron por medio de concurso}}{\text{Total de funcionarios}} \times 100$
Aplicación	$\frac{551}{1054} \times 52,3 = \%$
Conclusión	Mediante conversaciones mantenidas con funcionarios nos informaron que por disposición de la Contraloría General del estado, los empleados que ingresaron a partir del año 2007 debían haber ingresado a través de concurso de méritos y oposición, ante lo cual las autoridades pidieron las renunciaciones de los funcionarios que ingresaron a partir de este año, al revisar el proceso del concurso la mayoría de las personas que ganaron el concurso ya ocupaban el cargo para el cual participaron, se evidenció cierta ventaja frente a los otros participantes ya que las pruebas se las realizaron en el departamento de la vacante, la experiencia solicitada la cumplían ya que ocupaban el cargo. Los demás funcionarios que ocupan un cargo ya varios años se les otorgó el nombramiento sin haber participado en concurso, ya que la ley no es retroactiva.
Recomendación	Aplicar lo que establecen los artículos 71 al 75 de la Codificación de la Ley Orgánica del Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público - LOSCCA, el ingreso y el ascenso a un puesto público se debe efectuar mediante concurso de merecimientos y oposición, y que los servidores de nuevo nombramiento estarán sujetos a un período de prueba de seis meses, luego del cual la autoridad nominadora designará a la persona que hubiere ganado el concurso de ingreso o ascenso; La antes mencionada ley, en el artículo 94, dispone que para ingresar a la carrera administrativa los servidores públicos deben aprobar, entre otros requisitos, el respectivo concurso de merecimientos y oposición.



GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN PORTOVIEJO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2012
INDICADORES DE GESTIÓN

Ref.:
IG
2/2

Porcentajes óptimos

Bajo: 0 – 33%

Medio: 34 – 66%

Alto: 67 – 100%

Componente: Recursos Humanos

Subcomponente: Evaluación de desempeño

Indicador	Funcionarios evaluados
Fórmula	$\frac{\text{Total de funcionarios evaluados}}{\text{Total de funcionarios}} \times 100$
Aplicación	$\frac{0}{1054} \times 100 = 0\%$
Conclusión	No se realizaron evaluaciones de desempeño al personal, lo cual estaría incumpliendo con el artículo:< Art. 84.- De la planificación de la evaluación.- La Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público: y las unidades institucionales de administración de recursos humanos, planificarán y administrarán un sistema periódico de evaluación del desempeño con el objeto de estimular el rendimiento de los servidores públicos, de conformidad con el reglamento que se expedirá para tal propósito. Planificación y administración que deberá ser descentralizada y descentralizada, acorde o los preceptos constitucionales correspondientes. Las evaluaciones a los servidores públicos se realizarán por lo menos una vez al año.
Recomendación	La unidad de selección, capacitación y control de asistencia debe realizar las evaluaciones de desempeño a los funcionarios, la calificación de servicios servirá de base para: a) Ingreso a la carrera administrativa; b) Ascenso y cesación; y, c) Concesión de otros estímulos que contemplen esta Ley o los reglamentos, tales como menciones honoríficas, licencias para estudio, becas y cursos de adiestramiento.

Subcomponente: Capacitación

Indicador	Nivel de capacitación
Fórmula	$\frac{\text{Total de funcionarios capacitados}}{\text{Total de funcionarios}} \times 100$
Aplicación	$\frac{54}{1054} \times 100\% = 5,12\%$
Conclusión	No se cuenta con una planificación de capacitación para los funcionarios, se observó que no se han asignado fondos para la capacitación, los mismos que se verificó con las partidas presupuestarias. En si los empleados en este periodo no han incrementado sus conocimientos, aptitudes y habilidades ocasionando deficiencia en la calidad de servicio que presta el municipio.
Recomendación	Cada dirección que conforma el municipio debe desarrollar programas anuales de capacitación para el personal, para que el municipio preste servicios públicos de óptima calidad, ampliar los conocimientos de los servidores públicos mediante la implantación y desarrollo de programas de capacitación. La cual se fundamentará en las necesidades reales que tenga la institución y en la obligación de hacer el seguimiento sistemático de sus resultados.

Elaborado por: Rosa Zambrano y Dora Lara
Fecha: 9 de enero de 2013

Revisado por: Econ. Ángel Muñoz
Fecha: 11 de enero de 2013



GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN PORTOVIEJO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2012
MATRIZ FODA

Ref.:
MF
1/1

SISTEMA POLÍTICO INSTITUCIONAL			
FORTALEZAS	OPOTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Talento Humano calificado, con años de experiencias y multidisciplinarios. • Competencias y autonomía. • Ingresos permanentes y no permanentes amparados en las disposiciones legales propios y transferencias del Estado. • Cuenta con amplio marco normativo para sustentar su gestión administrativa. • Inventario de bienes inmuebles valorados. • Inventario del parque automotor en buen estado. • Programa de aflow. • Recurso Humano, con buena preparación académica y disposición para el cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> • La normativa del cootad nos permite iniciar procesos de fortalecimiento institucional. • Convenios Interinstitucionales a nivel local, Provincial, Regional, Nacional e Internacional. • Apoyo financiero de entidades del estado, ongs. Y organismos internacionales para formulación y ejecución de proyectos. • Asesoría por parte de otras instituciones gubernamentales y no gubernamentales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Descoordinación interdepartamental. • Desconocimiento y deficiente aplicación de leyes, ordenanzas, reglamentos y resoluciones. • Personal no capacitado en las áreas correspondientes. • Personal desmotivado. • Ausencia de profesionales especializados en ciertas áreas. • Sobrecarga laboral de varios funcionarios. • Ordenanzas desactualizadas. • Débil gestión interinstitucional para desarrollar proyectos sociales, productivos, turísticos. • Edificio Disfuncional. • Débil plan de reducción y jubilación del personal municipal. • Carencia de un manual de procesos. • Deficiente utilización de sistemas informático de procesos para trámites por parte de todas las áreas. • Deficiente programa de socialización de proyectos con servidores municipales para empoderar y hacer cumplir los programas a nivel interno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Usuarios insatisfechos por desinformación. • La ciudadanía ha perdido credibilidad relacionados a las ordenanzas, reglamentos. • Escasa cultura ciudadana. • Descoordinación Interinstitucional. • Seguimiento, evaluación y control de la acción municipal. • Conflictos legales por obligaciones económicas de administraciones anteriores. • Imposibilidad de generar proyectos por falta de recursos financieros
<p>Elaborado por: Rosa Zambrano y Dora Lara Fecha: 10 de enero de 2013</p>		<p>Revisado por: Econ. Ángel Muñoz Fecha: 11 de enero de 2013</p>	



GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN PORTOVIEJO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2012
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Ref.:
CCI.
1/1

N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
ÁREA: Dirección de Desarrollo institucional y Humano					
1	Se aplica la normativa legal para el reclutamiento y selección de recurso humano; de descripción, valoración y clasificación de puestos; de administración de remuneraciones; de capacitación y de evaluación del desempeño?				
2	Existe equidad y competitividad de las remuneraciones y la escala es aprobada por el Concejo Municipal?				
3	Existe evidencia de los servicios de información y estadísticas del personal; así como de trabajo social y médico?				
4	Se actualizan las políticas, normas y procedimientos de administración de personal y de remuneraciones; así como, el reglamento de la administración de los recursos humanos?				
5	Se estableció un sistema técnico de administración de recursos humanos basado en competencias?				
6	Se evalúa periódicamente el desempeño de los funcionarios por competencias y resultados?				
7	Se estableció un sistema de capacitación en concordancia con la carrera administrativa?				
8	Se revisa la clasificación y valoración de puestos?				
9	Se establece mecanismos de reconocimiento al personal?				
10	Se desarrolla programas culturales, sociales y deportivos para integrar al personal?				
11	Se estableció un sistema de seguridad industrial?				
12	Las remuneraciones y beneficios se pagan puntualmente?				
TOTAL					
Elaborado por: Rosa Zambrano y Dora Lara Fecha: 10 de enero de 2013			Revisado por: Econ. Ángel Muñoz Fecha: 11 de enero de 2013		

FASE II

3.2. Planificación

3.2.1 Actividades de planificación

 <div style="text-align: center;"> GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN PORTOVIEJO AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2012 ACTIVIDADES DE PLANIFICACIÓN </div> <div style="float: right; border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> Ref.: AP 1/1 </div>					
No.	PROCEDIMIENTO	REF/PT	REALIZADO	FECHA	OBSERVACIONES
1	Revisar y analizar la información y documentación obtenida en la fase anterior, para obtener un conocimiento integral del objetivo de la entidad, comprender la actividad principal y tener los elementos necesarios para la evaluación del control interno y para la planificación de la auditoría de gestión.		R.Z y D.L.	14/01/2013	Se revisó y analizo la documentación
2	Evaluar el control interno relacionada con el área de recursos humanos del Municipio de Portoviejo	ECI	R.Z y D.L.	16/01/2013	Se evaluó el control interno y calificación de riesgo
3	A base de las fases 1 y 2 descritas, el equipo de trabajo, prepararán el Memorando de Planificación.	MP	R.Z y D.L.	21/01/2013	Se realizó el Memorando de Planificación
4	Elaborar programas detallados y flexibles, confeccionados específicamente de acuerdo con los objetivos trazados, que den respuesta a la comprobación de las 5 "E" (Economía, Eficiencia, Eficacia, Ética y Ecología), por cada proyecto actividad a examinarse.	PA	R.Z y D.L.	25/01/2013	Se elaboró el programa de auditoría
Elaborado por: Rosa Zambrano y Dora Lara Fecha: 14 de enero de 2013			Revisado por: Econ. Ángel Muñoz Fecha: 31 de enero de 2013		



GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN PORTOVIEJO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2012
EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

