



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

“Auditoría de gestión al Departamento de Talento Humano y Servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Muisne de la ciudad de Muisne , año 2010”

Trabajo de fin de carrera previo la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría

Autor: Sabino Elit Cabezas Angulo

Director: Econ. Angel Romelio Muñoz Guamán

CENTRO UNIVERSITARIO Esmeraldas

2012

Econ.

Angel Romelio Muñoz Guamán

DIRECTOR DEL TRABAJO DE FÍN DE CARRERA

C E R T I F I C A:

Que el presente trabajo, denominado: “Auditoría de Gestión al Departamento de Talento Humano y Servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Muisne” realizado por el profesional en formación: Cabezas Angulo Sabino Elit, cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, Diciembre del 2011

f)

DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Sabino Elit Cabezas Angulo declaro ser autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro 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”

f)

Autor: Cabezas Angulo Sabino Elit

Cédula 0800924946

AUTORÍA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo de fin de carrera, son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Cabezas Angulo Sabino Elit

DEDICATORIA

Con mucha voluntad y amor dedico este logro a mi Esposa e Hijos, quienes fueron el pilar principal para que el objetivo que me trace al proponerme obtener un título Académico lo haya logrado con éxito, soportando días y noches de ausencia, tiempo que debieron ser suyos, que comprendieron y aceptaron muchas necesidades insatisfechas, que compartieron las alegrías y las tristezas que se presentaron durante el periodo de formación académica, que sintieron orgullo del esposo y padre Estudiante, que me recordaban a diario de los horarios de ingreso a la universidad ubicada en un extremo de la casa, del regocijo vivido cada vez que aprobaba un nuevo ciclo, e innumerables acciones que hicieron para tener un esposo y padre Ingeniero.

AGRADECIMIENTO

Al señor y dador de vida, nuestro Padre Celestial por la oportunidad de ser parte de los habitantes terrenales, a la utpl por la oportunidad que me dio, de formarme profesionalmente a distancia, por su filosofía, por el humanismo que irradia, por la metodología empleada que forja a ser maestros y alumnos al mismo tiempo, por la enriquecida biblioteca de que me ha dotado, por la formación en valores éticos y morales, agradecimiento a los Catedráticos que estuvieron prestos a la solución de inconvenientes que se presentaban, a las Secretarías a cargo de la escuela de Contabilidad y Auditoría, y en particular al Gobierno Autónomo Descentralizado municipal del cantón Muisne, através señor Alcalde, que me permitió desarrollar el trabajo de tesis, requisito previo a la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada
Certificación
Cesión de derechos
Autoría
Dedicatoria
Agradecimiento

RESUMEN EJECUTIVO

CAPÍTULO I

1. Definición de la entidad
 - 1.1 Antecedente de la Ilustre municipalidad del cantón Muisne
 - 1.2 Objeto social
 - 1.3 Base legal
 - 1.3.1 Principales disposiciones legales
 - 1.3.2 Estructura orgánica
 - 1.3.3 Organigrama Estructural y Funcional
 - 1.4 Misión
 - 1.5 Visión
 - 1.6 Objetivos estratégicos del GADM del cantón Muisne

CAPÍTULO II

2. Marco Teórico de la auditoría de gestión
 - 2.1 Auditoría de gestión
 - 2.2 Beneficios de la auditoría de gestión
 - 2.3 Indicadores de gestión
 - 2.4 Utilidad de los indicadores para la auditoría de gestión
 - 2.5 Fases de la auditoría de gestión

CAPÍTULO III

3. Auditoría de Gestión al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Muisne
 - 3.1. Conocimiento preliminar
 - 3.1.1 Orden de trabajo
 - 3.1.2 Notificación del trabajo
 - 3.1.3 Informe visita previa
 - 3.1.4 Planificación preliminar
 - 3.1.5 Cuestionario de control interno y programa de Auditoría
 - 3.1.6 Análisis de riesgos

- 3.2 Planificación
 - 3.2.1 Matriz de planificación específica
 - 3.2.2 Programa de trabajo
- 3.3 Ejecución
 - 3.3.1 Hallazgos de auditoría
- 3.4 Comunicación de resultados

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones
Recomendaciones

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis tiene como objetivo base la puesta en práctica de los conocimientos alcanzados en el proceso de formación, mediante una auditoría de gestión al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Muisne, al departamento de talento Humano, y al departamento de servicios durante el año 2010. Principalmente se deseaba conocer sobre el proceso de contratación del personal que se había realizado, si existió convocatoria a concurso de mérito y oposición, clasificación de puestos de acuerdo a los conocimientos del contratado, si se cumplieron procedimientos internos de capacitación, comunicación y evaluación de desempeño, si se cumplieron con leyes y normas establecidas para el efecto etc. Dentro del área de servicios que entrega la entidad a la comunidad como actividad fundamental y exclusiva de ella, encontramos falencias significativas en cuanto a la entrega del servicio de agua potable y recolección de desechos sólidos, estos últimos en todo el perímetro cantonal. Otro objetivo importante de la investigación es proporcionar a la Dirección de Talento Humano, herramientas para la toma de decisiones y correctivos de los procesos existentes a través del cronograma de recomendaciones.

CAPÍTULO I

1.1 Antecedente de la Ilustre Municipalidad del cantón Muisne

El Congreso de la República del Ecuador de 1956 a solicitud de la Junta Parroquial de Muisne, elevada a través de las Autoridades Provinciales, consideran la creación del Cantón Muisne, en razón del abandono de vías , servicios básicos e infraestructura educativa, especialmente por ser la Parroquia más alejada en la zona sur de la Provincia fronteriza de Manabí, no obstante su enorme potencialidad económica, permanece en el mayor abandono por la falta absoluta de caminos, ya por cuanto los Poderes Políticos no han incrementado la apertura de vías carrozables, ya también por cuanto las playas ribereñas del mar, generalmente únicos caminos en la provincia son inaccesibles en la zona sur por ser demasiados pedregosos.

En tal virtud el 3 de Octubre de 1956 se firma el Decreto de creación del Cantón Muisne en la Provincia de Esmeraldas, publicado en el registro oficial Nro.331 del 5 de octubre de 1956, y que fue firmado tras su aprobación en la sala de sesiones del H. congreso Nacional el 24 de Agosto, de 1956 por el Sr. Alfredo Chiriboga Vicepresidente de la República, Presidente de la Honorable Cámara del Senado, y por el Dr. Francisco Acosta Yepez Secretario del Congreso Nacional, siendo presidente del Ecuador Camilo Ponce Enríquez.

El Cantón Muisne se crea con una población de 8000 habitantes de acuerdo a los requerimientos de creación por esos años, y en la actualidad cuenta con alrededor de 21.000 habitantes, de los cuales aproximadamente 14.000 son considerados mano de obra productiva.

La Ilustre Municipalidad del Cantón Muisne, así denominada hasta el año 2005, donde dio paso a ser Gobierno Local, y ahora Autónomo y Descentralizado, desde su creación ha vivido periodos de total convulsión política y malas administraciones, que van desde periodos de semanas hasta de 40 años de administración, caso el ultimo que tuvo relevancia incluso internacional siendo comparado con Fidel Castro por el tiempo que duro en el poder, y ser al Alcalde que mas ganaba en el año 2004, pero así mismo era el Cantón mas abandonado de la provincia, con revueltas populares que dieron fin al periodo considerado Caciquismo, dando lugar a la intervención institucional por parte del Ministerio de Gobierno, y a posteriores Auditorias Especiales a las cuentas de la Institución, donde quedaba demostrado el mal manejo económico practicado por autoridades y funcionarios.

El clientelismo político fue uno de los problemas álgidos de la municipalidad, al ingresar en cada periodo electoral miembros de familia, con la finalidad de mantenerse vigente en el poder, lo que hoy es causa de preocupación, por eso el objeto de la investigación, sin que aun se termine la vieja práctica del incremento de personal.

1.2 Objeto social.

La justificación para la creación de jurisdicciones Autónomas es la de cumplir socialmente con sus habitantes, por esa razón se las crea con Autonomía Administrativa, Económica y Financiera, para que sean capaces de satisfacer las necesidades de las poblaciones que han

carecido de servicios básicos, de Salud, Educación, Vial, etc. así como capacidad para gestionar todo tipo de obras de mejoras y adecentamiento de la Urbes.

1.3 Base legal

El I. Municipio del cantón Muisne, fue creado mediante Decreto Legislativo sin número de 24 de agosto de 1956, publicado en el Registro Oficial 28, del 3 de Octubre de 1956.

En sesión ordinaria celebrada el 12 de julio de 2010, el Concejo Municipal de Muisne, resolvió acogerse a lo que dicta la Constitución de la República del Ecuador en su artículo 264 y adoptó el nombre de: Gobierno Municipal del cantón Muisne.

Después de una sesión ordinaria, celebrada el 14 de enero de 2011, se procedió, mediante Resolución del Concejo Municipal en pleno, acogerse a lo que determina el Capítulo III del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal, Sección Primera; Naturaleza Jurídica, Sede y Funciones, del Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD).

1.3.1 Principales disposiciones legales

Las actividades del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Muisne, se encuentra reguladas por las siguientes disposiciones legales:

- Constitución de la República del Ecuador
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
- Ley Orgánica del Servicio Público
- Ley de Desarrollo Seccional
- Ley Orgánica del Sistema de Contratación Pública
- Código de Trabajo
- Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas
- Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización
- Reglamento General de Bienes del Sector Público
- Reglamento Sustitutivo para el Manejo y Administración de Bienes del Sector Público
- Reglamento de Responsabilidades
- Reglamento de Caucciones
- Reglamentación Interna y Ordenanzas y más disposiciones legales y normativas que rigen el sector público.

1.3.2 Estructura orgánica

Según Ordenanza de Orgánico Funcional del I. Municipio de Muisne, aprobada en sesión de Concejo de 7 de marzo de 2005, la Entidad para el cumplimiento de sus actividades cuenta con los siguientes niveles de organización

Nivel Legislativo:	- Concejo Municipal integrado por Alcalde y 7 Concejales
Nivel Ejecutivo:	- Alcaldía
Nivel Asesor:	- Asesoría Jurídica

	<ul style="list-style-type: none"> - Dirección de Planificación - Comité Administrativo
Nivel de apoyo:	Secretaría General Comunicación y Relaciones Públicas Dirección Administrativa integrada por: <ul style="list-style-type: none"> - Personal - Servicios Generales - Sistemas - Proveeduría - Mercado municipal - Cementerio Municipal Dirección Financiera integrada por <ul style="list-style-type: none"> - Auditoría Interna - Contabilidad - Tesorería - Comprobación y Rentas - Bodega Almacén - Avalúos y Catastros - Coactiva
Nivel Operativo:	Dirección de Obras Públicas <ul style="list-style-type: none"> - Construcciones y Fiscalización - Parques y Jardines - Mediación de Terrenos - mantenimiento y Mecánica Dirección de Higiene y Saneamiento Ambiental <ul style="list-style-type: none"> - Inspección y Control - Saneamiento Ambiental - Camal Municipal Dirección de Educación y Cultura integrada por <ul style="list-style-type: none"> - Cultura y Deportes - Bibliotecas - Turismo Comisaría Justicia y Policía <ul style="list-style-type: none"> - Inspección y Policía Desarrollo de la Comunidad Organismos Autónomos <ul style="list-style-type: none"> - Patronato Municipal

1.3.3 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL

Conforme el Orgánico Estructural, el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Muisne tiene una estructura organizacional conformada por:

NIVEL LEGISLATIVO.- Órgano superior conformado por el Alcalde y Siete Concejales, encargados de Legislar sobre leyes, normas y reglamentos que rigen el desarrollo institucional, así como de fiscalizar todas las actividades que desarrolla la misma.

NIVEL EJECUTIVO.- Representado por el Alcalde, quien es la Autoridad Nominadora, el representante legal y máxima autoridad administrativa.

NIVEL ASESOR.- Conformado por Departamento Jurídico, Dirección de Planificación y Comité Administrativo, encargados de la asesoría legal, la planificación anual de actividades, y del desarrollo administrativo.

NIVEL DE APOYO.- Integrado por Secretaria General quien maneja todo lo relacionado a documentación que genera la administración; Comunicación y Relaciones Publicas quien es encargada de la agenda informativa institucional; La Dirección Administrativa encargada del normal desarrollo de las actividades institucionales y departamentales; y la Dirección Financiera encargada del manejo económico del Gobierno Municipal Autónomo.

NIVEL OPERATIVO.- Conformado por Obras Publicas; Dirección de Higiene y saneamiento Ambiental; Educación y Cultura; Comisaria Justicia y Policía; Desarrollo de la Comunidad y Organismos autónomos, encargados de la parte operacional, responsables cada uno en su área de que los objetivos y metas trazados por la administración se cumplan tal cual se lo haya establecido en los programas de ejecución.

1.4 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 MUISNE un cantón competitivo, en el que se pueda vivir con dignidad.

1.5 Visión

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Muisne, será una Institución moderna, competitiva, de alta productividad, de reconocido prestigio y referente valida de gestión municipal transparente, que contribuya a mejorar permanentemente la calidad de vida de la comunidad. La gestión del Gobierno Autónomo Descentralizado, se sustentara 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, en el compromiso y capacidad de sus recursos humanos.

1.6 Objetivos estratégicos del GADM del cantón Muisne.

Los objetivos estratégicos de la institución están clasificados a partir de las siguientes perspectivas y ejes:

- **Perspectiva Usuarios:** formalizar los procesos y procedimientos de atención, para una mejora continua de los servicios que presta a la población reduciendo los costos.
- Entregar servicios de calidad con cobertura en la población total deseosa de suplir necesidades insatisfechas.
- **Perspectiva interna: Eje: Aspectos técnicos.** Implementar progresivamente la innovación y renovación de los equipos de prestación de servicios de agua potable y

recolección de desechos sólidos minimizando pérdidas técnicas así como el riesgo de cortes no programados para impulsar el desarrollo socioeconómico del cantón.

- **Eje ambiental:** Contribuir a la sostenibilidad del ecosistema cantonal a través de la innovación progresiva del tratamiento de los desechos sólidos hacia una producción ambiental sana.
- **Perspectiva: crecimiento y aprendizaje;** organizar a la institución por procesos que desarrollen progresivamente su eficiencia así como la gestión del talento Humano; esto es capacitación, remuneración, y plan de carrera.

CAPÍTULO II

2. Marco Teórico de la Auditoría de Gestión

2.1 Auditoría de Gestión

La Auditoría de Gestión surgió de la necesidad para medir y cuantificar los logros alcanzados por la empresa en un período de tiempo determinado. Surge como una manera efectiva de poner en orden los recursos de la empresa para lograr un mejor desempeño y productividad.

Desde sus inicios, la necesidad que se le plantea al administrador de conocer en que está fallando o que no se está cumpliendo, lo lleva a evaluar si los planes se están llevando a cabalidad y si la empresa está alcanzando sus metas. Forma parte esencial del proceso administrativo, porque sin control, los otros pasos del proceso no son significativos, por lo que además, la auditoría va de la mano con la administración, como parte integral en el proceso administrativo y no como otra ciencia aparte de la propia administración.

Problemática actual

Aún son insuficientes las Auditorías de Gestión que se ejecutan. Algunas de las causas fundamentales por lo que los directivos de las empresas no reconocen en esta Auditoría una aliada en el logro de los objetivos económicos, sociales y ambientales que ellos deben cumplir son:

- Desconocimiento de ejecutivos sobre la Auditoría y sus ventajas.

Los estilos de dirección más modernos, en los cuales el mundo está inmerso, buscan la menor distancia posible entre la alta gerencia y la base. Esto implica un gran nivel de desagregación y es aquí donde la Auditoría de Gestión auxilia a los ejecutivos, velando por el cumplimiento de los objetivos económicos, sociales y ecológicos para que la administración dedique su tiempo a tareas indelegables. Sin embargo, existe un divorcio entre estos estilos de dirección y la Auditoría de Gestión. Se toma lo primero y se desecha lo segundo. Resultado los ejecutivos están sobrecargado de trabajo lo que impide lograr los resultados que se esperan.

- Escaso sustento metodológico

Si bien la Auditoría de Gestión es dinámica necesita de un marco conceptual en que el auditor pueda trabajar. Es insuficiente aún la información o lineamientos que le permita al auditor, partiendo de ellos ejecutar su labor de forma creativa pero sistemática y ordenada.

- Insuficiencia de los auditores para romper su paradigma.

De todos es sabido que el conocimiento científico constituye el soporte de alto nivel de todo desarrollo impetuoso muy difícil que este pueda ser llevado a cabo por personas que no dominen sus características y sus propiedades y que a su vez aporte perfeccionamientos y mejoras. Los recursos humanos son un factor clave en el desarrollo tecnológico. Los auditores no están totalmente preparados para el cambio, los agobia la rutina de la Auditoría tradicional.

¿Qué es una Auditoría de Gestión?

Según George R. Terry en 1953, en el libro Principios de Administración, señala que "La confrontación periódica de la planeación, organización, ejecución y control administrativos de una compañía, con lo que podría llamar el prototipo de una operación de éxito, es el significado esencial de la auditoría administrativa."

Más adelante, Williams P. Leonard en 1962 la Auditoría Administrativa (La Auditoría de Gestión también se conoce con los términos Auditoría Administrativa y Auditoría Operativa) se define como: "examen comprensivo y constructivo de una estructura organizacional de una empresa", o cualquier componente de las mismas, tales como una división o departamento, así como de sus planes y objetivos, sus métodos de operación y la utilización de los recursos físicos y humanos.

Mientras que Fernández Arena J.A en 1966 con el libro "La Auditoría Administrativa", sostiene que es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y a la participación individual de los integrantes de la institución.

Según el decreto de la corte de Cuenta del Salvador en la legislación del Manual de Auditoría Gubernamental comenta que una auditoría operativa o de gestión es un examen objetivo y sistemático de evidencias con el fin de proporcionar una evaluación independiente del desempeño de una organización, programa, actividad o función gubernamental que tenga por objetivo mejorar la responsabilidad ante el público y facilitar el proceso de toma de decisiones por parte de los responsables de supervisar o iniciar acciones correctivas.

Tiene como objetivo el examen de la gestión de una empresa con el propósito de evaluar la eficiencia de sus resultados con respecto a las metas previstas, los recursos humanos, financieros y técnicos utilizados, la organización y coordinación de dichos recursos y los controles establecidos sobre dicha gestión.

Proceso que permite examinar y evaluar las actividades realizadas de una organización, sector, programa, proyecto u operación.

Actividad que sobre la base de criterios permite medir el grado de eficiencia, eficacia y calidad en la utilización de recursos disponibles, el desarrollo de procesos y la entrega de productos o de servicios, a conformidad con las necesidades de los solicitantes.

La Auditoría de Gestión por su enfoque involucra una revisión sistemática de las actividades de una entidad en relación a determinados objetivos y metas y, 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; y.
- Evaluación del desempeño (rendimiento).

También se conoce como 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.

Como se ven en estos conceptos esta Auditoría 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 (mantenimiento del equilibrio y protección del paisaje, utilización económica de los recursos).

Aquí existe una fuerte interacción ya que la Auditoría de Gestión evalúa en el nivel empresarial el cumplimiento exitoso de los objetivos antes mencionados, viendo a la organización empresarial como un gran sistema que todas sus partes se encuentran en una estrecha relación funcional.

