

# **UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*



## **ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA**

**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

**“Auditoría de gestión a la jefatura de recursos humanos del Gobierno autónomo descentralizado del cantón Calvas, ciudad de Cariamanga. Periodo 2010”**

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA  
OBTENCIÓN DE TÍTULO DE  
INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y  
AUDITORÍA**

**AUTORES:** *Jiménez Soto María Edith*

*Torres Carrión Elizabeth de Jesús*

**DIRECTORA:** *Villafuerte Escudero Dayanara Isabel*

**CENTRO UNIVERSITARIO ASOCIADO:** *Cariamanga*

**LOJA-ECUADOR**

**2011**

Eco. Dayanara Villafuerte Escudero

**DIRECTORA DE TESIS**

**CERTIFICA:**

Que el presente trabajo de tesis realizado por las egresadas: María Edith Jiménez Soto y Elizabeth de Jesús Torres Carrión, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

Loja, Agosto del 2011

---

Eco. Dayanara Villafuerte E.

**DIRECTORA DE TESIS**

## DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS

Nosotras María Edith Jiménez Soto y Elizabeth de Jesús Torres Carrión, declaramos ser autoras del presente trabajo y eximimos expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

---

María Edith Jiménez Soto

CI. 1103587083

---

Elizabeth de Jesús Torres Carrión

CI. 1104407935

## AUTORÍA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de sus autores.

---

María Edith Jiménez Soto

---

Elizabeth de Jesús Torres Carrión

## DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo investigativo con inmenso amor a Dios quien ha sido guía en mi vida.

A mis queridos padres, pilares fundamentales de mi vida, por su apoyo permanente e incondicional para cumplir con esta meta de formación profesional, a ellos mi amor, respeto y cariño.

A mis hermanos por su confianza y comprensión constante para cumplir con este anhelo, a mis abuelitos y sobrinos que con su ternura y cariño fortalecieron mi espíritu.

A mis familiares, compañeros y amigos que supieron estar siempre a mi lado.

***Elizabeth***

Doy infinitas gracias...

A Dios, quien me dio la fe, la fortaleza, la salud y la esperanza para terminar con éxito este trabajo

A mi querido esposo, por su apoyo y comprensión

A mis queridos hijos, por ser mi gran inspiración

A mis queridos familiares que siempre me motivaron a seguir adelante y vencer todos los obstáculos.

A mis amigos por toda su ayuda y colaboración

Finalmente a todas las personas que se cruzaron en este trayecto de mi vida que me dieron palabras de aliento y formaron parte de este logro que me abre puertas inimaginables en mi desarrollo profesional.

***María Edith***

## **AGRADECIMIENTO**

Para culminar con éxito el desarrollo de la presente tesis se necesitó de un constante y arduo trabajo, y por supuesto el apoyo incondicional de nuestros familiares y orientación permanente de nuestra tutora.

Por tal razón, nuestro agradecimiento a Dios, por iluminarnos y concedernos salud, sabiduría y fortaleza espiritual, para alcanzar nuestra meta.

A nuestra querida Universidad Técnica Particular de Loja, por permitirnos realizar nuestros estudios profesionales, brindándonos las herramientas necesarias para nuestro aprendizaje, en su Modalidad Abierta a Distancia.

De la misma manera, nuestro reconocimiento y gratitud a la Eco. Dayanara Villafuerte, que con su eficiente asesoría y colaboración permanente, supo encaminarnos correctamente para llevar a feliz término esta investigación.

Agradecemos infinitamente al Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Calvas, de manera especial al Señor Alcalde, Egdo. Alex Padilla y al personal de la Jefatura de Recursos Humanos por facilitarnos la información necesaria para desarrollar con éxito nuestro proyecto de tesis dentro de esta institución.

Por último, nuestro sincero agradecimiento a todas aquellas personas que estuvieron incondicionalmente hasta la culminación de la misma.

**LAS AUTORAS**

## INDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN.....	II
DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS.....	III
AUTORÍA.....	IV
DEDICATORIA.....	V
AGRADECIMIENTO.....	VI
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	VII
RESUMEN EJECUTIVO.....	X
<b>CAPÍTULO I. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....</b>	<b>1</b>
1.1. Descripción de la empresa.....	2
1.2. Base legal.....	2
1.3. Organigrama estructural y funcional.....	3
1.4. Plan estratégico.....	7
1.4.1. Misión.....	7
1.4.2. Visión.....	7
1.4.3. Valores.....	7
1.4.4. Fuentes de financiamiento.....	8
1.4.5. Objetivos.....	8
1.4.6. Funciones.....	9
1.4.7. Políticas.....	10
1.5. Reglamento interno.....	11
<b>CAPITULO II. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>12</b>
2.1. Auditoría de gestión.....	13
2.1.1. Principios.....	13
2.1.2. Objetivos.....	14
2.1.3. Alcance.....	14
2.1.4. Beneficios.....	14
2.1.5. Riesgos.....	14
2.1.6. Elementos.....	16
2.2. Proceso de la auditoría de gestión.....	16
2.2.1. Diagnóstico organizacional.....	17
2.2.2. Planificación específica.....	17
2.2.3. Ejecución.....	17
2.2.4. Comunicación de resultados.....	17

2.2.5.	Seguimiento.....	18
2.3.	Indicadores para la auditoría de gestión.....	18
2.3.1.	Conceptos.....	18
2.3.2.	Características.....	19
2.3.3.	Clasificación.....	20
2.4.	Herramientas para la auditoría de gestión.....	21
2.4.1.	Equipo multidisciplinario.....	21
2.4.2.	Control interno.....	21
2.4.2.1.	Componentes de control interno.....	22
2.4.2.2.	Métodos de evaluación del control interno.....	23
2.5.	Evidencias y documentación de auditoría de gestión.....	23
2.5.1.	Programa de auditoría.....	23
2.5.1.1.	Características y ventajas del programa de auditoría.....	24
2.5.1.2.	Responsabilidad del programa de auditoría.....	24
2.5.2.	Hallazgos de auditoría.....	25
2.5.3.	Papeles de trabajo.....	26
2.5.3.1.	Propósitos.....	26
2.5.3.2.	Características.....	26
2.5.3.3.	Marcas de auditoría.....	26
2.5.4.	Técnicas de auditoría.....	28

**CAPITULO III. AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA JEFATURA DE RECURSOS HUMANOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN CALVAS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL AÑO 2010**

<b>FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR.....</b>	<b>30</b>
Orden de trabajo.....	31
Notificaciones.....	32
Informe de visita previa.....	35
Reporte de planificación preliminar.....	43
Cuestionarios de control interno.....	51
<b>FASE II: PLANIFICACIÓN.....</b>	<b>58</b>
Programa de auditoría.....	59
Hoja de distribución de actividades.....	61
Hoja de distribución de tiempo.....	62

Índice de papeles de trabajo.....	63
Marcas de auditoría.....	64
<b>FASE III: EJECUCIÓN.....</b>	<b>65</b>
Aplicación de cuestionarios de control interno.....	66
Resultado de evaluación de control interno.....	76
Análisis FODA.....	77
Objetivos de control de la jefatura de recursos humanos.....	79
Plan Operativo Anual.....	80
Formulación de indicadores de gestión.....	81
Fichas técnicas de indicadores de gestión.....	82
Análisis e interpretación gráfica de las fichas técnicas de indicadores de gestión.....	86
Cédulas narrativas.....	91
<b>FASE IV: INFORME DE LA AUDITORÍA.....</b>	<b>95</b>
Informe de auditoría.....	96
<b>Conclusiones.....</b>	<b>113</b>
<b>Recomendaciones.....</b>	<b>115</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>117</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>120</b>

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo de investigación tiene como propósito fundamental verificar la existencia de un adecuado proceso para el reclutamiento y selección del personal, así como también determinar el grado de capacitación del personal y con qué frecuencia se realiza dentro de la institución, a fin de contribuir al mejoramiento del desempeño institucional y evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos y metas de la misma.

# **CAPÍTULO I**

## **ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

## 1.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

El Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Calvas, se encuentra ubicado en el Cantón Calvas parroquia Cariamanga al suroeste de la provincia de Loja. En esta entidad se pretende afrontar las evidentes necesidades y problemas que día a día se palpan en la ciudadanía.

### Reseña Histórica

“El Gobierno Federal de Loja en Octubre de 1859, decreta la división territorial y política de la provincia de Loja, en ocho cantones, siendo uno de ellos el de Calvas, que estaba conformado por las parroquias de Cariamanga, Sozoranga, Macará y Amaluza siendo Cariamanga su cabecera cantonal.

En 1861, se ratifica la creación del cantón Calvas, por la Convención Nacional del Ecuador, en 1863, el Honorable Consejo Nacional ratifica el decreto expedido por la Convención Nacional, transcurrido varios años las parroquias de Macará y Sozoranga experimentaron un elevado progreso económico y cultural, dando lugar para que se separen del cantón Calvas, en tal virtud el cantón Calvas, quedó integrado únicamente por las parroquias de Cariamanga, Amaluza y Colaisaca, con sus respectivos territorios, más gracias a las pruebas fehacientes del progreso de los pueblos de Calvas de 1946, se llevó a cabo la creación de las parroquias Chile (Urbana) y Jímbura (Rural).

En la actualidad. El cantón Calvas al haberse creado el cantón Espíndola con su cabecera cantonal Amaluza cuenta con las siguientes parroquias urbanas: Cariamanga, Chile y San Vicente y, rurales: las de Lucero, Colaisaca, Utuana y Sanguillín”<sup>1</sup>

## 1.2. BASE LEGAL

El Ilustre Municipio del Cantón Calvas, fue creado mediante decreto de la división territorial y política de la Provincia de Loja, expedido por el Sr. Manuel Carrión Pinzano, el 15 de Octubre del año 1859, su vida jurídica se encuentra basada y normada en las siguientes disposiciones legales:

- a) Constitución Política de la República del Ecuador

---

<sup>1</sup> Información Tomada de: VEGA, Carmen J. (1999) *Evaluación al Sistema de Control Interno del Ilustre Municipio del Cantón Calvas, tesis UTPL, Cariamanga-Loja-Ecuador, pág. 1*

- b) Ley Orgánica de Régimen Municipal.
- c) Ley de Régimen Provincial
- d) Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
- e) Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa, y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público.
- f) Ley Orgánica de Administración Financiera y Control (LOAFYC)
- g) Ley de Descentralización del Estado y de Participación Social
- h) Ley Orgánica de Contratación Pública, Vigente Agosto 2008.
- i) Ordenanzas
- j) Demás leyes, reglamentos, normas y más disposiciones legales.

### 1.3. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL

La estructura orgánica del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Calvas responde al principio de división de funciones acordes a la jerarquía de cada dependencia encargada de la prestación de servicios y construcción de obras.

**CUADRO N° 1**

NIVEL DIRECTIVO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Concejo municipal</b></li> </ul>
NIVEL EJECUTIVO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcalde</li> </ul>
NIVEL ASESOR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comisiones permanentes y especiales</li> <li>• Asesoría jurídica</li> <li>• Auditoría interna</li> <li>• Sistemas-informática</li> </ul>
NIVEL DE APOYO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración general</li> <li>• Administración financiera</li> </ul>
NIVEL OPERATIVO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios comunales</li> <li>• Educación-cultura y sectores vulnerables</li> <li>• Dirección de planificación urbana y rural.</li> <li>• Justicia, policía y vigilancia</li> <li>• Unidad de gestión ambiental (UGA)-camales y mercado</li> </ul>
NIVEL AUXILIAR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secretaría</li> <li>• Recursos humanos</li> </ul>
NIVEL DE SERVICIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios generales</li> </ul>

**Fuente:** Información tomada de:  
[http://www.municipiocalvas.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1&Itemid=4#Organización](http://www.municipiocalvas.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=1&Itemid=4#Organización)

## **FUNCIONES:**

**Consejo municipal.-** Le corresponde de manera especial:

- Legislar mediante la expedición de ordenanzas, reglamentos y resoluciones de carácter administrativo y financiero.
- Determinar la política a seguirse y fijar los objetivos de cada una de las ramas propias de la Administración Municipal.
- Conocer y aprobar la programación técnica a corto, mediano y largo plazo, elaborado por los Departamentos Municipales y aprobados por las comisiones respectivas.
- Dirigir el desarrollo físico del cantón.
- Aprobar el plan de obras locales que interesan al vecindario y las necesidades para el gobierno y administración municipal por contrato; y ,
- Ejercer las demás atribuciones determinadas en la Ley de Régimen Municipal.

**Alcalde.-** Le corresponderá la cuestión administrativa para lo cual y de manera especial deberá:

- Cumplir y hacer cumplir la constitución, leyes de la república, ordenanzas municipales, así como los reglamentos, acuerdos y resoluciones del consejo.
- Representar al Consejo junto con el Asesor Jurídico.
- Coordinar la acción municipal con las demás entidades públicas y privadas.
- Ejercer los planes de acción aprobados por el Consejo.
- Dirigir y supervisar las actividades municipales, coordinando y controlando el funcionamiento de los diferentes departamentos.
- Administrar el sistema de personal, adoptado por el Consejo.
- Someter a consideración del Consejo, sancionar y promulgar, previo los trámites legales la ordenanza de presupuesto y las demás ordenanzas y reglamentos que convengan al progreso del cantón.

**Nivel Asesor.-** Controla la parte legal de la empresa como la asesoría jurídica y fiscalización municipal:

- El Asesor Jurídico representará junto con el Alcalde, judicial y extra judicialmente a la municipalidad.
- Emitir dictámenes legales, revisión de contratos, informes de actas, patrocinar defensa de juicios, preparar resoluciones, estudiar, organizar y actualizar la legislación que le corresponda conocer al Consejo.