Ref.:
ECI.
1/2

N°	PREGUNTA	PT	SI/NO	CT	OBSERVACIONES
ÁREA: Dirección de Desarrollo institucional y Humano					
1	Se aplica la normativa legal para el reclutamiento y selección de recurso humano; de descripción, valoración y clasificación de puestos; de administración de remuneraciones; de capacitación y de evaluación del desempeño?	1	Si	1	La gestión la realizan a través de la Dirección de Desarrollo Institucional y Humano
2	Existe equidad y competitividad de las remuneraciones y la escala es aprobada por el Concejo Municipal?	1	No	0	Las remuneraciones son fijadas por el Ministerio de Relaciones Laborales
3	Existe evidencia de los servicios de información y estadísticas del personal; así como de trabajo social y médico?	1	Si	1	Reportan cada mes los responsables de esas áreas
4	Se actualizan las políticas, normas y procedimientos de administración de personal y de remuneraciones; así como, el reglamento de la administración de los recursos humanos?	1	No	0	No está actualizado el reglamento de la administración de los recursos humanos
5	Se estableció un sistema técnico de administración de recursos humanos basado en competencias?	1	No	0	No se realizan por procesos basada en competencias
6	Se evalúa periódicamente el desempeño de los funcionarios por competencias y resultados?	1	Si	1	Se dispuso en agosto 2012.
7	Se estableció un sistema de capacitación en concordancia con la carrera administrativa?	1	No	0	Falta un programa de capacitación establecido
8	Se revisa la clasificación y valoración de puestos?	1	Si	1	Hay reclasificaciones individuales
9	Se establece mecanismos de reconocimiento al personal?	1	No	0	No se establece
10	Se desarrolla programas culturales, sociales y deportivos para integrar al personal?	1	Si	1	Se efectúan programas sociales y deportivos
11	Se estableció un sistema de seguridad industrial?	1	Si	1	Se formó comisión de salud ocupacional
12	Las remuneraciones y beneficios se pagan puntualmente?	1	Si	1	Se paga cada mes a través del sistema de pagos interbancario, del Ministerio de Finanzas
TOTAL		12	-	7	
Elaborado por: Rosa Zambrano y Dora Lara Fecha: 16 de enero de 2013			Revisado por: Econ. Ángel Muñoz Fecha: 18 de enero de 2013		



GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN PORTOVIEJO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2012
EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

Ref.:
ECI.
2/2

AREA: Dirección de Desarrollo institucional y Humano

Calificación del riesgo:

NC = Nivel de confianza

CT = Calificación total

PT = Ponderación total

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

$$NC = \frac{7 * 100}{12} = 58,33\%$$

Determinación del nivel de riesgo

Confianza	Baja	Moderada	Alta
	15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
Riesgo	Alto	Moderado	Bajo

Conclusión:

Conforme se demuestra en los cálculos anteriores la calificación es del 58,33%, no se está cumpliendo con el control interno en su totalidad, los procesos no son terminados adecuadamente esto impide que los funcionarios rindan de forma adecuada, y que el municipio preste servicios públicos de óptima calidad,

No esta actualizado el reglamento de la administración de los recursos humanos.

No se establece un sistema técnico de administración de recursos humanos basados en competencias.

Falta un programa de capacitación establecido.

Tampoco se establecen mecanismos de reconocimiento al personal.

Elaborado por: Rosa Zambrano y Dora Lara
Fecha: 16 de enero de 2013

Revisado por: Econ. Ángel Muñoz
Fecha: 18 de enero de 2013



Memorando de planificación

Ref.:
MP
1/4

Institución: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Portoviejo

Auditoría de Gestión: Dirección de Desarrollo Institucional y Humano
Preparado por: Ing. Rosa Marisela Zambrano Zambrano (Auditora)
Ing. Dora Piedad Lara Coronel (Auditora)
Revisado por: Econ. Ángel Muñoz (Director)

Antecedentes

La auditoría de gestión en el Área de Recursos Humanos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Portoviejo, se la realizará por primera vez por la firma LARA ZAMBRANO – AUDITORAS, la misma que se sustenta sobre la Carta de Compromiso suscrita el 2 de enero de 2013 y servirá de apoyo a los administradores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Portoviejo, en el desarrollo de las actividades realizadas dentro de la institución.

Motivo de la auditoría

La auditoría de gestión, será aplicada al Área de Recursos Humanos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Portoviejo, para determinar el funcionamiento y las actividades de las unidades que conforman esa área, a fin de solucionar las debilidades que pueden existir en la misma.

Durante el transcurso de la auditoría se mantendrá constante comunicación con los administradores de la institución con el fin de solicitar información necesaria y a la vez comunicar como se está llevando a cabo el trabajo.

Alcance de la auditoría

La auditoría de gestión en el Área de Recursos Humanos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Portoviejo, por el período del 1 de enero al 31 de diciembre de 2012, pretende determinar las no conformidades que impiden el buen desarrollo de las actividades.

Justificación

La auditoría de gestión que se va a realizar es con el propósito de investigar y analizar el área Recursos Humanos de la institución, a fin de establecer un informe verificando el cumplimiento de los procesos, metas y con ello establecer las recomendaciones que requiera basándose en las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas; y Normas Ecuatorianas de Auditoría y la Normativa interna del Municipio.

Objetivo de la auditoría

Determinar el grado de cumplimiento de las actividades desarrolladas por los funcionarios y servidores integrantes del Área de Recursos Humanos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Portoviejo, que tienen relación con el logro de los objetivos y metas institucionales proyectadas a corto y mediano plazo.

Base legal

El Municipio del cantón Portoviejo fue creado mediante Ley s/n de División Territorial de 25 de junio de 1824. Inicialmente se denominó I. Concejo Municipal del cantón Portoviejo.

Con ordenanza aprobada por el Concejo Municipal en sesiones de 8 agosto y 31 de octubre de 2011, y sancionada por el Alcalde del cantón el 1 de noviembre de 2011, se cambia su denominación a Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Portoviejo.

Indicadores de gestión utilizados

Indicadores como parámetros para evaluar el desempeño de la gestión del GAD Municipal de Portoviejo, los indicadores de recursos humanos son:

Tabla 3 Indicadores de gestión utilizados

FUERZA LABORAL	
INDICADOR	FÓRMULA
Funcionarios que cuentan con partida presupuestaria	$\frac{\text{Total de funcionarios cuentan con partida presupuestaria}}{\text{Total de funcionarios}} \times 100$
Funcionarios que cumplen con el perfil	$\frac{\text{Total de funcionarios cumplen con el perfil profesional}}{\text{Total de la muestra}} \times 100$
Funcionarios que ingresaron por concurso de méritos y oposición	$\frac{\text{Total de funcionarios que ingresaron por medio de concurso}}{\text{Total de funcionarios}} \times 100$
Funcionarios evaluados	$\frac{\text{Total de funcionarios evaluados}}{\text{Total de funcionarios}} \times 100$
Nivel de capacitación	$\frac{\text{Total de funcionarios capacitados}}{\text{Total de funcionarios}} \times 100$

Fuente: creación de las autoras

Acciones

Aplicación de encuestas y entrevistas al personal de la institución.

Recursos

Los recursos que se va a utilizar en la auditoría son:

Materiales

N°	Detalle
2	Computadoras
2	Flash memory
20	Hojas de trabajo
4	Resmas de papel boom
5	Lápices
2	Borradores
20	Separadores
5	Marcadores
3	Archivadores

Humanos

El equipo de auditores se encuentra conformado de la siguiente manera:

- Supervisor: Econ. Ángel Muñoz (Director)
- Jefa de Equipo: Ing. Rosa Marisela Zambrano Zambrano (Auditora)
- Auditora operativa: Ing. Dora Lara Coronel

Cronograma de actividades

N°	Actividades	2013											
		Enero				Febrero				Marzo			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Inspección preliminar	X	X										
2	Planificación			X	X								
3	Ejecución					X	X	X					
4	Informe									X	X		
5	Seguimiento											X	X

Marcas – Siglas de auditoría

SIGLAS	DESCRIPCIÓN
A	Componente Recursos Humanos
CI	Control Interno
1	Archivo permanente
2	Archivo Corriente

MARCAS	DESCRIPCIÓN
	Comparados con documento
	Inspeccionado

Personal con quien se coordinará el trabajo

NOMBRE	CARGO
Dr. Humberto Guillem Murillo	Alcalde
Ing. Com. Roberth Narciso Casanova	Director de Desarrollo Institucional y Humano
Ing. David Cesar Augusto Velez Pinoargote	Director Financiero

Firmas de Aprobación de la Planificación

Rosa Marisela Zambrano Zambrano
Auditora

Dora Lara Coronel
Auditora

Econ. Ángel Muñoz
Supervisor



GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN PORTOVIEJO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2012
PROGRAMA DE AUDITORÍA

Ref.:

PA

1/1

Objetivos:

- Evaluar el sistema de control interno
- Determinar la eficiencia, eficacia y economía de los procesos del área de Talento Humano
- Observar que el personal realice las actividades determinadas dentro de su puesto de trabajo

No.	PROCEDIMIENTO	Tiempo (días)		Elaborado por:	Ref. P/T
		Estimado	Utilizado		
1	Solicite el reglamento interno, políticas y manual de procesos	8	8	R.Z y D.L.	
2	Evalúe el sistema de control interno utilizando la técnica de cuestionario	10	10	R.Z y D.L.	ECI
3	Determine el nivel de riesgo	4	4	R.Z y D.L.	ECI
4	Realice el informe de control interno	11	11	R.Z y D.L.	ICI
5	Elabore hoja de hallazgos, que contenga todos sus atributos	5	5	R.Z y D.L.	HH
6	Elabore informe final de auditoría	10	10	R.Z y D.L.	
Elaborado por: Rosa Zambrano y Dora Lara Fecha: 28 de enero de 2013				Revisado por: Econ. Ángel Muñoz Fecha: 31 de enero de 2013	



**GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL
DEL CANTÓN PORTOVIEJO**

INFORME DE CONTROL INTERNO

Puntos de control interno: Dirección de Desarrollo Institucional y Humano

Condición	Criterio	Causa	Efecto	Conclusión	Recomendación
No se actualizan las políticas, normas y procedimientos de administración de personal y de remuneraciones; así como, el reglamento de la administración de los recursos humanos	Art. 98.- del Reglamento Orgánico de la Municipalidad del cantón Portoviejo.- Ámbito de acción de la Dirección de Desarrollo Institucional y Humano	Falta disposición del Alcalde para que se actualice la normativa interna.	Falta a actualizar normativa interna, obliga aplicar leyes generales	Falta actualizar normativa interna de recursos humanos, debe aplicar la Ley general.	Debe actualizarse la interna que ampara al talento humano del Municipio, el mismo que debe estar acorde con la normativa genera
No se estableció un sistema técnico de administración de recursos humanos basado en competencias.	Art. 98.- del Reglamento Orgánico de la Municipalidad del cantón Portoviejo.	Por no haber actualizado normativa interna no se puede establecer	El recurso humano no se aproveche	El recurso humano no es aprovecha, por falta de un sistema	Cuando se actualice la normativa interna, se establezca el sistema de administración
Falta sistema de capacitación en concordancia con la carrera administrativa	Art. 98.- del Reglamento Orgánico de la Municipalidad del cantón Portoviejo.	Falta de actualizar normativa interna	Las labores se efectúan por costumbre y rutinas	La falta de capacitación del personal, impide su especialización	Se establecerá un sistema de capacitación del personal y propender su profesionalidad
Ausencia de mecanismos de reconocimiento al personal	Art. 98.- del Reglamento Orgánico de la Municipalidad del cantón Portoviejo.	Falta de actualizar normativa interna	El personal por falta de reconocimiento no rinde	El personal no se motiva por falta de reconocimiento	El personal debe sea motivado a través de un sistema de reconocimiento
Elaborado por: Rosa Zambrano y Dora Lara Fecha: 28 de enero de 2013			Revisado por: Econ. Ángel Muñoz Fecha: 31 de enero de 2013		

FASE III

3.3. Ejecución

3.3.1 Actividades de la ejecución

	GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN PORTOVIEJO AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2012 ACTIVIDADES DE EJECUCIÓN				Ref.: AE 1/1
No.	PROCEDIMIENTO	REF/PT	REALIZADO	FECHA	OBSERVACIONES
1	Aplicar el programa de auditoría destallado y específico para el componente del área de recursos humanos	PA	R.Z y D.L.	4/02/2013	Se aplicó el programa de auditoría
2	Preparar los papeles de trabajo, que junto a la documentación relativa a la planificación y aplicación de los programas, contienen la evidencia suficiente, competente y relevante	ANEXOS	R.Z y D.L	11/02/2013	Los papeles de trabajo se encuentran al final de este trabajo
3	Elaborar las hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente examinado, expresados en los comentarios; los mismos que deben ser oportunamente comunicados a los funcionarios y terceros relacionados	HH.1 HH.2 HH.3 HH.4	R.Z y D.L	18/02/2013	Hojas de hallazgos por cada uno
Elaborado por: Rosa Zambrano y Dora Lara Fecha: 4 de febrero de 2013			Revisado por: Econ. Ángel Muñoz Fecha: 8 de febrero de 2013		



GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN PORTOVIEJO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2012
HOJA DE HALLAZGO

Ref.:
HH.1
1/2

ÁREA: Dirección de Desarrollo institucional y Humano

TÍTULO: Falta de actualización de la normativa para la administración de Recursos Humanos

El Plan Estratégico Cantonal (PEC) "El Futuro Ahora: Portoviejo 2020", es el acuerdo ciudadano entre los actores de los diferentes sectores sociales, económicos y políticos de Portoviejo que permita el desarrollo del Cantón, que incluye la reforma administrativa integral del Gobierno Municipal y que cuente con una estructura orgánica que le permita enfocarse exclusivamente en la generación de productos y servicios que requiere el Cantón para su desarrollo.

La modernización del Gobierno Municipal de Portoviejo, fue la adopción de un Manual de Clasificación de Puestos, establecido mediante ordenanza municipal publicada en el Registro Oficial 19, de 9 de febrero del 2007, que faculta a la institución, conocer las actividades, competencias y responsabilidades de cada uno de los puestos, en la elaboración de los productos y servicios de las áreas y direcciones del Gobierno Municipal de Portoviejo. La adopción del Manual de Clasificación de Puestos, permite al Gobierno Municipal de Portoviejo la ubicación de cada uno de sus trabajadores y servidores, en cada uno de los puestos que se requieren para el óptimo funcionamiento institucional, documento que al 31 de diciembre de 2012, no está actualizado.

El Manual de Clasificación de Puestos, le permite a la institución conocer las competencias y responsabilidades de cada uno de los puestos, establece los perfiles y principales requisitos de quienes puedan ocupar cada uno de los puestos municipales, la falta de su actualización, no impediría el ingresar de personal a formar parte de la institución municipal, que no cumplen con aquellos requisitos y perfiles profesionales.

A más del Manual de Clasificación de Puestos, tampoco se actualizaron las políticas, normas y procedimientos de administración de personal y de remuneraciones; así como, el reglamento de la administración de los recursos humanos, lo que obliga a aplicar leyes generales. Tampoco se han establecido, normativa que permita, la adecuada utilización de esos recursos, como:

- Un sistema técnico de administración de recursos humanos basado en competencias, que permita que esos recursos, sean aprovechado adecuadamente.
- Un sistema de capacitación en concordancia con la carrera administrativa, lo que impide la profesionalidad de los servidores municipales y las labores se efectúan por costumbre y rutinas.
- Mecanismos de reconocimiento al personal, procedimiento que no permite el personal tenga un rendimiento óptimo.

No se cumplió con lo que dispone el artículo 98 del Reglamento Orgánico de la Municipalidad del cantón Portoviejo, Ámbito de acción de la Dirección de Desarrollo Institucional y Humano; así como. Tampoco se plasmó el Objetivo 8 Incrementar el nivel de satisfacción laboral, del Plan Estratégico, relacionados con las Estrategias:

- Actualizar el reglamento de la administración de los recursos humanos
- Establecer un sistema técnico de administración de recursos humanos basado en competencias.
- Establecer un sistema de capacitación en concordancia con la carrera administrativa
- Establecer mecanismos de reconocimiento al personal
- Establecer un sistema de seguridad industrial

Conclusión

La máxima autoridad, no ha dispuesto se actualice el Manual de Clasificación de Puestos, las políticas, normas y procedimientos de administración de personal y de remuneraciones; así como, el reglamento de la administración de los recursos humanos. Tampoco, se establecieron sistemas para la administración del recursos humanos basado en competencias y de capacitación en concordancia con la carrera administrativa, ni se fijaron mecanismos de reconocimiento al personal, lo que no permite que los servidores municipales, tengan un rendimiento óptimo y el recurso humano no es aprovecha adecuadamente.

Recomendación

Al alcalde

1. Dispondrá al Director de Desarrollo Institucional y Humano, a fin que la institución pueda conocer las competencias y responsabilidades de cada uno de los puestos, los perfiles y principales requisitos de quienes puedan ocupar cada uno de los puestos municipales, que actualice el Manual de Clasificación de Puestos, así como, las políticas, normas y procedimientos de administración de personal y de remuneraciones; y, el reglamento de la administración de los recursos humanos. Adicionalmente:

- Establezca un sistema técnico de administración de recursos humanos basado en competencias, que permitirá el aprovechado adecuado de esos recursos.
- Formule un sistema de capacitación en concordancia con la carrera administrativa, a fin de motivar la especialización y profesionalismo de los servidores municipales, aspectos que evitara que las labores se efectúan por costumbre y rutinas.
- Elabore mecanismos de reconocimiento al personal, lo que permitirá que los servidores municipales, tengan un rendimiento óptimo.

Elaborado por: Rosa Zambrano y Dora Lara
Fecha: 18 de febrero de 2013

Revisado por: Econ. Ángel Muñoz
Fecha: 22 de febrero de 2013



GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN PORTOVIEJO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2012
HOJA DE HALLAZGO

Ref.:
HH.2
1/1

ÁREA: Dirección de Desarrollo institucional y Humano

TÍTULO: Reglamentación interna no concuerda con legislación en vigencia

Del análisis realizado a la reglamentación interna, se determinó que el Reglamento de Administración de Recursos Humanos, aprobado por la Corporación Municipal en sesión ordinaria celebrada el 20 de julio de 2009, y el Manual de Clasificación de puestos y régimen remunerativo del Municipio de Portoviejo, aprobado en sesiones de 28 diciembre de 2006 y 4 enero de 2007, reformado con las ordenanzas aprobadas en sesiones de 14 de mayo y 27 de junio de 2008, sancionada el 30 de junio de 2008, y en sesiones de 24 y 28 de julio de 2009, sancionada el 29 de julio de 2009, no han sido actualizados de conformidad a las disposiciones que constan en las leyes y reglamentos que regulan las remuneraciones de las servidoras y servidores públicos, vigentes, sino que hacen referencia a leyes derogadas como: Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público y la Ley Orgánica de Régimen Municipal.

El Manual de Clasificación de Puestos y Régimen Remunerativo inicial y reformado, no fue remitido a la ex Secretaría Nacional Técnica de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público SENRES, actual Ministerio de Relaciones Laborales, documentación que fue solicitada al Director de Desarrollo Institucional y Humano, sin que se evidencie el sustento de las acciones que debieron ser efectuadas.

Por lo que, el Alcalde y el Director de Desarrollo Institucional y Humano, inobservaron lo establecido en las Normas de Control Interno 110-05 Actitud hacia el cambio, 140-01 Determinación de responsabilidades y organización, 300-01 Descripción y análisis de cargos, vigentes hasta el 30 de noviembre de 2009, 100-03 Responsables del control interno, 200-04 Estructura organizativa y 407-02 Manual de clasificación de puestos, en vigencia, el Procurador Síndico Municipal, inobservó la Norma de Control Interno 100-03 Responsables del control interno, en vigencia, e infringieron el artículo 77, números 1 y 2, letra a) de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.

Lo comentado se produjo debido a que el Director de Desarrollo Institucional y Humano, no gestionó ante las autoridades correspondientes la actualización del marco legal de la municipalidad, ocasionando que la institución no oriente sus acciones apoyada con una normativa interna actualizada a la legislación vigente.

Conclusión

El Reglamento de Administración de Recursos Humanos y el Manual de Clasificación de Puestos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Portoviejo, se encuentran desactualizados a las disposiciones legales vigentes, ya que estos hacen referencia a normativa derogada; ocasionando que la entidad no oriente sus acciones apoyada en una normativa actualizada. Por lo que, el Alcalde y el Director de Desarrollo Institucional y Humano, en sus períodos de gestión, inobservaron lo establecido en las Normas de Control Interno 110-05 Actitud hacia el cambio, 140-01 Determinación de responsabilidades y organización, 300-01 Descripción y análisis de cargos, vigentes hasta el 30 de noviembre de 2009, 100-03 Responsables del control interno, 200-04 Estructura organizativa y 407-02 Manual de clasificación de puestos, en vigencia, el Procurador Síndico Municipal, inobservó la Norma de Control Interno 100-03 Responsables del control interno, en vigencia, e infringieron el artículo 77, números 1 y 2, letra a) de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.