Auditoría de Gestión de los Recursos Humanos.

Harper y Lynch (1992; citado por Velásquez y de Miguel, 2001): Definen la Auditoría de Gestión de Recursos Humanos “como un análisis de las políticas y sistemas de gestión y/o desarrollo de 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 sugerir acciones y medidas para la mejora de la gestión y del desarrollo de la rentabilidad”.

Según John F. Mee (1958) la Auditoría de Recursos Humanos puede ser definida “como el análisis de las políticas y prácticas de personal de una organización y evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencias para el mejoramiento”; definición que fue asumida por Chiavenato en el año 1993 en su libro “Administración de Recursos Humanos”.

2.2 Beneficios de la auditoría de gestión

Es una herramienta de apoyo efectivo a la gestión empresarial, donde se pueden conocer las variables y los distintos tipos de control que se deben producir en la empresa y que estén en condiciones de reconocer y valorar su importancia como elemento que repercute en la

competitividad de la misma. Se tiene en cuenta la descripción y análisis del control estratégico, el control de eficacia, cumplimiento de objetivos empresariales, el control operativo o el control de ejecución y un análisis del control como factor clave de competitividad.

Permite identificar las áreas problemáticas, las causas relacionadas y las soluciones para mejorar.

Localizar las oportunidades para eliminar derroches e ineficiencia, lo que es significativo en las auditorías de gestión, sin embargo, hay que tener cuidado con las reducciones de costos a corto plazo que causan problemas a largo plazo.

Identificar los criterios para medir el logro de metas y objetivos de la organización.

Habilitar un canal adicional de la comunicación los niveles de operación y la alta gerencia.

Generalmente el personal que trabaja en operaciones es más consciente de los problemas y las causas que el personal de la gerencia, por lo que una de las ventajas de la Auditoría de Gestión es la capacidad de los auditores de transmitir preocupaciones operacionales a la gerencia.

Emitir una evaluación independiente y objetiva de las operaciones.

Al comenzar a realizar análisis organizacional el auditor puede encontrarse con que necesita basar su examen en un Plan, en un área específica, en un proyecto, en una actividad o lo que es aún mayor, en la entidad en su totalidad, pues los indicadores pueden aplicarse sin distinción.

Lo básico es contar con la suficiente y confiable información. Con ello, el auditor podrá entonces construir una base de indicadores que le permitan hacer la interconexión de resultados y obtener una buena estimación del comportamiento organizacional.

Al realizar la Auditoría de Gestión, el auditor no necesariamente va a diseñar indicadores, sí necesita suficientes bases conceptuales y metodológicas para emitir juicios objetivos acerca de la gestión de la entidad sobre la base de sus indicadores, o necesitará diseñar algunos indicadores complementarios que le permitan relacionar los resultados de la entidad con los objetivos y metas.

La primera actividad es desarrollar el esquema insumo- proceso -producto. Teniendo en cuenta dicho esquema, se realiza un listado de los datos necesarios para desarrollar cada uno de ellos en un área, proceso o actividad.

- Insumo: Elaborar una lista de los recursos físicos, financieros y humanos que entran al proceso.
- Proceso: Listar las actividades o subactividades necesarias para la transformación de los insumos.
- Producto: Detallar con precisión los bienes o servicios finales del proceso.
- Metas: Referidas a las metas previstas en la planificación.
- Usuarios: Realizar una lista de las expectativas de cliente frente al servicio ofrecido, requisitos de calidad.
- Entorno: Datos macroeconómicos y/o estadísticos.

Definidos los datos se deben convertir en variables físicas, cronológicas, económicas o de satisfacción interna o externa, anteponiendo un indicativo, por ejemplo:

- Insumo: Cantidad de pesos, Número de material, Costo de materiales, Tiempo en horas hombre, etc.
- Proceso: Costo de X Actividad, Número de funcionarios utilizados en Y, Total de pesos de Z tarea.
- Producto: Cantidad de pesos del servicio, Número de productos, Tiempo de entrega.
- Metas: Cantidad estimada de productos, Tiempo estimado de servicio, Número estimado de desperdicio.
- Usuarios: Requisitos de calidad, Número de solicitudes del cliente, Grado de cumplimiento de normas.

Una vez determinada las variables se procede a construir los indicadores para lo cual es necesario correlacionar las variables de una manera lógica y tener claro qué se quiere medir.

Atendiendo a la relación insumo-proceso-producto para cada una de las áreas y procesos encargadas de desarrollar el plan de actividades, se establecen relaciones entre las variables representativas de la forma siguiente:

- Indicadores de economía de los procesos: se relacionan variables de procesos y de productos
- Indicadores de economía de los insumos: se relacionan variables de insumo (uso) y de productos.
- Indicadores de eficiencia: se relacionan variables de insumos (asignación) y de productos.
- Indicadores de eficacia: Relación entre variables de productos con las metas u objetivos de la organización.

En caso de que la entidad cuente con ellos, el auditor debe saber correlacionar la información suministrada, lo que equivale a realizar la evaluación y su respectivo análisis. De no ser así, el auditor debe darse a la tarea de diseñar y aplicar los indicadores, previo consenso con la entidad, que le permitan (con la información suministrada), realizar el proceso de evaluación y análisis para obtener conclusiones claras sobre el comportamiento de la entidad en el cumplimiento de su misión.

Criterios para medir los indicadores:

- Eficiencia:
- Costos Incurridos.
- Manejo de Recursos.
- Situación de la entidad.
- Efectos de Inflación.
- Eficacia:
- Cumplimiento de los planes y programas.
- Resultados obtenidos.
- Calidad de la planeación.
- Oportunidad y cobertura.
- Aspectos internos y externos.

- Economía:
- Diferentes agentes económicos.
- Análisis del Costo/Beneficio
- Recursos utilizados.

Otros beneficios importantes de auditoría de gestión es que:

Los problemas administrativos y las dificultades operacionales pueden detectarse antes de que suceda por lo que le permite a la organización evitar mayores gastos a causa de las deficiencias detectadas.

Representa otra herramienta administrativa para auxiliar a la organización en el cumplimiento de los objetivos deseados ya que una de las causas del fracaso en los negocios se debe a una pobre administración.

- Le permite a la empresa recomendar cierta medida para mejorar la situación presente.
- Extiende la función auditora a toda la empresa.
- Asegura información detallada y segura.
- Habitúa a los empleados a trabajar con orden y métodos.
- Obliga a la empresa a replantear situaciones en una fuente continua y saludable de nuevas ideas y aplicaciones.

2.3 Indicadores de gestión

En cada micro entorno u organización, existen una serie de aspectos que son especialmente importantes y de los cuales depende, en última instancia, su posición competitiva. Esta valoración, permite tener una idea de qué y cuáles son los puntos críticos de la organización.

Algunos autores definen estos aspectos cómo **variables claves** que son aquellas áreas o actividades que de realizarse bien garantizan el éxito de una unidad y por tanto la consecución de sus objetivos, mediante las cuales se debe expresar el funcionamiento interno y externo de la organización centrándose en ellas el proceso de control. Las mismas nos facilitan el diseño de indicadores, su control y medición.

En base a estos indicadores, se puede medir de forma cuantitativa el comportamiento de los componentes de la organización, lo que se define cómo medición y evaluación del desempeño.

Se hace necesario, entonces, identificar un grupo de indicadores, cuantitativos y cualitativos que expresen el nivel y la calidad del cumplimiento de cada objetivo.

Se define como **indicador** la relación entre variables cuantitativas o cualitativas que permiten observar la situación y tendencia de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, con relación a los objetivos y metas previstas y los impactos esperados.

Los indicadores apoyan a la administración en la identificación anticipada de problemas que se perfilan en la ejecución de los procesos y actividades para corregirlos en forma oportuna.

Una variable es la representación cuantitativa o cualitativa de una característica, la cual asumirá distintos valores que dependerán del momento de su observación, expresada con la unidad de medida apropiada a la respectiva característica. Para construir indicadores se puede guiar respondiendo las siguientes preguntas:

- **¿Qué se quiere medir?** Es tener claridad de lo que se pretende abordar.
- **¿A qué nivel de profundidad se quiere llegar?** Permite determinar la cantidad de indicadores o el nivel de correlación entre estos al que se quiere llegar.
- **¿Con qué información se cuenta?** Establece los límites o posibilidades de construcción de indicadores. No se construyen indicadores de los que no se obtendrán resultados.
- **¿De dónde se obtendrá la información?** Es un punto clave, pues la confiabilidad de la información y la rapidez con que se obtenga la misma, son factores que tienen injerencia en el momento de hacer el análisis. Si la información no es confiable o no se puede tener a tiempo es algo que retrasa el ejercicio de la auditoría.

Ventajas de los indicadores

El uso de indicadores es una gran ayuda para el auditor porque permite:

Obtener información rápida del desempeño o evolución de actividades correlacionadas.

Permite hacer comparaciones.

Permite hacer estimaciones, basándose en información histórica y la evolución del indicador.

Es fácil de visualizar, ya sea en su presentación numérica o gráfica, con un vistazo se puede observar el comportamiento de lo medido.

2.4 Utilidad de los Indicadores para la Auditoría de Gestión

Un indicador por sí solo es una cifra fría, por tanto, para que éste cumpla con su objetivo es importante tener en cuenta los siguientes criterios:

El resultado obtenido debe analizarse de una manera integral, determinando en qué medida dicho resultado está apuntando a cumplir los objetivos corporativos, estratégicos y operacionales.

Para el análisis además de comparar el resultado con los rangos preestablecidos, se debe comparar con períodos anteriores para ver su evolución en el tiempo.

Si se tienen datos de entidades que desarrollen la misma actividad los resultados deben ser comparados con ellos.

Al evaluar los resultados de los indicadores se deben tener claros los factores internos y externos (ajenos al responsable y que afectan el resultado).

El proceso de control para la gestión está basado, por tanto, en mecanismos de control relacionados tanto con aspectos cuantificables, derivados de un presupuesto o de un plan, basados en objetivos planteados y en sistemas de controles específicos como control interno, de calidad, etc.; como con aspectos ligados al comportamiento individual e interpersonal. Estos mecanismos son diferenciados y tratados como mecanismos formales (planificación estratégica, estructura organizativa, contabilidad de gestión) y mecanismos no formales de control (mecanismos psicosociales que promueven el auto control y los culturales que promueven la identificación).

El proceso de control de gestión, por tanto, partiendo de la definición clásica del control, retomando criterios de otros autores y ajustado a las necesidades actuales de gestión de información y añadiendo elementos no formales de control pudiera plantearse en cinco puntos:

- Conjunto de indicadores de control que permitan orientar y evaluar posteriormente el aporte de cada departamento a las variables claves de la organización.

- Modelo predictivo que permita estimar (a priori) el resultado de la actividad que se espera que realice cada responsable y/o unidad.
- Objetivos ligados a indicadores y a la estrategia de la organización.
- Información sobre el comportamiento y resultado de la actuación de los diferentes departamentos.
- Evaluación del comportamiento y del resultado de cada persona y/o departamento que permita la toma de decisiones correctivas.

Clasificación de indicadores para la Auditoría de Gestión

Indicadores de eficiencia: Establecen la relación entre los costos de los insumos y los productos de proceso; determinan la productividad con la cual se administran los recursos, para la obtención de los resultados del proceso y el cumplimiento de los objetivos. Ejemplos

Costos medios – Costos en relación a cantidad de productos logrado

.INAU. Costos sobre cantidad de menores atendidos

.Dir. Nal. Sanidad Policial - Costos sobre No. De consultas en el Año.

Producto medio – producción física sobre insumos utilizados

.DGI – No. de inspecciones sobre No. de inspectores

.CGN – No. Exptes. Resueltos por períodos sobre dotación de personal en la tarea

Indicadores de eficacia: Miden el grado de cumplimiento de los objetivos definidos en el Modelo de Operación. Ejemplos

-Cobertura – grado en que los servicios de la unidad cubren la demanda total (comparar situación actual con el máximo potencial)

.D.N. Aduanas – operaciones aduaneras con control informático total de operaciones aduaneras

.D.N. Catastro – padrones mejorados sobre total de padrones

-Focalización – grado en que los servicios de la unidad llegan a la población objetivo previamente definida.

.D. Gral. Salud – No. niños vacunados menor de un año/No. niños menores de un año

.Jefatura de Policía Mdeo - % zonas con cobertura de seguridad a nivel nacional

-Capacidad para cubrir la demanda actual – mide que parte de la demanda real satisface la institución, independientemente de la demanda potencial (más restringida que C y F)

.CGN – No. expedientes resueltos en el período sobre No. Exptes Ingresados.

.Dirección Nal. Prop. Industrial – Patentes otorgadas sobre patentes solicitadas

Indicadores de efectividad (impacto): Miden la satisfacción de las necesidades de la ciudadanía o las partes interesadas. Ejemplos

-Calidad en el acceso a la información

.Mide la necesidad de concurrir a la oficina a brindar el servicio con todo o en parte a través de internet o g por guía de trámite, etc.

-Calidad en el acceso al servicio

.Desde la posibilidad de efectuar el trámite sin concurrir a la unidad hasta grado de cobertura geográfica, etc.

-Calidad de la infraestructura p/atender al público.

.Características de los lugares de atención al público y tecnología informática para la prestación de los servicios

-Calidad en tiempo de respuesta – tiempo promedio entre la solicitud de un servicio y su prestación

.Dir. Gral. Sec. MRREE – Días demora promedio de trámites de legalización

2.5 Fases de la Auditoría de Gestión.

Para su organización y desarrollo la Auditoría de Gestión comprende cinco etapas generales, que enunciamos a continuación.

- Exploración y examen preliminar: estudio que, previo a la ejecución de la Auditoría, se debe realizar en la entidad. Crea las condiciones que permitan establecer los elementos de control de la calidad.

Al realizar una auditoría, el auditor acepta responsabilidades profesionales con el público, con su cliente y con los otros miembros de la profesión. Por lo tanto, debe buscar mantener su integridad y objetividad en la realización del trabajo .La decisión de mantener un cliente o de aceptar otro nuevo no debe ser tomada a la ligera. El hecho de aceptar un cliente involucra algunos pasos;

1. Evaluación de la integridad de la empresa;

El fin primordial de la auditoría de gestión es emitir una opinión acerca de la gestión de la administración superior. Por lo tanto, es importante que el auditor acepte el trabajo sólo cuando exista una seguridad razonable que se pueda confiar en la información entregada por la administración. Si dicha administración no fuera íntegra se aumenta el riesgo de que se presenten irregularidades dentro del control del plan estratégico de la empresa.

-Comunicación con el auditor anterior.- Antes de aceptar el trabajo se requiere que el nuevo auditor tome la iniciativa de comunicarse, ya sea en forma oral o escrita con el auditor anterior. La comunicación deberá realizarse con el permiso del cliente y debe pedirse a éste autorice al auditor anterior a que conteste plenamente las preguntas del sucesor. En la comunicación, el nuevo auditor deberá hacer preguntas específicas y razonables con respecto a asuntos que pudieran afectar su decisión de aceptar el trabajo. Si el cliente no otorgara la autorización para comunicarse con el auditor anterior o bien el auditor se negara a dar la información solicitada, se deberá pensar seriamente si se acepta o no el trabajo.

-Investigación con terceras personas.- También se podrá obtener información acerca de la integridad de la administración, a través de otras personas conocedoras de la empresa.

-Estudio del cliente.- Cuando se va a renovar un compromiso de auditoría, se debe tener presente la experiencia previa que se ha tenido con el mismo.

2. Evaluar la capacidad del auditor al realizar una auditoría de acuerdo a las normas de auditoría generalmente aceptadas;

Si bien es cierto que la auditoría de gestión no tiene normas establecidas, al decidir aceptar un trabajo con un nuevo cliente o continuar con un cliente actual, el auditor de igual forma considerará si el trabajo se puede realizar de conformidad a tres normas generales de las NAGAS. Estas tres normas generales son de particular importancia al tomar la decisión, dado que se trata de normas relacionadas con el campo del trabajo y con normas de información. Las normas generales se refieren a las cualidades personales de un auditor y la calidad de su trabajo, conforme se indica a continuación;

-Entrenamiento técnico y capacidad.- El examen deberá ser realizado por una persona o personas que tengan capacidad técnica y estén preparados para trabajar como auditores. La capacidad de un auditor no sólo se determina por su nivel académico y experiencia práctica, sino también por la habilidad, cuidado y diligencia que muestre al realizar su trabajo. Por lo tanto esta norma se refiere al nivel académico necesario para ingresar en la profesión, entrenamiento, práctica y experiencia en auditoría. Antes de aceptar un trabajo de auditoría, el auditor deberá determinar si posee la capacidad profesional para realizar el trabajo de acuerdo con lo indicado anteriormente. Si el auditor llegare a la conclusión de que no posee la capacidad necesaria deberá de rechazar el trabajo.

-Independencia.- No basta con que el auditor sea competente y tenga experiencia práctica. También deberá ser ajeno a la influencia de su cliente al realizar su trabajo. Por lo tanto, en todos los asuntos relacionados con el trabajo, el auditor deberá mantener independencia en su

-Actitud mental.- Para cumplir con esto el auditor deberá ser independiente tanto de hecho como de apariencia. De hecho, la independencia se relaciona con la capacidad del auditor para actuar con integridad y objetividad. La primera se relaciona con la honestidad del individuo, la segunda se refiere a su imparcialidad. Ninguna de estas dos cualidades es medible, dado que se relaciona con el carácter y estado mental de la persona. Sin embargo, estas cualidades se reconocen como obligatorias para cumplir con la independencia. Para ser independiente en apariencia, el auditor evitará relaciones con el cliente que pudieran ser causa de que una persona razonable llegue a dudar de su integridad y objetividad. Estas relaciones, pudieran ser de carácter financiero y/o de negocios.

-Cuidado profesional al desarrollar el trabajo.- El cliente y público en general esperan que el auditor tenga mucho cuidado al realizar una auditoría. El criterio para juzgar si se ha ejercido cuidado profesional se basa primordialmente en la costumbre, convencionalismo, y juicio a la luz de las circunstancias más que el tener una lista de pasos y procedimientos. El debido cuidado requiere la revisión crítica tanto del trabajo realizado como del criterio ejercido por quienes participan en el examen. También se relaciona con la imagen de un profesional razonablemente competente, cuyo grado de habilidad se toma como norma de medición, siempre que se ponga en tela juicio la calidad del desempeño de un colega. El auditor deberá negarse a realizar un trabajo si piensa que no puede ejercer un cuidado adecuado a lo largo de toda la auditoría.

-Selección del equipo auditor.- Esta selección debe asegurar la objetividad e imparcialidad del proceso de la auditoría, en ningún momento un auditor debe auditar su propio trabajo. Estos auditores deben estar calificados por los conocimientos que poseen de un proceso de auditoría, por sus conocimientos técnicos del objeto a auditar, por su habilidad para comunicarse en forma verbal y por escrito. Un buen auditor se puede clasificar o diferenciar por diferentes características, estas pueden ser: diplomático, analítico, paciente, honesto, formado, observador, auto disciplinado, abierto, profesional, buen comunicador, independiente, autocrítico, no influenciado, debe tener sentido común y la más importante "actuar con ética en cualquier situación". Se debe dejar constancia de los nombres elegidos y de las responsabilidades de cada uno de los miembros del equipo. La cantidad de auditores dependerá del tiempo que se espera que dure la auditoría, la cantidad de áreas involucradas y del presupuesto asignado para recursos humanos.