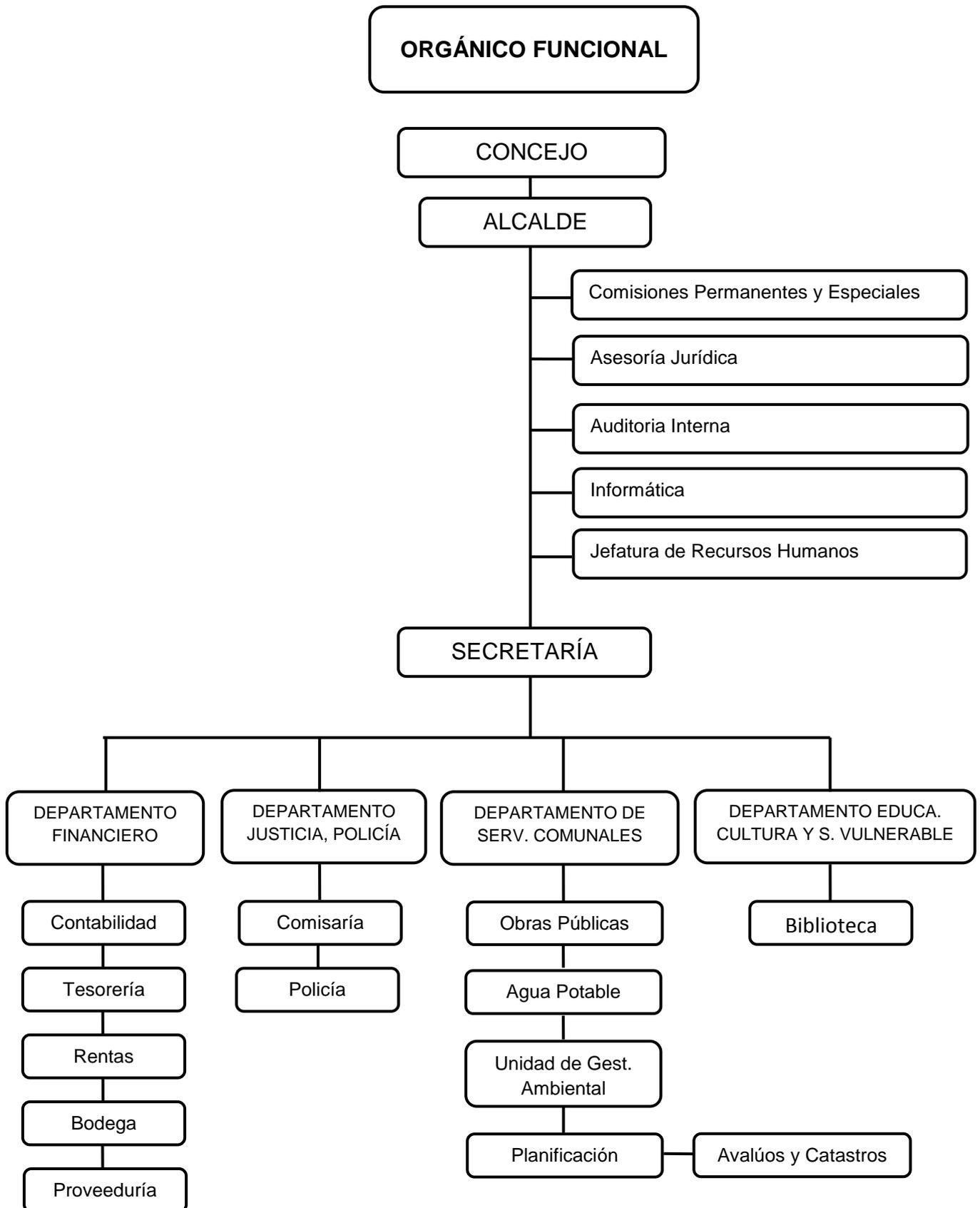
**Nivel de Apoyo.-** Es el que presta asistencia técnica y administrativa de tipo complementario a los demás niveles, dentro del nivel de apoyo se encuentra: la Administración General que administra los recursos humanos de la empresa. La Administración Financiera organiza dirige y controla todas las actividades financieras de la empresa, colaborando con los departamentos de obras y servicios municipales para el análisis y evaluación de proyectos.

**Nivel de Operativo.-** Es el encargado de la ejecución directa de las acciones de los diferentes productos y servicios hacia el cliente; encargado de cumplir directamente con los objetivos y finalidades de la municipalidad, ejecuta los planes, programas, proyectos y demás políticas y decisiones del Proceso Gobernante.

**Nivel Auxiliar.-** Su accionar es dinamizar y armonizar las actividades de recursos humanos, tendientes a conseguir el cumplimiento óptimo y oportuno de los productos y servicios frente a la demanda de los clientes internos y externos.

**Nivel de Servicios.-** Es el encargado de atender los requerimientos del cliente con predisposición y oportunidad, coordinando acciones de trabajo, estableciendo las prioridades para la satisfacción de los clientes internos y externos.

GRAFICO N° 1



**Fuente:** Información tomada de:  
[http://www.municipiocalvas.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1&Itemid=4#Organización](http://www.municipiocalvas.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=1&Itemid=4#Organización)

## **1.4. PLAN ESTRATÉGICO**

El plan estratégico del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Calvas se ha venido desarrollando de acuerdo al Plan de Desarrollo Cantonal de Calvas iniciado en el periodo 2003 al 2012 para la gestión del avance local en los 10 años planeados, con la finalidad de abrir las perspectivas sobre el futuro del cantón para cambiar la realidad en base del conocimiento colectivo y de la concertación ciudadana y así obtener progreso y una mejor calidad de vida para el pueblo calvense.

### **1.4.1. Misión**

El Municipio de Calvas, es un gobierno local autónomo y participativo que trabaja y ofrece servicios sociales de calidad a los habitantes del cantón, mediante servicios de: salud, educación, vialidad, infraestructura física, atención social, abastecimiento de agua potable, desarrollo urbano y turístico y, particularmente, desarrollo humano. Esta misión la realiza con la finalidad de mejorar las condiciones de vida de los sectores vulnerables de la sociedad calvense.

### **1.4.2. Visión**

En el 2012, el Gobierno Local del cantón Calvas, es una institución sólidamente fortalecida en su capacidad de gestión de servicios a la comunidad calvense. En las diversas direcciones y departamentos municipales, dispone de talentos humanos capacitados, infraestructura y equipamiento moderno y de recursos financieros propios para su funcionamiento. La estructura organizativa e institucional los planes, programas y proyectos y; las alianzas estratégicas que se generen, se orientan y ejecutan con base en el Plan de Desarrollo Cantonal (PDC).

### **1.4.3. Valores**

- **Lealtad**

Estamos comprometidos con la Institución en todo momento, con sus objetivos y metas en forma decidida y constante, obrando siempre con honestidad y justicia.

- **Responsabilidad**

Es el compromiso de cumplir sus obligaciones, dando siempre lo mejor de cada uno, tomando decisiones justas y a tiempo que ocasionen el mínimo impacto negativo para los afectados.

- **Trabajo en equipo**

Unimos esfuerzos para el logro de nuestros objetivos, en un ambiente de confianza, comunicación permanente y respeto; compartiendo conocimiento, experiencia e información.

- **Mejoramiento Continuo**

Aprendemos y mejoramos continuamente, reconociendo nuestras fortalezas y debilidades.

- **Respeto**

La persona por encima de todo. Este valor supremo regirá las relaciones entre la Institución y sus grupos de interés: clientes internos y externos.

- **Servicio al Cliente**

Una permanente actitud de respeto y preocupación ante los requerimientos de los clientes, internos, externos y consumidor final; así como una constante investigación de sus necesidades.

#### **1.4.4. Fuentes de Financiamiento**

EL Consejo Municipal de Calvas se encuentra financiado con recursos propios, los mismos que son definidos y especializados en la Ley de Régimen Municipal como impuestos, tasas de aferación de pesas y medidas, aprobación de planos e inspección de construcciones, contribuciones especiales de mejoras, asignaciones de Fondo de Desarrollo Seccional (FODESEC), retención automática, recursos que asigna el gobierno a cada entidad para cubrir el gasto corriente, ejecución de obra, incremento de activos y otros gastos necesarios para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

#### **1.4.5. Objetivos**

La Municipalidad, tiene como principales objetivos los siguientes:

- a) Procurar el bienestar material y social de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales.
- b) Efectuar reuniones permanentes para discutir los problemas municipales, mediante la implementación de mesas redondas, seminarios, talleres, conferencias, simposios, cursos y otras actividades de integración y trabajo.

- c) Planificar e impulsar el desarrollo físico del cantón y sus áreas urbanas y rurales.
- d) Gestionar con otras entidades, el desarrollo y mejoramiento de la cultura, la educación y la asistencia social.
- e) Capacitar a los servidores municipales a fin de llegar a la profesionalización de la gestión municipal.
- f) Acrecentar el espíritu de nacionalidad, el civismo y la confraternidad de los asociados, para lograr el creciente, progreso y la indisoluble unidad de la nación; y,
- g) Promover el desarrollo económico, social, medio ambiental y cultural dentro de su jurisdicción.

En forma complementaria y solo en la medida que lo permitan los recursos económicos, el Municipio podrá cooperar en otros niveles gubernativos, en el desarrollo y mejoramiento de la Cultura, la Educación y la Asistencia Social.

#### **1.4.6. Funciones**

Para la consecución de los objetivos el Municipio desarrollará las siguientes funciones:

- a) Dotación de sistemas de agua potable y alcantarillado.
- b) Construcción, mantenimiento, aseo, embellecimiento y reglamentación del uso de caminos, calles, parques, plazas y demás espacios públicos.
- c) Recolección, procesamiento o utilización de residuos;
- d) Dotación y mantenimiento del alumbrado público;
- e) Regular y controlar la calidad, elaboración, manejo y expendio de víveres para el consumo público, así como el funcionamiento y condiciones sanitarias de los establecimientos y locales destinados a procesarlos o expendierlos.
- f) Ejercicio de la policía de moralidad y costumbres;
- g) Control de construcciones;
- h) Autorización para el funcionamiento de locales industriales, comerciales y profesionales;
- i) Servicios de cementerios;
- j) Fomento del turismo;
- k) Servicio de mataderos y plazas de mercado.
- l) Planificar, coordinar y ejecutar planes y programas de prevención y atención social.- Reg. Oficial No. 116 del 2 de julio de 2003
- m) Planificación del Desarrollo Cantonal.
- n) Regular el uso de la vía pública en áreas urbanas y suburbanas del cantón, y en las áreas urbanas de las parroquias rurales del cantón.

- o) Ejercer el control sobre pesas, medidas y calidad de los productos que se expenden en los diversos locales comerciales de la jurisdicción.
- p) Promover y apoyar el desarrollo cultural, artístico, deportivo y de recreación, para lo cual podrá coordinar con instituciones públicas y privadas afines.
- q) Prevenir y controlar la contaminación del medio ambiente, en coordinación con las entidades afines.
- r) Contribuir al fomento de la actividad productiva y su comercialización, a través de programas de apoyo a actividades como la artesanía, microempresarios, y productores de la pequeña industria, entre otros, en coordinación con organismos nacionales, regionales, provinciales y parroquiales.
- s) Colaborar y coordinar con la Policía Nacional, la protección, seguridad y convivencia ciudadanas.
- t) Podrá planificar, organizar y regular el tránsito y transporte terrestre, en forma directa, por concesión, autorización u otras formas de contratación administrativa, en coordinación con los organismos de tránsito competentes, de acuerdo con las necesidades de la comunidad.
- u) Exigir y controlar que en toda obra pública o privada que suponga el acceso público, en los edificios públicos o privados, en los lugares que se exhiban espectáculos públicos y en las unidades de transporte público, se diseñen, establezcan, construyan y habiliten accesos, medios de circulación e instalaciones adecuadas para personas con discapacidades, y,
- v) Ejercer el control de la venta en espacios y vías públicas de toda obra artística, literaria, musical o científica, en cualquier formato, producidas, reproducidas o distribuidas, que se encuentren protegidas por la Ley de Propiedad Intelectual.

#### **1.4.7. Políticas**

Para la consecución de sus fines esenciales el Municipio cumplirá las funciones que la Ley Orgánica de Régimen Municipal señala, teniendo en cuenta las orientaciones emanadas de los planes nacionales y regionales de desarrollo económico y social que adopte el Estado.

Entre las principales políticas se establece las siguientes:

- Fortalecimiento y desarrollo municipal, en base de un óptimo aprovechamiento de los recursos y esfuerzos sostenidos para mejorar e incrementar los ingresos de recaudación propia, impuestos, tasas, contribuciones, etc. Que permita el autofinanciamiento de los gastos, mediante un proceso de gerencia Municipal.

- Identificación de los problemas prioritarios de la comunidad y búsqueda oportuna de las soluciones más adecuadas, con el menor costo y el mayor beneficio.
- Movilización de esfuerzos para dotar al Municipio de una infraestructura administrativa, material y humana que permita receptor y procesar adecuadamente los efectos de la descentralización.
- Concertación con los diferentes actores sociales, para el logro de una participación efectiva en el desarrollo del cantón
- Preservar y encausar los intereses municipales y ciudadanos como finalidad institucional.
- Voluntad política, trabajo en equipo y liderazgo, para la búsqueda constante de los más altos niveles de rendimiento, a efectos de satisfacer con oportunidad las expectativas ciudadanas, a base de concertación de fuerzas y de compromisos de los diferentes sectores internos de trabajo: Normativo, de Apoyo y Operativo; en consecuencia, dinamismo y creatividad de las autoridades y servidores para lograr una sostenida y equilibrada participación y apoyo mutuo, como la base del mejor enfrentamiento de problemas y soluciones.

#### **1.5. REGLAMENTO INTERNO**

El Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Calvas, no posee un reglamento interno que regule las obligaciones y prohibiciones a que deben sujetarse los empleados y trabajadores, en relación con sus labores; por tanto se basan en la “Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) y Código de Trabajo.”<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Ver Anexo I. pág. 121

# **CAPITULO II**

**MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN**

## 2.1. AUDITORÍA DE GESTIÓN

*Auditar* significa analizar, revisar, comprobar de manera sistemática las cuentas, procedimientos y recursos existentes dentro de la organización a fin de verificar la realidad económica de la misma.

*Gestionar* implica el uso de métodos y procedimientos, que sirven para garantizar el uso eficiente de los recursos dentro de la organización para cumplir los objetivos y metas.

*Auditoría de Gestión* es una técnica que permite analizar, examinar y comprobar el uso eficiente y eficaz de los recursos disponibles, a fin de emitir un informe sobre el cumplimiento de los objetivos previstos por la institución.

“Auditoría de gestión, es el examen crítico, sistemático y detallado de las áreas y controles operacionales de un ente, realizado con independencia y utilizando técnicas específicas, con el propósito de emitir un informe profesional sobre la eficacia, eficiencia y economicidad en el manejo de los recursos, para la toma de decisiones que permitan la mejora de la productividad del mismo”.<sup>3</sup>

Según Norbeck: “La Auditoría de gestión es una técnica de control relativamente nueva que proporciona a la gerencia un método para evaluar la efectividad de los procedimientos operativos y los controles internos”.

### 2.1.1. Principios

Entre los principales principios se considera los siguientes:

- Determinar si adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente y si los servicios prestados, obras y bienes, entregados son necesarios.
- Determinar la existencia de objetivos, planes coherentes y realistas; la utilización de métodos, procedimientos y políticas adecuadas.
- Comprobar si la entidad alcanza los objetivos y metas previstos de manera eficaz.
- Conocer las falencias institucionales.

---

<sup>3</sup> El Consejo Técnico de la Contaduría Pública en su pronunciamiento No. 7

### 2.1.2. Objetivos

#### GRAFICO N° 2

#### OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN



**Fuente:** Contraloría General del Estado. (2002): *Manual de Auditoría de Gestión*, Quito-Ecuador. pág.37.  
**Elaborado por:** Las autoras

### 2.1.3. Alcance

La auditoría de gestión puede abarcar a toda la entidad o a parte de ella, en este último caso ser por ejemplo un proyecto, un proceso, una actividad, un grupo de operaciones, etc. Pero el alcance también comprende la cobertura de operaciones recientemente ejecutadas o en ejecución, denominada operaciones corrientes<sup>4</sup>

### 2.1.4. Beneficios

Los beneficios que presenta la auditoría de gestión son:

- Permite identificar áreas problemáticas en la entidad.
- Mejora los canales de comunicación.
- Proporciona una información detallada y segura.
- Identifica criterios para medir el logro de las metas.
- Divulga irregularidades.