Recomendaciones

Al Alcalde

2. Dispondrá al Director de Desarrollo Institucional y Humano, y al Procurador Síndico Municipal realicen acciones coordinadas a fin de actualizar la reglamentación interna de la entidad, la que será presentada a la Corporación Municipal para su análisis y aprobación.
3. Remitirá el Manual de Clasificación de Puestos y Régimen Remunerativo actualizado y aprobado, al Ministerio de Relaciones Laborales, como organismo rector en materia de recursos humanos y remuneraciones para análisis y aprobación.

Al Director de Desarrollo Institucional y Humano y al Procurador Síndico Municipal:

4. Elaborarán proyectos de reformas al Manual de Clasificación de Puestos y Régimen Remunerativo y Reglamento de Administración de Recursos Humanos, con enfoque en la gestión de competencias laborales, para regular la administración autónoma de los servidores y servidoras de la entidad, considerando el marco normativo y legal en vigencia, debiendo contener entre otros elementos la metodología, la estructura de puestos de la entidad, definición y puestos de cada grupo ocupacional, la descripción y valoración genérica y específica de los puestos, y realizarán revisiones periódicas de la reglamentación interna a fin de mantenerla actualizada.

Elaborado por: Rosa Zambrano y Dora Lara
Fecha: 18 de febrero de 2013

Revisado por: Econ. Ángel Muñoz
Fecha: 22 de febrero de 2013



GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN PORTOVIEJO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2012
HOJA DE HALLAZGO

Ref.:
HH.3
1/1

ÁREA: Dirección de Desarrollo institucional y Humano

TÍTULO: Cumplimiento de la jornada laboral

Considerando que las remuneraciones son el derecho que tienen los servidores y servidoras como retribución a sus funciones realizadas cumpliendo la jornada laboral legalmente establecida, y del control de permanencia realizado en las instalaciones del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Portoviejo, el 1 de noviembre de 2012, se determinó que parte del personal no se encontraba en su puesto de trabajo, indicando los compañeros de oficina presentes que la ausencia se debía en unos casos a salidas momentáneas, algunos por enfermedad, y otros por el cumplimiento de actividades institucionales fuera de la entidad. Sin embargo, en la documentación proporcionada por el Director de Desarrollo Institucional y Humano, no se observó la totalidad de permisos personales o autorizaciones de salida por comisión, que respaldaran la ausencia de los servidores. Adicionalmente se identificaron permisos otorgados por el Departamento Médico, dependencia que no está regulada por el Ministerio de Salud Pública o por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, observándose que algunos servidores habían marcado la salida antes de las 17h00, sin tener el permiso correspondiente, y quienes tenían permiso médico no registraron la hora efectiva de salida.

Con relación a estos hechos, y según los reportes diarios de asistencia del personal, que reflejan los registros en el reloj biométrico, que corresponden al período de análisis, se determinó que los servidores y las servidoras de la entidad, tienen retrasos en la hora de llegada, en otros casos no registran la salida al almuerzo o sobrepasan el tiempo establecido para este servicio, ratificándose también que existen marcaciones antes del horario de salida, y en el caso de quienes solicitan permisos personales o médicos, éstos no son registrados en el sistema biométrico.

Por lo expuesto, el Director de Desarrollo Institucional y Humano inobservó las Normas de Control Interno 300-06 Asistencia y rendimiento, vigente hasta el 30 de noviembre de 2009, 407-09 Asistencia y permanencia del personal, y 600 Seguimiento, en vigencia, e incumplió lo que establece el artículo 77 número 2 letra a) de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, por cuanto no se han establecido procedimientos y mecanismos apropiados que permitan controlar eficientemente el cumplimiento de la jornada laboral.

La falta de acciones de seguimiento y evaluaciones periódicas de la asistencia y permanencia de las servidoras y servidores de la entidad, originaron incumplimientos en la jornada laboral establecida, afectando el logro de los objetivos institucionales.

Conclusión

No se efectuó un efectivo control de las servidoras y servidores que no registraron adecuadamente el ingreso y salida de las instalaciones municipales, en el reloj biométrico, y no justificaron documentadamente las ausencias de su lugar de trabajo, determinándose inconsistencias en el cumplimiento de la jornada laboral, y afectando el logro de los objetivos institucionales. Inobservando las Normas de Control Interno 300-06 Asistencia y rendimiento, vigente hasta el 30 de noviembre de 2009, 407-09 Asistencia y permanencia del personal, y 600 Seguimiento, en vigencia, e incumpliendo lo que establece el artículo 77 número 2 letra a) de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.

Recomendaciones

El Director de Desarrollo Institucional y Humano

5. Realizará controles continuos relacionados para verificar la asistencia y permanencia de los servidores, disponiendo el registro en el reloj biométrico al iniciar y finalizar la jornada, así como del tiempo estimado para el almuerzo, y otras salidas debidamente autorizadas para el cumplimiento de actividades institucionales fuera de la entidad, permisos personales o médicos otorgados por profesionales facultados para el efecto, a fin de asegurar que se cumpla efectivamente la jornada laboral legalmente establecida.
6. Coordinará con los Directores Generales y Corporativos, y con los Responsables de los diferentes procesos administrativos de la entidad, los procedimientos y mecanismos apropiados que permitan controlar la permanencia de las servidoras y servidores en el lugar de trabajo, estableciendo métodos de seguimiento continuo y evaluaciones periódicas que aseguren el cumplimiento de los horarios establecidos por la institución y el desempeño oportuno de las actividades asignadas.

Elaborado por: Rosa Zambrano y Dora Lara
Fecha: 18 de febrero de 2013

Revisado por: Econ. Ángel Muñoz
Fecha: 22 de febrero de 2013



GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN PORTOVIEJO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2012
HOJA DE HALLAZGO

Ref.:
HH.4
1/1

ÁREA: Dirección de Desarrollo institucional y Humano

TÍTULO: Ausencia de plan de capacitación

La Dirección de Desarrollo Institucional y Humano, no formuló el plan de capacitación para el ejercicio 2012, la formación del personal se efectuó en función de los requerimientos específicos realizados por las diferentes unidades operativas del GAD de Portoviejo.

El nivel promedio de eficiencia alcanzada, respecto del uso de los presupuestos aprobados para la formación y capacitación del personal en el 2012, fue del 55%, con una inversión de 65,68 USD por servidor.

Por tanto, los resultados y direccionamiento de la capacitación no pudo ser evaluada en función de un plan, lo que no permitió conocer si los objetivos y metas se cumplieron conforme lo previsto y si los logros se ajustaron a necesidades previamente determinadas, la Dirección de Desarrollo Institucional y Humano, como índice para revelar la gestión en la formación del personal, únicamente el promedio de horas de capacitación por empleado.

La falta de plan de capacitación, constituyó una inobservancia del Director de Desarrollo Institucional y Humano, del numeral 1, artículo 20 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, que dispone la profesionalización y capacitación permanente del personal, mediante el manejo de un plan de capacitación, y de la Normas de Control Interno 407-06 Capacitación y entrenamiento continuo, que hace referencia a que el plan de capacitación será formulado por las unidades de talento humano y aprobado por la máxima autoridad de la entidad y que la capacitación responderá a las necesidades de las servidoras y servidores y estará directamente relacionada con el puesto de desempeñan.

Conclusión

La carencia de un plan de capacitación, no le permitió a la Dirección de Desarrollo Institucional y Humano, evaluar los resultados en función de objetivos y metas previstas.

Recomendación

Al alcalde

7. Dispondrá al Director de Desarrollo Institucional y Humano coordine la formulación de un plan de capacitación y entrenamiento del personal, el que será remitido a la alcaldía, para su aprobación; y cuya ejecución deberá ser evaluada periódicamente.

Elaborado por: Rosa Zambrano y Dora Lara
Fecha: 18 de febrero de 2013

Revisado por: Econ. Ángel Muñoz
Fecha: 22 de febrero de 2013

FASE IV

3.4. Comunicación de resultados (informe)

3.4.1 Actividades de la comunicación de resultados

 <p style="text-align: center;">GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN PORTOVIEJO AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2012 ACTIVIDADES DE LA COMUNICACIÓN DE RESULTADOS</p> <div style="float: right; border: 1px solid black; padding: 5px;">Ref.: ACR 1/1</div>					
No.	PROCEDIMIENTO	REF/PT	REALIZADO	FECHA	OBSERVACIONES
1	Redactar el informe de auditoría, en forma conjunta entre el personal que conforma el equipo multidisciplinario.	IF.1 IF.2	R.Z y D.L.	04/02/2013	Carta de presentación de informe final Se redactó el informe final
Elaborado por: Rosa Zambrano y Dora Lara Fecha: 4 de marzo de 2013			Revisado por: Econ. Ángel Muñoz Fecha: 8 de marzo de 2013		



Carta de presentación

Ref.:

IF.1

1/1

Señor Alcalde

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Portoviejo

Presente

En mi calidad de Auditor Externo, se efectuó una auditoría de gestión en el Área de Recursos Humanos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Portoviejo, por el período fiscal 2012.

La auditoría se efectuó de acuerdo con las Normas Ecuatorianas de Auditoría Generalmente Aceptadas en el Ecuador (NEA); incluyendo las pruebas pertinentes y los demás procedimientos de auditoría que se consideró necesario de acuerdo a las circunstancias.

Debido a la naturaleza de la acción de control efectuada, los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones que constan en el presente informe.

Las autoridades correspondientes establecerán los mecanismos adecuados para poner en práctica las recomendaciones emitidas en la auditoría de gestión.

Rosa Zambrano Zambrano

AUDITORA

Dora Lara Coronel

AUDITORA



CAPITULO I ENFOQUE DE LA AUDITORIA

Ref.:
IF.2
1/16

Motivo

La auditoría de gestión en el Área de Recursos Humanos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Portoviejo, para verificar el cumplimiento de los objetivos, planes y actividades con el fin de ayudar a manejar las debilidades y mejorar la utilización de los recursos.