- Planeamiento: se refiere a la determinación de los objetivos y alcance de la Auditoría, el tiempo que requiere, los criterios, la metodología a aplicarse y la definición de los recursos que se considera necesarios para garantizar que el examen cubra las actividades más importantes de la entidad, los sistemas y sus correspondientes controles claves.

Comienza con la decisión de realizar la auditoría, abarca todas las actividades, desde la selección del equipo auditor hasta la recolección de la información. Si bien las actividades relacionadas con la planificación tienen mayor incidencia al inicio del examen, ellas continúan durante la ejecución y aún en la formulación del informe, por cuanto mientras el documento final no sea aprobado y distribuido, su contenido puede estar sujeto a ajustes y reconsideraciones, producto de nuevas decisiones que obligarán a afinar la planificación aún en la fase del informe. Durante esta etapa, el equipo de auditoría se dedica básicamente a obtener una adecuada comprensión y conocimiento de las actividades y operaciones ejecutadas por la empresa a examinar, llevando a cabo ciertas acciones que ayuden a la revisión final, con el objetivo de determinar, entre otros aspectos, los objetivos y alcance del examen, así como las condiciones para realizarlas. En esta etapa el auditor dedica sus mayores esfuerzos a planear la estrategia

que utilizara en la auditoría que ejecutara. La cantidad de planeación requerida en un trabajo variará con el tamaño y complejidad del cliente y respecto al conocimiento y experiencia del auditor en referencia al cliente. En esta etapa se deben realizar algunas actividades como las que a continuación se indica;

- Elaboración del plan de auditoría.- Se deben fijar las fechas y lugares en donde se realizara la auditoría, objetivos y alcance de la misma, normativa de referencia y vigente, los miembros del equipo auditor, medios y recursos necesarios para la ejecución, horario de la auditoría y identificar las personas responsables de cada área.

-Conocimiento del negocio del cliente y del sector industrial en que opera.- Para poder planear adecuadamente su trabajo, el auditor deberá obtener suficiente información del negocio del cliente, que le permita comprender los eventos, controles y otras situaciones que pudieren tener un efecto significativo sobre el plan estratégico que la empresa ha proyectado llevar a cabo. También deberá tener conocimiento sobre: tipo de negocio, tipos de productos y servicios, sucursales de la compañía y características operativas de la entidad, así como de sus métodos de producción y marketing; tipo de industria, vulnerabilidad de la industria a las condiciones económicas cambiantes, y políticas y prácticas importantes de la industria; estructura de control interno.

- Estudiar los documentos de trabajos anteriores.- En una auditoría recurrente el auditor podrá examinar sus propios documentos de trabajo para refrescar sus conocimientos acerca del cliente. Además, los papeles de trabajo podrán revelar áreas de problemas que ocurrieron en auditorías anteriores y que pudieran continuar en el futuro. Respecto a un cliente nuevo podrá obtener información acerca de la industria en que él opera leyendo información de la industria, recabada por la firma de auditores o por publicaciones de la industria. El auditor obtendrá información útil de las guías de auditorías publicadas en el país.

Para obtener conocimiento acerca del negocio del cliente, el auditor podrá: Examinar las escrituras constitutivas así como los estatutos, leer las actas de las asambleas de accionistas y juntas de directores, leer contratos vigentes importantes, leer publicaciones del ramo y de la industria respecto a acontecimientos actuales de los negocios y la industria, y principalmente el auditor debe obtener conocimiento y copia del plan estratégico que se ha propuesto la empresa con sus respectivos avances y controles que se han aplicado a los diferentes objetivos.

-Visita a las instalaciones del cliente.- Una visita a las instalaciones y oficinas es de gran ayuda para el auditor con el fin de obtener conocimiento acerca de las características de operación del nuevo cliente, conocer los tipos de controles aplicados, instalaciones y los hábitos del personal. El auditor deberá documentar la información obtenida de las visitas a la planta y a la oficina.

-Plantear interrogantes de la administración.- Tanto para el caso de los clientes nuevos como para clientes actuales, establecer conversaciones con sus administradores podrá revelar acontecimientos de los negocios que afectan a la empresa y que pudieren tener significado en la auditoría. Además, la administración deberá conocer disposiciones gubernamentales y de la industria que pudieran afectar a la empresa. Se podrá también interrogar a la administración respecto al alcance y oportunidad de involucrar al personal del cliente en la elaboración de análisis para el auditor. Para seleccionar el área que se desea auditar se puede considerar;

- Los problemas y debilidades conocidas.- Es decir, identificación de los problemas específicos de las áreas que son puntos de partidas para algunos procesos, la ocurrencia de actos

irregulares en la administración de dinero y gastos presupuestarios, en apariencias excesivas, contratación de personal innecesario, la sospecha que existen áreas improductivas o menos eficientes las que pueden generar la necesidad de examinarlas.

-Identificar algunas áreas que no han sido auditadas anteriormente.- Es decir, otra forma de seleccionar el área o las áreas a auditar es dada por el interés de saber cómo está desempeñando su labor aquella área que no han sido auditada anteriormente.

- Definición del alcance y objetivos.- Es decir una declaración precisa acerca de lo que la auditoría se propone conseguir y/o a la pregunta que responderá. (Carta de Compromiso)

-Notificación al auditado.- Se debe comunicar el plan, resolver necesidades especiales y confirmara los asistentes que acudirán a reuniones de apertura y cierre.

- Evaluación de los riesgos.- El auditor determina su opinión o conclusión final, con base primordialmente en la evidencia obtenida durante la verificación de que se estén cumpliendo los objetivos propuestos. El objetivo del auditor es restringir el riesgo de auditoría, de manera tal que al concluir su examen, el riesgo de auditoría se encuentre suficientemente bajo.

-Los objetivos y metas.- Es decir, revisar los resultados o efectos que la empresa esperaba alcanzar al momento de poner en marcha un proyecto.

-Recursos autorizados.- Revisar la asignación de fondo que autorizo la empresa, para una actividad u proyecto, para así poder medir la variación que existe entre las variables costo, tiempo y calidad.

-Sistemas y controles existentes.- Revisar los sistemas que existen en la empresa, ya que son estos los que permitirán que se logren los objetivos planteados, así se podrá medir que las actividades que se realizaron aseguraron el logro de los objetivos.

- Auditorías anteriores.- Revisar que se han aplicado las medidas correctivas que se indicaron en el informe de auditoría antes realizada, es decir, un seguimiento a las actividades implementadas por la empresa.

-Conocimiento de la estructura del control interno.- Revisar el ambiente de control interno de la empresa para verificar que este entrega la confianza y la estructura necesaria para asegurar que las actividades que se desarrollan cumplen el objetivo para que fueran creadas.

- Desarrollar listas de verificación.- Esta etapa permite obtener los últimos datos importantes para la ejecución de la auditoría, como por ejemplo, ¿qué quiero mirar?, ¿qué estoy buscando?, ¿con quién debo hablar?, ¿qué deseo preguntarle?

¿Qué? Normas, políticas y procedimientos aplicados a sistemas y controles claves, conocimiento de la empresa ¿Por qué? Objetivos, metas y planificación estratégica, líneas de responsabilidad funcional.

-Programa.- Como última fase de la etapa de la planificación, se deberá confeccionar el programa de auditoría, el que tiene como objetivo reunir evidencias suficientes, pertinentes y válidas para sustentar las conclusiones a emitir respecto del objeto sometido a examen. Este

programa servirá de guía de evaluación de los problemas seleccionados en la fase anterior y en la determinación de sus posibles causas y efectos. La realización del programa de auditoría es de fundamental importancia para el Supervisor y/o Coordinador de la auditoría, porque constituye una evidencia de la planificación que se realizó y de los procedimientos previstos. Representa además un elemento de control del cumplimiento del mismo. El coordinador deberá realizar un programa detallado describiendo minuciosamente la forma práctica de aplicar los procedimientos y técnicas de auditoría a los efectos de la ejecución por parte de los auditores integrantes del equipo. El programa deberá incluir como mínimo, los problemas específicos que se están analizando, periodo a que corresponde y área o unidad correspondiente. A medida que avance el programa de trabajo, el alcance del programa puede variar, de acuerdo a la cantidad y tipo de evidencias que el auditor necesita obtener para llegar a emitir conclusiones debidamente fundadas. Deberá efectuarse una descripción detallada de todos los procedimientos a efectuar en cada actividad, indicando específicamente si se trata de entrevistas, repaso de antecedentes, exámenes, cálculos, análisis, comparaciones, etc. Para cada procedimiento se indicará;

-Cuál es el límite de tiempo para realizar cada paso, que período se analizará, cuál es la secuencia de cada procedimiento y su relación con otros.

-Lugar, sucursal, unidad, etc., en cual se realizará el trabajo.

-Deberá indicarse documentación a utilizar y se hará referencia al papel de trabajo a utilizar.

-Deberá indicarse el tiempo asignado (hora hombre) y las personas que la ejecutaran. La etapa final es ejecutar los procedimientos del programa de auditoría tendiendo a lograr evidencias, que permitan medir el éxito o no de una gestión. Para ello el Coordinador deberá establecer un sistema de medición del rendimiento, siempre que pudiera contar con la información consistente y oportuna.

- Ejecución: en esta etapa se ejecuta propiamente la Auditoría. Aquí se verifica toda la información recopilada. Se busca obtener evidencias suficientes, relevantes y competentes para determinar las causas y condiciones que originan el incumplimiento. Se debe determinar en detalle el grado de cumplimiento de las 3 "E", teniendo en cuenta condición, criterio, efecto y causa con el objetivo de cuantificar todo lo que sea posible para determinar el precio del incumplimiento. De forma tal que la Auditoría sirva de instrumento para coadyuvar a la toma de decisiones inteligentes y oportunas.

Empieza con la reunión de apertura, en las instalaciones donde se realizara la auditoría e incluye la recolección y análisis de la información existente. En una reunión de apertura se deben revisar las siguientes situaciones; presentar al equipo auditor y sus responsabilidades, identificar contraparte de la empresa, definir las áreas a auditar, solicitar copias de los documentos de referencia necesarios, establecer reglas para la auditoría, revisión del programa de auditoría y arreglos administrativos. En otras palabras esta fase involucra básicamente la recopilación de evidencias suficientes, competentes y pertinentes sobre los asuntos más importantes para la realización de pruebas y análisis de las evidencias, para asegurar el éxito de la auditoría, de modo de acumular bases suficientes para la formulación de observaciones, conclusiones y/o recomendaciones efectivas y debidamente respaldadas, así como para

acreditar haber llevado a cabo el examen de acuerdo con los requisitos previamente establecidos. También en esta etapa se aplican procedimientos y técnicas de auditoría que comprenden: pruebas y evaluación de controles, identificación de hallazgos (condición y criterio), desarrollo de observaciones (incluyendo condición, criterio, causa-efecto, y evaluación de comentarios de la entidad) y comunicación de los resultados a los funcionarios responsables de la empresa evaluada. Las evidencias objetivas que necesita el auditor, las debe buscar de hechos reales con relación a hechos que estén fuera de lo normal, es fundamental que el auditor este bien informado acerca de los objetivos generales y específicos que la empresa se ha propuesto en su planificación estratégica con el objetivo de estar seguro de que las evidencias que posee son las más correctas para la realización de su trabajo. Para obtener estas evidencias el auditor puede utilizar diferentes medios tales como: entrevistas con los ejecutivos y empleados que desarrollen su actividad en el área a auditar, visión ocular, revisión de documentos y registros de los índices de gestión que posee la empresa, leyes, reglamentos internos, memorias, informes o cualquier otra fuente de información que nos ayude a obtener el conocimiento total del objetivo a ser revisado. Los indicadores de rendimientos, ya sean cualitativos o cuantitativos deben proporcionar al ente o a al auditor un indicio sobre el grado de eficiencia, economía y efectividad de la ejecución de las operaciones.

-Los indicadores cualitativos.- Estos no miden numéricamente una actividad, sino que se establecen a partir de los principios generales de una sana administración.

-Indicadores cuantitativos.- Lo primero que deberá determinar el coordinador de la auditoría es si el ente auditado ha desarrollado un sistema de medición del rendimiento (tablero de comando). Si la administración del ente no ha desarrollado dicho sistema, deberá realizarlo el auditor. Para ello deberá desarrollar una batería de indicadores de gestión, debiendo decidir: ¿qué datos reunir?, ¿cómo reunirlos?, ¿cómo asegurar su confiabilidad?

-Indicadores de gestión.- Se busca asegurar la veracidad y confiabilidad de los antecedentes reunidos y confirmar que la información obtenida responda a la realidad de la empresa p área de estudio, debiendo el coordinador definir el nivel de verificación que se estimará necesario, debiendo documentarse los datos incluidos, los cálculos y las pruebas sustantivas, en papeles de trabajo respectivo.

Normas de rendimiento.- Se refieren a mediciones cuantitativas o cualitativas de cuál es el nivel que se considera como deseado o esperado, de una actividad. Se destaca la conveniencia de tratar de obtener la aprobación del ente auditado sobre las normas de rendimiento que se aplican. Si ello no ocurre, en el informe deberá indicarse tal situación, las opiniones del ente auditado y los fundamentos de la norma aplicada por parte del auditor.

Análisis y evaluación de evidencias.- Una vez determinadas las desviaciones cualitativas y cuantitativas respecto de los criterios o normas, deberá analizar y evaluar las evidencias para desarrollar los hallazgos.

Diagnóstico.- La evidencia y hallazgos reunidos en la fase anterior, analizados y evaluados, permiten al auditor tener un panorama preciso de la realidad auditada y poder, en consecuencia, emitir un diagnóstico. Los hallazgos responden a la pregunta crítica de cuán bien o no está funcionando una actividad. Esto significa que el coordinador deberá comparar el rendimiento real con las normas para determinar el nivel de eficiencia, eficacia y economía de la gestión. Todos los hallazgos negativos o positivos detectados deben tener cabida en el diagnóstico, determinándose las causas que los determinaron. Para facilitar la redacción

posterior del informe, deberá confeccionarse en los papeles de trabajo una misma forma de anotación de los hallazgos;

Condición.- Es el nivel real del rendimiento obtenido.

Criterio.- Es el nivel deseado, esperado o planificado del rendimiento, veles decir la norma de rendimiento.

Causa.- Los factores determinantes de la variación del rendimiento (favorable o desfavorable).

Efecto.- El impacto de la variación en el rendimiento, medido en unidades monetarias, cuando sea posible.

Recomendación.- Mediante éstas se intentarán superar los problemas encontrados, evitar problemas futuros y consecuencias, con la finalidad de que la entidad auditada adopte las medidas recomendadas. Las recomendaciones deben enfocar aspectos significativos de la organización y de su gestión, además ser técnica y financieramente factibles de aplicar en los entes, de acuerdo a sus propias características.

Opinión del ente auditado.- Es un elemento útil para ratificar o rectificar las aprensiones del diagnóstico. Asimismo permite al ente auditado formular sus descargas.

Pronóstico.- Los auditores responsables de cada hallazgo consultarán a los afectados por las observaciones, salvo caso de fraudes detectados o malversaciones de fondos, solicitando su opinión sobre los hallazgos y recomendaciones formuladas, consignándose en los papeles de trabajo. El coordinador deberá discutir el borrador del informe con los máximos niveles de cada área, en reuniones, a las cuales deberá concurrir el personal a cargo de los sectores involucrados por las observaciones o recomendaciones. De esta manera se asegurarán de no haber omitido ningún antecedente o dejado sin considerar determinada evidencia. Además, tratarán de obtener información sobre la evolución del marco externo que más afecte a la organización a mediano o largo plazo, con el objetivo de proyectar las principales variables que ella maneja (pronóstico) a fin de confirmar, modificar o descartar determinadas recomendaciones. De los resultados de cada reunión se confeccionará una minuta que deberá estar firmada por cada uno de los participantes.

- Informe: La exposición del Informe de Auditoría debe expresar de forma concreta, clara y sencilla los problemas, sus causas y efectos, con vista a que se asuma por los ejecutivos de la entidad como una herramienta de dirección.

En esta etapa se informan las conclusiones a las cuales ha llegado el equipo de auditores, respecto de su objeto revisado, abarca la reunión de cierre con los máximos directivos de la empresa, y la emisión del informe final y formal de la auditoría. Los informes de auditoría de gestión tienen características distintas del informe tradicional de auditoría de estados financieros. Las auditorías de gestión cubren una amplia gama de metas y objetivos, como resultados de lo cual es necesario normalizar, en lo posible, la estructura de los mismos. Otra importante característica de los informes de auditoría de gestión es la ausencia en los mismos de cualquier opinión global respecto a los resultados de la auditoría o la actividad examinada. Excepto en muy raras circunstancias en las que se hayan aceptado normas de rendimiento tan generales que representen una base indiscutible para llegar a una opinión sobre operaciones

globales, debería esperarse que el informe de auditoría de gestión se limite únicamente a las observaciones de hallazgos referentes a las situaciones encontradas durante la auditoría.

Informe de avance.- En un informe de tipo administrativo que emite el coordinador con el objetivo de posibilitar una adecuada supervisión y efectuar oportunamente los ajustes que se estimen pertinentes. Los informes de avance, en general, se emitirán comparando un plan o presupuesto con las tareas realizadas en terreno. Inicialmente con el presupuesto de auditoría, a partir de la finalización de la etapa de estudio preliminar, con la planificación de recursos y desde la etapa de medición de rendimientos con el programa de auditoría. En términos generales el informe se emitirá teniendo en cuenta el último plan en vigencia. Los informes de avance se emitirán con periodicidad, aunque de acuerdo a cada caso la supervisión podrá ampliar o disminuir ese lapso. El informe de avance debe contener;

- Datos fijos.- Indicarán la organización, número de informe, período considerado, coordinador, etapa de auditoría y toda la información del género que surgirá de las anotaciones que se realizan en los papeles de trabajo.

-Objetivo.- Se indicarán los objetivos detallados de la auditoría (última versión).

-Periodo bajo examen.- Se consignará el periodo bajo examen.

-Información de avance.- Contendrán a nivel de proyecto un detalle de las actividades programadas, el avance en el período estipulado y el avance total a la fecha a la cual está referido. Se puede utilizar en este punto diagramas de avance de tareas (barras horizontales o cartas Gantt). Como mínimo el informe deberá incluir como información específica;

-Plan estratégico y presupuesto.- Descripción del mecanismo de su formulación, elevación, aprobación, ejecución y seguimiento. Análisis de los principales rubros de ingresos, egresos a la fecha del informe y revisión comparativa con años anteriores.

-Análisis del negocio.- Se dará una idea global del negocio. Se explicarán las actividades rentables y aquéllas que requieren de subsidios, toda esta información es la disponible a la fecha del informe.

- Áreas críticas.- Se sugerirá un estudio más profundo sobre aquellas áreas, subáreas y actividades que hayan detectado como críticas (con problemas actuales o potenciales).