### 2.1.5. Riesgos

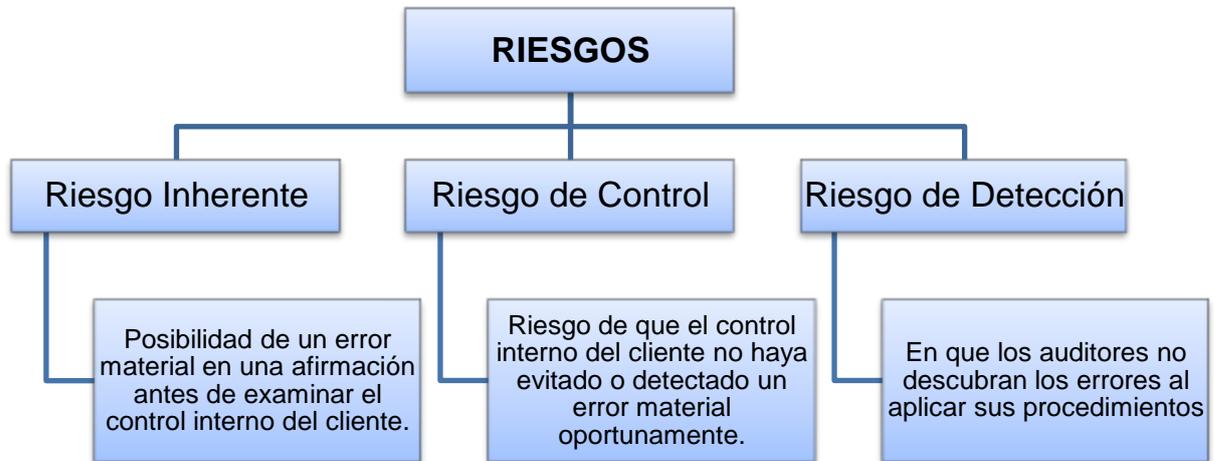
Al ejecutar la auditoría de gestión, no estará exenta de errores y omisiones importantes que afecten los resultados del auditor expresado en su informe. El riesgo puede evaluarse en los diferentes niveles de la organización obteniendo evidencia respecto a afirmaciones materiales, por tanto cuanto más confiable sea la evidencia menor será el riesgo.

---

<sup>4</sup> Contraloría General del Estado. (2002): *Manual de Auditoría de Gestión*, Quito-Ecuador. pág.22.

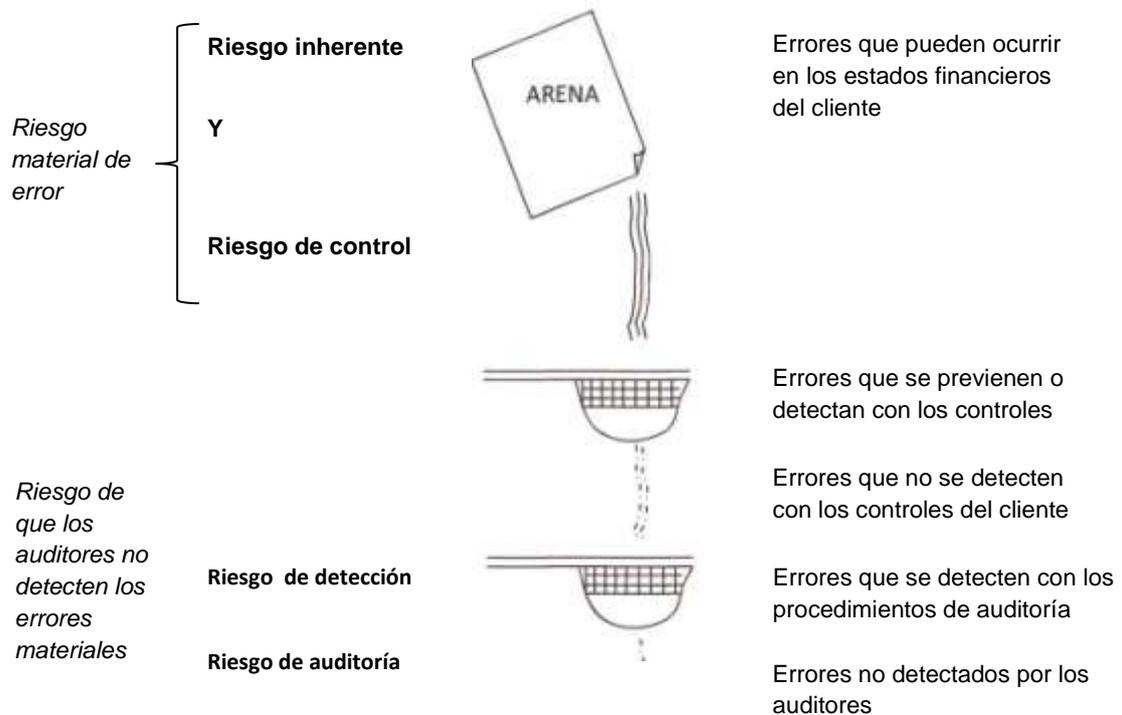
**GRAFICO N° 3**

**RIESGOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**



**Fuente:** WHITTINGTON Ray, O. & PANY, Kurt. (2006): *Principios de Auditoría*, México D.F., Mc Graw Hill. pág. 119 – 120.  
**Elaborado por:** Las autoras

**GRAFICO N° 4**



**Fuente:** WHITTINGTON Ray, O. & PANY, Kurt. (2006): *Principios de Auditoría*, México D.F., Mc Graw Hill. pág. 121

### 2.1.6. Elementos

Dentro de la auditoría de gestión se debe considerar los siguientes elementos:

**Economía.-** Son los términos y condiciones bajo los cuales se administran los recursos humanos, financieros y materiales de manera oportuna.

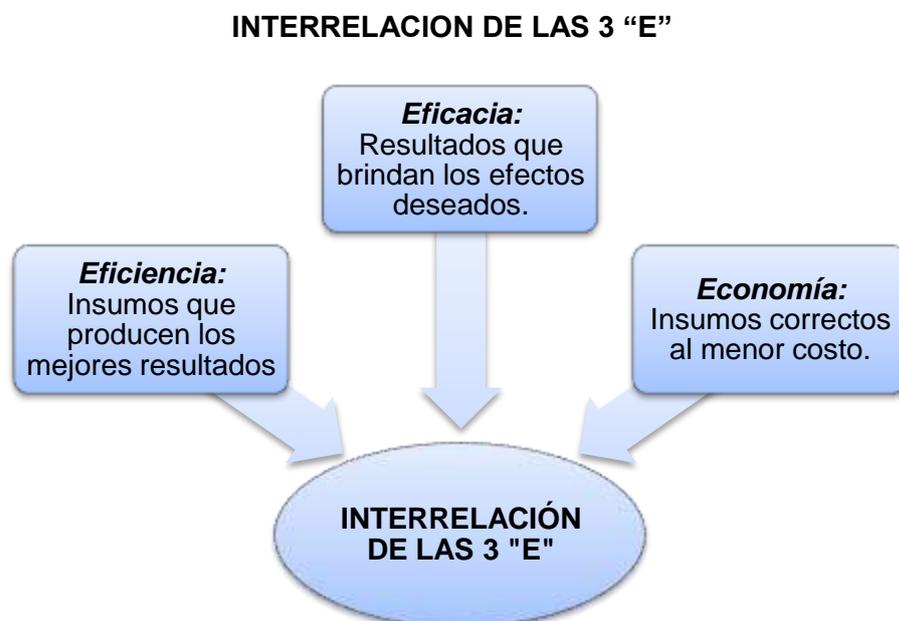
**Eficiencia.-** Se refiere al uso óptimo de los recursos de la organización, aprovechando al máximo sus capacidades instaladas.

**Eficacia.-** Es el grado en que la organización alcanza sus objetivos y metas, mediante la utilización de procesos adecuados.

#### Interrelación de las 3 "E"

Estos tres elementos (Economía, Eficiencia y Eficacia) deben relacionarse entre sí, al ser expuestos los resultados de la entidad en el informe de auditoría, tomando en cuenta:

GRAFICO N° 5



**Fuente:** Contraloría General del Estado. (2002): *Manual de Auditoría de Gestión*, Quito-Ecuador. pág.22.

**Elaborado por:** Las autoras

## 2.2. PROCESO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Los distintos pasos o procesos a seguir en la auditoría de gestión son los que se indica a continuación:

### **2.2.1. Diagnóstico Organizacional**

El diagnóstico organizacional consiste en un análisis procesal para examinar las áreas de la organización a fin de conocer la situación real y establecer situaciones críticas que ponen en peligro la estabilidad organizacional, las mismas que deben ser resueltas para preservar el buen funcionamiento de la misma.

### **2.2.2. Planificación Específica**

Según Murdick (1994). La planificación: "Consiste en decidir con anticipación lo que hay que hacer, quién tiene que hacerlo, y cómo deberá hacerse, se erige como puente entre el punto en que nos encontramos y aquel donde queremos ir".

La planificación específica consiste en el desarrollo de una estrategia, que permita al auditor tener un claro conocimiento del funcionamiento, objetivos y metas de la organización, a fin de evaluar el control interno, calificar los riesgos y seleccionar los procedimientos de auditoría a ser aplicados en la siguiente fase.

### **2.2.3. Ejecución**

"En esta fase se realizan diferentes tipos de pruebas y análisis a los estados financieros para determinar su razonabilidad. Se detectan los errores, si los hay, se evalúan los resultados de las pruebas y se identifican los hallazgos. Se elaboran las conclusiones y recomendaciones y se las comunican a las autoridades de la entidad auditada".<sup>5</sup>

El propósito fundamental de esta fase es recopilar pruebas que sustenten las opiniones del auditor respecto al trabajo realizado, dependiendo del grado de profundidad con que se hayan realizado las etapas anteriores, es aquí donde se elaboran los papeles de trabajo y las hojas de nota, instrumentos que respaldan la opinión del auditor.

### **2.2.4. Comunicación de Resultados**

En esta fase el auditor comunica los resultados mediante la lectura del borrador del informe a las autoridades y funcionarios responsables de las operaciones examinadas, es aquí en donde el auditor formalizará en un documento los resultados obtenidos en

---

<sup>5</sup> <http://es.scribd.com/doc/6045211/Fases-de-Auditoria>

el transcurso de la auditoría, juntamente con las verificaciones vinculadas con el trabajo realizado.

### **2.2.5. Seguimiento**

El propósito fundamental de esta fase es verificar el cumplimiento del plan de implementación de las recomendaciones de acuerdo con los plazos acordados, así como también verificar que se hayan elevado los niveles de eficiencia, eficacia y economía a raíz de esa implementación.

## **2.3. INDICADORES PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

### **2.3.1. Conceptos**

#### **▪ Indicador.**

“Dimensión utilizada para medir los resultados efectivamente obtenidos en la ejecución de un programa, proyecto o actividad. Unidad de medida que se establece para precisar el avance en el desarrollo de una función”<sup>6</sup>

Los indicadores de gestión es uno de los instrumentos más importantes para llevar a cabo el desarrollo de un proceso con eficiencia y eficacia, a fin de calcular la gestión o la administración de los mismos, permitiendo evaluar el desempeño de la institución frente a sus metas, objetivos y responsabilidades sociales.

“El principal objetivo de los indicadores es poder evaluar el desempeño del área mediante parámetros establecidos en relación con las metas, así mismo observar la tendencia en un lapso de tiempo durante un proceso de evaluación”<sup>7</sup>

Se debe considerar que medir es indispensable para conocer la eficiencia de la empresa, facilitando a los administradores la obtención de información oportuna y efectiva, que les permita autoevaluar su gestión y tomar los correctivos del caso.

Se puede cualificar una acción y orientar análisis más detallados en aspectos que se presumen desviaciones, gracias a los indicadores. El control y el autocontrol son proporcionados por los indicadores y la toma de decisiones, siempre que se encuentren directamente relacionados con la cantidad, calidad, costos, oportunidad y productividad. Los indicadores de gestión representan información que deben tener

---

<sup>6</sup> ENRIQUE Benjamín, F. (2001). *Auditoría Administrativa*, pág. 551

<sup>7</sup> <http://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-de-gestion/indicadores-de-gestion.shtml>

atributos tanto en forma individual como grupal. Atributos tales como: exactitud, forma, frecuencia, extensión, origen, temporalidad, relevancia, oportunidad, entre otros.

Los indicadores de gestión se redactan de la siguiente manera:

- Agregación más preposición
- Sustantivo plural (variable)
- Verbo en participativo pasado (acción)
- Complemento circunstanciales (tiempo, lugar)

- **Estándar**

“Unidad de medida, parámetro o criterio que sirve para la evaluación de una persona, producto o proceso, marco de referencia que permite el análisis y comparación del desempeño de un proyecto en términos de eficiencia, eficacia, productividad y congruencia.”<sup>8</sup>

- **Índice**

Comparación entre el indicador y el estándar.

“Los índices de gestión son una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia; es decir, la relación entre las metas, objetivos y los resultados”<sup>9</sup>.

### **2.3.2. Características**

- “Ser relevante o útil para la toma de decisiones.
- Factible de medir.
- Conducir fácilmente información de una parte a otra.
- Ser altamente discriminativo.
- Verificable
- Libre de sesgo estadístico o personal.
- Aceptado por la organización.
- Justificable en relación a su costo-beneficio.

---

<sup>8</sup>ENRIQUE Benjamín. F. (2001). *Auditoría Administrativa*, pág. 549

<sup>9</sup>

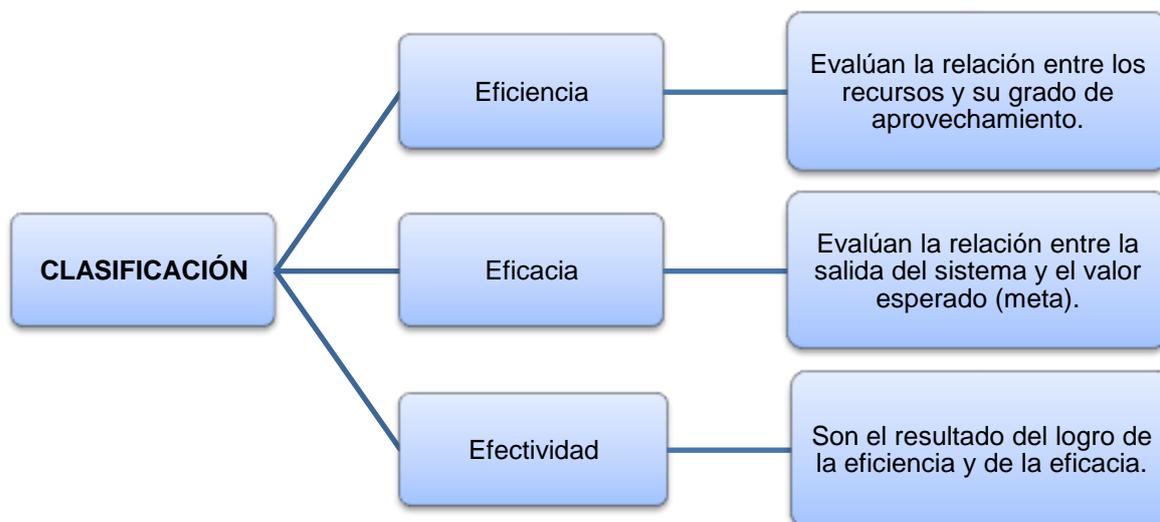
- Fácil de interpretar.
- Utilizable con otros indicadores.
- Tener precisión matemática en los indicadores cuantitativos.
- Precisión conceptual en los indicadores cualitativos”.<sup>10</sup>

### 2.3.3. Clasificación

Evaluando los estándares en la provisión de servicios públicos y sociales, a fin de obtener información clara, concisa y relevante es necesario clasificar los indicadores en: eficiencia para el uso óptimo y manejo de los recursos que guardan relación con el presupuesto; eficacia para el cumplimiento de las metas programadas en relación con el Plan Operativo Anual; y efectividad para mantener a los clientes satisfechos con productos y servicios de calidad.