Alcance

La auditoría de Gestión se la realizó al personal de la institución que conforman las diferentes unidades que atiende el Área de Recursos Humanos - Dirección de Desarrollo Institucional y Humano.

El presente trabajo se lo realizó de acuerdo a las Normas Ecuatorianas de Auditoría Generalmente Aceptadas, en el cual se da a conocer los resultados obtenidos durante todo el proceso de auditoría.

Naturaleza del estudio

De tipo gerencial debido a que actúa como una herramienta para la calidad en la administración, mediante la cual se establecerán deficiencias y plantearan soluciones concretas para su procedimiento, lo cual permitirá establecer políticas y estrategias en el GAD Municipal del cantón Portoviejo.

Responsables

Alcalde

Director de Desarrollo Institucional y Humano

Director Financiero

CAPÍTULO II INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD

Ref.: IF.2 2/16

Base legal

El municipio del cantón Portoviejo fue creado mediante Ley sin número, publicada el 25 de junio de 1824, constituyéndose en principio como Ilustre Concejo Municipal, no obstante la entidad utiliza la razón social: Gobierno Municipal del cantón Portoviejo.

Posteriormente mediante Ordenanza los miembros del Concejo en sesiones ordinarias de 8 de agosto y 31 de octubre de 2011, remplazaron la denominación a Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Portoviejo.

Normativa legal que sustenta el departamento de Recursos Humanos

- Ley Orgánica del Servicio Público.
- Código de Trabajo
- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.
- Reglamento de Administración de Recursos Humanos, y
- Manual de Puesto del GAD del cantón Portoviejo.

Misión

Brindar servicios municipales de calidad e intervenir con transparencia como institución planificadora, reguladora y facilitadora del desarrollo humano con la participación ciudadana, haciendo de Portoviejo un cantón competitivo, en el que se pueda vivir con dignidad.

Visión

La Municipalidad de Portoviejo, será una institución moderna, competitiva, de alta productividad, de reconocido prestigio y referente válida de gestión municipal transparente, que contribuya a mejorar permanentemente la calidad de vida de la comunidad. La gestión de la Municipalidad de Portoviejo se sustentará en el ordenamiento jurídico vigente, estructura orgánica y funcional adecuada, servicios de calidad, trabajo en equipo,

sostenibilidad presupuestaria, protección al ambiente, participación ciudadana, comunicación efectiva; y, en el compromiso y capacidad de sus recursos humanos.

Valores

- Honestidad y transparencia
- Calidad en el servicio
- Respeto
- Lealtad institucional
- Solidaridad
- Responsabilidad social
- Vocación de servicio
- Equidad
- Trabajo en equipo
- Comunicación efectiva
- Visión positiva de futuro
- Mejoramiento continuo

Objetivos y estrategias

Objetivo 1 Incrementar el nivel de satisfacción de los usuarios respecto a los servicios municipales

Objetivo 2 Incrementar la dotación de infraestructura y de servicios básicos

Objetivo 3 Lograr el ordenamiento territorial

Objetivo 4 Sentar bases para que Portoviejo se convierta en un cantón competitivo

Objetivo 5 Proveer el desarrollo de la educación, deporte, cultura y de la identidad

Objetivo 6 Establecer y mantener actualizado el sistema de catastros multifinalitario municipal.

Objetivo 7 Fortalecer la capacidad financiera del Municipio

Objetivo 8 Incrementar el nivel de satisfacción laboral

Estrategias

- Actualizar el reglamento de la administración de los recursos humanos
- Establecer un sistema técnico de administración de recursos humanos basado en competencias.
- Evaluar periódicamente el desempeño de los funcionarios por competencias y resultados
- Establecer un sistema de capacitación en concordancia con la carrera administrativa
- Revisar la clasificación y valoración de puestos
- Establecer mecanismos de reconocimiento al personal
- Desarrollar programas culturales, sociales y deportivos para integrar al personal.
- Establecer un sistema de seguridad industrial
- Pagar las remuneraciones y beneficios puntualmente

Objetivo 9 Establecer un sistema de seguridad del cantón y de la ciudadanía

Objetivo 10 Promover la participación ciudadana en la gestión municipal

Objetivo 11 Lograr la modernización de la municipalidad de Portoviejo

Objetivo 12 Rediseñar el enfoque de los programas de acción social

Objetivo 13 Fortalecer el plan de contingencia para enfrentar desastres naturales

Objetivo 14 Establecer un programa de protección del ambiente y los recursos naturales

Objetivos institucionales

Según el artículo 3 de la Ordenanza Municipal en el que consta el Reglamento Orgánico de la Municipalidad del cantón Portoviejo, aprobado por el Concejo el 15 de agosto de 2006, establece los objetivos siguientes:

- g) Impulsar las mejoras del hábitat o entorno territorial urbano y rural del cantón Portoviejo, mediante la administración articulada y coordinada de los servicios públicos que, al momento y en lo posterior, entregue el Municipio a sus usuarios o clientes externos. Los servicios públicos de agua potable y alcantarillado; aseo, mantenimiento y embellecimiento de la ciudad; programación territorial del desarrollo urbano y rural; obras públicas; servicios de desarrollo del turismo; sistema de gestión medioambiental; control del uso del espacio libre; y aquellos que conforme al ordenamiento jurídico vigente, sean incorporados al ámbito municipal;
- h) Promover y fortalecer la cultura ciudadana del cantón Portoviejo, soportada en principios que hagan del aprendizaje constante un valor de vida, que impulse la participación, el dialogo reflexivo, crítico y respetuoso, fomente la convivencia y solidaridad entre sus habitantes, a través de la gestión interrelacionada y coordinada de los servicios sociales de educación; cultura y deportes; y aquellos que conforme al ordenamiento jurídico vigente, sean incorporados al ámbito municipal;
- i) Privilegiar la gestión centralizada en la prestación de los servicios públicos y sociales municipales, con miras a optimizar su administración, reducir costos, mejorar su control y tener mayores resultados esperados en la entrega de los servicios a sus usuarios o clientes externos, razón por la cual por excepción se otorgarán tales servicios municipales de una manera descentralizada;
- j) Preferir dar los servicios públicos y sociales gestionados directamente por el municipio a través de su contratación con el sector privado, con la finalidad de reducir sus costos operativos y administrativos que se traduzcan en incrementar los recursos financieros destinados a ampliar la cobertura y calidad de los servicios municipales;
- k) Optimizar la competitividad del cantón Portoviejo a fin de elevar la productividad, reducir costos e incrementar la calidad de sus bienes y servicios en relación con la oferta de productos a nivel nacional y del exterior, para cuyo propósito el Municipio deberá identificar, crear y poner en funcionamiento cadenas productivas que involucren el sector privado en la determinación de prioridades de políticas, planes, programas, proyectos, acciones y asignación de recursos presupuestarios, para ser considerados por la Alcaldía en la elaboración del plan estratégico, garantizando, con tal participación, la

continuidad y estabilidad de las propuestas a favor de un desarrollo equilibrado de las zonas geográficas de Portoviejo; y,

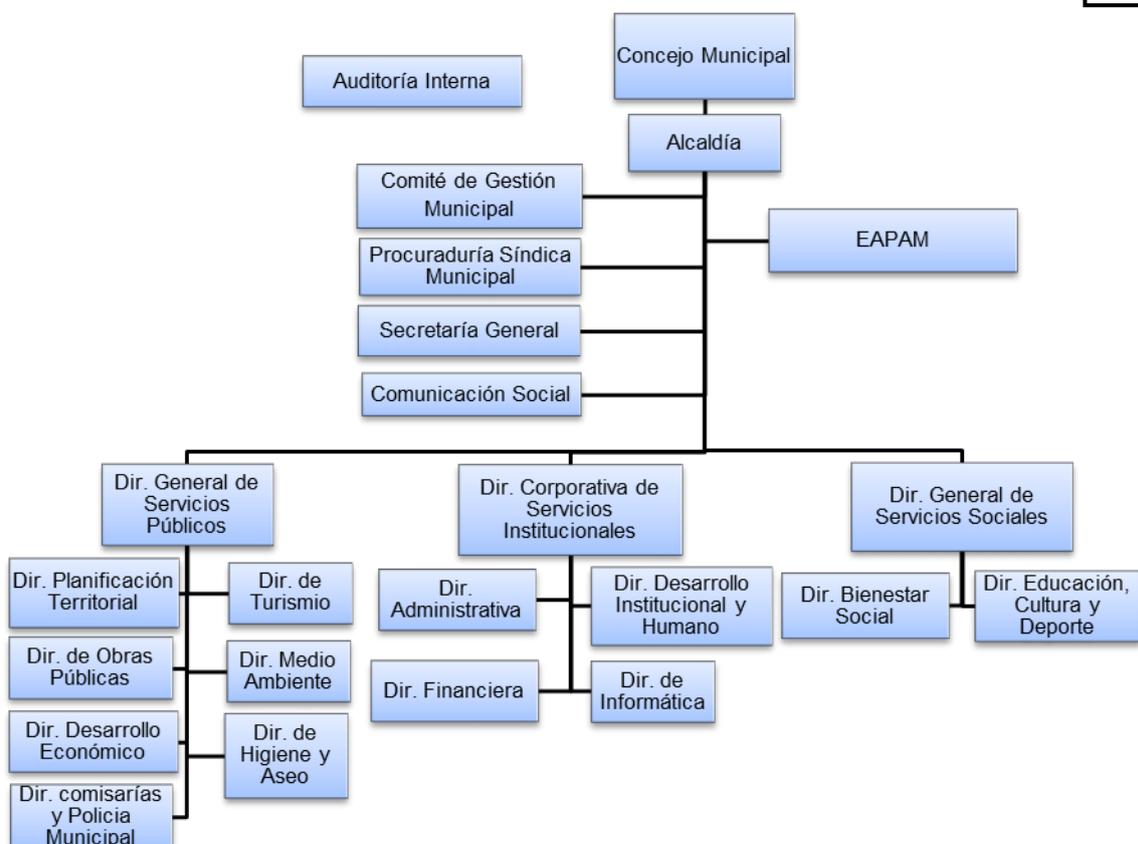
- l) Arraigar en la estructura organizacional y de administración del Municipio del cantón Portoviejo principios del Gobierno Corporativo, que incorporen en la gestión municipal prácticas de derecho empresarial, para lo cual se define un sistema de gobierno que transparenta el portafolio de productos que justifican la existencia de cada área organizacional, contribuyendo a marcar responsabilidades, mejorar el control interno y la rendición de cuentas.