-Sistemas de información.- Se detallarán los sistemas de información gerencial de que dispone la organización. En particular interesa precisar si existe un sistema de información en base a datos contables y extra contables que facilite la toma de decisiones de la alta gerencia y permita la auditoría interna y externa de la gestión empresarial.

-Otra información relevante.- Se indicará a continuación cualquier otro dato o información considerada de interés por el coordinador para el desarrollo de la auditoría.

Informe final.- Como resultado de las tareas de auditoría de gestión se emitirá al finalizar la misma un informe, que detalle los resultados obtenidos en las tareas de auditoría planificadas.

Propósito.- Describir porqué se efectuó la auditoría y se obtiene de la última versión del programa de auditoría.

Alcance.- Se señalará con precisión el ámbito sometido a la evaluación (toda la organización, un área, una actividad, un contrato. etc.) y la muestra analizada. Se considerará, además las razones que hayan podido impedir una plena y libre realización de la auditoría. Se indicará asimismo el tipo de información utilizada (contable, extra contable, estadística, proyectada, etc.)

Metodología.- Se efectuará una descripción de la metodología utilizada para realizar el examen.

Antecedentes.- Se describe la organización, proyecto o actividad auditada. Deberá limitarse únicamente a la información necesaria para comprender los hallazgos y recomendaciones presentadas en el informe.

Información específica.- Deben dejarse establecidos los hechos y circunstancias que caracterizan la situación en estudio (hallazgos) y sus aspectos positivos o negativos, latentes y evidentes. Debe contener fundamentalmente información conceptual y conclusiones del análisis. Es conveniente que los detalles analíticos se muestren como anexos. Como mínimo el informe deberá incluir como información específica.

Plan estratégico y presupuesto.- Análisis de los principales rubros de recursos y gastos a la fecha del informe y compararlo con años anteriores. Cuantificación de metas y objetivos incluidos en la planificación estratégica de la empresa.

Análisis del negocio.- Por excepción, si hay modificaciones relevantes respecto del último informe de avance.

Áreas críticas seleccionadas.- Se deben extraer del informe de avance y se explicará su funcionamiento, problemas detectados, los problemas comprobables, la evidencia recolectada, pruebas desarrolladas, comentarios resultantes y conclusiones alcanzadas. En el análisis realizado se utilizarán los indicadores cuantitativos y cualitativos.

Sistemas de información.- Se detallarán los sistemas de información gerencial de que se dispone en la organización y se evaluará su funcionamiento.

Indicadores de rendimiento.- En caso de existir un sistema de información gerencial, se requiere analizar la confiabilidad y oportunidad de los datos de base, así como también los indicadores seleccionados. En el informe se consignará el resultado de los indicadores de rendimiento de las áreas críticas. En caso contrario, el equipo incluirá un conjunto de indicadores de las áreas críticas. Se informará la opinión del ente auditado respecto a los indicadores utilizados, en el caso de no compartir la inclusión de determinados ratios.

Hallazgos, conclusiones y recomendaciones.- Se obtendrá la información de los papeles de trabajos en los que se detalla los hallazgos encontrados, se indicará para cada hallazgo la condición, criterio, causa efecto o conclusión, y la recomendación que resulta del hallazgo. La conclusión es el resultado obtenido como consecuencia del análisis de cada hallazgo

específico. El informe deberá contener conclusiones cuando los objetivos de auditoría lo requieren. Las conclusiones deberán formularse explícitamente y no dejar que sean deducidas por los lectores. Las recomendaciones son medidas que a juicio del grupo de auditoría permitirán a la organización lograr más eficaz, económica y eficientemente sus objetivos propuestos, solucionando sus actuales problemas, previendo otros y aprovechando al máximo las posibilidades que el medio externo y sus propios recursos le ofrecen.

Organización auditada.- La reunión de cierre tiene como objetivo presentar las observaciones de la auditoría a los representantes de la empresa auditada, de tal modo que se asegure que se han entendido claramente los resultados obtenidos, el auditor encargado presenta las observaciones teniendo en cuenta el grado de importancia de cada una de ellas, se le agradece al personal por su colaboración y apoyo para poder ejecutar de la mejor forma posible dicha auditoría.

- Seguimiento: Resulta aconsejable, de acuerdo con el grado de deterioro de las tres E que se observe, realizar una comprobación entre uno y dos años, que permita conocer hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los hallazgos mostrados y las recomendaciones dadas en cualquiera de las circunstancias, es decir tanto si se mantuvo la administración de la entidad en manos del mismo personal, como si hubiera sido sustituido por sus desafortunados.

La auditoría no será efectiva si ha concluido con un buen informe y no se le efectúa un seguimiento para verificar, que la empresa auditada ha puesto en marcha las observaciones y recomendaciones que le ha propuesto el equipo auditor. El método para efectuar el seguimiento, dependerá del tipo de observación, y también de la importancia y materialidad de las observaciones y recomendaciones.

CAPÍTULO III

AUDITORÍA DE GESTIÓN AL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN MUISNE

FASE I

3.1 CONOCIMIENTO PRELIMINAR

AD1

3.1.1 ORDEN DE TRABAJO

1/1

ORDEN DE TRABAJO PRELIMINAR

OFICIO: 001

ORDEN DE TRABAJO No: 001

FECHA: Muisne, 2 de mayo del 2011

Señor
Sabino Elit Cabezas
Alumno UTPL

De mi consideración:

De conformidad con el Plan de Actividades de Auditoria para el presente año, lo designo como auditor y dispongo a usted la realización de la "Auditoria a la Gestión de la Jefatura de Talento Humanos", y servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Canton Muisne.

El alcance de la auditoria cubre el periodo Enero 1 al 31 de Diciembre del 2010, y se relaciona con Evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales aplicadas en el proceso para los Contratos de trabajo amparados por el Código del Trabajo en la Ley de Servicio Público del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Muisne.

El objetivo general de la auditoria es evaluar la eficiencia, eficacia y ética en el cumplimiento de los objetivos planteados y el desarrollo de los procesos institucionales por el periodo 2010.

El tiempo estimado para la ejecución de esta acción de control es de 60 días laborables que incluirán la lectura del borrador del informe y la conferencia final.

Atentamente

Econ. Angel Muñoz

DIRECTOR DE TESIS

3.1.2 NOTIFICACION DEL TRABAJO

NOTIFICACION DE UNA AUDITORIA AL GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTON MUISNE

OFICIO No. 002

AD2

Sección: departamento de Talento Humano

1/1

Asunto: Notificación inicio de la Auditoria

Muisne, 9 de mayo del 2011

Abogado

Angel Bernal Bodniza

Alcalde

GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTON MUISNE

Presente

Por medio de la presente, notifico a usted que la Auditoria de Gestión que se está por realizar en el Gobierno Autono Descentralizado Municipal del cantón Muisne, se efectuara en el lapso de estos dos meses siguientes; auditoria que se enfocara en las gestiones llevadas a cabo por la institución en el departamento de talento Humano, por el periodo correspondiente entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2010.

Evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales aplicadas en el proceso para los contratos de trabajo amparados por el Código de trabajo en la Ley de Servicio público del GADM del cantón Muisne, y presentar una opinión sobre los aspectos administrativos y operativos de la institución y demostrar si estos son llevados de manera efectiva, eficiente y éticos.

La Auditoria de gestión implicara la revisión de las pruebas de los registros que consideremos necesarias por lo que desde ya apelamos a su total apertura y comprensión relacionado a la información que solicitaremos a los funcionarios responsables.

El control interno institucional será otro de los elementos a evaluar dentro del proceso a auditar, con la finalidad de planificar correctamente, y determinar la naturaleza, la oportunidad y los alcances de los procedimientos en cuestión, aspectos que serán oportunamente informados a usted, considerando para ello las normas de auditoría generalmente aceptadas.

La programación estimada es:

- Inicio: 9 mayo del 2011
- Finaliza: 9 Julio del 2011
- Entrega de informe 25 Julio del 2011

Contando desde ya con su colaboración me suscribo de usted.

Atentamente
Sabino cabezas
AUDITOR

3.1.3 INFORME VISITA PREVIA

VISITA PREVIA

Identificación de la Entidad: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón
Muisne

Base Legal:

Las actividades del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Muisne, se encuentra reguladas por las siguientes disposiciones legales:

Constitución de la República del Ecuador
Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
Ley Orgánica del Servicio Público
Ley de Desarrollo Seccional
Ley Orgánica del Sistema de Contratación Pública
Código de Trabajo
Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas
Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización
Reglamento General de Bienes del Sector Público
Reglamento Sustitutivo para el Manejo y Administración de Bienes del Sector Público
Reglamento de Responsabilidades
Reglamento de Caucciones
Reglamentación Interna y Ordenanzas y más disposiciones legales y normativas que rigen el sector público.

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 MUISNE un cantón competitivo, en el que se pueda vivir con dignidad.

Visión

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Muisne, 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 del Gobierno Autónomo Descentralizado, se sustentara 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, en el compromiso y capacidad de sus recursos humanos.

Estructura Orgánica

El GADM del cantón Muisne, cuenta con una estructura organizacional conformada por:

- NIVEL LEGISLATIVO
- NIVEL EJECUTIVO
- NIVEL ASESOR
- NIVEL DE APOYO
- NIVEL OPERATIVO

Actividad Principal:

El GADM del cantón Muisne, tiene como su actividad principal la de brindar servicio público a la colectividad Muisneña.

Objetivos de la Entidad

De conformidad al artículo 2 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, los objetivos principales de la Municipalidad son los siguientes:

- 1.- Procurar el bienestar material y social de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales.
- 2.- Planificar e impulsar el desarrollo sostenible y sustentable de las aéreas urbanas y rurales.
- 3.- Acrecentar el espíritu de nacionalidad, el civismo y la confraternidad de los Asociados, para lograr el creciente progreso y la indisoluble unidad de la nación;
- 4.- Promover el desarrollo económico, social, medio ambiental y cultural dentro de su Jurisdicción y
- 5.- Las competencias que se hayan descentralizado a su favor.

Principales Políticas y estrategias de la Institución

En función de los ejes señalados, se determino la necesidad de establecer un objetivo estratégico por cada uno de ellos, que sean los que guíen a la consecución de los cambios que la visión de futuro plantea para Muisne; estos son:

Desarrollo Humano: Un cantón sano, educado, equitativo

Desarrollo económico, productivo y turístico: Muisne destino natural

Ecología, biodiversidad y ambiente: Canton ecológico

Organización e institucionalidad local: Canton organizado, participativo y solidario

Ordenamiento territorial, infraestructura y equipamiento: Con orden, imagen e infraestructura enfocados en el desarrollo con calidad.

CÉDULA NARRATIVA

A fin de tener un conocimiento pleno de la Institución, de su funcionamiento realice la visita de acuerdo al cronograma establecido “fecha de inicio 9 de mayo del presente año” a la Dirección Administrativa, secretaria General, y al departamento de Talento Humano, donde me recibió el Director departamental, lo cual después de una breve presentación dimos inicio al trabajo de campo con un cuestionario de preguntas.

¿Cuál es la actividad de la Institución?

La principal actividad, o el objetivo de la institución es brindar servicios básicos elementales a la comunidad.

¿Qué servicios ofrece?

Recolección de Desechos sólidos, agua potable y alcantarillado, regeneración y adecentamiento.

¿Cuáles son las áreas de cobertura?

El sector Urbano y Rural del perímetro cantonal.

¿Existe cooperación de otras instituciones públicas y privadas del cantón?

Ocasionalmente se hacen convenios de de cooperación con las juntas parroquiales, Hospital Civil y con el sector Hotelero Internacional.

¿Cuál es la nómina de la Institución?

La institución cuenta con 70 obreros bajo contratación Colectiva, 36 del área administrativa de servicio civil y Carrera, y 67 Contratos de trabajo para el área administrativa y de trabajadores, además de 24 jornaleros que se ocupan sábados, domingos y días feriados.

¿Existe un plan de capacitación para empleados y trabajadores?

Si existe el plan anual de capacitación, en especial del área administrativa.

¿Cuenta la entidad con indicadores de gestión?

No cuenta con esta herramienta.

¿Cuenta la entidad con organigrama funcional?

Si cuenta con un organigrama funcional.

¿Realiza la entidad control interno institucional?

Si, se realiza a partir de este año a través del departamento de Auditoría Interna.

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTON MUISNE CÉDULA NARRATIVA	ET.A
	1/4
UNIDAD: DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	
ALCANCE: 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010	
<p>De los documentos revisados en el departamento de talento humano relacionados con el personal que allí labora, se desprende: a) no cuentan con títulos profesionales o nivel de educación acorde con la tarea encomendada; b) no se registra documento alguno que demuestre que se realizó concurso de méritos y oposición.</p> <p>La norma 407-03 Incorporación de personal, Suplemento- Registro Oficial No. 87, que dice:</p> <p>“Las unidades de administración de talento humano seleccionaran al personal, tomando en cuenta los requisitos exigidos en el manual de Clasificación de Puestos y considerando los impedimentos legales y éticos para su desempeño”</p>	
CONCLUSIÓN	
<p>Los servidores y servidoras no tomaron los correctivos pertinentes al momento de la contratación del personal, ocasionando que no se determine la legalidad del personal.</p>	
RECOMENDACIÓN	
<p>EL Director de talento Humano para admitir personal en la institución debe haber pasado por un concurso de meritos y oposición, para de esta manera contar con profesionales calificados de acuerdo a las necesidades de la entidad.</p>	
	Elaborado por: SC Revisado por: AM Fecha: junio 2011

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL

DEL CANTÓN MUISNE

CÉDULA NARRATIVA

ET.A

2/4

UNIDAD: DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO

ALCANCE: 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

Dentro de la planificación que mantiene el departamento de talento humano, existe una carencia de políticas y programas de capacitación y evaluación del personal que labora en la entidad, sobre las funciones que realizan, su desempeño, y especialmente el obrero.

La ley Orgánica del Servicio Público expresa:

En las instituciones del sector público, el director de talento humano tiene como una de sus funciones la planificación anual de programas de capacitación para el personal que bajo su responsabilidad labora, con la finalidad de que el desempeño sea el pilar fundamental de la entrega de servicios y cumpla con los planes y programas institucionales; en cuanto a la evaluación de desempeño esta es una herramienta que se utiliza para medir el grado de cumplimiento de las actividades que realiza cada funcionario, y así garantizar que los objetivos y metas trazadas sean cumplidas.

CONCLUSIÓN

La institución ha incumplido con una norma fundamental de desarrollo del Capital humano como es la capacitación integral de su personal en todas las áreas, acorde con las capacidades y destrezas de cada uno y con las necesidades de la institución. Así mismo el no evaluar al personal con relación a los objetivos, metas, a la prestación de servicios de la misma, hacen que la misión y visión institucional no se cumpla, por la forma en que el personal cumple las labores sin objetivos específicos.

RECOMENDACIÓN

El Director de Talento Humano elaborará un calendario o programa de capacitación y evaluación del personal anual, de acuerdo a funciones, con el objeto de que estas fortalezcan el conocimiento y desempeño de los empleados.

Elaborado por: SC
Revisado por: AM
Fecha: junio 2011

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL
DEL CANTÓN MUISNE
CÉDULA NARRATIVA

ET.A
3/4

UNIDAD: DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO

ALCANCE: 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

Dentro de la entidad no existe comunicación sobre las metas y objetivos institucionales con el personal que labora en la misma.

Dentro de la planificación estratégica de una institución debe constar:

La comunicación como vehículo para dar a conocer los objetivos y metas de la entidad al personal, forman parte importante de los sistemas de información institucional.

CONCLUSIÓN

La comunicación en cualquier campo es elemental, más aún tratándose de instituciones que se trazan objetivos y metas, siendo la comunicación un factor importante e interrelacionado con procesos de capacitación, y evaluación de desempeño. Pudo notarse claramente que la comunicación en la entidad se maneja herméticamente, y se la trasmite por lo general en el momento que se realiza la actividad.

RECOMENDACIÓN

El director de Talento Humano a través de los jefes departamentales utilizará las herramientas de comunicación existentes, de fácil comprensión y manejo de información, para dar a conocer a sus colaboradores las metas y objetivos planteados por la institución con la finalidad de alcanzarlas para satisfacción de la entidad.

Elaborado por: SC
Revisado por: AM
Fecha: junio 2011

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL
DEL CANTÓN MUISNE
CÉDULA NARRATIVA

ET.A

4/4

UNIDAD: SERVICIOS

ALCANCE: 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

Los servicios que entrega la entidad a la comunidad no cumplen con los objetivos trazados: a) el servicio de agua potable que se entrega, es irregular e insuficiente; b) no se cumple con los horarios de recolección de desechos sólidos.

De conformidad al Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, objetivos principales de la entidad son:

Art. 2.- Procurar el bienestar material y social de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales.

CONCLUSIÓN

El servicio de agua potable no se entrega de acuerdo a los objetivos de la entidad, ni a los requerimientos de la comunidad; de la misma forma la recolección de desechos sólidos es irregular en el cantón, producto de una marcada descoordinación entre los responsables del servicio y falta de comunicación de la dirección con el personal sobre la importancia de prestar un servicio eficiente para procurar mantener un ambiente sano.

RECOMENDACIÓN

El Director de Talento Humano, dispondrá al jefe del area de servicio de agua que redistribuya en forma equitativa en tiempo y cantidad el líquido vital en todas las áreas de cobertura; de igual forma dispondrá que los encargados del área de recolección de desechos sólidos, cumplan con los cronogramas de recolección tanta en la cabecera cantonal como en la zona rural, todo esto en razón de que todo el personal está bajo las órdenes del Director de Talento Humano.

Elaborado por:
Revisado por:
Fecha: junio 2011

3.1.4 PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

GADM del cantón Muisne MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN	
Auditoría de Gestión a:	Periodo:
GADM del cantón Muisne	01/01/2010 31/12/2010
Preparado por: Sabino Cabezas Angulo	Fecha: 11/05/2011
Revisado por: Sabino cabezas Angulo	Fecha: 13/05/2011
1.- REQUERIMIENTO DE LA AUDITORÍA	
<ul style="list-style-type: none"> • Informe • Cronograma de cumplimiento de recomendaciones 	
2.- FECHAS DE INTERVENCIÓN (Cronograma)	
Fecha Estimada	
• Orden de trabajo	02/05/2011
• Conocimiento preliminar	09/05/2011; 20/05/2011
• Planificación	21/05/2011; 10/06/2011
• Inicio de trabajo en el campo	11/06/2011
• Finalización del trabajo en el campo	24/07/2011
• Discusión del borrador del informe con funcionarios	25/07/2011
• Emisión del informe final	29/07/2011
• Presentación del informe aprobado	10/08/2011
3.- EQUIPO DE AUDITORÍA	
Nombres y Apellidos	
Auditor General	Sabino Cabezas Angulo

4.- DIAS PRESUPUESTADOS

60 Días laborables distribuidos en las siguientes fases

• FASE I ; Conocimiento preliminar	10 días
• FASE II; Planificación	14 días
• FASE III; Ejecución	24 días
• FASE IV; Comunicación de resultados	12 días
• Seguimiento	

5.- RECURSOS A UTILIZAR

DETALLE	COSTO/T
Material de escritorio	\$ 60,00
Tóner para impresora	\$ 124,00
Anillado, copias, y reproducciones	\$70,00
Gastos de Internet, Telefonía fija y móvil	\$150,00
Gasto de equipo informático	\$ 110,00
TOTAL	\$ 554,00

6.- ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

6.1 Información General del GADM del cantón Muisne

El I. Municipio del cantón Muisne, fue creado mediante Decreto Legislativo sin número de 24 de agosto de 1956, publicado en el Registro Oficial 28, del 3 de Octubre de 1956.