**GRAFICO N° 6**

#### CLASIFICACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN



**Fuente:** <http://capacitacionencostos.blogia.com/2006/050902-construccion-de-indicadores-de-gestion-perspectiva-desde-la-cybernetica.php>

**Elaborado por:** Las autoras

“De todas maneras, la eficacia, la eficiencia y la efectividad se miden a través de indicadores de gestión. Estos indicadores nos permiten establecer el grado en el cual son adecuados los niveles de eficacia, eficiencia, efectividad y a la vez, identificar las acciones correctivas a emprender. Así por ejemplo, cuando la gestión está fallando en la eficacia, las acciones correctivas estarán orientadas a mejorar la calidad del

<sup>10</sup> ENRIQUE BENJAMIN, Franklin F. (2001). *Auditoría Administrativa*, pág. 95

producto, la satisfacción del cliente y de la empresa. En cambio, si es la eficiencia de la gestión la que muestra resultados poco satisfactorios el mejoramiento se obtendrá mejorando aspectos tales como, la gestión de suministros, los procesos productivos y la utilización de la tecnología”<sup>11</sup>

## **2.4. HERRAMIENTAS PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN<sup>12</sup>**

### **2.4.1. Equipo Multidisciplinario**

Para la ejecución de una auditoría de gestión es necesario la conformación de un equipo multidisciplinario, que dependiendo de la naturaleza de la entidad y de las áreas a examinarse, a más de los auditores profesionales, podría estar integrado por especialistas en otras disciplinas.

#### **Auditores**

De éste grupo, entre los dos más experimentados, se designa al jefe de grupo y al supervisor, quienes tendrán la máxima e íntegra responsabilidad de la auditoría de gestión.

#### **Especialistas**

Estos profesionales a más de su capacidad deben tener la independencia necesaria con relación a la entidad objeto de la auditoría, a fin de obtener mayor confianza de que su trabajo será ejecutado con total imparcialidad.

Es conveniente que los equipos multidisciplinarios se conformen en las direcciones o departamentos de auditoría, los especialistas podrían participar incluso en la Fase de Planificación.

### **2.4.2. Control Interno**

A fin de detectar cualquier desviación respecto a los objetivos y metas organizacionales, existe el control interno que consiste en un conjunto de acciones, mecanismos, instrumentos y procedimientos que al relacionarlos con las personas sirve de ayuda para obtener información confiable y oportuna, cumpliendo la función que persigue.

---

<sup>11</sup> BELTRAN Jaramillo, J. (1999): *“Indicadores de Gestión: Herramientas para la Competitividad”* Pág. 24.

<sup>12</sup> Contraloría General del Estado. (2002): *Manual de Auditoría de Gestión*, Quito-Ecuador. pág.42.

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

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

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

De la definición anterior se desprende lo siguiente:

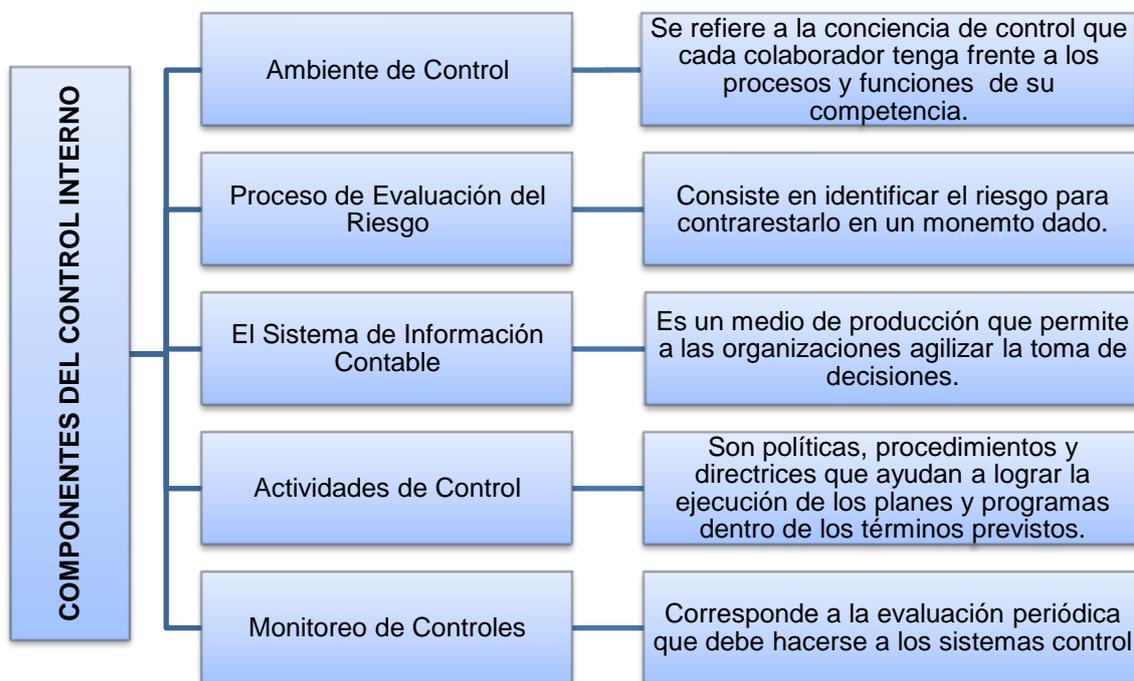
- El control interno es un proceso y un medio utilizado para el logro de un fin, por tanto no es un fin.
- El control interno se lleva a cabo por personas en cada nivel de la organización, que son quienes establecen los objetivos de la entidad e implantan los mecanismos de control, por lo que no se trata únicamente de manuales, políticas y otra normativa.
- El control interno solamente puede aportar un grado de seguridad razonable a la dirección y a la administración de una Entidad, por ende no brinda seguridad total.
- El control interno procura la consecución de objetivos de diversa naturaleza.”

#### **2.4.2.1. Componentes de Control Interno**

Los componentes del sistema de control interno pueden considerarse como un conjunto de normas que son utilizadas para evaluar el control interno y determinar su efectividad.

GRAFICO N° 7

### COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO



**Fuente:** Contraloría General del Estado. (2002): *Manual de Auditoría de Gestión*, Quito-Ecuador, pág.45-55.  
**Elaborado por:** Las autoras

#### 2.4.2.2. Métodos de Evaluación del Control interno.

Para realizar la evaluación del control interno existen diferentes métodos, entre los más utilizados se tiene:

- Cuestionarios
- Flujogramas
- Descriptiva y Narrativa
- Matrices

### 2.5. EVIDENCIAS Y DOCUMENTACIÓN DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

#### 2.5.1. Programa de Auditoría.

Los programas de auditoría son una lista detallada de los procedimientos a seguir en la auditoría, su contenido debe ser flexible, sencillo y conciso. Sirve de base para asignar y programar el trabajo realizado hasta el momento y determinar lo que queda pendiente.

Según Miguel Alatriza Gironzini CPC (Contador Público Colegiado). “El programa de auditoría, tiene como propósito servir de guía en los procedimientos que se van adoptar en el transcurso de la auditoría, y servir de lista y comprobante de las fases sucesivas de la auditoría, a fin de no pasar por alto ninguna verificación”

#### **2.5.1.1. Características y ventajas del Programa de Auditoría.**

Según el CPC Miguel Alatriza Gironzini, entre las principales características y ventajas que debe tener el programa de auditoría, están las siguientes:

##### **Características**

- Debe ser sencillo, flexible y comprensivo.
- Debe ser elaborado en forma actualizada y con amplio sentido crítico de parte del Auditor, de acuerdo al tipo de empresa a examinar.
- El programa debe estar encaminado a alcanzar el objetivo principal, desechando procedimientos excesivos.
- El programa debe permitir al auditor examinar, analizar, investigar, obtener evidencias para luego poder dictaminar y recomendar.

##### **Ventajas**

- Fija la responsabilidad por cada procedimiento establecido.
- Efectúa una adecuada distribución del trabajo entre los componentes del equipo de auditoría.
- Establece una rutina de trabajo económico y eficiente.
- Ayuda a evitar la omisión de procedimientos necesarios.
- Sirve como un historial del trabajo efectuado y como una guía para futuros trabajos.
- Facilita la revisión del trabajo por un supervisor o socio.
- Asegura una adherencia a los principios y normas de auditoría.
- Respalda con documentos el alcance de la auditoría.
- Proporciona las pruebas que demuestren que el trabajo fue efectivamente realizado cuando era necesario.

#### **2.5.1.2. Responsabilidad del Programa de Auditoría.**

La elaboración del programa de auditoría es una responsabilidad del auditor, casi tan importante como el informe de auditoría que emite. Es esencial que el programa de

auditoría sea elaborado por el auditor jefe del equipo de auditoría, para lo cual se basará en experiencias anteriores y deberá tomar necesariamente en cuenta las Leyes, Principios, Normas y Técnicas a aplicarse en cada caso.<sup>13</sup>

### 2.5.2. Hallazgos de Auditoría.

Los hallazgos en una auditoría, son el resultado de la evaluación de las evidencias recaudadas durante la auditoría, frente a los criterios de la misma, entendiéndose como evidencia el compendio de registros como: documentos, archivos, declaraciones de hechos o cualquier información relevante encontrada por el grupo auditor.<sup>14</sup>

**GRAFICO N°8**



**Fuente:** SUBIA Guerra, J. (2007). Curso de Auditoría de Gestión. Ecuador: Escuela de Ciencias Contables y Auditoría, Universidad Técnica Particular de Loja (inédito). p. 6

**Elaborado por:** Las autoras.

<sup>13</sup> ALATRISTA Gironzini, M. (2009): Programa de Auditoría [en línea], disponible en: <http://miguelalatrasta.blogspot.com/2009/01/programa-de-auditora.html>

<sup>14</sup> [http://www.contraloriaibague.gov.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=66&Itemid=71](http://www.contraloriaibague.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=66&Itemid=71)

### **2.5.3. Papeles de Trabajo.**

Los papeles de trabajo son registros y documentos realizados por el auditor en donde se registran: la información obtenida, los procedimientos efectuados, las pruebas de auditoría, a fin de concluir con éxito su examen y emitir su opinión. Su principal objetivo es garantizar al auditor que el contenido de la auditoría se realizó de acuerdo a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA).

#### **2.5.3.1. Propósitos.**

Los propósitos principales de los papeles de trabajo son:

- a) Constituir el fundamento que dispone el auditor para preparar el informe de auditoría.
- b) Servir de fuente para comprobar y explicar en detalle los comentarios, conclusiones y recomendaciones que se exponen en el informe de auditoría.
- c) Constituir la evidencia documental del trabajo realizado y de las decisiones tomadas, todo esto de conformidad con las NAGA.<sup>15</sup>

#### **2.5.3.2. Características.**

Todo papel de trabajo debe reunir ciertas características, como las siguientes:

- a) Preparase en forma clara y precisa, utilizando referencias lógicas y un mínimo número de marcas.
- b) Su contenido incluirá tan sólo los datos exigidos a juicio profesional del auditor.
- c) Deben elaborarse sin enmendaduras, asegurando la permanencia de la información.
- d) Se adoptarán las medidas oportunas para garantizar su custodia y confidencialidad, divulgándose las responsabilidades que podrían dar lugar por las desviaciones presentadas.<sup>16</sup>

#### **2.5.3.3. Marcas de Auditoría.**

Las marcas de auditoría son símbolos o claves que el auditor utiliza para señalar, clasificar, y hacer constar los procedimientos y técnicas que fueron aplicadas durante el examen de auditoría. Estos signos posteriormente le servirán para comprender y analizar con facilidad la auditoría.

---

<sup>15</sup> Contraloría General del Estado. (2002): *Manual de Auditoría de Gestión*, Quito-Ecuador. pág. 72

<sup>16</sup> Loc.cit.

Existen dos tipos de marcas de auditoría:

- Estándar
- Específicas.

Según el manual de auditoría de gestión de la Contraloría General del Estado, las marcas deben ser escritas de preferencia con lápices de color rojo, ya que su uso se encuentra generalizado al igual que los papeles de trabajo elaborados por el auditor usualmente son hechos con lápiz de papel.



Ligado



Comparado



Observado



Rastreado



Tomado de y/o chequeado



Documentación Sustentatoria



Confirmado



No autorizado



Indagado

#### 2.5.4. Técnicas de Auditoría.

GRAFICO N°9

#### TÉCNICAS DE AUDITORÍA

OCULAR	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comparación</li><li>• Observación</li><li>• Rastreo</li></ul>
VERBAL	<ul style="list-style-type: none"><li>• Indagación</li><li>• Entrevista</li><li>• Encuesta</li></ul>
ESCRITA	<ul style="list-style-type: none"><li>• Análisis</li><li>• Conciliación</li><li>• Confirmación</li><li>• Tabulación</li></ul>
DOCUMENTAL	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comprobación</li><li>• Cálculo</li><li>• Revisión Selectiva</li></ul>
FÍSICA	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inspección</li></ul>

**Fuente:** Contraloría General del Estado. (2002): *Manual de Auditoría de Gestión*, Quito-Ecuador. pág.68  
**Elaborado por:** Las autoras

# **CAPITULO III**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA JEFATURA DE  
RECURSOS HUMANOS DEL GOBIERNO  
AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN  
CALVAS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE  
DEL AÑO 2010**

**FASE I**  
**CONOCIMIENTO PRELIMINAR**

**O.T N° 001**

Cariamanga, 02 de Mayo del 2011

Sra. María Edith Jiménez.

Srta. Elizabeth Torres

Ciudad:

Me permito disponer a usted, proceda realizar el examen especial al reclutamiento, selección y capacitación del personal en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Calvas, durante el periodo comprendido entre el 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2010, para lo cual designo a ustedes en calidad de auditores junior de la auditoría de gestión, que se lo desarrollará de acuerdo a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptados.

Los objetivos generales de la auditoría de gestión estarán dirigidos a:

- Verificar la existencia de un adecuado proceso para el reclutamiento y selección del personal que labora en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Calvas.
- Determinar el grado de capacitación del personal y con qué frecuencia se realiza dentro de la institución.

El equipo estará conformado por María Edith Jiménez y Elizabeth Torres que actuarán en calidad operativos o auditores junior de la auditoría de gestión.

El tiempo que dispondrá para su ejecución será de 60 días laborables, contados a partir de la fecha y concluido el mismo servirá presentar el informe respectivo.

La supervisión de la auditoría de gestión a practicarse estará a cargo de la suscrita, y los resultados se harán conocer mediante el informe de auditoría que incluirá comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Atentamente:

Eco. Dayanara Villafuerte  
**DIRECTORA DE TESIS**

**N.I. Nº 001**

**Sección:** Auditoría de Gestión a la Jefatura de Recursos Humanos

**Asunto:** Notificación de inicio de examen

**Fecha:** Cariamanga, 06 de Mayo del 2011

Egresado.

Alex Padilla

ALCALDE DEL CANTON CALVAS

Presente.-

De mi consideración.

Por medio de la presente me permito notificarle a usted que se iniciará la auditoría de gestión a la Jefatura de Recursos Humanos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Calvas por el período comprendido entre el 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2010.

Los objetivos generales del examen son:

- Verificar la existencia de un adecuado proceso para el reclutamiento y selección del personal que labora en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Calvas.
- Determinar el grado de capacitación del personal y con qué frecuencia se realiza dentro de la institución.

Para esta acción de control el equipo de auditores estará conformado por María Edith Jiménez y Elizabeth Torres que actuarán en calidad operativos o auditores junior de la auditoría de gestión, por lo que agradeceré disponer se preste la colaboración necesaria para la ejecución del trabajo indicado.

Atentamente

---

María Edith Jiménez

---

Elizabeth Torres C.

**N.I. Nº 002**

**Sección:** Auditoría de Gestión a la Jefatura de Recursos Humanos

**Asunto:** Notificación de inicio de examen

**Fecha:** Cariamanga, 06 de Mayo del 2011

Ingeniero

Abraham Cueva.

COORDINADOR GENERAL DEL MUNICIPIO DEL CANTON CALVAS

Presente.-

De mi consideración.