Organigrama estructural y funcional

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Portoviejo, para el cumplimiento de su misión y responsabilidades, está integrado por los procesos internos que desarrollan las siguientes áreas organizacionales según la Ordenanza de Reformas al Reglamento Orgánico de la Municipalidad que contiene la Estructura Organizacional por Productos y Procesos, aprobado el 5 de enero de 2007.

1. Proceso Directivos o Gobernantes
 - 1.1. Concejo Municipal
 - 1.2. Alcaldía
2. Proceso Asesores
 - 2.1. Procuraduría Síndica
 - 2.2. Comunicación Social
3. Proceso Operativo
 - 3.1. Procesos Agregadores de Valores
 - 3.1.1. Dirección General de Servicios Públicos
 - 3.1.2. Dirección General de Servicios Sociales
 - 3.2. Procesos Habilitantes
 - 3.2.1. Proceso de Contraloría
 - 3.2.1.1. Auditoría Interna
 - 3.2.3. Procesos de Apoyo
 - 3.2.3.1. Secretaría General
 - 3.2.3.2. Dirección Corporativa de Servicios Institucionales

Organigrama por Niveles Jerárquicos



Servidores principales

NOMBRE	CARGO
Dr. Humberto Guillem Murillo	Alcalde
Ing. Com. Roberth Narciso Casanova	Dirección de Desarrollo Institucional y Humano
Ing. David Cesar Augusto Velez Pinoargote	Director Financiero

Personal que labora en el Municipio de Portoviejo

AÑO 2012

Personal	Número
Profesores	33
Empleados	159
Obreros	645
Contratados fijos	150
Contratados administrativo	6
Contratados eventuales	10
Contratados ocasionales	51
Total	1054

CAPÍTULO III

RESULTADOS ENCONTRADOS Y ASPECTOS RELEVANTES

Área de Recursos Humanos

Falta de actualización de la normativa para la administración de Recursos Humanos

El Plan Estratégico Cantonal (PEC) “El Futuro Ahora: Portoviejo 2020”, es el acuerdo ciudadano entre los actores de los diferentes sectores sociales, económicos y políticos de Portoviejo que permita el desarrollo del Cantón, que incluye la reforma administrativa integral del Gobierno Municipal y que cuente con una estructura orgánica que le permita enfocarse exclusivamente en la generación de productos y servicios que requiere el Cantón para su desarrollo.

La modernización del Gobierno Municipal de Portoviejo, fue la adopción de un Manual de Clasificación de Puestos, establecido mediante ordenanza municipal publicada en el Registro Oficial 19, de 9 de febrero del 2007, que faculta a la institución, conocer las actividades, competencias y responsabilidades de cada uno de los puestos, en la elaboración de los productos y servicios de las áreas y direcciones del Gobierno Municipal de Portoviejo. La adopción del Manual de Clasificación de Puestos, permite al Gobierno Municipal de Portoviejo la ubicación de cada uno de sus trabajadores y servidores, en cada uno de los puestos que se requieren para el óptimo funcionamiento institucional, documento que al 31 de diciembre de 2012, no está actualizado.

El Manual de Clasificación de Puestos, le permite a la institución conocer las competencias y responsabilidades de cada uno de los puestos, establece los perfiles y principales requisitos de quienes puedan ocupar cada uno de los puestos municipales, la falta de su actualización, no impediría el ingresar de personal a formar parte de la institución municipal, que no cumplen con aquellos requisitos y perfiles profesionales.

A más del Manual de Clasificación de Puestos, tampoco se actualizaron las políticas, normas y procedimientos de administración de personal y de remuneraciones; así como, el reglamento de la administración de los recursos humanos, lo que obliga a aplicar leyes generales. Tampoco se han establecido, normativa que permita, la adecuada utilización de esos recursos, como:

- Un sistema técnico de administración de recursos humanos basado en competencias, que permita que esos recursos, sean aprovechado adecuadamente.
- Un sistema de capacitación en concordancia con la carrera administrativa, lo que impide la profesionalidad de los servidores municipales y las labores se efectúan por costumbre y rutinas.
- Mecanismos de reconocimiento al personal, procedimiento que no permite el personal tenga un rendimiento óptimo.

No se cumplió con lo que dispone el artículo 98 del Reglamento Orgánico de la Municipalidad del cantón Portoviejo, Ámbito de acción de la Dirección de Desarrollo Institucional y Humano; así como. Tampoco se plasmó el Objetivo 8 Incrementar el nivel de satisfacción laboral, del Plan Estratégico, relacionados con las Estrategias:

- Actualizar el reglamento de la administración de los recursos humanos
- Establecer un sistema técnico de administración de recursos humanos basado en competencias.
- Establecer un sistema de capacitación en concordancia con la carrera administrativa
- Establecer mecanismos de reconocimiento al personal
- Establecer un sistema de seguridad industrial

Conclusión

La máxima autoridad, no ha dispuesto se actualice el Manual de Clasificación de Puestos, las políticas, normas y procedimientos de administración de personal y de remuneraciones; así como, el reglamento de la administración de los recursos humanos. Tampoco, se establecieron sistemas para la administración del recursos humanos basado en competencias y de capacitación en concordancia con la carrera administrativa, ni se fijaron mecanismos de reconocimiento al personal, lo que no permite que los servidores municipales, tengan un rendimiento óptimo y el recurso humano no es aprovechado adecuadamente.

Recomendación

Al alcalde

1. Dispondrá al Director de Desarrollo Institucional y Humano, a fin que la institución pueda conocer las competencias y responsabilidades de cada uno de los puestos, los perfiles y principales requisitos de quienes puedan ocupar cada uno de los puestos municipales, que actualice el Manual de Clasificación de Puestos, así como, las políticas, normas y procedimientos de administración de personal y de remuneraciones; y, el reglamento de la administración de los recursos humanos. Adicionalmente:

- Establezca un sistema técnico de administración de recursos humanos basado en competencias, que permitirá el aprovechado adecuado de esos recursos.
- Formule un sistema de capacitación en concordancia con la carrera administrativa, a fin de motivar la especialización y profesionalismo de los servidores municipales, aspectos que evitaren que las labores se efectúan por costumbre y rutinas.
- Elabore mecanismos de reconocimiento al personal, lo que permitirá que los servidores municipales, tengan un rendimiento óptimo.

Reglamentación interna no concuerda con legislación en vigencia

Del análisis realizado a la reglamentación interna, se determinó que el Reglamento de Administración de Recursos Humanos, aprobado por la Corporación Municipal en sesión ordinaria celebrada el 20 de julio de 2009, y el Manual de Clasificación de puestos y régimen remunerativo del Municipio de Portoviejo, aprobado en sesiones de 28 diciembre de 2006 y 4 enero de 2007, reformado con las ordenanzas aprobadas en sesiones de 14 de mayo y 27 de junio de 2008, sancionada el 30 de junio de 2008, y en sesiones de 24 y 28 de julio de 2009, sancionada el 29 de julio de 2009, no han sido actualizados de conformidad a las disposiciones que constan en las leyes y reglamentos que regulan las remuneraciones de las servidoras y servidores públicos, vigentes, sino que hacen referencia a leyes derogadas como: Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público y la Ley Orgánica de Régimen Municipal.

El Manual de Clasificación de Puestos y Régimen Remunerativo inicial y reformado, no fue remitido a la ex Secretaría Nacional Técnica de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público SENRES, actual Ministerio de Relaciones Laborales, documentación que fue solicitada al Director de Desarrollo Institucional y Humano, sin que se evidencie el sustento de las acciones que debieron ser efectuadas.

Por lo que, el Alcalde y el Director de Desarrollo Institucional y Humano, inobservaron lo establecido en las Normas de Control Interno 110-05 Actitud hacia el cambio, 140-01 Determinación de responsabilidades y organización, 300-01 Descripción y análisis de cargos, vigentes hasta el 30 de noviembre de 2009, 100-03 Responsables del control interno, 200-04 Estructura organizativa y 407-02 Manual de clasificación de puestos, en vigencia, el Procurador Síndico Municipal, inobservó la Norma de Control Interno 100-03 Responsables del control interno, en vigencia, e infringieron el artículo 77, números 1 y 2, letra a) de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.

Lo comentado se produjo debido a que el Director de Desarrollo Institucional y Humano, no gestionó ante las autoridades correspondientes la actualización del marco legal de la municipalidad, ocasionando que la institución no oriente sus acciones apoyada con una normativa interna actualizada a la legislación vigente.

Conclusión

El Reglamento de Administración de Recursos Humanos y el Manual de Clasificación de Puestos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Portoviejo, se encuentran desactualizados a las disposiciones legales vigentes, ya que estos hacen referencia a normativa derogada; ocasionando que la entidad no oriente sus acciones apoyada en una normativa actualizada, Por lo que, el Alcalde y el Director de Desarrollo Institucional y Humano, en sus períodos de gestión, inobservaron lo establecido en las Normas de Control Interno 110-05 Actitud hacia el cambio, 140-01 Determinación de responsabilidades y organización, 300-01 Descripción y análisis de cargos, vigentes hasta el 30 de noviembre de 2009, 100-03 Responsables del control interno, 200-04 Estructura organizativa y 407-02 Manual de clasificación de puestos, en vigencia, el Procurador Síndico Municipal, inobservó la Norma de Control Interno 100-03 Responsables del control interno, en vigencia, e infringieron el artículo 77, números 1 y 2, letra a) de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.

Recomendaciones

Al Alcalde

2. Dispondrá al Director de Desarrollo Institucional y Humano, y al Procurador Síndico Municipal realicen acciones coordinadas a fin de actualizar la reglamentación interna de la entidad, la que será presentada a la Corporación Municipal para su análisis y aprobación.
3. Remitirá el Manual de Clasificación de Puestos y Régimen Remunerativo actualizado y aprobado, al Ministerio de Relaciones Laborales, como organismo rector en materia de recursos humanos y remuneraciones para análisis y aprobación.