En sesión ordinaria celebrada el 12 de julio de 2010, el Concejo Municipal de Muisne, resolvió acogerse a lo que dicta la Constitución de la República del Ecuador en su artículo 264 y adoptó el nombre de: Gobierno Municipal del cantón Muisne.

Después de una sesión ordinaria, celebrada el 14 de enero de 2011, se procedió, mediante Resolución del Concejo Municipal en pleno, acogerse a lo que determina el Capítulo III del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal, Sección Primera; Naturaleza Jurídica, Sede y Funciones, del Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD).

La institución se financia con recursos del Gobierno Central mediante Transferencias corrientes y de capital, además de Impuestos, tasas y contribuciones locales, siendo su presupuesto año 2010 de alrededor de \$ 3'746.138,76.

Base Legal

Las actividades del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Muisne, se encuentra reguladas por las siguientes disposiciones legales:

- Constitución de la República del Ecuador
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
- Ley Orgánica del Servicio Público
- Ley de Desarrollo Seccional
- Ley Orgánica del Sistema de Contratación Pública
- Código de Trabajo
- Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas
- Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización
- Reglamento General de Bienes del Sector Público
- Reglamento Sustitutivo para el Manejo y Administración de Bienes del Sector Público
- Reglamento de Responsabilidades
- Reglamento de Caucciones
- Reglamentación Interna y Ordenanzas y más disposiciones legales y normativas que rigen el sector público.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL

Conforme el Orgánico Estructural, el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Muisne tiene una estructura organizacional conformada por:

NIVEL LEGISLATIVO.- Órgano superior conformado por el Alcalde y Siete Concejales, encargados de Legislar sobre leyes, normas y reglamentos que rigen el desarrollo institucional, así como de fiscalizar todas las actividades que desarrolla la misma.

NIVEL EJECUTIVO.- Representado por el Alcalde, quien es la Autoridad Nominadora, el representante legal y máxima autoridad administrativa.

NIVEL ASESOR.- Conformado por Departamento Jurídico, Dirección de Planificación y Comité Administrativo, encargados de la asesoría legal, la planificación anual de actividades, y del desarrollo administrativo.

NIVEL DE APOYO.- Integrado por Secretaria General quien maneja todo lo relacionado a documentación que genera la administración; Comunicación y Relaciones Publicas quien es encargada de la agenda informativa institucional; La Dirección Administrativa encargada del normal desarrollo de las actividades institucionales y departamentales; y la Dirección Financiera encargada del manejo económico del Gobierno Municipal Autónomo.

NIVEL OPERATIVO.- Conformado por Obras Publicas; Dirección de Higiene y saneamiento Ambiental; Educación y Cultura; Comisaria Justicia y Policía; Desarrollo de la Comunidad y Organismos autónomos, encargados de la parte operacional, responsables cada uno en su área de que los objetivos y metas trazados por la administración se cumplan tal cual se lo haya establecido en los programas de ejecución.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

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 MUISNE un cantón competitivo, en el que se pueda vivir con dignidad.

Visión

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Muisne, será una Institución moderna, competitiva, de alta productividad, de reconocido prestigio y referente valida de gestión municipal transparente, que contribuya a mejorar permanentemente la calidad de vida de la comunidad. La gestión del Gobierno Autónomo Descentralizado, se sustentara 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, en el compromiso y capacidad de sus recursos humanos.

Objetivos de la Entidad

De conformidad al artículo 2 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, los objetivos principales de la Municipalidad son los siguientes:

- 1.- Procurar el bienestar material y social de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales.
- 2.- Planificar e impulsar el desarrollo sostenible y sustentable de las aéreas urbanas y rurales.
- 3.- Acrecentar el espíritu de nacionalidad, el civismo y la confraternidad de los Asociados, para lograr el creciente progreso y la indisoluble unidad de la nación;
- 4.- Promover el desarrollo económico, social, medio ambiental y cultural dentro de su Jurisdicción y
- 5.- Las competencias que se hayan descentralizado a su favor.

Principales Políticas y estrategias de la Institución

En función de los ejes señalados, se determino la necesidad de establecer un objetivo estratégico por cada uno de ellos, que sean los que guíen a la consecución de los cambios que la visión de futuro plantea para Muisne; estos son:

Desarrollo Humano: Un cantón sano, educado, equitativo

Desarrollo económico, productivo y turístico: Muisne destino natural

Ecología, biodiversidad y ambiente: Canton ecológico

Organización e institucionalidad local: Canton organizado, participativo y solidario

Ordenamiento territorial, infraestructura y equipamiento: Con orden, imagen e infraestructura enfocados en el desarrollo con calidad.

DETALLE DE COMPONENTES ESCOGIDOS PARA LA FASE DE EJECUCIÓN

Componente: GADM del cantón Muisne

- **Subcomponente:** Recursos Humanos
- **Subcomponente:** Servicios

Objetivos

Objetivo General.- Evaluar la eficiencia, eficacia, y ética en el cumplimiento de objetivos trazados en cuanto a la contratación y manejo de Recursos Humanos, por parte de la dirección de Talento Humano.

Objetivos Específicos.- El trabajo investigativo nos permitirá presentar una opinión sobre los aspectos concernientes a la administración del talento humano y dar a conocer el correcto cumplimiento de manera efectiva y eficiente que está siendo llevado.

Alcance

Se realizara una auditoría parcial en el departamento de Talento Humano, a los Contratos de trabajo amparados por el Código de trabajo en la Ley de Servicio Público, al proceso de contratación, a la capacitación comprendida entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2010.

Indicadores de Gestión

Respuesta a Capacitación

Capacitado para el puesto

Cumplimiento de responsabilidad

Información de servicios prestados

Nivel de eficiencia / Costo de personal

CRONOGRAMA PARA EL DESARROLLO DE LA AUDITORÍA

FASES	MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO			
	1a	2a	3a	4a	1a	2a	3a	4a	1a	2a	3a	4a	1a	2a	3a	4a
FASE 1	X															
CONOCIMIENTO PRELIMINAR	x															
IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA	x															
VISITA A LAS INSTALACIONES	x															

IDENTIFICACIÓN DE COMPONENTES Y SUBCOMPONENTES		x															
DESARROLLO DE ENTREVISTAS			x														
FASE 2				X													
PLANIFICACIÓN				x													
MEMORANDUM DE COMUNICACIÓN				x													
EVALUACIÓN DE CONTRL INTERNO					x												
ANÁLISIS DE RIESGOS					x												
FASE 3					X												
EJECUCIÓN						x											
REVISIÓN DE EVIDENCIAS						x											
ORGANIZACIÓN DE EVIDENCIAS							x										
CONCLUSIONES								x									
FASE 4									X								
COMUNICACIÓN DE RESULTADOS										x							
BORRADOR DEL INFORME												x					
DISCUSIÓN DEL RBORRADO													x				
INFORME PRELIMINAR																x	

3.1.5 CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO Y PROGRAMAS DE AUDITORÍA

EVALUACIÓN PRELIMINAR ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO CUESTIONARIO					<table border="1" style="width: 100px; height: 40px;"> <tr> <td style="text-align: center;">PE.1</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1/2</td> </tr> </table>	PE.1	1/2
PE.1							
1/2							
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS		
	GESTIÓN INSTITUCIONAL	SI	NO	NA			
1	Los fines y las actividades principales de la Institución son: ¿Servicios?	x					
2	¿Se ha implantado y se encuentra en aplicación la Planificación Estratégica?		x				
3	En la institución se encuentran definidos: ¿Las metas; la misión; la visión; los objetivos?		x				
4	¿La institución cuenta con herramientas para medir resultados, evaluar su gestión, en términos de eficiencia, eficacia, economía, parámetros e indicadores de gestión?		x				
5	Para medir la calidad, cantidad, grado y		x				

	<p>oportunidad de la obra, el servicio prestado satisface la necesidad del usuario, se realiza:</p> <p>¿Comparación de un servicio con especificaciones o estándares establecidos por los usuarios?</p> <p>¿Comparación de un servicio con especificaciones o estándares reconocidos?</p> <p>¿Encuestas o cuestionarios?</p>		<p>x</p> <p>x</p> <p>x</p>		
6	<p>Para evaluar la gestión institucional se preparan los siguientes documentos:</p> <p>¿Planes operativos?</p> <p>¿Informe de actividades en cumplimiento de metas?</p> <p>¿Planes direccionales y estratégicos?</p>		<p>x</p> <p>x</p> <p>x</p>		
7	<p>Se encuentran en la institución detectadas las fortalezas y oportunidades, así como las amenazas y debilidades en el ambiente organizativo, determinadas las acciones para obtener ventajas de las primeras y reducir los posibles impactos negativos de.</p>		<p>x</p>		

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

AMBIENTE INTERNO DE CONTROL						
No.	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACION
1	Integridad y Valores éticos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Posee el GADM de Muisne código de ética? ➤ ¿Las relaciones con los empleados, trabajadores, proveedores y usuarios se basan en la honestidad e igualdad? ➤ ¿Se incorporan los códigos de ética en los procesos y en el personal? ➤ ¿Los funcionarios y empleados presentan denuncias sin temor a represalias? ➤ ¿Existe presión por cumplir objetivos de desempeño irreales, particularmente por resultados de corto plazo y extensión, en la cual la compensación está basada en la consecución de tales objetivos de desempeño? 	x			
		<ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿La filosofía y estilo de la Administración se reflejan en la forma en que establece las políticas, objetivos, estrategias, su difusión y la 		x		

2	Filosofía y Estilo de la Alta Dirección	<p>responsabilidad de informar sobre su cumplimiento?</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Participa la Administración a menudo en operaciones de alto riesgo o es extremadamente prudente a la hora de aceptar riesgos? ➤ ¿El Alcalde y los Directores departamentales, incentivan y comprometen a sus servidores en el cumplimiento de las leyes y disposiciones? ➤ ¿El Alcalde cuida la imagen Institucional? ➤ ¿La administración presenta oportunamente información financiera y de gestión? 	x	x		
3	Estructura Organizativa	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Existe idoneidad en la estructura orgánica y funcional? ➤ ¿Existen manuales de procedimientos? ➤ ¿Se identifican con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad? ➤ ¿Existe comunicación interna y externa? ➤ ¿Se actualiza el Reglamento Orgánico Funcional? 	x	x		
4	Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Existe responsabilidad y delegación de autoridad? ➤ ¿Existen normas y procedimientos relacionados con el control y descripciones de puestos de trabajo? ➤ ¿El número del personal está acorde con el tamaño de la institución, así como la naturaleza y complejidad de sus actividades? 	x	x		
		<ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Existe un sistema de gestión del recurso humano? 		x		

5	Gestión del Capital Humano	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Existen políticas y procedimientos para la contratación, formación y remuneración de los empleados? ➤ ¿Se aplican sanciones disciplinarias? ➤ ¿Se revisa el currículum de los aspirantes a los puestos de trabajo? ➤ ¿Existen métodos para motivar a los empleados y trabajadores? ➤ ¿Existe comunicación de políticas y normas al personal? ➤ ¿Cuenta la institución con métodos o procedimientos para evaluar el desempeño del recurso humano? ➤ ¿El Departamento de Talento Humano cuenta con política de clasificación, valoración, selección reclutamiento, contratación, formación, evaluación, remuneración y estímulo del personal? ➤ ¿El Alcalde, Directores, Jefes departamentales orientan al personal sobre la misión, visión, para alcanzar los objetivos? 	x	x		No existe sistemas de gestión ni políticas de manejo de Recursos Humanos, la contratación se basa en cupos políticos.
6	Responsabilidad y Transparencia	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Se establecen objetivos con indicadores de rendimiento? ➤ ¿Existen políticas de responsabilidad en todos los departamentos y se verifica su cumplimiento? ➤ ¿Existen informes comparativos entre lo planificado y lo ejecutado? ➤ ¿Se revisan periódicamente los informes financieros y de gestión? 	x	x	x	No cuenta la institución con Planes Operativos.
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS						

7	Objetivos Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿El GADM del cantón Muisne cuenta con un plan estratégico difundido interna y externamente? ➤ ¿El GADM de Muisne, cuenta con misión, visión, objetivos y las maneras para conseguirlos? ➤ ¿Los diferentes niveles departamentales cumplen con estos objetivos y sus respectivas estrategias? ➤ ¿La institución ha formulado indicadores de gestión institucionales y por cada dirección, que permitan medir y cuantificar las metas, objetivos y actividades planificadas con lo ejecutado? ➤ ¿El presupuesto de la institución, es evaluado al menos semestralmente a fin de tomar acciones correctivas? 	x	x	x	
8	Objetivos Específicos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Se han fijado objetivos específicos en los diferentes niveles y actividades tales como; direcciones, unidades y secciones? ➤ ¿Existe una relación entre los objetivos específicos con los estratégicos de la institución? ➤ ¿Se identifican factores críticos de éxito, indicadores de gestión, en cada dirección, departamento, y a sus integrantes? ➤ ¿El personal de la institución participa en la propuesta de objetivos y consecución de los mismos? ➤ ¿Existe la comunicación oportuna y suficiente para comunicar los objetivos a los empleados y 	x	x	x	<p>Por ser una institución que se maneja con criterio político, la información se transmite exclusivamente hacia los mandos que hacen Dirección institucional.</p>

		trabajadores?				
9	Consecución de Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Existe calidad de la información sobre eventos externos relacionados con los objetivos, principalmente los estratégicos y de operación? ➤ ¿Se cuenta con la supervisión adecuada para medir el grado de consecución de los objetivos en todos los niveles de la institución? ➤ ¿El GADM de Muisne el Alcalde y Jefes Departamentales cuentan con el apoyo de auditoría interna, principalmente en lo relacionado a deficiencias y recomendaciones? ➤ ¿La Institución ha incorporado controles en los procesos para cumplir a cabalidad con los objetivos propuestos? ➤ ¿Se han implementado herramientas de calidad en la supervisión de todos los niveles administrativos? ➤ ¿Existen informes de cumplimiento de indicadores y estándares? ➤ ¿Se evalúa periódicamente el POA a fin de tomar correctivos? 	x	x	x	<p>La institución no ha elaborado Planes Operativos Anuales, por lo consiguiente no implanta mecanismos para evaluar y supervisar calidad de los niveles administrativos, ni informes de cumplimiento de indicadores y estándares.</p>
10	Riesgos Aceptados Niveles Tolerancia y de	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Existe apoyo del Alcalde, Directores y Jefes Departamentales para determinar el nivel de riesgo aceptable y su tolerancia? ➤ ¿Existe fijación del riesgo aceptado para los objetivos establecidos? ➤ ¿Existe supervisión y evaluación interna para medir la razonabilidad de los niveles de riesgo 			x	<p>La institución no maneja indicadores para la medición de riesgos y tolerancia.</p>

		<p>aceptado así como su tolerancia, con base en los resultados obtenidos?</p> <p>➤ ¿Existe atención de los directivos hacia los cambios ocurridos entre los riesgos aceptados y los resultados?</p>			x	
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS						
11	Factores Internos y Externos	<p>➤ ¿la Institución cuenta con el personal capacitado para determinar los factores de riesgo internos y externos?</p> <p>➤ ¿Existen herramientas para identificar eventos de riesgos internos como externos?</p> <p>➤ ¿Los funcionarios y demás personal de la entidad aportan para la determinación de estos riesgos?</p> <p>➤ ¿Participan los funcionarios y empleados de alto nivel en la determinación de los factores de riesgos?</p>		x		<p>La institución no cuenta con herramientas para identificación de eventos.</p>
12	Identificación de Eventos	<p>➤ ¿Los Directivos participan en la identificación de eventos?</p> <p>➤ ¿Se ha implantado técnicas para la identificación de eventos como: inventario de eventos, análisis interno, talleres de trabajo y entrevistas, análisis de flujo de proceso que puedan afectar el logro de los objetivos?</p>			x	<p>La entidad no cuenta con herramientas de identificación de eventos.</p> <p>No existe respuesta</p>
13	Categoría de Eventos	<p>➤ ¿Existe idoneidad de la metodología utilizada para sistematizar y ordenar los eventos identificados?</p> <p>➤ ¿Existe apoyo de la administración a las acciones orientadas a categorizar los eventos relacionados con la misión</p>			x	<p>La Entidad no posee</p>

		<p>de la institución?</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Relacionan la categoría de evento con los objetivos? ➤ ¿Implantan políticas y procedimientos para informar a los empleados y trabajadores las categorías de eventos y su relación con los objetivos? 			x	<p>herramientas de medición y categorización de eventos.</p> <p>No existe respuesta</p>
EVALUACIÓN DE RIESGOS						
14	Estimación de Probabilidad e Impacto	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿La entidad cuenta con el apoyo del Alcalde, Directores y Jefes Departamentales para planeación y ejecución de los estudios de probabilidades e impacto de los riesgos? ➤ ¿Se evalúan los riesgos periódicamente para conocer la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos de la Institución? ➤ ¿se evalúan los acontecimientos desde la perspectiva de la probabilidad e impacto, a base de métodos cualitativos y cuantitativos? 			x	<p>La Entidad no cuenta con métodos capaces de evaluar riesgos.</p> <p>No existe respuesta</p>
15	Evaluación de Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Existe idoneidad de la metodología y recursos utilizados para establecer y evaluar los riesgos? ➤ ¿Existe información provista por el establecimiento de objetivos e identificación de eventos para evaluar los riesgos? ➤ ¿Existe transparencia de la información sobre los resultados de la evaluación del riesgo? 			x	<p>La entidad no maneja ningún tipo de herramientas relacionadas con la evaluación de riesgos.</p> <p>No existe respuestas</p>

16	Categorías de respuestas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Existen mecanismos para el análisis de alternativas? ➤ ¿Existe la evidencia suficiente que respalde al análisis de alternativas? ➤ ¿La administración determina la cartera de riesgos, y el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la institución? ➤ ¿La Entidad ha establecido las respuestas a los riesgos identificados, tales como: evitar, reducir, compartir y aceptar los riesgos? ➤ ¿Existe apoyo de la administración en acciones orientadas al estudio de alternativas? 			<p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p>	<p>La entidad no cuenta con mecanismos para análisis de alternativas.</p> <p>No existe respuestas</p>
17	Decisión de Respuesta	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Existen mecanismos para la toma de decisiones? ➤ ¿Existe la evidencia suficiente que respalde la toma de decisiones? ➤ ¿El Alcalde, Directores, Jefes Departamentales y el personal, tienen los conocimientos necesarios para tomar la mejor decisión? ➤ ¿Para decidir la respuesta a los riesgos, el Alcalde, Directores y Jefes departamentales consideran; los costos y beneficios de las respuestas potenciales, las posibles oportunidades para alcanzar los objetivos institucionales? 		<p>x</p> <p>x</p> <p>x</p>	<p>x</p>	
ACTIVIDADES DE CONTROL						
18	Integración con las Decisiones sobre	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Existe calidad de información y comunicación sobre las decisiones adoptadas por la dirección sobre el estudio de los riesgos? 			<p>x</p>	

	Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿El Alcalde, Directores y Jefes Departamentales a base de las respuestas al riesgo seleccionadas, implantan mecanismos de control para disminuir los riesgos y alcanzar los objetivos estratégicos, operacionales, de información y cumplimiento? ➤ ¿Se establece una matriz que relacione los riesgos seleccionados con los controles establecidos con el objeto de brindar una seguridad razonable de que los riesgos se mitigan y de que los objetivos se alcanzan? ➤ ¿Existe apoyo de la administración para el diseño y aplicación de los controles en función de los riesgos? 			x	No se realizan actividades de control.
19	Principales Actividades de Control	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Existe apoyo de la administración para el diseño y aplicación de los controles en función de los riesgos? ➤ ¿Existen mecanismos para analizar las alternativas de controles a seleccionar? ➤ ¿El Alcalde emite políticas y procedimientos de las actividades de control, en todos los niveles de la institución encargados de ejecutarlos? ➤ ¿Las actividades de control incluyen los controles preventivos, detectives, manuales, informáticos y de dirección? ➤ ¿El Alcalde, Directores y Jefes Departamentales implantan actividades de control en función de los riesgos y objetivos, tales como: revisiones y 			x	

		supervisiones, gestión directa de funciones o actividades, procesamiento de la información, repetición, validación, aseguramiento, especialización funcional, controles físicos, indicadores de rendimiento y segregación de funciones?				
20	Controles sobre los Sistemas de Información	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Existe un plan estratégico de tecnologías de la información que guarde relación con los objetivos institucionales y la gestión de los riesgos? ➤ ¿Existe apoyo del Alcalde para la implantación de planes estratégicos de tecnología de información? ➤ ¿Se han implantado actividades de control de los sistemas de información que incluyan a las fases informatizadas dentro del software para controlar el proceso? ➤ ¿Se han establecido controles generales sobre la gestión de la tecnología de la información, su infraestructura, la gestión de seguridad y la adquisición, desarrollo y mantenimiento del software? ➤ ¿Se han implantado controles de aplicación relacionados con la integridad, exactitud, autorización y validez de la captación y procesamiento de datos? ➤ ¿Se han realizado controles de aplicación tales como: captación de errores en los datos, dígitos de control, listados predefinidos de datos, 		x		
				x		No se manejan controles sobre los sistemas de comunicación
					x	
					x	
					x	

		pruebas de razonabilidad de datos y pruebas lógicas?				
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
21	Cultura de información en los Niveles	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Existe política institucional relativa a la información y comunicación así como su difusión en todos los niveles? ➤ ¿Se ha establecido comunicación en sentido amplio, que facilite la circulación de la información tanto formal como informal en las direcciones, es decir ascendente, transversal, horizontal y descendente? ➤ ¿El Alcalde ha dispuesto a todo el personal la responsabilidad de compartir la información con fines de gestión y control? ➤ ¿La información de las operaciones sustantivas se producen periódicamente, y se difunden en forma sistemática a los niveles responsables de la gestión institucional? ➤ ¿Se comunica al personal de la institución sobre los resultados periódicos de las direcciones y unidades de operación, con el fin de lograr su apoyo, en la consecución de los objetivos institucionales? ➤ ¿Se han implantado políticas institucionales de información y comunicación y su difusión en todos los niveles? 	x			
				x		
					x	
						x
						x

22	Herramienta para la Supervisión	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Se suministra la información a las personas adecuadas, permitiéndoles cumplir con sus responsabilidades de forma eficaz y eficiente? ➤ ¿La información de la institución constituye una herramienta de supervisión, para conocer si se han logrado los objetivos, metas e indicadores? 	x			
23	Sistema Estratégico e Integrados	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Existen sistemas y procedimientos para la integración de todas las unidades de la institución? ➤ ¿Se ha emitido un plan estratégico de tecnologías de información que guarde relación con los objetivos institucionales y la gestión de riesgos? ➤ ¿Existen políticas que permitan la integración de la información? ➤ ¿Los sistemas de información institucionales son ágiles y flexibles para integrarse eficazmente? 	x			
24	Confiabilidad de la Información	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Existen sistemas y procedimientos que aseguran la confiabilidad de los datos? ➤ ¿Se realiza con frecuencia la supervisión de los procesos y de la información? ➤ ¿La información, además de oportuna, es confiable? ➤ ¿El flujo de información en tiempo real, es coherente con el ritmo de trabajo del Alcalde y Directores Departamentales, evitando la “sobrecarga de información”? ➤ ¿La información es de calidad, su contenido es 		x	x	No existe pronunciamiento sobre la confiabilidad de la información

		<p>adecuado, oportuno, está actualizado, es exacto, esta accesible?</p> <p>➤ ¿La información identifica los riesgos sobre errores o irregularidades, a través de los controles establecidos?</p>			x	
25	Comunicación Interna	<p>➤ ¿Se comunica oportunamente al personal respecto de sus responsabilidades?</p> <p>➤ ¿Se denuncia posibles actos indebidos?</p> <p>➤ ¿Las autoridades toman en cuenta las propuestas del personal respecto de formas de mejorar la productividad y la calidad?</p> <p>➤ ¿Existe comunicación con usuarios y proveedores?</p> <p>➤ ¿La comunicación interna sobre procesos y procedimientos se alinean con la cultura deseada por el Alcalde y direcciones?</p> <p>➤ ¿Los Directores Departamentales saben cómo sus actividades se relacionan con el trabajo de los demás?</p> <p>➤ ¿La Unidad de comunicación ha establecido líneas de comunicación para la denuncia de posibles actos indebidos?</p> <p>➤ ¿Se ha establecido un nivel de comunicación sobre las normas éticas institucionales?</p> <p>➤ ¿La institución ha realizado reportes periódicos sobre los resultados de ejecución del POA, evaluando el avance físico de las metas y objetivos programados por cada área de operación?</p>	x		x	

26	Comunicación Externa	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Se comunica a terceros sobre el grado de ética de la Institución? ➤ ¿La administración toma en cuenta requerimientos de usuarios, proveedores, organismos regulares y otros? ➤ ¿Se actualiza permanentemente la página WEB de la institución? ➤ ¿Los reportes periódicos internos sirven de base para la preparación de los informes de Gestión del Alcalde al término de cada periodo anual? ➤ ¿La unidad de comunicación ha implantado canales externos a los usuarios sobre el diseño o la calidad de los servicios? ➤ ¿En la Comunicación a la comunidad las obras y acciones hablan más que las palabras? ➤ ¿Se ha difundido al personal el compromiso de la administración en la entrega de información a los organismos de control? 	x x x x x x	x	x	
SUPERVISIÓN Y MONITOREO						
27	Supervisión Permanente	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Se comparan con frecuencia los registros del sistema con los activos fijos de la entidad? ➤ ¿Se evalúa y se supervisa y supervisa en forma continua la calidad y rendimiento del sistema de control interno, su alcance y la frecuencia, en función de la evaluación de riesgos? ➤ ¿Las deficiencias en el sistema de control interno, 	x x	x		Las recomendaciones de Auditoría interna se hacen a partir del 2011 que se

		<p>son puestas en conocimiento del Alcalde por la Auditoría Interna con recomendaciones para su corrección?</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Los Directores deben definir los procedimientos para que se informe las deficiencias de control interno? ➤ ¿Se ha implantado herramientas de evaluación, que incluyan listas de comprobación, cuestionarios, cuadros de mando y técnicas de diagramas de flujo? ➤ ¿La institución cuenta con una estructura organizativa racional que incluya las actividades de supervisión apropiadas que permitan comprobar que las funciones de control se ejecutan y que en caso de deficiencias importantes sean identificadas? 	x			implemento la unidad.
28	Supervisión Interna	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Se ha tomado en cuenta resultados de auditorías anteriores? ➤ ¿Existen planes de acción correctivos? ➤ ¿La Auditoría Interna accede a la información sin restricción para que actúe con oportunidad? ➤ ¿Existe apoyo a la UAI para que oriente sus actividades a la evaluación de riesgos importantes, relacionados con actividades que generan valor? ➤ ¿Existe apoyo del Alcalde y Directores departamentales a la ejecución del POA de Auditoría Interna? 	x	x		
		<ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Las autoridades toman atención a los informes de auditores internos, externos 	x			

29	Supervisión Externa	y SRI? ➤ ¿Existen planes de acción correctivos y el grado del cumplimiento del mismo? ➤ ¿Existe coordinación entre auditores internos y externos? ➤ ¿El Alcalde, Directores y Jefes Departamentales disponen el inmediato cumplimiento de las recomendaciones de los informes de auditoría interna?	x	x	x	
----	---------------------	--	---	---	---	--

PE.2
1/1

3.1.6 ANÁLISIS DE RIESGOS

DETERMINACIÓN DEL RIESGO Y CONFIANZA

Para la determinación del riesgo y confianza de los subcomponentes a analizar, se utilizará la valoración siguiente:

CALIFICACION	GRADO DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO
15 – 50 %	1 BAJO	3 ALTO
51 – 75 %	2 MEDIO	2 MEDIO
76 – 100 %	3 ALTO	1 BAJO

El tamaño de la muestra se calculará en base a la siguiente fórmula:

Riesgo de Control

Riesgo de Auditoría

El riesgo de Auditoría siempre será 5%

La calificación ponderada se la obtendrá así:

CP: Confianza Ponderada

CT: Calificación Total

PT: Ponderación Total

CP=CT X 100

PT

COMPONENTE: GADM del cantón Muisne

Para la determinación de la confianza del subcomponente Recursos Humanos, se analizará los Contratos de Trabajo amparados por el Código de Trabajo en la Ley de Servicio Público, celebrados por el GADM de Muisne durante el año 2010, y que suman 67, tomamos la muestra del universo de los contratos, ya que luego de elaborado el cuestionario específico de control interno se determinó que el subcomponente presenta un nivel de riesgo alto. Esta información la obtuvimos de un banco de preguntas realizadas a las personas contratadas durante el año 2010.

SUBCOMPONENTE: Recursos Humanos

Preguntas:

- 1.- ¿Existió convocatoria previo la contratación de personal?
- 2.- ¿Se encuentra en la nomina de personal?
- 3.- ¿Percibe todos los beneficios que otorga la ley?
- 4.- ¿Fue seleccionado por un comité de contratación?
- 5.- ¿Le asignaron un puesto de trabajo de acuerdo con su conocimiento?
- 6.- ¿Al ser contratado le entregaron un manual que contenga las tareas y responsabilidades?
- 7.- ¿Recibe información acerca de los objetivos, planes, programas y demás información relacionada con la institución?

8.- ¿Recibe capacitación relacionadas a las funciones a su cargo?

9.- ¿Se lo ha evaluado respecto a las funciones y tareas que desempeña?

10.- ¿Se han evaluado sus actividades respecto de los objetivos planteados por la institución?

RESULTADO DE LA ENCUESTA

PROCESOS	PONDER. TOTAL	CALI. TOTAL
1	10	2
2	10	10
3	10	10
4	10	2
5	10	5
6	10	2
7	10	2
8	10	3
9	10	5
10	10	6
TOTAL	100	47

DETERMINACION DEL NIVEL DE CONFIANZA

$$CP = \frac{47 \times 100}{100}$$

100

$$CP = 47 \%$$

Como se puede observar, el subcomponente Recursos Humanos tiene una confianza ponderada del 47 % lo cual significa que tiene un nivel de confianza bajo.

COMPONENTE: GADM del cantón Muisne

Para determinar la confianza del subcomponente Servicios, se analizará el proceso de entrega y cumplimiento de los servicios que entregó la institución durante el año 2010, para lo cual tomaremos una muestra al azar de la población, (8 personas) a las que se les consulto lo siguiente sobre los servicios recibidos.

SUBCOMPONENTE: Servicios

Preguntas:

- 1.- ¿Cuenta usted con servicio de agua potable y alcantarillado permanente?
- 2.- ¿El servicio de recolección de desechos sólidos es normal?
- 3.- ¿Existe en su sector regeneración o mejoramiento urbano?

MUESTRA		PROCESOS		
		1	2	3
1	Usuario A			
2	Usuario B			x
3	Usuario C			
4	Usuario D	x	x	x
5	Usuario E			
6	Usuario F			
7	Usuario G		x	X
8	Usuario H		x	x
	TOTAL	7	5	4

PROCESOS	PONDE. TOTAL	CAL. TOTAL
1	8	7
2	8	5
3	8	4
TOTAL	24	16

DETERMINACION DEL NIVEL DE CONFIANZA

$$CP = \frac{16 \times 100}{24}$$

24

$$CP = 66,66 \%$$

Observamos que el subcomponente Servicios tiene una confianza ponderada del 66,66 %, lo que significa que tiene un nivel de confianza media.

PE.3
1/1

3.2 PLANIFICACIÓN

3.2.1 MATRIZ DE PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

	HALLAZGOS				NIVEL DE:	
	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	RIESGO	CONFIZ
G E N E R A L	En la revisión sistemática que se hizo a la entidad nos muestra una deficiencia en cuanto a la planificación	La entidad necesita herramientas con las cuales lograr sus objetivos, por los cuales es necesaria una adecuada	Necesita de personal que conozca el manejo y elaboración de planificación estratégica.	No se pueden alcanzar objetivos y metas que la entidad se proponga conseguir.	ALTO	BAJO

	estratégica.	planificación estratégica.				
R R H H	No existió convocatoria para la contratación del personal en la entidad.	No se llenaron las vacantes con concursos de meritos y oposición como manda la ley en el servicio público.	El personal contratado no reúne las condiciones de acuerdo a las labores asignadas.	Bajo rendimiento en cuanto a los objetivos trazados por la entidad.	ALTO	BAJO
R R H H	No se capacita al personal de acuerdo a sus capacidades y necesidades de la entidad.	La capacitación debe realizarse periódicamente acorde con el desarrollo personal e institucional.	Bajo conocimiento para el desarrollo de planes y programas.	Objetivos y metas institucionales no cumplidas acorde a lo planificado.	ALTO	BAJO
R R H H	No se evalúa al personal sobre las funciones que se les ha encomendado.	Deben realizarse evaluaciones periódicas para garantizar que las actividades realizadas sean hechas a satisfacción.	Bajo interés o desconocimiento por parte del Director de Talento Humano o por falta de presupuesto.	Las tareas se las realiza de acuerdo al criterio o conocimiento del funcionario o trabajador.	ALTO	BAJO
R R H H	La comunicación hacia el personal con relación a los objetivos y metas de la entidad es irregular.	La comunicación con el personal a través de los mecanismos y sistemas de información deben ser inmejorables.	No le dan la importancia necesaria a una herramienta tan vital para el desarrollo institucional.	No se cumple a cabalidad con los objetivos y metas por falta de información.	MEDIO	MEDIO
S E R V I C I O	El servicio de agua potable y alcantarillado es irregular, especialmente el de agua.	Debe dotarse del servicio de agua potable y alcantarillado a la población como un servicio elemental.	Carencia de agua potable e insalubridad en ciertos sectores de la comunidad	Necesidades de la población insatisfechas.	MEDIO	MEDIO
S E R V I C I O S	La recolección de desechos sólidos aunque es normal, aun tiene algunas falencias en barrios y sectores aledaños.	Debe hacerse la recolección de desechos sólidos de forma regular con la finalidad de evitar en lo posible contaminación del medio ambiente por la acumulación de desechos.	Perdida de la calidad de vida de los pobladores por contaminación ambiental.	Insalubridad, contaminación ambiental.	MEDIO	MEDIO
S E R V I	La regeneración y mejora urbana llega en muy poca medida en la parte urbana central.	El mejoramiento urbano debe ser una de las metas y objetivos del GADM de Muisne	La administración a través del departamento de planificación	No existe regeneración ni mejora urbana lo que hace que la	MEDIO	MEDIO

C I O S		con el fin de elevar la calidad de vida de la población.	no cumple con los objetivos y metas trazados.	población pierda el interés por el ornato.		
----------------------------	--	--	---	--	--	--

3.2.2 PROGRAMA DE TRABAJO

PROGRAMA DE TRABAJO						
ENTIDAD: GADM del cantón MUISNE TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión COMPONENTE: GADM del cantón MUISNE SUBCOMPONENTE: RECURSOS HUMANOS		<table border="1"> <tr> <td>ET.A1</td> </tr> <tr> <td>1/2</td> </tr> </table>			ET.A1	1/2
ET.A1						
1/2						
No.	DESCRIPCIÓN	REF.	ELABORADO	FECHA		
OBJETIVOS						
1	Verificar si el departamento de Talento Humano cumple con las políticas delineadas por la institución y con las normativas del país.	<u>PE.1</u> 1/2	SC	Junio 2011		
2	Evaluar mediante indicadores el éxito de las capacitaciones del personal.	<u>PE.1</u> 2/2	SC	Junio 2011		
3	Verificar la eficiencia, eficacia con la cual se lleva a cabo los sistemas de información al personal sobre los planes y objetivos de la institución y de forma en se controla su cumplimiento.	<u>PE.1</u> 2/2	SC	Junio 2011		
PROCEDIMIENTO						
1	Verificación de todas las políticas establecidas por la institución y entrevistar al personal sobre el cumplimiento de aquellas políticas y normativas generales del país.	<u>PE.1</u> 2/2	SC	Junio 2011		
2	Implantar herramientas que permitan medir la eficiencia y eficacia de las capacitaciones realizadas en la institución.	<u>PE.1</u> 2/2	SC	Junio 2011		
3	Mediante entrevistas verificar los sistemas de información y la manera en que se controla el cumplimiento de los objetivos planteados.	<u>PE.1</u> 2/2	SC	Junio 2011		
RIESGO						
1	No hubo cumplimiento de las normas tanto interna como externa; los funcionarios y personal contratados no se sintieron parte de la institución; dando muestra además de la falta de capacitación.	<u>PE.2</u> 1/1	SC	Junio 2011		
CALIFICACIÓN						
	Bajo	<u>PE.2</u> 1/1	SC	Junio 2011		
PROCEDIMIENTO						
1	Revisar los contratos de trabajo, realizar entrevistas con el	<u>PE.2</u>		Junio		

	Director de Talento Humano, Jefes de áreas y empleados.	1/1	SC	2011
2	Elaborar indicadores de gestión con la finalidad de medir la eficiencia de las capacitaciones.	ANEXO 1	SC	Junio 2011

PROGRAMA DE TRABAJO						
ENTIDAD: GADM del cantón Muisne TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión COMPONENTE: GADM del cantón Muisne SUBCOMPONENTE: SERVICIOS		<table border="1" style="margin-left: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">ET.A1</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2/2</td> </tr> </table>			ET.A1	2/2
ET.A1						
2/2						
No.	DESCRIPCIÓN	REF.	ELABORADO POR	FECHA		
OBJETIVOS						
1	Evaluar si cada uno de los servicios que presta la entidad cumple con las políticas trazadas por la institución.	<u>PE.1</u> 1/2	SC	Junio 2011		
PROCEDIMIENTOS						
1	Revisión de cada una de las políticas establecidas por la entidad sobre el cumplimiento de las mismas, para la prestación de cada uno de los servicios que brinda la institución.	<u>PE.1</u> 1/2	SC	Junio 2011		
2	Establecer la eficiencia y eficacia con que la entidad brinda los servicios a la comunidad.	<u>PE.1</u> 1/2	SC	Junio 2011		
RIESGO						
1	Necesidades no satisfechas en su totalidad por parte la comunidad, por el incumplimiento de la administración de metas y objetivos.	<u>PE.2</u> 1/1	SC	Junio 2011		
CALIFICACIÓN						
	Media	<u>PE.2</u> 1/1	SC	Junio 2011		
PROCEDIMIENTO						
1	Revisión de políticas planteadas por la entidad y los procesos establecidos para los diferentes servicios que presta.	<u>PE.2</u> 1/1	SC	Junio 2011		
2	Entrevistar a usuarios de la comunidad y sus respuestas comparar con el cumplimiento de lo antes revisado.	<u>PE.2</u> 1/1	SC	Junio 2011		

3.3 EJECUCIÓN

Dentro del proceso de la Auditoría de Gestión se debe formular un cuestionario específico de control interno a los directivos de las áreas involucradas en la auditoría, en este caso a la de Talento Humano, y servicios, considerando la información obtenida en la fase preliminar.