Por medio de la presente me permito notificarle a usted que se iniciará la auditoría de gestión a la Jefatura de Recursos Humanos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Calvas por el período comprendido entre el 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2010.

Los objetivos generales del examen son:

- Verificar la existencia de un adecuado proceso para el reclutamiento y selección del personal que labora en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Calvas.
- Determinar el grado de capacitación del personal y con qué frecuencia se realiza dentro de la institución.

Para esta acción de control el equipo de auditores estará conformado por María Edith Jiménez y Elizabeth Torres que actuarán en calidad operativos o auditores junior de la auditoría de gestión.

Atentamente:

---

María Edith Jiménez

---

Elizabeth Torres C.

**N.I. Nº 003**

**Sección:** Auditoría de Gestión a la Jefatura de Recursos Humanos

**Asunto:** Notificación de inicio de examen

**Fecha:** Cariamanga, 06 de Mayo del 2011

Doctora

Jimena Vega Mendoza.

JEFE ENCARGADA DE RECURSOS HUMANOS DEL MUNICIPIO DE CALVAS

Presente.-

De mi consideración.

Por medio de la presente me permito notificarle a usted que se iniciará la auditoría de gestión a la Jefatura de Recursos Humanos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Calvas por el período comprendido entre el 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2010.

Los objetivos generales del examen son:

- Verificar la existencia de un adecuado proceso para el reclutamiento y selección del personal que labora en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Calvas.
- Determinar el grado de capacitación del personal y con qué frecuencia se realiza dentro de la institución.

Para esta acción de control el equipo de auditores estará conformado por María Edith Jiménez y Elizabeth Torres que actuarán en calidad operativos o auditores junior de la auditoría de gestión.

Atentamente:

---

María Edith Jiménez

---

Elizabeth Torres C.

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN CALVAS**



**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**Informe de Visita Previa**

I.V.P

1/7

Del 01 de enero del 2010 al 31 de diciembre del 2010

**Fecha de inicio:** 02 de mayo del 2011 **Fecha de término:** 17 de julio del 2011

## 1. IDENTIFICACIÓN DE LA ENTIDAD:

Nombre de la entidad: Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Calvas

Registro Único de Contribuyentes: RUC 1160000320001

Dirección: Sucre 01-02 y Daniel Ojeda esquina

Teléfono: (07) 2687663-2687997-2687501

Horario de Trabajo: 8:00 a 13:00 - 14:00 a 17:00

## 2. INTRODUCCIÓN

Para recopilar la información necesaria para la presente auditoría de gestión se ha realizado lo siguiente:

El día miércoles 11 de Mayo del 2011, a las 15:00, nos dirigimos al Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Calvas, específicamente a la Jefatura de Recursos Humanos a fin de entrevistarnos con la encargada Dra. Jimena Vega, quien nos facilitó información que se detalla a continuación:

Existe una mediana organización de la Jefatura de Recursos Humanos, debido a que no hay Jefe de Recursos Humanos y se ha encargado temporalmente a la Dra. Jimena Vega designándole un Auxiliar.

Para el control de entrada y salida de empleados y contratados el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Calvas, cuenta con un reloj de huella digital que posee un software denominado FULL TIME, este lector no se encontraba disponible para adquirirlo de acuerdo a lo que necesitaba la institución por lo que el encargado del departamento de sistemas informáticos tuvo que adaptarlo a las necesidades de la institución. Este sistema de control tiene algunas limitaciones que no refleja con exactitud la información necesaria para controlar al personal, respecto a los atrasos y días no laborados. En cambio el control a los trabajadores se realiza a través de registros de asistencia elaborados por el encargado de la Jefatura de Recursos Humanos, en donde se detalla la fecha, hora de ingreso, hora de salida, en la mañana y tarde, respaldado con la firma de los trabajadores.

## GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN CALVAS



### AUDITORÍA DE GESTIÓN

I.V.P

### Informe de Visita Previa

Del 01 de enero del 2010 al 31 de diciembre del 2010

**Fecha de inicio:** 02 de mayo del 2011 **Fecha de término:** 17 de julio del 2011

### 3. BASE LEGAL

El Ilustre Municipio del cantón Calvas, fue creado mediante decreto de la división territorial y política de la Provincia de Loja, expedido por el Sr. Manuel Carrión Pinzano, el 15 de Octubre del año 1859, su vida jurídica se encuentra basada y normada en las siguientes disposiciones legales:

- a) Constitución Política de la República del Ecuador
- b) Ley Orgánica de Régimen Municipal.
- c) Ley de Régimen Provincial
- d) Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
- e) Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa, y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público.
- f) Ley Orgánica de Administración Financiera y Control (LOAFYC)
- g) Ley de Descentralización del Estado y de Participación Social
- h) Ley Orgánica de Contratación Pública, Vigente Agosto 2008.
- i) Ordenanzas
- j) Demás leyes, reglamentos, normas y más disposiciones legales.

### 4. MISIÓN

El Municipio de Calvas, es un gobierno local autónomo y participativo que trabaja y ofrece servicios sociales de calidad a los habitantes del cantón, mediante servicios de: salud, educación, vialidad, infraestructura física, atención social, abastecimiento de agua potable, desarrollo urbano y turístico y, particularmente, desarrollo humano. Esta misión la realiza con la finalidad de mejorar las condiciones de vida de los sectores vulnerables de la sociedad calvense.

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN CALVAS**



# AUDITORÍA DE GESTIÓN

## Informe de Visita Previa

I.V.P
3/7

Del 01 de enero del 2010 al 31 de diciembre del 2010

**Fecha de inicio:** 02 de mayo del 2011 **Fecha de término:** 17 de julio del 2011

## 5. VISIÓN

En el 2012, el Gobierno Local del cantón Calvas, es una institución sólidamente fortalecida en su capacidad de gestión de servicios a la comunidad calvense. En las diversas direcciones y departamentos municipales, dispone de talentos humanos capacitados, infraestructura y equipamiento moderno y de recursos financieros propios para su funcionamiento. La estructura organizativa e institucional los planes, programas y proyectos y; las alianzas estratégicas que se generen, se orientan y ejecutan con base en el Plan de Desarrollo Cantonal (PDC).

## 6. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL

La estructura orgánica del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Calvas responde al principio de división de funciones acordes a la jerarquía de cada dependencia encargada de la prestación de servicios y construcción de obras.

NIVEL DIRECTIVO	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Concejo municipal</b></li></ul>
NIVEL EJECUTIVO	<ul style="list-style-type: none"><li>• Alcalde</li></ul>
NIVEL ASESOR	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comisiones permanentes y especiales</li><li>• Asesoría jurídica</li><li>• Auditoría interna</li><li>• Sistemas-informática</li></ul>
NIVEL DE APOYO	<ul style="list-style-type: none"><li>• Administración general</li><li>• Administración financiera</li></ul>
NIVEL OPERATIVO	<ul style="list-style-type: none"><li>• Servicios comunales</li><li>• Educación-cultura y sectores vulnerables</li><li>• Dirección de planificación urbana y rural.</li><li>• Justicia, policía y vigilancia</li><li>• Unidad de gestión ambiental (UGA)-camales y mercado</li></ul>
NIVEL AUXILIAR	<ul style="list-style-type: none"><li>• Secretaría</li><li>• Recursos humanos</li></ul>
NIVEL DE SERVICIO	<ul style="list-style-type: none"><li>• Servicios generales</li></ul>

## GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN CALVAS



### AUDITORÍA DE GESTIÓN

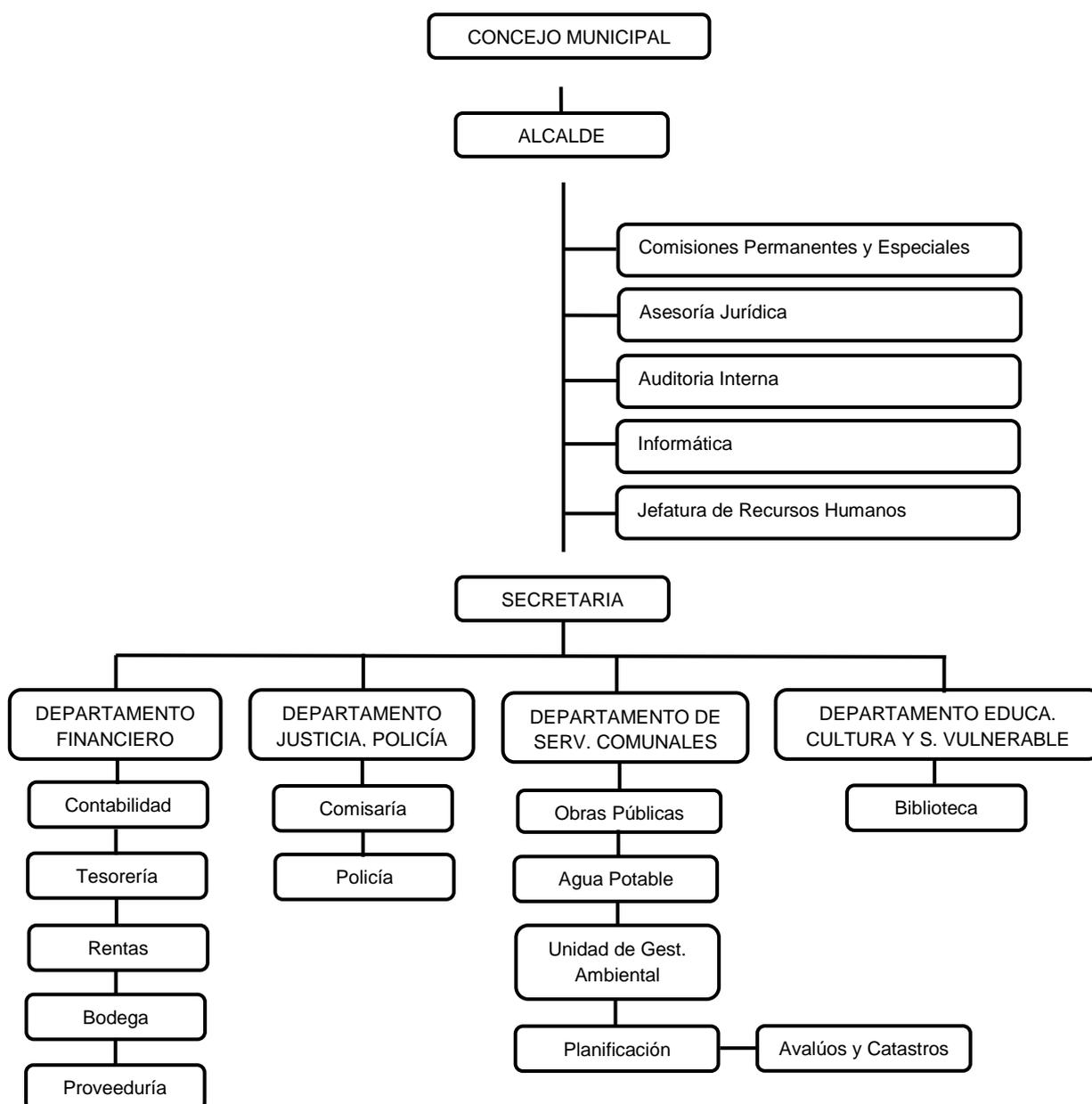
I.V.P

### Informe de Visita Previa

Del 01 de enero del 2010 al 31 de diciembre del 2010

**Fecha de inicio:** 02 de mayo del 2011 **Fecha de término:** 17 de julio del 2011

## ORGANIGRAMA DE LA INSTITUCIÓN



**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN CALVAS**



## AUDITORÍA DE GESTIÓN

### Informe de Visita Previa

I.V.P

5/7

Del 01 de enero del 2010 al 31 de diciembre del 2010

**Fecha de inicio:** 02 de mayo del 2011 **Fecha de término:** 17 de julio del 2011

#### **7. FUNCIONARIOS PRINCIPALES**

Alcalde: Egdo. Alex Padilla Torres

Director de Obras Públicas: Ing. Franklin Agustín Torres Correa

Director de Planificación: Arq. Cesar Augusto Jiménez Jiménez

Director Financiero: Eco. Wilman Vicente Luzón Galán.

Procurador Síndico Municipal: Marlon Ray Santorum Montero

Tesorera Municipal: Lic. María Lorena Torres Cuenca

Secretaria del Consejo Municipal: Abog. Kruspkaya Paola Gonzaga Ríos

#### **8. FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS DE LA JEFATURA DE RECURSOS HUMANOS**

Jefe de Recursos Humanos: Puesto vacante

Encargada de la Jefatura de Recursos Humanos: Dra. Jimena Vega

#### **9. NÚMERO DE EMPLEADOS Y TRABAJADORES DE LA ENTIDAD**

En el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Calvas actualmente existen 41 empleados, 32 contratados y 75 trabajadores.

#### **10. ACTIVIDADES PRINCIPALES**

El desenvolvimiento de las actividades de la Municipalidad está enmarcado en la Ley de Régimen Municipal, que contempla las competencias tradicionales como: dotación de sistemas de agua potable, alcantarillado, recolección de basura, supervisión del faenamiento de animales; construcción de caminos, calles, parques, alumbrado público y obras relacionadas con infraestructura básica y equipamiento comunal. Alrededor de la implementación de éstos servicios se diseñan ofertas de gobierno desde la perspectiva del candidato y posterior gobernante sin consideración auténtica de la demanda ciudadana.

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN CALVAS**



**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**Informe de Visita Previa**

I.V.P

6/7

Del 01 de enero del 2010 al 31 de diciembre del 2010

**Fecha de inicio:** 02 de mayo del 2011 **Fecha de término:** 17 de julio del 2011

## 11. OBJETIVOS

La Municipalidad, tiene como principales objetivos los siguientes:

- a) Procurar el bienestar material y social de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales.
- b) Efectuar reuniones permanentes para discutir los problemas municipales, mediante la implementación de mesas redondas, seminarios, talleres, conferencias, simposios, cursos y otras actividades de integración y trabajo.
- c) Planificar e impulsar el desarrollo físico del Cantón y sus áreas urbanas y rurales.
- d) Gestionar con otras entidades, el desarrollo y mejoramiento de la cultura, la educación y la asistencia social.
- e) Capacitar a los servidores municipales a fin de llegar a la profesionalización de la gestión municipal.
- f) Acrecentar el espíritu de nacionalidad, el civismo y la confraternidad de los asociados, para lograr el creciente, progreso y la indisoluble unidad de la Nación; y,
- g) Promover el desarrollo económico, social, medio ambiental y cultural dentro de su jurisdicción.

## 12. POLÍTICAS

Para la consecución de sus fines esenciales el Municipio cumplirá las funciones que la Ley Orgánica de Régimen Municipal señala, teniendo en cuenta las orientaciones emanadas de los planes nacionales y regionales de desarrollo económico y social que adopte el Estado.

Entre las principales políticas se establece las siguientes:

- Fortalecimiento y desarrollo municipal, en base de un óptimo aprovechamiento de los recursos y esfuerzos sostenidos para mejorar e incrementar los ingresos de recaudación propia, impuestos, tasas, contribuciones, etc. Que permita el autofinanciamiento de los gastos, mediante un proceso de gerencia Municipal.

## GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN CALVAS



### AUDITORÍA DE GESTIÓN

I.V.P

### Informe de Visita Previa

Del 01 de enero del 2010 al 31 de diciembre del 2010

**Fecha de inicio:** 02 de mayo del 2011 **Fecha de término:** 17 de julio del 2011

- Identificación de los problemas prioritarios de la comunidad y búsqueda oportuna de las soluciones más adecuadas, con el menor costo y el mayor beneficio.
- Movilización de esfuerzos para dotar al Municipio de una infraestructura administrativa, material y humana que permita receptor y procesar adecuadamente los efectos de la descentralización.
- Concertación con los diferentes actores sociales, para el logro de una participación efectiva en el desarrollo del cantón
- Preservar y encausar los intereses municipales y ciudadanos como finalidad institucional.
- Voluntad política, trabajo en equipo y liderazgo, para la búsqueda constante de los más altos niveles de rendimiento, a efectos de satisfacer con oportunidad las expectativas ciudadanas, a base de concertación de fuerzas y de compromisos de los diferentes sectores internos de trabajo: Normativo, de Apoyo y Operativo; en consecuencia, dinamismo y creatividad de las autoridades y servidores para lograr una sostenida y equilibrada participación y apoyo mutuo, como la base del mejor enfrentamiento de problemas y soluciones.

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN CALVAS**



**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**Informe de Visita Previa**

I.V.P

7/7

Del 01 de enero del 2010 al 31 de diciembre del 2010

**Fecha de inicio:** 02 de mayo del 2011 **Fecha de término:** 17 de julio del 2011

### 13. VISITA A LA INSTITUCIÓN



JEFATURA DE  
RECURSOS HUMANOS

PERSONAL DE LA  
JEFATURA DE  
RECURSOS HUMANOS



*Elaborado por:* MEJS y EJTC  
*Fecha:* 2011/05/16

*Revisado por:* DVE  
*Fecha:* 2011/05/20

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN CALVAS**



**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**Reporte de Planificación Preliminar**

**Componente:** Jefatura de Recursos Humanos

**Subcomponente:** Proceso de reclutamiento, selección y capacitación del personal

Del 01 de enero del 2010 al 31 de diciembre del 2010

**Fecha de inicio:** 02 de mayo del 2011 **Fecha de término:** 17 de julio del 2011

## **Tipo de Examen**

Esta auditoría de gestión tiene como objetivo fundamental contribuir al mejoramiento del desempeño empresarial, con la finalidad de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos dentro de la Jefatura de Recursos Humanos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Calvas.

## **Objetivos de la Auditoría**

Los objetivos que se pretende alcanzar con la ejecución de la presente auditoría son los que se detallan a continuación:

- Verificar la existencia de un adecuado proceso para el reclutamiento y selección del personal que labora en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Calvas.
- Determinar el grado de capacitación del personal y con qué frecuencia se realiza dentro de la institución.

## **Equipo de Auditoría**

La supervisión de la auditoría de gestión a practicarse estará a cargo de la Economista Dayanara Villafuerte

El equipo de auditores operativos estará conformado por María Edith Jiménez y Elizabeth Torres que actuarán en calidad de auditores junior.

## **Estrategias**

Para cumplir los objetivos planteados en la elaboración de la presente auditoría, se analizará si se lleva un adecuado proceso para el reclutamiento y selección de personal en base a la LOSEP y al Código de Trabajo.

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN CALVAS**



**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**Reporte de Planificación Preliminar**

**Componente:** Jefatura de Recursos Humanos

**Subcomponte:** Proceso de reclutamiento, selección y capacitación del personal

Del 01 de enero del 2010 al 31 de diciembre del 2010

**Fecha de inicio:** 02 de mayo del 2011 **Fecha de término:** 17 de julio del 2011

Se optará por la recopilación de información u observación física sobre el desenvolvimiento del personal, para identificar los puntos más importantes existentes en el Recurso Humano de la institución. Así mismo se realizará cuestionarios, entrevistas, que nos permitan obtener información relevante para acumular bases suficientes en la formulación de observaciones, conclusiones y recomendaciones efectivas y debidamente respaldadas.

### **Base Legal**

El Ilustre Municipio del cantón Calvas, fue creado mediante decreto de la división territorial y política de la Provincia de Loja, expedido por el Sr. Manuel Carrión Pinzano, el 15 de Octubre del año 1859, su vida jurídica se encuentra basada y normada en las siguientes disposiciones legales:

- a) Constitución Política de la República del Ecuador
- b) Ley Orgánica de Régimen Municipal.
- c) Ley de Régimen Provincial
- d) Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
- e) Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa, y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público.
- f) Ley Orgánica de Administración Financiera y Control (LOAFYC)
- g) Ley de Descentralización del Estado y de Participación Social
- h) Ley Orgánica de Contratación Pública, Vigente Agosto 2008.
- i) Ordenanzas
- j) Demás leyes, reglamentos, normas y más disposiciones legales.

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN CALVAS**



## AUDITORÍA DE GESTIÓN

### Reporte de Planificación Preliminar

**Componente:** Jefatura de Recursos Humanos

**Subcomponte:** Proceso de reclutamiento, selección y capacitación del personal

Del 01 de enero del 2010 al 31 de diciembre del 2010

**Fecha de inicio:** 02 de mayo del 2011 **Fecha de término:** 17 de julio del 2011

## Organigrama Estructural y Funcional

La estructura orgánica del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Calvas responde al principio de división de funciones acordes a la jerarquía de cada dependencia encargada de la prestación de servicios y construcción de obras.

NIVEL DIRECTIVO	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Concejo municipal</b></li></ul>
NIVEL EJECUTIVO	<ul style="list-style-type: none"><li>• Alcalde</li></ul>
NIVEL ASESOR	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comisiones permanentes y especiales</li><li>• Asesoría jurídica</li><li>• Auditoría interna</li><li>• Sistemas-informática</li></ul>
NIVEL DE APOYO	<ul style="list-style-type: none"><li>• Administración general</li><li>• Administración financiera</li></ul>
NIVEL OPERATIVO	<ul style="list-style-type: none"><li>• Servicios comunales</li><li>• Educación-cultura y sectores vulnerables</li><li>• Dirección de planificación urbana y rural.</li><li>• Justicia, policía y vigilancia</li><li>• Unidad de gestión ambiental (UGA)-camales y mercado</li></ul>
NIVEL AUXILIAR	<ul style="list-style-type: none"><li>• Secretaría</li><li>• Recursos humanos</li></ul>
NIVEL DE SERVICIO	<ul style="list-style-type: none"><li>• Servicios generales</li></ul>

## GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN CALVAS



### AUDITORÍA DE GESTIÓN

### Reporte de Planificación Preliminar

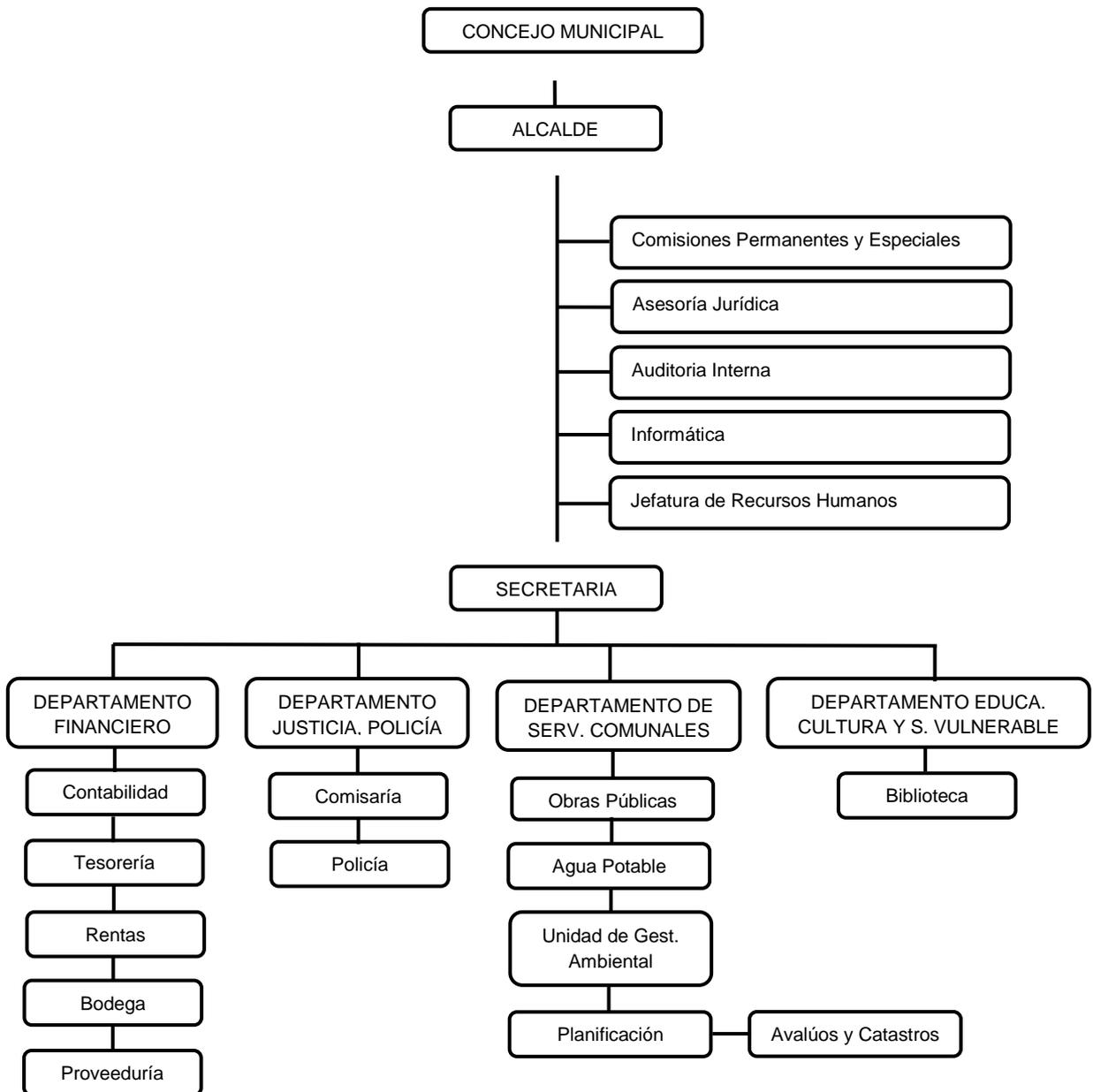
**Componente:** Jefatura de Recursos Humanos

**Subcomponete:** Proceso de reclutamiento, selección y capacitación del personal

Del 01 de enero del 2010 al 31 de diciembre del 2010

**Fecha de inicio:** 02 de mayo del 2011 **Fecha de término:** 17 de julio del 2011

### Organigrama de la Institución



**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN CALVAS**



**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**Reporte de Planificación Preliminar**

**Componente:** Jefatura de Recursos Humanos

**Subcomponente:** Proceso de reclutamiento, selección y capacitación del personal

Del 01 de enero del 2010 al 31 de diciembre del 2010

**Fecha de inicio:** 02 de mayo del 2011 **Fecha de término:** 17 de julio del 2011

## **Misión**

El Municipio de Calvas, es un gobierno local autónomo y participativo que trabaja y ofrece servicios sociales de calidad a los habitantes del cantón, mediante servicios de: salud, educación, vialidad, infraestructura física, atención social, abastecimiento de agua potable, desarrollo urbano y turístico y, particularmente, desarrollo humano. Esta misión la realiza con la finalidad de mejorar las condiciones de vida de los sectores vulnerables de la sociedad calvense.

## **Visión**

El Municipio de Calvas, es un gobierno local autónomo y participativo que trabaja y ofrece servicios sociales de calidad a los habitantes del cantón, mediante servicios de: salud, educación, vialidad, infraestructura física, atención social, abastecimiento de agua potable, desarrollo urbano y turístico y, particularmente, desarrollo humano. Esta misión la realiza con la finalidad de mejorar las condiciones de vida de los sectores vulnerables de la sociedad calvense.

## **Objetivos Institucionales**

La Municipalidad, tiene como principales objetivos los siguientes:

- a) Procurar el bienestar material y social de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales.
- b) Efectuar reuniones permanentes para discutir los problemas municipales, mediante la implementación de mesas redondas, seminarios, talleres, conferencias, simposios, cursos y otras actividades de integración y trabajo.
- c) Planificar e impulsar el desarrollo físico del Cantón y sus áreas urbanas y rurales.
- d) Gestionar con otras entidades, el desarrollo y mejoramiento de la cultura, la educación y la asistencia social.

## **GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN CALVAS**



### **AUDITORÍA DE GESTIÓN**

### **Reporte de Planificación Preliminar**

**Componente:** Jefatura de Recursos Humanos

**Subcomponte:** Proceso de reclutamiento, selección y capacitación del personal

Del 01 de enero del 2010 al 31 de diciembre del 2010

**Fecha de inicio:** 02 de mayo del 2011 **Fecha de término:** 17 de julio del 2011

- e) Capacitar a los servidores municipales a fin de llegar a la profesionalización de la gestión municipal.
- f) Acrecentar el espíritu de nacionalidad, el civismo y la confraternidad de los asociados, para lograr el creciente, progreso y la indisoluble unidad de la Nación; y,
- g) Promover el desarrollo económico, social, medio ambiental y cultural dentro de su jurisdicción.

### **Principales Actividades**

El desenvolvimiento de las actividades de la Municipalidad está enmarcado en la Ley de Régimen Municipal, que contempla las competencias tradicionales como: dotación de sistemas de agua potable, alcantarillado, recolección de basura, supervisión del faenamiento de animales; construcción de caminos, calles, parques, alumbrado público y obras relacionadas con infraestructura básica y equipamiento comunal. Alrededor de la implementación de éstos servicios se diseñan ofertas de gobierno desde la perspectiva del candidato y posterior gobernante sin consideración auténtica de la demanda ciudadana.

### **Financiamiento**

EL Consejo Municipal de Calvas se encuentra financiado con recursos propios, los mismos que son definidos y especializados en la Ley de Régimen Municipal como impuestos, tasas de aferación de pesas y medidas, aprobación de planos e inspección de construcciones, contribuciones especiales de mejoras, asignaciones de Fondo de Desarrollo Seccional (FODESEC), retención automática, recursos que asigna el gobierno a cada entidad para cubrir el gasto corriente, ejecución de obra, incremento de activos y otros gastos necesarios para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN CALVAS**



## AUDITORÍA DE GESTIÓN

### Reporte de Planificación Preliminar

**Componente:** Jefatura de Recursos Humanos

**Subcomponte:** Proceso de reclutamiento, selección y capacitación del personal

Del 01 de enero del 2010 al 31 de diciembre del 2010

**Fecha de inicio:** 02 de mayo del 2011 **Fecha de término:** 17 de julio del 2011

### **Puntos de interés para el examen**

Se consideran los principales puntos de interés en el transcurso del examen:

- Proceso de reclutamiento y selección de personal
- Capacitación del personal.

### **Parámetros, críticos e indicadores de gestión utilizados**

El Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Calvas no aplica parámetros, e indicadores de gestión como instrumento de apoyo para programar, monitorear y evaluar la gestión y determinar los servicios prestados en términos de eficiencia y oportunidad, por tanto se ha elaborado los básicos para la Institución:

- Capacitación a los Jefes Departamentales
- Capacitación a los Empleados y Trabajadores
- Empleados o Trabajadores Traslados
- Días Laborados

**Recursos:** Entre los recursos que se dispone se tiene:

**Humano.-** El desarrollo de la presente auditoría estará a cargo de las autoras, cuya responsabilidad es asumida por las mismas.

**Material.-** Se utilizará: documentos proporcionados por la entidad, papeles de trabajo, cuestionarios, cédulas narrativas, entrevistas, hojas de papel bond, lápices, equipo de computación, etc. a fin de cumplir con éxito nuestro trabajo.