Al Director de Desarrollo Institucional y Humano y al Procurador Síndico Municipal:

4. Elaborarán proyectos de reformas al Manual de Clasificación de Puestos y Régimen Remunerativo y Reglamento de Administración de Recursos Humanos, con enfoque en la gestión de competencias laborales, para regular la administración autónoma de los servidores y servidoras de la entidad, considerando el marco normativo y legal en vigencia, debiendo contener entre otros elementos la metodología, la estructura de puestos de la entidad, definición y puestos de cada grupo ocupacional, la descripción y valoración genérica y específica de los puestos, y realizarán revisiones periódicas de la reglamentación interna a fin de mantenerla actualizada.

Cumplimiento de la jornada laboral

Considerando que las remuneraciones son el derecho que tienen los servidores y servidoras como retribución a sus funciones realizadas cumpliendo la jornada laboral legalmente establecida, y del control de permanencia realizado en las instalaciones del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Portoviejo, el 1 de noviembre de 2012, se determinó que parte del personal no se encontraba en su puesto de trabajo, indicando los compañeros de oficina presentes que la ausencia se debía en unos casos a salidas momentáneas, algunos por enfermedad, y otros por el cumplimiento de actividades institucionales fuera de la entidad. Sin embargo, en la documentación proporcionada por el Director de Desarrollo Institucional y Humano, no se observó la totalidad de permisos personales o autorizaciones de salida por comisión, que respaldaran la ausencia de los servidores. Adicionalmente se identificaron permisos otorgados por el Departamento

Médico, dependencia que no está regulada por el Ministerio de Salud Pública o por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, observándose que algunos servidores habían marcado la salida antes de las 17h00, sin tener el permiso correspondiente, y quienes tenían permiso médico no registraron la hora efectiva de salida.

Con relación a estos hechos, y según los reportes diarios de asistencia del personal, que reflejan los registros en el reloj biométrico, que corresponden al período de análisis, se determinó que los servidores y las servidoras de la entidad, tienen retrasos en la hora de llegada, en otros casos no registran la salida al almuerzo o sobrepasan el tiempo establecido para este servicio, ratificándose también que existen marcaciones antes del horario de salida, y en el caso de quienes solicitan permisos personales o médicos, éstos no son registrados en el sistema biométrico.

Por lo expuesto, el Director de Desarrollo Institucional y Humano inobservó las Normas de Control Interno 300-06 Asistencia y rendimiento, vigente hasta el 30 de noviembre de 2009, 407-09 Asistencia y permanencia del personal, y 600 Seguimiento, en vigencia, e incumplió lo que establece el artículo 77 número 2 letra a) de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, por cuanto no se han establecido procedimientos y mecanismos apropiados que permitan controlar eficientemente el cumplimiento de la jornada laboral.

La falta de acciones de seguimiento y evaluaciones periódicas de la asistencia y permanencia de las servidoras y servidores de la entidad, originaron incumplimientos en la jornada laboral establecida, afectando el logro de los objetivos institucionales.

Conclusión

No se efectuó un efectivo control de las servidoras y servidores que no registraron adecuadamente el ingreso y salida de las instalaciones municipales, en el reloj biométrico, y no justificaron documentadamente las ausencias de su lugar de trabajo, determinándose inconsistencias en el cumplimiento de la jornada laboral, y afectando el logro de los objetivos institucionales. Inobservando las Normas de Control Interno 300-06 Asistencia y rendimiento, vigente hasta el 30 de noviembre de 2009, 407-09 Asistencia y permanencia del personal, y 600 Seguimiento, en vigencia, e incumpliendo lo que establece el artículo 77 número 2 letra a) de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.

Recomendaciones

Al Director de Desarrollo Institucional y Humano

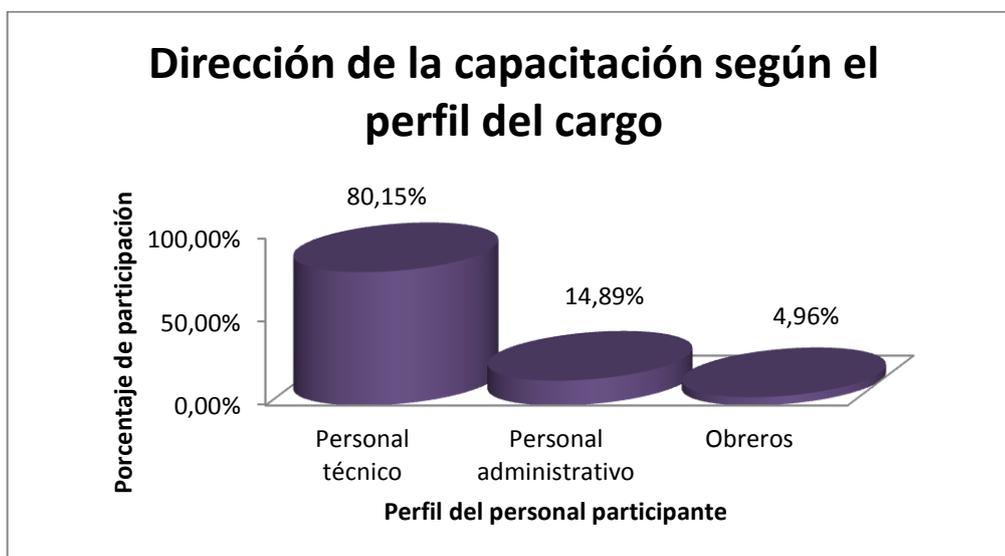
5. Realizará controles continuos relacionados para verificar la asistencia y permanencia de los servidores, disponiendo el registro en el reloj biométrico al iniciar y finalizar la jornada, así como del tiempo estimado para el almuerzo, y otras salidas debidamente autorizadas para el cumplimiento de actividades institucionales fuera de la entidad, permisos personales o médicos otorgados por profesionales facultados para el efecto, a fin de asegurar que se cumpla efectivamente la jornada laboral legalmente establecida.

6. Coordinará con los Directores Generales y Corporativos, y con los Responsables de los diferentes procesos administrativos de la entidad, los procedimientos y mecanismos apropiados que permitan controlar la permanencia de las servidoras y servidores en el lugar de trabajo, estableciendo métodos de seguimiento continuo y evaluaciones periódicas que aseguren el cumplimiento de los horarios establecidos por la institución y el desempeño oportuno de las actividades asignadas.

Ausencia de plan de capacitación

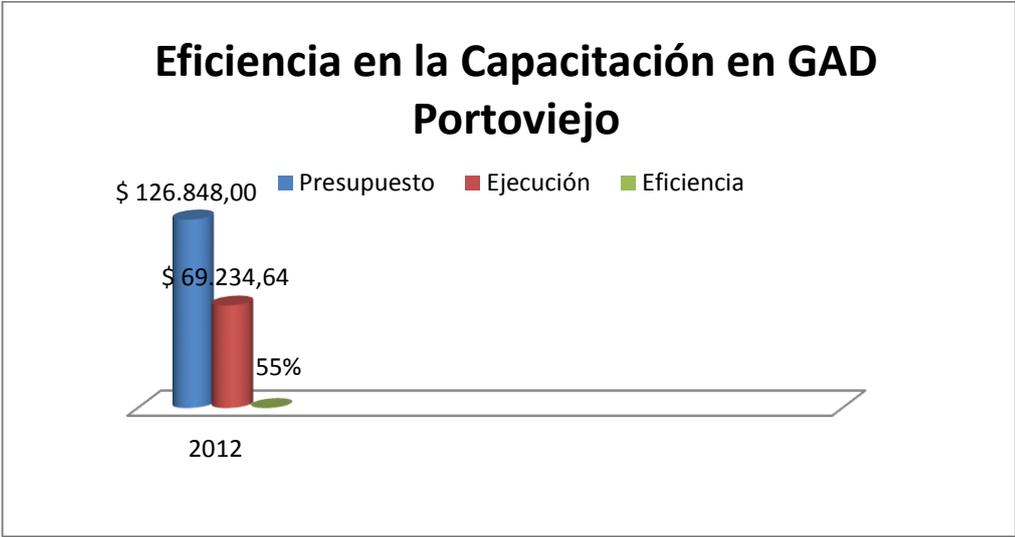
La Dirección de Desarrollo Institucional y Humano, no formuló el plan de capacitación para el ejercicio 2012, la formación del personal se efectuó en función de los requerimientos específicos realizados por las diferentes unidades operativas del GAD de Portoviejo.

El direccionamiento de la capacitación, en relación al perfil del personal se dirigió así:



Fuente: Documentos presentados por la Dirección de Desarrollo Institucional y Humano GAD de Portoviejo.

La eficiencia alcanzada en función del presupuesto asignado a la capacitación fue la siguiente:



Fuente: Dirección Financiera del GAD Portoviejo

El nivel promedio de eficiencia alcanzada, respecto del uso de los presupuestos aprobados para la formación y capacitación del personal en el 2012, fue del 55%, con una inversión de 65,68 USD por servidor.

Por tanto, los resultados y direccionamiento de la capacitación no pudo ser evaluada en función de un plan, lo que no permitió conocer si los objetivos y metas se cumplieron conforme lo previsto y si los logros se ajustaron a necesidades previamente determinadas, la Dirección de Desarrollo Institucional y Humano, como índice para revelar la gestión en la formación del personal, únicamente el promedio de horas de capacitación por empleado.

La falta de plan de capacitación, constituyo una inobservancia del Director de Desarrollo Institucional y Humano, del numeral 1, artículo 20 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, que dispone la profesionalización y capacitación permanente del personal, mediante le manejo de un plan de capacitación, y de la Normas de Control Interno 407-06 Capacitación y entrenamiento continuo, que hace referencia a que el plan de capacitación será formulado por las unidades de talento humano y aprobado por la máxima autoridad de la entidad y que la capacitación responderá a las necesidades de las servidoras y servidores y estará directamente relacionada con el puesto de desempeñan.

Conclusión

La carencia de un plan de capacitación, no le permitió a la Dirección de Desarrollo Institucional y Humano, evaluar los resultados en función de objetivos y metas previstas.

Recomendación

Al alcalde

7. Dispondrá al Director de Desarrollo Institucional y Humano coordine la formulación de un plan de capacitación y entrenamiento del personal, el que será remitido a la alcaldía, para su aprobación; y cuya ejecución deberá ser evaluada periódicamente.