GADM del cantón Muisne		EVALUACION ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO			ET.A2 1/2	
ENTIDAD: GADM del cantón Muisne TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión COMPONENTE: GADM del cantón Muisne SUBCOMPONENTE: RECURSOS HUMANOS						
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS	
		SI	NO	NA		
ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD						
Lo que pretendemos es hacer un análisis de metas y objetivos, estructura organizativa, políticas, programas y procedimientos establecidos en materia de Talento Humano.						
1	¿La entidad cuenta con una Dirección de Talento Humano?	x				
2	¿El Reglamento Orgánico-Funcional con que cuenta la entidad, define claramente la estructura orgánica?	x			Se lo elaboró antes de que la entidad se acoja a la COTAG, y se defina como GADM del cantón Muisne.	
	¿Está de acuerdo con el Reglamento Orgánico – Funcional?	x				
	¿Responde a las necesidades de la entidad?	x				
3	¿El Departamento de Talento Humano se administra en función de planes y programas?	x			Sin embargo se maneja en función de las necesidades que se presentan al diario.	
	¿Ha establecido objetivos de corto o largo plazo?	x				
	¿Los objetivos son de conocimiento del personal?	x				
	¿Con normalidad se controla el desarrollo de las actividades departamentales y se confronta con los objetivos y metas?	x				
4	¿Tiene definidas el departamento, políticas de talento humano?				La contratación y selección de personal la decide el Administrador general (el Alcalde)	
	Como:					
	- Contratación de personal		x			
	- Selección y reclutamiento		x			
	- Formación y capacitación	x				
	- Evaluación del desempeño	x				
	- Promociones	x				
- Remuneraciones de acuerdo a su función		x				
- Rotación de personal	x					
5	¿Se ha determinado parámetros e indicadores que le permitan evaluar su gestión y el impacto del servicio que presta?		x			
6	¿Cómo se interrelacionan las actividades del departamento de Talento Humano con el proceso de formulación presupuestaria?		x			

7	¿Se han definido sistemas de control y evaluación en el departamento de Talento humano?		x		
8	¿Se realiza control de gestión en la unidad?		x		
9	¿Existen planes de acción para corregir desviaciones en los objetivos, políticas y procedimientos?	x			
10	¿Se cumple con el seguimiento de los planes?	x			Hasta la culminación de la Auditoría no se pudo constatar.

GADM del cantón Muisne		EVALUACION ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO			ET.A2 2/2	
ENTIDAD: GADM del cantón Muisne TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión COMPONENTE: GADM del cantón Muisne SUBCOMPONENTE: SERVICIOS						
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS	
		SI	NO	NA		
ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD						
Lo que pretendemos es hacer un análisis, de metas y objetivos, estructura organizativa, políticas, programas y procedimientos establecidos en materia de servicios que presta la entidad en el cantón Muisne, Provincia de Esmeraldas.						
1	¿La entidad cuenta con un Departamento o unidad de servicios?		x		Los servicios que presta la entidad que son a la comunidad, son manejados por al área de Medio ambiente municipal.	
2	¿Los servicios se administran en función de planes y programas?	x				
3	¿Existen establecidos objetivos de corto y largo plazo?	x				
4	¿Se controla con regularidad el desarrollo de los diferentes servicios que se prestan y se confrontan con las metas y objetivos determinados?	x				
5	¿Cuales son los servicios que presta el GADM del cantón Muisne? - Recolección de desechos sólidos; - Agua potable y alcantarillado; - Regeneración y mejoramiento urbano.					
6	¿Se ha determinado parámetros e indicadores que le permitan evaluar su gestión y el impacto del servicio que presta? - Datos estadísticos.		x			
			x			

	- Encuestas o cuestionarios para medir la satisfacción de las necesidades.		x		
7	¿Se han definido sistemas de control y evaluación en los procesos de los diferentes servicios que presta la institución?		x		
8	¿Se realiza control de gestión en los servicios con que cuenta la entidad?		x		
9	¿Existe un plan de acción para corregir desviaciones en los objetivos, políticas y procedimientos relacionados con la prestación de servicios?		x		
10	¿Se realizan seguimientos de esos planes?		x		

INDICADORES DE GESTION

Constan en Anexo I

3.3.1 HALLAZGOS DE AUDITORÍA

HOJA DE HALLAZGOS No. 1

AUDITORÍA DE GESTIÓN: GADM del cantón Muisne	
CONDICIÓN	La entidad dentro de su planificación anual que realiza, no cuenta con una planificación estratégica, lo que a simple vista nos da a entender que los objetivos, planes y metas trazados no serán cumplidos en términos establecidos.
CRITERIO	La entidad para alcanzar sus objetivos necesita de herramientas con el cual lograrlos; una de esas herramientas es la Planificación estratégica.
CAUSA	No cuenta con profesionales especializados en diseño de planeación.
EFEECTO	Los objetivos y metas no se podrán cumplir, por ende los servicios que presta a la comunidad no se cumplen y las necesidades de la población no serán satisfechas.
COMENTARIO	La entidad no cuenta con una planificación estratégica que ordenada y sistemáticamente apunte al cumplimiento de cada uno de los componentes que puedan llevar a alcanza los objetivos de la institución, esto particularmente por la falta de interés que presentan las Autoridades quienes deben velar por el desarrollo de la entidad y por ende de la comunidad.
RECOMENDACIÓN	
Alcalde Director Talento Humano	-Contratar profesionales calificados capaces de elaborar la planificación adecuada que la institución requiere. - Para que los objetivos institucionales se cumplan debe incluir dentro del rol de Talento Humano personal especialista en planificación.
PREPARADO POR: Sabino Cabezas A.	FECHA: 24/07/2011
REVISADO POR Sabino Cabezas A	
FECHA: 24/07/2011	

HOJA DE HALLAZGOS No.2

AUDITORÍA DE GESTIÓN: GADM del cantón Muisne	
CONDICIÓN	No se convoco a Concurso de merito y oposición para contratar el personal que ingresó a trabajar en la institución durante el período 2010.
CRITERIO	Los ingresos al sector público deben realizarse a través de concursos de meritos y oposición y serán admitidas aquellas que mejor puntúen.
CAUSA	Ingreso a la institución por cuotas políticas y no de acuerdo a sus conocimientos ni a la necesidad institucional.
EFEECTO	Personal no acorde con la necesidad institucional, no acorde a cada puesto, personal subutilizados, labores mal realizadas, objetivos y metas no cumplidas.
COMENTARIO	El ingreso en el sector público como empleado o trabajador, debe hacerse a través del concurso de merito y oposición con el fin de obtener producto de este, personal altamente calificado, capaz de cumplir sus labores y hacer que los objetivos y metas trazados por la entidad se cumplan en los términos planteados.
RECOMENDACIÓN	
Director de Talento Humano	Para admitir personal en la institución debe haber pasado por un concurso de merito y oposición, para de esta manera contar con profesionales calificados de acuerdo a las necesidades de la institución.
PREPARADO POR: Sabino Cabezas A.	FECHA: 24/07/2011
REVISADO POR Sabino Cabezas A	
FECHA: 24/07/2011	

HOJA DE HALLAZGOS No.3

AUDITORÍA DE GESTIÓN: GADM del cantón Muisne	
CONDICIÓN	Los puestos de trabajo no son asignados de acuerdo con su grado de conocimiento.
CRITERIO	La asignación de puestos de trabajo debe hacerse de acuerdo con la preparación académica que tenga la persona nominada, afín de que las cumpla con la labor asignada.
CAUSA	No existe selección de personal para su ingreso, porque la designación no la hacen técnica sino política.
EFEECTO	Los servicios que presta la institución no son realizados de acuerdo con las normas técnicas de prestación de servicios públicos.
COMENTARIO	La prestación de servicios que da la institución a la comunidad es deficiente y mal realizada, lo que contrasta con la misión y visión planteadas por la institución, y por los objetivos y metas a cumplir en corto plazo, por ser la prestación de servicio una tarea del día a día; todo esto es resultado de la no contratación de mano de obra calificada.
RECOMENDACIÓN	
<p align="center">Al Alcalde</p> <p align="center">Director de Talento Humano</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Que la contratación de personal sea posterior de que el departamento de Talento Humano haya realizado el proceso de merito y oposición. - Procurar que el personal que se contrate sea mano de obra calificada, con conocimientos de las labores a realizar, que sean asignados de acuerdo a sus conocimientos.
<p>PREPARADO POR:</p> <p align="center">Sabino Cabezas A.</p>	<p>FECHA:</p> <p align="center">25/07/2011</p>
<p>REVISADO POR</p> <p align="center">Sabino Cabezas A</p>	
<p>FECHA:</p> <p align="center">25/07/2011</p>	

HOJA DE HALLAZGOS No.4

AUDITORÍA DE GESTIÓN: GADM del cantón Muisne	
CONDICIÓN	No existen programas de capacitación del personal que labora en la entidad sobre las funciones que realizan.
CRITERIO	En las instituciones del sector público, el Director de talento Humano tiene como una de sus funciones la planificación anual de programas de capacitación para el personal que bajo su responsabilidad labora, con la finalidad de que el desempeño sea el pilar fundamental de la entrega de servicios y se cumpla con los planes y programas institucionales.
CAUSA	Falta de planificación del Director de Talento Humano, o desconocimiento de su responsabilidad.
EFEECTO	Desconocimiento de las funciones que desempeñan lo que da como resultado labores mal realizadas e incumplidas.
COMENTARIO	Durante el desarrollo de la Auditoría pudimos notar que no existen programas de capacitación del personal adecuado a sus funciones o simplemente no existen; lo que muestra que desarrollan sus labores a voluntad, dando como resultado entrega de servicios a medias e insuficientes.
RECOMENDACIÓN	
Director de Talento Humano	Elaborara un calendario o programa de capacitación del personal anual, de acuerdo a funciones, con el objeto de que estas fortalezcan el conocimiento y desempeño de los empleados.
PREPARADO POR: Sabino Cabezas A.	FECHA: 25/07/2011
REVISADO POR Sabino Cabezas A	
FECHA: 25/07/2011	

HOJA DE HALLAZGOS No.5

AUDITORÍA DE GESTIÓN: GADM del cantón Muisne	
CONDICIÓN	La evaluación a los empleados sobre sus funciones no se cumple en ningún lapso de tiempo.
CRITERIO	La evaluación de desempeño es una herramienta que se utiliza para medir el grado de cumplimiento de las actividades que realiza cada funcionario, y así garantizar que los objetivos y metas trazadas sean cumplidos.
CAUSA	Poco interés o desconocimiento por parte del Director de Talento Humano sobre las evaluaciones de desempeño.
EFFECTO	Desconocimiento del grado de capacidad desarrollada o no del funcionario en el desempeño de las labores a él encomendadas.
COMENTARIO	La no capacitación del personal trae consigo su no evaluación, siendo esta última un termómetro para medir el grado de desarrollo obtenido por el personal durante la realización de las labores a él encomendadas.
RECOMENDACION	
Director de Talento Humano	Evaluara con periodicidad el desempeño de los funcionarios de la entidad, con el objeto de medir su grado de conocimiento en el desempeño de las labores a él encomendadas.
PREPARADO POR: Sabino Cabezas A.	FECHA: 26/07/2011
REVISADO POR Sabino Cabezas A	
FECHA: 26/07/2011	

HOJA DE HALLAZGOS No.6

AUDITORÍA DE GESTIÓN: GADM del cantón Muisne	
CONDICIÓN	No existe comunicación sobre las metas y objetivos institucionales con el personal que labora.
CRITERIO	La comunicación como vehículo para dar a conocer los objetivos y metas de la entidad al personal, forma parte importante de los sistemas de información institucional.
CAUSA	Se comunica a nivel de direcciones y Jefaturas.
EFFECTO	Desconocimiento del personal de los objetivos y metas institucionales trazados.
COMENTARIO	La comunicación en cualquier campo es elemental, más aún tratándose de instituciones que se trazan objetivos y metas, siendo la comunicación un factor importante e interrelacionado con procesos de capacitación, y evaluación de desempeño.
RECOMENDACIÓN	
Director de Talento Humano y Jefes departamentales	Utilizar las herramientas de comunicación existentes, de fácil comprensión y manejo de información, para dar a conocer a sus colaboradores las metas y objetivos planteados por la institución, con la finalidad de alcanzarlas para satisfacción de la institución y la comunidad que es la mayor beneficiada.
PREPARADO POR: Sabino Cabezas A.	FECHA: 26/07/2011
REVISADO POR Sabino Cabezas A	
FECHA: 26/07/2011	

HOJA DE HALLAZGOS No.7

AUDITORÍA DE GESTIÓN: GADM del cantón Muisne	
CONDICIÓN	El servicio de agua potable que se entrega es irregular e insuficiente, y en sectores incluso no se entrega.
CRITERIO	La entidad que tiene como objetivo fundamental, la entrega de servicios a la comunidad, cubriendo las necesidades poblacionales y especialmente el servicio de agua potable debe ser de calidad.
CAUSA	Carencia de planificación y poco interés, desconocimiento de la densidad poblacional.
EFEECTO	Población insatisfecha al no poder suplir una de las necesidades elementales como es el agua, elemento indispensable para del ser humano, útil para satisfacer todas las necesidades diarias.
COMENTARIO	Siendo el agua el elemento fundamental para la vida, las Autoridades no se preocupan por suplir dicha necesidad, ya que el sistema construido hace décadas, no está en capacidad de entregar el líquido vital a la actual población que ha crecido en tres partes, con relación a la capacidad para la que fue creada.
RECOMENDACIÓN	
Director de Talento Humano	Dispondrá al Jefe del área del servicio de agua, que redistribuya en forma equitativa en tiempo y cantidad el líquido vital en todas las áreas que tiene cobertura, y busque el mecanismo de hacer llegar a los sectores que no cuentan con el servicio que presta la entidad, y al que tienen derecho.
PREPARADO POR: Sabino Cabezas A.	FECHA: 27/07/2011
REVISADO POR Sabino Cabezas A	
FECHA: 27/07/2011	

HOJA DE HALLAZGOS No.8

AUDITORÍA DE GESTIÓN: GADM del cantón Muisne	
CONDICIÓN	No se cumple con los horarios establecidos de recolección de desechos sólidos.
CRITERIO	Siendo uno de los objetivos de la entidad, el de promover el cuidado del medio ambiente, debe cumplirse cronológicamente, tal cual se ha establecido el horario de recolección de desechos en toda el área cantonal.
CAUSA	Poca comunicación con los funcionarios encargados del área, no capacitación adecuada al personal, poco interés de los responsables de velar por la higiene y el medio ambiente.
EFEECTO	Acumulación de desechos sólidos en áreas urbanas y rurales, lo que trae consigo la proliferación de roedores e insectos, malos olores, contaminación ambiental y brote de enfermedades.
COMENTARIO	Siendo la cabecera cantonal una isla, por lo tanto de fácil contaminación, el servicio de recolección de desechos sólidos debería ser inmejorables, con el fin de mantener una población libre de contaminación, mientras que en el sector rural sus poblaciones yacen junto a los ríos y estos desembocan al estuario de la cabecera cantonal, deben de igual manera mantener un servicio de recolección de desechos normal.
RECOMENDACIÓN	
Director de Talento Humano	Como todo el personal está bajo órdenes del Director de Talento Humano, dispondrá que los encargados del área, cumplan con los cronogramas de recolección de desechos sólidos tanto en la cabecera cantonal como en la zona rural.
PREPARADO POR: Sabino Cabezas A.	FECHA: 27/07/2011
REVISADO POR Sabino Cabezas A	
FECHA: 27/07/2011	

3.4 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

INFORME DE AUDITORÍA

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL del Cantón MUISNE

AUDITORÍA DE GESTION UTPL

Auditoría de Gestión a: GADM del cantón Muisne

Tipo de examen: AG periodo de: 05/2011 Hasta: 07/2011

CAPÍTULO I DEL INFORME

ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

OBJETIVO GENERAL DEL DE LA AUDITORÍA

Evaluar la eficiencia, eficacia y ética en el cumplimiento de los objetivos planteados y el desarrollo de los procesos establecidos por el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Muisne en el período 2010.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Presentar una opinión a través de la Auditoría, sobre el proceso administrativo que lleva dentro de la Dirección de talento Humano, su efectiva y eficiente manera con que se maneja su sistema operativo.
- Determinar posibles irregularidades en los componentes que se examinarán.
- Encaminar a la Dirección hacia un manejo eficiente y efectivo de sus recursos.

ALCANCE

La auditoría de Gestión se realizó en el GADM del cantón Muisne, al departamento de Talento Humano, y a los servicios que presta la entidad durante el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre del 2010.

INFORMACIÓN RELACIONADA CON LA INSTITUCIÓN

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 MUISNE un cantón competitivo, en el que se pueda vivir con dignidad.

Visión

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Muisne, será una Institución moderna, competitiva, de alta productividad, de reconocido prestigio y referente valida de gestión municipal transparente, que contribuya a mejorar permanentemente la calidad de vida de la comunidad. La gestión del Gobierno Autónomo Descentralizado, se sustentara 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, en el compromiso y capacidad de sus recursos humanos.

Objetivos de la Entidad

De conformidad al artículo 2 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, los objetivos principales de la Municipalidad son los siguientes:

- 1.- Procurar el bienestar material y social de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales.
- 2.- Planificar e impulsar el desarrollo sostenible y sustentable de las aéreas urbanas y rurales.
- 3.- Acrecentar el espíritu de nacionalidad, el civismo y la confraternidad de los Asociados, para lograr el creciente progreso y la indisoluble unidad de la nación;
- 4.- Promover el desarrollo económico, social, medio ambiental y cultural dentro de su Jurisdicción y
- 5.- Las competencias que se hayan descentralizado a su favor.