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN CALVAS**



**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

## **Reporte de Planificación Preliminar**

**Componente:** Jefatura de Recursos Humanos

**Subcomponte:** Proceso de reclutamiento, selección y capacitación del personal

Del 01 de enero del 2010 al 31 de diciembre del 2010

**Fecha de inicio:** 02 de mayo del 2011 **Fecha de término:** 17 de julio del 2011

### **Estado actual de observaciones en exámenes anteriores**

No se ha realizado un examen anterior en el área a examinarse.

**Tiempo Estimado:** Para el desarrollo del presente examen se estimaran 75 días calendario a partir de hoy.

**Fecha de inicio del examen:** 02 de Mayo del 2010.

**Elaborado por:** MEJS y EJTC  
**Fecha:** 2011/05/17

**Revisado por:** DVE  
**Fecha:** 2011/05/20



## GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN CALVAS

### AUDITORÍA DE GESTIÓN

#### Questionario de Control Interno

C.C.I

Del 01 de enero del 2010 al 31 de diciembre del 2010

**Fecha de inicio:** 02 de mayo del 2011 **Fecha de término:** 17 de julio del 2011

N°	PREGUNTAS	SI	NO	NO APLICA	POND.	CALF.	OBSERVACIÓN
	<b>GESTIÓN INSTITUCIONAL</b>						
	Los fines y las actividades principales de la entidad corresponden a.						
1	<ul style="list-style-type: none"><li>• Prestación de servicios</li><li>• Entrega de obras</li><li>• Entrega de bienes</li></ul>						

¿En la entidad se ha implementado y se encuentra en ejecución el plan estratégico Institucional?

2 En caso afirmativo indique:

- Fecha de aprobación del documento
- Período de vigencia

En la institución se encuentra definido y difundido:

3

- Objetivos
- Misión
- Visión
- Principios



## GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN CALVAS

### AUDITORÍA DE GESTIÓN

#### Questionario de Control Interno

C.C.I

Del 01 de enero del 2010 al 31 de diciembre del 2010

**Fecha de inicio:** 02 de mayo del 2011 **Fecha de término:** 17 de julio del 2011

N°	PREGUNTAS	SI	NO	NO APLICA	POND.	CALF.	OBSERVACIÓN
4	¿El establecimiento cuenta con indicadores o parámetros que permitan medir resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia, eficacia?						
5	¿En la institución se encuentran detectadas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el ambiente de la organización?						
6	¿Para evaluar la gestión institucional se prepara los siguientes documentos? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planes operativos</li> <li>• Informe de actividades en cumplimiento de objetivos</li> <li>• Planes direccionales y estratégicos</li> </ul>						
<b>TOTAL</b>							

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN CALVAS**



**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**Questionario de Control Interno**

C.C.I

Del 01 de enero del 2010 al 31 de diciembre del 2010

**Fecha de inicio:** 02 de mayo del 2011 **Fecha de término:** 17 de julio del 2011

N°	PREGUNTAS	SI	NO	NO APLICA	POND.	CALF.	OBSERVACIÓN
<b>RECURSOS HUMANOS</b>							
1	¿Se cuenta con un sistema de administración de personal?						
2	¿Se tienen documentados los requerimientos para el reclutamiento y selección de personal? Incluya copia						
3	¿Qué fuentes de reclutamiento emplea la institución? <ul style="list-style-type: none"><li>• Contacto personal</li><li>• Registros internos</li><li>• Instituciones de educación superior</li><li>• Periódicos, revistas e internet.</li></ul>						
4	Se aplica lo que establece el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) para la selección del personal a la entidad.						
5	¿Se emplea recursos tecnológicos para dar soporte al reclutamiento y selección de personal?						



## GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN CALVAS

### AUDITORÍA DE GESTIÓN

#### Questionario de Control Interno

C.C.I

Del 01 de enero del 2010 al 31 de diciembre del 2010

**Fecha de inicio:** 02 de mayo del 2011 **Fecha de término:** 17 de julio del 2011

N°	PREGUNTAS	SI	NO	NO APLICA	POND.	CALF.	OBSERVACIÓN
6	¿Existe reglamento que norme el proceso de reclutamiento, selección y capacitación de personal?						
7	¿El Ilustre Municipio cuenta con Manual de Funciones y procedimientos que especifique las actividades que debe cumplir el personal de la institución?						
8	¿Existe un programa de capacitación de personal? Incluya copia						
9	¿Se ha motivado y capacitado al personal para asumir un mayor control de su trabajo?						

- 10 ¿Se realiza con frecuencia las capacitaciones al personal de la institución?
- 11 ¿La institución emplea servicios de apoyo en capacitación de alguna institución especializada?
- 12 ¿Existe convenios de coordinación con instituciones públicas o privadas para la capacitación de personal?

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN CALVAS**



**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**Cuestionario de Control Interno**

C.C.I

Del 01 de enero del 2010 al 31 de diciembre del 2010

**Fecha de inicio:** 02 de mayo del 2011 **Fecha de término:** 17 de julio del 2011

N°	PREGUNTAS	SI	NO	NO APLICA	POND.	CALF.	OBSERVACIÓN
13	¿Está claramente definida la necesidad de capacitación del personal, en relación a las actividades que desempeñan dentro de la institución?						

- 14 ¿Se cuenta con un análisis comparativo del desempeño antes y después de la capacitación?

**TOTAL**



**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN CALVAS**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**Cuestionario de Control Interno**

C.C.I

Del 01 de enero del 2010 al 31 de diciembre del 2010

**Fecha de inicio:** 02 de mayo del 2011 **Fecha de término:** 17 de julio del 2011

N°	PREGUNTAS	SI	NO	NO APLICA	POND.	CALF.	OBSERVACIÓN
<b>PERSONAL QUE LABORA EN LA INSTITUCIÓN</b>							
	¿Por qué medio se enteró de la vacante del puesto que actualmente ocupa?						
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contacto personal.</li> <li>• Registros internos.</li> <li>• Instituciones de educación superior.</li> <li>• Periódicos, revistas e internet.</li> </ul>						
2	¿El proceso que tuvo que seguir para su contratación, está acorde a la filosofía institucional?						
3	¿Recibe capacitación por parte de la institución?						
4	¿La capacitación recibida de parte de la institución está acorde a las necesidades de la actividad que desempeña?						
5	¿Las capacitaciones son impartidas por especialistas en la materia?						

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN CALVAS**



**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

C.C.I

**Cuestionario de Control Interno**



Del 01 de enero del 2010 al 31 de diciembre del 2010

**Fecha de inicio:** 02 de mayo del 2011 **Fecha de término:** 17 de julio del 2011

<b>N°</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NO APLICA</b>	<b>POND.</b>	<b>CALF.</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
6	¿Aplica los conocimientos adquiridos en las capacitaciones en la actividad que actualmente desempeña?						
7	¿Al momento de ser seleccionado, en el puesto que actualmente desempeña, se lo hizo en base a la LOSEP o Código de Trabajo?						
8	¿Conoce Ud. el manual de funciones y los objetivos del municipio de Calvas?						
	<b>TOTAL</b>						

**FASE II**  
**PLANIFICACIÓN**

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN CALVAS**



**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**Programa de Auditoría**

P.A

1/1

Del 01 de enero del 2010 al 31 de diciembre del 2010

**Fecha de inicio:** 02 de mayo del 2011 **Fecha de término:** 17 de julio del 2011

**OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN:**

- Verificar la existencia de un adecuado proceso para el reclutamiento y selección del personal que labora en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Calvas.
- Determinar el grado de capacitación del personal y con qué frecuencia se realiza dentro de la institución.

<b>N°</b>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>REFERENCIA DE PAPEL DE TRABAJO</b>	<b>SIGLAS DEL AUDITOR</b>	<b>FECHA</b>
1	Entregar la notificación de inicio de la auditoría de gestión a los funcionarios principales y servidores relacionados al área.	N.I.	MEJS EJTC	06/05/2011
2	Realizar la visita previa a la entidad y constatar la existencia de un reglamento interno.		MEJS EJTC	10/05/2011
3	Revisar la LOSEP y Código de Trabajo, con las cuales se rige la institución.		MEJS EJTC	11/05/2011

			MEJS	
			EJTC	
		C.C.I 1/10	MEJS	
			EJTC	
		C.C.I 2/10	MEJS	
			EJTC	
		C.C.I 3/10	MEJS	
4	Elaborar y aplicar el cuestionario de control interno que permite establecer el grado de confianza y el nivel de riesgo.	C.C.I 4/10	EJTC	23/05/2011
			MEJS	
		C.C.I 5/10	EJTC	
			MEJS	
		C.C.I 6/10	EJTC	
			MEJS	
		C.C.I 7/10	EJTC	
			MEJS	
			EJTC	
			MEJS	
		C.C.I 8/10	EJTC	
			MEJS	
		C.C.I 9/10	EJTC	23/05/2011
			MEJS	
		C.C.I 10/10	EJTC	
5	Emitir un informe del resultado de la evaluación del cuestionario del control interno.	R.E.C.I 1/1	EJTC	10/06/2011

6	Preparar el análisis: <b>FODA</b>	MEJS EJTC	15/06/2011
---	-----------------------------------	--------------	------------

Indicadores de Gestión.

- Describa los objetivos institucionales
- Describa el plan operativo anual
- Elabore y aplique indicadores de gestión que permita medir la eficiencia, eficacia de los servicios que presta la institución.

7	1. Capacitación a los Jefes Departamentales.	<table border="1" style="border-collapse: collapse; width: 60px; text-align: center;"> <tr><td style="color: red;">I.G</td></tr> <tr><td style="color: red;">1/4</td></tr> </table>	I.G	1/4	MEJS EJTC	01/07/2011
I.G						
1/4						

2.	Capacitación a los Empleados y Trabajadores.	<table border="1" style="border-collapse: collapse; width: 60px; text-align: center;"> <tr><td style="color: red;">I.G</td></tr> <tr><td style="color: red;">2/4</td></tr> </table>	I.G	2/4	MEJS EJTC
I.G					
2/4					

3.	Empleados o Trabajadores Traslados.	<table border="1" style="border-collapse: collapse; width: 60px; text-align: center;"> <tr><td style="color: red;">I.G</td></tr> <tr><td style="color: red;">3/4</td></tr> </table>	I.G	3/4	MEJS
I.G					
3/4					

4.	Días laborados por el personal.	<table border="1" style="border-collapse: collapse; width: 60px; text-align: center;"> <tr><td style="color: red;">I.G</td></tr> <tr><td style="color: red;">4/4</td></tr> </table>	I.G	4/4	EJTC
I.G					
4/4					

8	Verificar el respectivo proceso de reclutamiento y selección aplicado.	MEJS EJTC	05/07/2011
---	--	--------------	------------

9	Elaborar las cédulas narrativas	MEJS EJTC	07/07/2011
---	---------------------------------	--------------	------------

10	Emitir el informe respectivo de auditoría que contendrá los comentarios, conclusiones y recomendaciones.	MEJS EJTC	17/07/2011
----	--	--------------	------------

**Elaborado por:** MEJS y EJTC

**Revisado por:** DVE

**Fecha:** 2011/06/01

**Fecha:** 2011/06/09

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN CALVAS**



**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

H.D.A

1/1

**Hoja de Distribución de Actividades**

Del 01 de enero del 2010 al 31 de diciembre del 2010

**Fecha de inicio:** 02 de mayo del 2011 **Fecha de término:** 17 de julio del 2011

<b>Nombres y Apellidos</b>	<b>Función</b>	<b>Siglas</b>	<b>Actividad</b>
<b>Función</b>			
Eco. Dayanara Villafuerte E	Supervisora	DVE	Revisar el trabajo y dar indicaciones sobre el desarrollo de la auditoría de gestión.

María Edith Jiménez Soto	Auditor Junior	MEJS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar el programa de auditoría en el cual se detalle todas las actividades.</li> <li>• Aplicar cuestionarios de control interno para establecer el nivel de riesgo y confianza.</li> <li>• Aplicar indicadores de gestión.</li> </ul>
Elizabeth de Jesús Torres Carrión.	Auditor Junior	EJTC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar cédulas narrativas.</li> <li>• Ejecutar el informe de auditoría.</li> </ul>

**Elaborado por:** MEJS y EJTC  
**Fecha:** 2011/06/02

**Revisado por:** DVE  
**Fecha:** 2011/06/04

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN CALVAS**



**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

H.D.T
1/1

**Hoja de Distribución de Tiempo**

Del 01 de enero del 2010 al 31 de diciembre del 2010

**Fecha de inicio:** 02 de mayo del 2011 **Fecha de término:** 17 de julio del 2011

<b>Nombres y Apellidos</b>	<b>Siglas</b>	<b>Actividades</b>	<b>Tiempo</b>
<b>Función</b>			

María Edith Jiménez Soto	MEJS	• Preliminares	5 días
		• Planificación.	10 días
		• Ejecución.	50 días
Elizabeth de Jesús Torres Carrión.	EJTC	• Elaboración del Informe.	10 días

**Elaborado por:** MEJS y EJTC  
**Fecha:** 2011/06/02

**Revisado por:** DVE  
**Fecha:** 2011/06/04

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN CALVAS**



**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

I.P.T

1/1

**Índice de los Papeles de Trabajo**

Del 01 de enero del 2010 al 31 de diciembre del 2010

**Fecha de inicio:** 02 de mayo del 2011 **Fecha de término:** 17 de julio del 2011

**Símbolo**

**Significado**

**CONOCIMIENTO PRELIMINAR**

H.D.A	Hoja de Distribución de Actividades
H.D.T	Hoja de Distribución de Tiempo
I.P.T	Índice de Papeles de Trabajo
M.A	Marcas de Auditoría

**PLANIFICACIÓN**

O.T	Orden de Trabajo
N.I	Notificación Inicial
I.V.P	Informe de Visita Previa
R.P.P	Reporte de Planificación Preliminar
C.C.I	Cuestionario de Control Interno
E.S.C.I	Evaluación de Sistemas de Control Interno
I.G	Indicadores de Gestión

**EJECUCIÓN DEL TRABAJO**

P.A

Programa de Auditoría

A

Subcomponente del proceso de reclutamiento, selección y capacitación del personal.

**Elaborado por:** MEJS y EJTC  
**Fecha:** 2011/06/02

**Revisado por:** DVE  
**Fecha:** 2011/06/04

## GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN CALVAS



### AUDITORÍA DE GESTIÓN

#### Marcas de Auditoría

M.A

1/1

Del 01 de enero del 2010 al 31 de diciembre del 2010

**Fecha de inicio:** 02 de mayo del 2011 **Fecha de término:** 17 de julio del 2011

**Símbolo****Significado****V**

Tomado de y/o Chequeado con  
Documentación Sustentatoria

**S**

Transacción Rastreada

**A**

Confirmado

No Autorizado

**C**

Comprobado

**N****√**

**Elaborado por:** MEJS y EJTC  
**Fecha:** 2011/06/02

**Revisado por:** DVE  
**Fecha:** 2011/06/04

**FASE III**  
**EJECUCIÓN**



## GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN CALVAS

### AUDITORÍA DE GESTIÓN

#### Cuestionario de Control Interno

C.C.I

1/10

Del 01 de enero del 2010 al 31 de diciembre del 2010

**Fecha de inicio:** 02 de mayo del 2011 **Fecha de término:** 17 de julio del 2011

N°	PREGUNTAS	SI	NO	NO APLICA	POND.	CALF.	OBSERVACIÓN
<b>GESTIÓN INSTITUCIONAL</b>							
	Los fines y las actividades principales de la entidad corresponden a:						
1	<ul style="list-style-type: none"><li>• Prestación de servicios</li><li>• Entrega de obras</li><li>• Entrega de bienes</li></ul>	X			10	10	Prestación de servicios

	¿En la entidad se ha implementado y se encuentra en ejecución el plan estratégico Institucional?				
2	En caso afirmativo indique:	X		10	0
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fecha de aprobación del documento</li> <li>• Período de vigencia</li> </ul>				
	En la institución se encuentra definido y difundido:	X			
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos</li> <li>• Misión</li> <li>• Visión</li> <li>• Principios</li> </ul>	X X X X		10	5

El Municipio cuenta con un Plan de Desarrollo Cantonal, elaborado en el año 2002.