Rosa Marisela Zambrano Zambrano

Dora Piedad Lara Coronel

FASE V

3.5. Seguimiento

3.5.1 Actividades realizadas en el seguimiento

No.	PROCEDIMIENTO	REF/PT	REALIZADO	FECHA	OBSERVACIONES
1	Comprobar hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los comentarios (hallazgos), conclusiones y las recomendaciones presentadas en el informe y efectúa el seguimiento de inmediato a la terminación de la auditoría, después de uno o dos meses de haber recibido la entidad auditada el informe aprobado.	MSR	R.Z y D.L.	15/03/2013	Se realizó el cronograma para el cumplimiento de recomendaciones
2	De acuerdo al grado de deterioro de las 5 "E" y de la importancia de los resultados presentados en el informe de auditoría, debe realizar una recomprobación luego de transcurrido un año de haberse concluido la auditoría.				Esta se realizara después de un año
3	Responsabilizar por los daños materiales y perjuicio económico causado y exigir su resarcimiento, reparación o recuperación de los activos.				Esta se ejecuta luego de recomprobación esto es después de un año
Elaborado por: Rosa Zambrano y Dora Lara Fecha: 15 de marzo de 2013			Revisado por: Econ. Ángel Muñoz Fecha: 18 de marzo de 2013		



GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN PORTOVIEJO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2012
ACTIVIDADES DEI SEGUIMIENTO

Ref.: AS 1/1



GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN PORTOVIEJO

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2012

MATRIZ DE ASIGNACIÓN DE TIEMPO PARA EL CUMPLIMIENTO DE RECOMENDACIONES

Ref.:

MSR

1/2

No.	RECOMENDACIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO ASIGNADO DE CUMPLIMIENTO		
			ABRIL 2013	MAYO 2013	JUNIO 2013
1	<p>Dispondrá al Director de Desarrollo Institucional y Humano, a fin que la institución pueda conocer las competencias y responsabilidades de cada uno de los puestos, los perfiles y principales requisitos de quienes puedan ocupar cada uno de los puestos municipales, que actualice el Manual de Clasificación de Puestos, así como, las políticas, normas y procedimientos de administración de personal y de remuneraciones; y, el reglamento de la administración de los recursos humanos. Adicionalmente:</p> <p>Establezca un sistema técnico de administración de recursos humanos basado en competencias, que permitirá el aprovechado adecuado de esos recursos.</p> <p>Formule un sistema de capacitación en concordancia con la carrera administrativa, a fin de motivar la especialización y profesionalismo de los servidores municipales, aspectos que evitaren que las labores se efectúen por costumbre y rutinas.</p> <p>Elabore mecanismos de reconocimiento al personal, lo que permitirá que los servidores municipales, tengan un rendimiento óptimo.</p>	Alcalde	X		
2	<p>Dispondrá al Director de Desarrollo Institucional y Humano, y al Procurador Síndico Municipal realicen acciones coordinadas a fin de actualizar la reglamentación interna de la entidad, la que será presentada a la Corporación Municipal para su análisis y aprobación.</p>	Alcalde	X		
3	<p>Remitirá el Manual de Clasificación de Puestos y Régimen Remunerativo actualizado y aprobado, al Ministerio de Relaciones Laborales, como organismo rector en materia de recursos humanos y remuneraciones para análisis y aprobación.</p>	Alcalde		X	
4	<p>Elaborarán proyectos de reformas al Manual de Clasificación de Puestos y Régimen Remunerativo y Reglamento de Administración de Recursos Humanos, con enfoque en la gestión de competencias laborales, para regular la administración autónoma de los servidores y servidoras de la entidad, considerando el marco normativo y legal en vigencia, debiendo contener entre otros elementos la metodología, la estructura de puestos de la entidad, definición y puestos de cada grupo ocupacional, la descripción y valoración genérica y específica de los puestos, y realizarán revisiones periódicas de la reglamentación interna a fin de mantenerla actualizada.</p>	Director de Desarrollo Institucional y Humano y el Procurador Síndico Municipal		X	



GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN PORTOVIEJO

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2012

MATRIZ DE ASIGNACIÓN DE TIEMPO PARA EL CUMPLIMIENTO DE RECOMENDACIONES

Ref.:

MSR

2/2

No.	RECOMENDACIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO ASIGNADO DE CUMPLIMIENTO		
			ABRIL 2013	MAYO 2013	JUNIO 2013
5	Realizará controles continuos relacionados para verificar la asistencia y permanencia de los servidores, disponiendo el registro en el reloj biométrico al iniciar y finalizar la jornada, así como del tiempo estimado para el almuerzo, y otras salidas debidamente autorizadas para el cumplimiento de actividades institucionales fuera de la entidad, permisos personales o médicos otorgados por profesionales facultados para el efecto, a fin de asegurar que se cumpla efectivamente la jornada laboral legalmente establecida.	Director de Desarrollo Institucional y Humano	X		
6	Coordinará con los Directores Generales y Corporativos, y con los Responsables de los diferentes procesos administrativos de la entidad, los procedimientos y mecanismos apropiados que permitan controlar la permanencia de las servidoras y servidores en el lugar de trabajo, estableciendo métodos de seguimiento continuo y evaluaciones periódicas que aseguren el cumplimiento de los horarios establecidos por la institución y el desempeño oportuno de las actividades asignadas.	Director de Desarrollo Institucional y Humano		X	
7	Dispondrá al Director de Desarrollo Institucional y Humano coordine la formulación de un plan de capacitación y entrenamiento del personal, el que será remitido a la alcaldía, para su aprobación; y cuya ejecución deberá ser evaluada periódicamente.	Alcalde			X
Elaborado por: Rosa Zambrano y Dora Lara Fecha: 15 de marzo de 2013		Revisado por: Econ. Ángel Muñoz Fecha: 18 de marzo de 2013			

CONCLUSIONES

Con el desarrollo de la Auditoría de Gestión al Área de Recursos Humanos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Portoviejo, se logró cumplir el objetivo general planteado para este tipo de auditoría, que fue evaluar los niveles de eficacia, eficiencia y economía de los procesos en mención, enmarcados dentro de un marco ético profesional.

La evaluación del Sistema de Control Interno, realizada al área seleccionada permitió determinar falencias e identificar oportunidades de mejora, las cuales se encuentran reflejadas en conclusiones y recomendaciones que son de fácil adopción por parte de los involucrados en los procesos, aspectos muy necesarios en los niveles de control interno para lograr una administración más eficaz.

La Planificación Estratégica no ha sido debidamente emitida a los empleados como un documento completo y formal, para que éstos, se involucren adecuadamente con las estrategias a largo plazo que han planteado en la entidad y muy necesarias para hacer frente a los retos del futuro.

La Estructura Orgánica se presenta de manera muy completa, lo que permite de manera objetiva identificar sus partes integrantes y la relación de dependencia existente entre ellas, además de la adecuada distribución de autoridad y responsabilidad.

La poca actualización y el desconocimiento del Manual de Normas de Competencia Laboral impartido por la entidad, además de la falta de documentación formal de políticas, incrementan el riesgo operativo de la entidad y disminuye el nivel de control.

La falta de capacitación tanto a los funcionarios administrativos como a los obreros, aleja a la entidad del cumplimiento de la estrategia planteada y por ende al logro de sus objetivos.

La escasa evaluación del desempeño de los empleados, y la ausencia de indicadores de gestión, ocasionan que las autoridades no puedan tener una estimación objetiva de los resultados obtenidos en las actividades que desarrollan.

RECOMENDACIONES

Implantar las recomendaciones planteadas tanto de la evaluación del Control Interno como de los Procedimientos evaluados, para mejorar en forma sustancial los niveles de eficiencia, eficacia y economía determinados en este examen de Auditoría.

Estructurar la Planificación Estratégica de tal forma que pueda ser emitida y comunicada a todos sus empleados de manera completa, para lograr que estos la conozcan y se comprometan con las estrategias empresariales.

Implementar un Manual de Funciones para que remplace al Manual de Normas de Competencia Laboral, el mismo que integre de manera global y detallada las funciones de cada uno de los puestos de trabajo actuales, como de los propuestos en la estructura organizacional; convirtiendo a este documento en una guía de trabajo oficial y racional, además que su uso sea obligatorio.

Planificar, formular y documentar la programación de capacitaciones tanto para funcionarios administrativos como obreros, aspecto fundamental para el cumplimiento de la estrategia empresarial y el logro de los objetivos.

Implementar programas o procedimientos específicos para que los indicadores de gestión que han sido planteados para cada una de las áreas de la entidad sean debidamente aplicados y evaluados, a fin de analizar de manera objetiva, la situación de éstas y como afectan el desempeño económico de la entidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Blanco Luna, Y. (2006). *Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral*. Bogotá, Colombia: Eco Ediciones.
- Canteras Herrero, F. J. (1995). *Del Control Externo a la Auditoría de Recursos Humanos, en la nueva gestión de recursos humanos*. España, Barcelona: Editora Gestión.
- Casino Muñoz, J. M. (2001). *Evaluar el sector público, tercera edición*. España: Editorial Universidad de Cádiz.
- Cubero Abril, T. M. (2009). *Manual Especifico de Auditoría de Gestión*. Cuenca: Ilustre Municipio de Cuenca.
- Fernández Zapico, F. M. (2010). *Manual para la Formación del Auditor en Prevención de Riesgos Laborales*. España.
- Franklin, E. B. (2007). *Auditoría Administrativa, Gestión Estratégica del Cambio*. México: Pearson Edición.
- Harper y Lynch. (1992). *Manuales de Recursos Humanos*. Madrid, España: Editora Gaceta de Negocios.
- K.H. Spencer. P. (2007). *Manual Básico de Auditoría Interna de la Teoría a la Práctica Profesional*. Barcelona: Edición Gestión.
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, N° 2012-73, R.O. 595 de 2002-06-12. Art. 21.
- Maldonado Milton. (2006). *Auditoría de Gestión, tercera edición*. Quito.
- Manual del Participante, (2012). *Curso de Auditoría de Gestión*, Contraloría General del Estado.
- Miranda Navarro, J. C. (2006). *Apuntes de Auditoría*. España.
- Tamayo Alzate, A. (2003). *Auditoría de Gestión una Visión Práctica, primera edición*. Colombia.