CAPÍTULO II DEL INFORME

RESULTADOS DE LA AUDITORÍA

1. LA ENTIDAD NO CUENTA CON UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

Las autoridades de la entidad, dentro de su planificación anual no formularon una planificación estratégica institucional. Las instituciones para su correcto funcionamiento, y así cumplir con sus objetivos y metas establecidos debe contar con herramientas y mecanismos que le permitan alcanzar los objetivos trazados; para ello es necesario contar con una planificación estratégica. Causa fundamental para que no se cuente con esta elemental herramienta, es la falta de profesionales especializados en diseño dentro de la institución, y el poco interés de las autoridades por contratarlos. Consecuencia de esta falencia es el no cumplimiento de los objetivos y metas de la entidad, que conlleva en un débil desarrollo de la comunidad, porque no tiene objetivos y metas bien definidos.

Conclusión.

El que la entidad no cuente con una correcta planificación estratégica, los riesgos de cumplimiento de sus objetivos y metas serán altos, por no estar bien definidos; y los servicios que presta a la comunidad que es el fin de la entidad no serán satisfechos.

Recomendaciones.

Al Alcalde

1. Contratar profesionales calificados capaces de elaborar la planificación adecuada que la entidad requiere.

Al Director de Talento Humano

2. Para que los objetivos y metas institucionales se cumplan, debe incluir en el rol de Talento Humano profesionales especialistas en planificación.

2. NO HUBO CONVOCATORIA A CONCURSO DE MERITOS Y OPOSICIÓN

No se convocó a concurso de mérito y oposición para contratar el personal que ingresó a laborar durante el año 2010 en el GADM del cantón Muisne. Las y los servidores públicos para su ingreso en el sector deben haber participado en concurso de mérito y oposición, de las cuales para llenar las vacantes se considerarían las mejor puntuadas. De lo consultado al director de Talento Humano, se desprende que la admisión se dio por consecuencia o cuota política de los dignatarios de turno, sin que el departamento pueda ejercer un control adecuado de ingresos. Muestra de lo expuesto es la falta de personal calificado a los puestos y labores asignadas lo que da como resultados servicios insuficientes, mal realizados, producto de la falta de selección del recurso humano adecuado a las necesidades y servicios que presta la institución.

Conclusión

El Alcalde y el Director de Talento Humano incursaron en la violación de Leyes, normas y procedimientos para la admisión de personal en el servicio público, al no convocar a concurso de mérito y oposición sin tener oportunidad de evaluar el grado de conocimiento y capacidad laboral de cada uno de ellos.

Recomendación

Al Director de Talento Humano

3. Para admitir el ingreso de personal en la institución debe haber pasado por concurso de mérito y oposición, para de esta manera contar con profesionales calificados, de acuerdo con las necesidades y servicios que presta la institución.

3. ASIGNACION DE PUESTOS SIN REQUISITOS

Los puestos de trabajo no son asignados de acuerdo con su grado de conocimiento ni a las necesidades de la institución. Las unidades de administración de talento humano, de acuerdo con el ordenamiento jurídico vigente, y acorde con las necesidades de la institución, revisaran periódicamente la clasificación de puestos, definiendo los requisitos para su desempeño, con el fin de que las labores asignadas a ellos, cumplan con los objetivos y metas planteados por la entidad. Es consecuencia de la no convocatoria a concurso de merito y oposición. Los servicios que la institución presta a la comunidad no son realizados de forma idónea, ni cumplen con la labor a ellos encomendada.

Conclusión

No se evaluó el cumplimiento de las responsabilidades, ni se definió el resultado que generaron los contratados, por la carencia del manual de clasificación de puestos que permitan evaluar su desempeño, por ende los servicios que presta la institución son deficientes y mal realizados, lo que contrasta con la visión y misión trazadas por la entidad.

Recomendación

Al Alcalde

4. Que la contratación de personal sea posterior de que el departamento de Talento Humano haya realizado el proceso de merito y oposición.

Al Director de Talento Humano

5. Procurar que el personal que se contrate sea mano de obra calificada, con conocimientos de las labores a realizar, que sean asignados de acuerdo a sus conocimientos.

4. NO SE CUENTA CON PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

No existen programas de capacitación del personal que labora en la entidad sobre las funciones que realizan. En las instituciones del sector público, el Director de talento Humano tiene como una de sus funciones la planificación anual de programas de capacitación para el personal que bajo su responsabilidad labora, con la finalidad de que el desempeño sea el pilar fundamental de la entrega de servicios y se cumpla con los planes y programas institucionales. Esto es consecuencia de la falta de planificación del Director de Talento Humano, o desconocimiento de su responsabilidad. Fruto del desconocimiento de las funciones que desempeñan hace que el resultado de sus labores sean mal realizadas e incumplidas.

Conclusiones

La institución ha incumplido con una norma fundamental de desarrollo del Capital humano, como es la capacitación integral de su personal en todas las áreas, acorde con las capacidades y destrezas de cada uno y con las necesidades de la institución.

Recomendación

Al Director de Talento Humano

6. Elaborara un calendario o programa de capacitación del personal anual, de acuerdo a funciones, con el objeto de que estas fortalezcan el conocimiento y desempeño de los empleados.

5. NO SE EVALÚA AL PERSONAL CON RESPECTO A SUS FUNCIONES

La evaluación a los empleados sobre sus funciones no se cumple en ningún lapso de tiempo. La evaluación de desempeño es una herramienta que se utiliza para medir el grado de cumplimiento de las actividades que realiza cada funcionario, y así garantizar que los objetivos y metas trazadas sean cumplidos. Resultado de la no evaluación es el poco interés o desconocimiento por parte del Director de Talento Humano sobre las evaluaciones de desempeño. El desconocimiento del grado de capacidad desarrollada o no del funcionario en el desempeño de las labores a él encomendadas, hace que la dirección de talento humano no tome los correctivos necesarios en cuanto al cumplimiento de los objetivos y metas propuestos por la entidad.

Conclusión

El no evaluar al personal que labora en la institución, con relación a los objetivos, metas, a la prestación de servicios de la misma, hace que la misión y visión institucional no se cumpla, por la forma en que el personal cumple las labores sin objetivos específicos, sin voluntad y de la forma y medida que ellos puedan hacerlo.

Recomendación

Al Director de Talento Humano

6. Evaluará con periodicidad el desempeño de los funcionarios de la entidad, con el objeto de medir su grado de conocimiento en el desempeño de las labores a él encomendadas.

6. LA COMUNICACIÓN RESPECTO DE LOS OBJETIVOS Y METAS CON EL PERSONAL DE LA ENTIDAD NO EXISTE.

No existe comunicación sobre las metas y objetivos institucionales con el personal que labora en la entidad. La comunicación como herramienta para dar a conocer los objetivos y metas de la entidad al personal, forma parte importante de los sistemas de información institucional. Producto de esto, es que la información dentro de la institución, solo fluye a nivel de jefaturas y direcciones en algunos casos, lo que se muestra en forma clara que las metas y objetivos de la entidad no se realizan tal cual lo programado, o lo que espera la comunidad en cuanto a la resección de servicios.

Conclusión

La comunicación en cualquier campo es elemental, más aún tratándose de instituciones que se trazan objetivos y metas, siendo la comunicación un factor importante e interrelacionado con procesos de capacitación, y evaluación de desempeño. Lo que se pudo notar claramente es que dentro de la institución se maneja con hermetismo el tema de comunicación de todas las actividades de la institución, que esta se la transmite únicamente en el momento de que se realizará la actividad; sin considerar que la eficiencia en la comunicación asegura el éxito dentro de cualquier actividad o quehacer.

Recomendación

Al Director de Talento Humano y Jefes departamentales

7. Comunicará periódicamente a través de canales de fácil uso del personal, los objetivos y metas propuestos por la institución de cumplirlos en determinados periodos, con el fin de que ellos tengan la suficiente disposición para cumplirla, así como propuestas de parte suya que ayuden al fortalecimiento de la institución.

7. EL SERVICIO DE AGUA POTABLE IRREGULAR E INSUFICIENTE

El servicio de agua potable que se entrega es irregular e insuficiente, y en sectores incluso no se entrega. La entidad que tiene como objetivo fundamental, la entrega de servicios de calidad a la comunidad, cubriendo las necesidades poblacionales y especialmente el servicio de agua potable debe ser de calidad. Esto es producto de la carencia de planificación, poco interés, desconocimiento de la densidad poblacional, convirtiéndose en una población insatisfecha al no poder suplir una de las necesidades elementales como es el agua, elemento indispensable para del ser humano, útil para satisfacer todas las necesidades diarias.

Conclusión

El servicio de agua potable no se entrega de acuerdo a lo los objetivos de la institución, ni a los requerimientos de la comunidad, lo que nos muestra un alto grado de insatisfacción de la población al no satisfacer necesidades elementales.

Recomendaciones

Al Alcalde

8. Se incluya dentro del presupuesto del año 2012 como prioridad, la ampliación y mejoramiento del sistema de agua potable actual.

Al Director de Talento Humano

9. Dispondrá al Jefe del área del servicio de agua, que redistribuya en forma equitativa en tiempo y cantidad el líquido vital en todas las áreas que tiene cobertura, y busque el

mecanismo de hacer llegar a los sectores que no cuentan con el servicio que presta la entidad, y al que tienen derecho los pobladores, de recibir el liquido vital.

8. IREGULAR SERVICIO DE RECOLECCIÓN DE DESECHOS SÓLIDOS

No se cumple con los horarios establecidos para la recolección de desechos sólidos; siendo uno de los objetivos de la entidad, el de promover el cuidado del medio ambiente, debe cumplirse cronológicamente, tal cual se ha establecido el horario de recolección de desechos sólidos en toda el área cantonal. La poca comunicación con el personal del área, de la planificación en cuanto al sistema de recorrido y recolección, descoordinación con los operadores de los transportes, es la causa del desfase que se presenta; lo que da como resultado es la acumulación de desechos sólidos en áreas urbanas y rurales, lo que trae consigo la proliferación de roedores e insectos, malos olores, contaminación ambiental y brote de enfermedades.

Conclusión

Recolección de desechos sólidos irregular en el cantón, producto de una marcada descoordinación entre los responsables del servicio, falta de comunicación de la dirección con el personal, sobre la importancia de prestar un servicio eficiente para procurar mantener un ambiente sano, que es una los objetivos de la institución.

Recomendación

Al Director de Talento Humano

Como todo el personal está bajo órdenes del Director de Talento Humano, dispondrá, utilizando canales de comunicación de fácil manejo y comprensión, que los encargados del área, cumplan con los cronogramas de recolección de desechos sólidos tanto en la cabecera cantonal como en la zona rural.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Durante el trabajo de investigación realizado al GADM del cantón Muisne, pudimos darnos cuenta de una serie de falencias, que no permiten un desarrollo sustentado en metas y objetivos, esto a pesar de la dificultad que tuve para recabar información, y la que proporcionaron no fue muy satisfactoria para los objetivos de la Auditoria de Gestión practicada, sin embargo pude llegar a conclusiones muy puntuales.

1.- Conclusión.- La Institución fundamenta su funcionamiento en términos políticos, de ahí que todas las decisiones que toman deben ser consultadas y aprobadas por la máxima autoridad de

la entidad que es el Alcalde; dejando a los Directores y Jefes departamentales sin poder ejercer sus competencias con propiedad y disposiciones de sus cargos.

Recomendación.- La institución debe para su mejor funcionamiento y cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, fundamentar el funcionamiento de la entidad, técnicamente con personal capacitado para cada una de las funciones departamentales, acorde con las necesidades, y de acuerdo con su orgánico funcional.

2.- Conclusión.- La institución al no contar con una Planificación estratégica que permita apuntar hacia objetivos y metas claras, todo aquello que se propongan realizar estará plagado de desfases porque sus colaboradores realizaran sus actividades de la manera que crean conveniente, y con deficiencias notables.

Recomendación.- Debe la institución considerar necesario contar con profesionales en la rama de la planificación estratégica, con la finalidad de que sus objetivos y metas trazadas sean cumplidos para satisfacción de la comunidad.

3.- Conclusión.- El GADM del cantón Muisne maneja todas las actividades a través de la dirección de Talento Humano, la entrega de los servicios de agua potable y alcantarillado, recolección de desechos sólidos son dirigidas directamente por el director, sin que existan persona encargada de cada área, con el fin de viabilizar la realización de dichas actividades para entregar un buen servicio.

Recomendación.- Que se cree departamentos de servicios con el fin de que el Director de Talento Humano, cumpla con las funciones de su cargo, como es el manejo de personal, para así tener tiempo suficiente para planificar capacitaciones, evaluaciones, comunicación de las programaciones de la institución, y de esta forma poder cumplir con las metas y objetivos planteados; con personal comprometido con los cambios propuestos, capaces de entregar servicios de calidad.

.- Que sean los jefes de los departamentos de servicios, los que manejen directamente el personal encargado de la prestación de servicios a la comunidad, y así poder ejercer control sobre ellos, y entregar resultados satisfactorios, y poder evaluar la calidad del servicio prestado, además debe considerarse el área de reclamos con la finalidad de poder tomar correctivos en cuanto necesarios oportunamente.

4.- Conclusión.- El personal que se contrata no cumple con los requerimientos y necesidades de la entidad, asignando tareas sin medir sus capacidades, producto de no haber sido seleccionado mediante un concurso, y no se procede en lo posterior a realizarles pruebas de cumplimiento, desconociendo si desarrolló o no actitudes en cuanto a la labor asignada. Esto se da por la decisión política del dignatario en contratar cuando asumen sus funciones por elección popular, y posterior mente lo hacen por cumplir compromisos.

Recomendación.- Que sea a través del Departamento de Talento Humano, después de un proceso de selección por concurso de merito y oposición se llenen las vacantes necesarias para cumplir con los objetivos de la entidad.

5.- Conclusión.- La motivación dentro del personal que laborara en la institución a todo nivel deja mucho que decir, muestra de ello es el poco interés que demuestran en la realización de las labores a ellos encomendadas en todas las áreas, tanto administrativas como operativas.

Recomendación.- Procurar mediante charlas y talleres demostrativos, que el personal se sienta motivado de laborar en la institución, de que sientan su suyo el servicio que entregan, y lograr que la comunidad sienta la motivación y contribuya al desarrollo de las actividades y así cumplir con las metas y objetivos que se plantean a inicio de cada periodo anual.

6.- Conclusión.- El servicio de agua potable en la población cantonal es insuficiente de acuerdo a su densidad, lo que hace que la gran mayoría no cuente con el servicio en forma regular, y muchos ni siquiera cuentan con él, lo que tienen que buscar la forma de abastecerse del liquido vital, sin que hasta el término de la realización de la auditoría a la gestión, se perciba el interés por satisfacer las necesidades insatisfechas de forma inmediata.

Recomendación.- Planificar la manera o forma como dar solución a la falta de este elemental servicio para la comunidad, en el menor tiempo, y con fines de soluciones a largo plazo de proyectos de agua potable para la cabecera cantonal y el cantón en su conjunto.

REFERENCIAS

Barranco Francisco (1989) **J. Planificación Estratégica de Recursos Humanos** – Barcelona

Egusquiza Pareda Carlos – Egusquiza Pareda Olinda – **Auditoría de Gestión**

Chiavenato Idalberto – **Gestión de Talento Humanos**

Fernandes Arena J. A. (1966) – **La Auditoría Administrativa**

Terry George R (1953) – **Principio de Administración**

Leonard Williams P. (1962) – **Auditoría Administrativa**

Ciudad Habana – **Auditoría de Gestión** (2da Edición) Editorial Pueblo y Educación

Rivero Ariana – **Bibliógrafo- Modelos de control de gestión y la Auditoría de Gestión**

Bola-monografías.com

De la administración de RR HH – julio 2011 <http://www.gestiopolis.com>

Observatorio de la Economía Latinoamericana – julio 2011 <http://www.>

ANAXO I

FICHAS TÉCNICAS DE INDICADORES DE GESTION

GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTON MUISNE

INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	STANDARD %	FUENTE	INTERPRETACIÓN						
AGUA POTABLE.- HORARIO DE ENTREGA.- Define el tiempo dispuesto por la entidad para la entrega del agua potable.													
% de tiempo destinado por la entidad para la entrega de agua potable a la comunidad durante el 2010	Horario de tiempo demasiado corto para la entrega del servicio	Horas del servicio entregado día/horas programadas días	Porcentaje	Diaria	70	Reporte de plata	%						
		$\frac{2}{8}$					25,00%						
		<table border="0"> <tr> <td>Hrs/de servicio</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>Hrs/sin servicio</td> <td>75%</td> </tr> </table>	Hrs/de servicio	25%	Hrs/sin servicio	75%					70,00%		
Hrs/de servicio	25%												
Hrs/sin servicio	75%												
							35,71% Meta incumplida						
<div data-bbox="683 1025 1337 1370" data-label="Figure"> <p>Entrega de Agua</p> <table border="1"> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> <tr> <td>Hrs/de servicio</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>Hrs/sin servicio</td> <td>75%</td> </tr> </table> </div>								Categoría	Porcentaje	Hrs/de servicio	25%	Hrs/sin servicio	75%
Categoría	Porcentaje												
Hrs/de servicio	25%												
Hrs/sin servicio	75%												
Análisis: La entidad no logró cumplir su meta de entrega del servicio de agua potable, pues no se ajustó a lo esperado.													

INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	STANDARD %	FUENTE	INTERPRETACIÓN
AGUA POTABLE.- POBLACION CUBIERTA.- Medirá el porcentaje de la población cubierta por el servicio.							
% de la población que recibió el servicio de agua potable durante el 2010	Capacidad instalada de redes	Población con servicio/Población sin servicio	Porcentaje	Diaria	80	Catastro municipal	%
		$\frac{45}{100}$	<div style="text-align: center;"> <h3>Población Cubierta</h3> <p>55% 45%</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Población cubierta ■ Población si el servicio </div>				45,00%
		Población cubierta 45% Población si el servicio 55%					80,00%
							56%
Análisis: El porcentaje de la población cubierta por el servicio desdice de objetivos de la institución.							

INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	STANDARD %	FUENTE	INTERPRETACIÓN
RECOLECCION DE DESECHOS SOLIDOS.- Valor que medirá el porcentaje del servicio de recolección de que se presta.							
% de recolección de desechos sólidos planificados por la entidad durante el 2010	Objetivo de la entidad	Servicio prestado/servicio planificado	Porcentaje	Diaria	80	Dirección de Talento Humano	%
		$\frac{70}{100}$	<h3 style="text-align: center;">Secolectión de desechos sólidos</h3> <p style="text-align: center;">■ Servicio prestado ■ Falta del servicio</p>				70,00%
		Servicio prestado 70%					80,00%
		Falta del servicio 30%					88%
							Brecha cumplida
Análisis: El costo invertido justifica, la entidad logró cubrir la recolección en buena parte de la población.							

INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	STANDARD %	FUENTE	INTERPRETACIÓN
CAPACITACION.- Medirá el porcentaje de capacitaciones realizadas por al entidad al personal contratado año 2010.							
% de capacitación al personal contratado durante el año 2010.	Programas de capacitación	Capacitaciones realizadas/total contratados	Porcentaje	Anual	80	Reporte de Dirección de Talento Humanos	%
		$\frac{12}{67}$	<h3 style="text-align: center;">Capacitación</h3> <p style="text-align: center;">■ Capacitaciones realizadas ■ Personal falta de capacitación.</p>				18%
		Capacitaciones realizadas 18%					80%
		Personal falta de capacitación. 82%					22%
							Meta incumplida
Análisis: Nos demuestra que la entidad no se preocupa por la capacitación al personal contratado.							