Si se encuentra definidos, pero no es difundida entre el personal de la institución

## GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN CALVAS



### AUDITORÍA DE GESTIÓN

#### Cuestionario de Control Interno

C.C.I

2/10

Del 01 de enero del 2010 al 31 de diciembre del 2010

**Fecha de inicio:** 02 de mayo del 2011 **Fecha de término:** 17 de julio del 2011

N°	PREGUNTAS	SI	NO	NO APLICA	POND.	CALF.	OBSERVACIÓN
4	¿El establecimiento cuenta con indicadores o parámetros que permitan medir resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia, eficacia?	X			10	8	Se miden los resultados en base al presupuesto
5	¿En la institución se encuentran detectadas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el ambiente de la organización?		X		10	0	
6	¿Para evaluar la gestión institucional se prepara los siguientes documentos? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planes operativos</li> <li>• Informe de actividades en cumplimiento de objetivos</li> <li>• Planes direccionales y estratégicos</li> </ul>	X			10	6	Falta de entrega de parte del personal sobre informes de actividades realizadas, para dar cumplimiento a los objetivos institucionales.
	<b>TOTAL</b>				<b>60</b>	<b>29</b>	

## GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN CALVAS



### AUDITORÍA DE GESTIÓN

C.C.I

## Resultado de la Evaluación del Control Interno

3/10

Del 01 de enero del 2010 al 31 de diciembre del 2010

**Fecha de inicio:** 02 de mayo del 2011 **Fecha de término:** 17 de julio del 2011

### GESTIÓN INSTITUCIONAL

#### 1. VALORACIÓN

Ponderación Total (PT): 60

Calificación Total (CT): 29

Calificación Porcentual (CP): 48.33%

—

—

#### 2. DETERMINACION DEL NIVEL DE RIESGO

Calificación Porcentual	Grado de Confianza	Niveles de Riesgo	Resultado
15-50%	BAJO	ALTO	48.33%
51-75%	MODERADO	MODERADO	
76-95%	ALTO	BAJO	



#### COMENTARIO

De acuerdo a la evaluación del control interno referente a la gestión institucional del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Calvas se puede determinar su nivel de riesgo es alto y su nivel de confianza es bajo, ubicándose en un 48.33% donde podemos determinar que las actividades institucionales deben mejorar a fin de lograr los objetivos de la misma.

**Elaborado por:** MEJS y EJTC

**Fecha:** 2011/06/10

**Revisado por:** DVE

**Fecha:** 2011/06/16

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN CALVAS**



**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**Cuestionario de Control Interno**

C.C.I

4/10

Del 01 de enero del 2010 al 31 de diciembre del 2010

**Fecha de inicio:** 02 de mayo del 2011 **Fecha de término:** 17 de julio del 2011

N°	PREGUNTAS	SI	NO	NO APLICA	POND.	CALF.	OBSERVACIÓN
<b>RECURSOS HUMANOS</b>							
1	¿Se cuenta con un sistema de administración de personal?	X			10	7	Reloj digital Full Time para asistencia, y para evaluaciones de acuerdo al Ministerio de Relaciones Laborales, el cual no reporta la información precisa.
2	¿Se tienen documentados los requerimientos para el reclutamiento y selección de personal? Incluya copia	X			10	10	De acuerdo a la LOSEP

	¿Qué fuentes de reclutamiento emplea la institución?	X			
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contacto personal</li> <li>• Registros internos</li> <li>• Instituciones de educación superior</li> <li>• Periódicos, revistas e internet.</li> </ul>	X	10	8	En ciertas ocasiones la institución no aplica fuentes de reclutamiento.
		X			
4	Se aplica lo que establece el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) para la selección del personal a la entidad.	X	10	10	

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN CALVAS**



**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**Questionario de Control Interno**

C.C.I

5/10

Del 01 de enero del 2010 al 31 de diciembre del 2010

**Fecha de inicio:** 02 de mayo del 2011 **Fecha de término:** 17 de julio del 2011

<b>N°</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NO</b>	<b>POND.</b>	<b>CALF.</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
-----------	------------------	-----------	-----------	-----------	--------------	--------------	--------------------

**APLICA**

5	¿Se emplea recursos tecnológicos para dar soporte al reclutamiento y selección de personal?	X	10	10	Sistema del Ministerio de Relaciones Laborales.	
6	Existe reglamento que norme el proceso de reclutamiento, selección y capacitación de personal	X	10	9	De acuerdo a la LOSEP	
7	¿El Ilustre Municipio cuenta con Manual de Funciones y procedimientos que especifique las actividades que debe cumplir el personal de la institución?	X	10	5	Manual de Funciones y procedimientos desactualizado.	
8	¿Existe un programa de capacitación de personal? Incluya copia		X	10	0	De acuerdo a las invitaciones que envíen.
9	¿Se ha motivado y capacitado al personal para asumir un mayor control de su trabajo?	X	10	4	Se ha realizado capacitaciones de relaciones humanas, pero no a todo el personal.	
10	¿Se realiza con frecuencia las capacitaciones al personal de la institución?	X	10	5	Con frecuencia se capacita solamente al departamento financiero y al de planificación.	
11	¿La institución emplea servicios de apoyo en capacitación de alguna institución especializada?		X	10	0	

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN CALVAS**



**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

## Cuestionario de Control Interno

Del 01 de enero del 2010 al 31 de diciembre del 2010

**Fecha de inicio:** 02 de mayo del 2011 **Fecha de término:** 17 de julio del 2011

C.C.I

6/10

N°	PREGUNTAS	SI	NO	NO APLICA	POND.	CALF.	OBSERVACIÓN
12	¿Existe convenios de coordinación con instituciones públicas o privadas para la capacitación de personal?	X			10	8	La institución mantiene convenios con distintas entidades gubernamentales
13	¿Está claramente definida la necesidad de capacitación del personal, en relación a las actividades que desempeñan dentro de la institución?	X			10	10	De acuerdo a las actividades que desarrollan los diferentes departamentos.
14	¿Se cuenta con un análisis comparativo del desempeño antes y después de la capacitación?		X		10	0	
<b>TOTAL</b>					<b>140</b>	<b>86</b>	



## GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN CALVAS

### AUDITORÍA DE GESTIÓN

### Resultado de la Evaluación del Control Interno

Del 01 de enero del 2010 al 31 de diciembre del 2010

**Fecha de inicio:** 02 de mayo del 2011 **Fecha de término:** 17 de julio del 2011

### RECURSOS HUMANOS

C.C.I

7/10

## 1. VALORACIÓN

Ponderación Total (PT): 140

Calificación Total (CT): 86

Calificación Porcentual (CP): 61.43%

—

—

## 2. DETERMINACION DEL NIVEL DE RIESGO

Calificación Porcentual	Grado de Confianza	Niveles de Riesgo	Resultado
15-50%	BAJO	ALTO	
<b>51-75%</b>	<b>MODERADO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>61.43%</b>
76-95%	ALTO	BAJO	



## COMENTARIO

En relación a la evaluación del control interno referente a las actividades que desempeña el Jefe de Recursos Humanos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Calvas se puede determinar que tanto su nivel de riesgo y confianza son moderados, ubicándose en un 61.43% donde se indica que se puede mejorar los procesos de reclutamiento, selección y capacitación del personal.

**Elaborado por:** MEJS y EJTC

**Fecha:** 2011/06/10

**Revisado por:** DVE

**Fecha:** 2011/06/16

## GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN CALVAS



### AUDITORÍA DE GESTIÓN

#### Cuestionario de Control Interno

C.C.I

8/10

Del 01 de enero del 2010 al 31 de diciembre del 2010

**Fecha de inicio:** 02 de mayo del 2011 **Fecha de término:** 17 de julio del 2011

N°	PREGUNTAS	SI	NO	NO APLICA	POND.	CALF.	OBSERVACIÓN
<b>PERSONAL QUE LABORA EN LA INSTITUCIÓN</b>							
1	¿Por qué medio se enteró de la vacante del puesto que actualmente ocupa? <ul style="list-style-type: none"><li>• Contacto personal.</li><li>• Registros internos.</li><li>• Instituciones de educación superior.</li><li>• Periódicos, revistas e internet.</li></ul>	102			10	10	La mayoría del personal que labora en la institución se enteró de las vacantes a través de personas que trabajan en la misma.
2	¿El proceso que tuvo que seguir para su contratación,	141	4	7	10	9	La institución realiza las contrataciones en base a la

está acorde a la filosofía institucional?

LOSEP y Código de Trabajo.

3	¿Recibe capacitación de parte de la Institución?	15	130	10	1	
4	¿La capacitación recibida de parte de la institución está acorde a las necesidades de la actividad que desempeña?	15	127	3	10	9

Se capacita solamente algunos empleados en especial a los que laboran en los departamentos de Contabilidad y Planificación.

Las capacitaciones si son impartidas de acuerdo a lo que necesita la institución.

## GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN CALVAS



### AUDITORÍA DE GESTIÓN

#### Cuestionario de Control Interno

C.C.I

9/10

Del 01 de enero del 2010 al 31 de diciembre del 2010

**Fecha de inicio:** 02 de mayo del 2011 **Fecha de término:** 17 de julio del 2011

N°	PREGUNTAS	SI	NO	NO APLICA	POND.	CALF.	OBSERVACIÓN
----	-----------	----	----	--------------	-------	-------	-------------

5	¿Las capacitaciones son impartidas por especialistas en la materia?	10	130	5	10	7	En su mayoría las capacitaciones son impartidas por especialistas.
6	¿Aplica los conocimientos adquiridos en las capacitaciones en la actividad que actualmente desempeña?	15	130	0	10	10	
7	¿Al momento de ser seleccionado, en el puesto que actualmente desempeña, se lo hizo en base a la LOSEP o Código de Trabajo?	134	4	7	10	9	75 Trabajadores (Código de Trabajo) 70 Empleados (LOSEP)
8	¿Conoce Ud. el manual de funciones y los objetivos del municipio de Calvas?	18	127		10	1	La mayoría de empleados y trabajadores no tienen conocimiento del plan estratégico institucional
<b>TOTAL</b>					<b>80</b>	<b>56</b>	



## GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN CALVAS

### AUDITORÍA DE GESTIÓN

### Resultado de la Evaluación del Control Interno

Del 01 de enero del 2010 al 31 de diciembre del 2010

**Fecha de inicio:** 02 de mayo del 2011 **Fecha de término:** 17 de julio del 2011

### PERSONAL QUE LABORA EN LA INSTITUCIÓN

C.C.I

10/10

## 1. VALORACIÓN

Ponderación Total (PT): 80

Calificación Total (CT): 56

Calificación Porcentual (CP): 70%

—

—

## 2. DETERMINACION DEL NIVEL DE RIESGO

Calificación Porcentual	Grado de Confianza	Niveles de Riesgo	Resultado
15-50%	BAJO	ALTO	
<b>51-75%</b>	<b>MODERADO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>70%</b>
76-95%	ALTO	BAJO	



## COMENTARIO

De acuerdo a la evaluación del control interno en relación al personal que labora en el Municipio de Calvas, se determina que tanto su nivel de riesgo y confianza son moderados, ubicándose en un 70% donde se indica que se debe incrementar la capacitación al personal. Así como también brindar información sobre el plan estratégico institucional.

**Elaborado por:** MEJS y EJTC

**Fecha:** 2011/06/10

**Revisado por:** DVE

**Fecha:** 2011/06/16



## GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN CALVAS

### AUDITORÍA DE GESTIÓN

### Resultado de la Evaluación del Control Interno

R.E.C.I

1/1

Del 01 de enero del 2010 al 31 de diciembre del 2010

**Fecha de inicio:** 02 de mayo del 2011 **Fecha de término:** 17 de julio del 2011

## 1. VALORACIÓN DE RIESGO

Ponderación Total (PT):  $60+140+80 = 280$

Calificación Total (CT):  $29+86+56 = 171$

Calificación Porcentual (CP): 61.07%

—

—

Calificación Porcentual	Grado de Confianza	Niveles de Riesgo	Resultado
15-50%	BAJO	ALTO	
51-75%	<b>MODERADO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>61.07%</b>
76-95%	ALTO	BAJO	

## 2. DETERMINACION DEL NIVEL



## COMENTARIO

El resultado de la evaluación del control interno referente a las actividades desarrolladas en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Calvas se puede determinar que tanto su nivel de riesgo y confianza son moderados, ubicándose en un 61.07%. Por medio de este resultado se puede señalar que se debe mejorar todas las actividades realizadas por la gestión administrativa, funcionarios y demás personal que labora en la institución, a fin de cumplir con eficiencia la filosofía institucional.

**Elaborado por:** MEJS y EJTC

**Fecha:** 2011/06/10

**Revisado por:** DVE

**Fecha:** 2011/06/16

## GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN CALVAS



### AUDITORÍA DE GESTIÓN

#### Análisis FODA

Del 01 de enero del 2010 al 31 de diciembre del 2010

**Fecha de inicio:** 02 de mayo del 2011 **Fecha de término:** 17 de julio del 2011

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Disposición de la máxima autoridad a fin de lograr cambios positivos para un buen funcionamiento en los servicios que brinda la institución.</li><li>• Interés Institucional en establecer un marco legal adecuado.</li><li>• Coordinación conjunta de actividades con él AME<sup>17</sup>, para obtener asesoría en la construcción</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Apoyo del Gobierno Central</li><li>• Modernización del Estado</li><li>• Profesionales del lugar</li><li>• Mano de obra local</li><li>• Centros de capacitación estatal</li><li>• Apoyo y asesoría recibida por AME, en busca de fortalecer el desarrollo de empleados y</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• No se planifica adecuadamente en la Jefatura de Recursos Humanos.</li><li>• No existen políticas definidas para la selección de personal e ingresos a la institución.</li><li>• El personal posee poco conocimiento acerca de la misión, visión y valores de la institución.</li><li>• Recurso humano</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Competencia externa a través del Sistema de Compras Públicas dejando a un lado lo mano de obra local</li><li>• Oferta de servicios profesionales para ocupar los cargos o contratos con el Municipio a bajo costo</li><li>• Medios de comunicaciones locales desinformados</li></ul>

<sup>17</sup> Asociación de Municipalidades Ecuatorianas

de un Manual de Funciones y el Orgánico Funcional de la institución.

- Personal comprometido al trabajo en equipo.
- Presupuesto debidamente aprobado.
- Facultad para normar, reglamentar políticas relacionadas al desenvolvimiento del área de personal.
- Aprovechamiento de las capacidades profesionales de su personal de trabajo.

trabajadores.

mal distribuido

- Ausencia de capacitación a los trabajadores
- Reglamento orgánico funcional de administración de personal, desactualizado
- No se dispone de un plan definido de funciones y actividades para cada servidor.
- Bajo interés de las autoridades por promover un plan de capacitación dirigido al personal de la entidad.
- Archivo de la entidad demuestra una débil organización, lo que ocasiona retraso en la obtención de documentos requeridos.
- Sistema de control tiene algunas limitaciones que

en el accionar municipal

• Implementación de nuevas leyes y políticas nacionales que afectan a los procesos municipales.

no refleja con  
exactitud la  
información  
necesaria para  
controlar al  
personal.

**Elaborado por:** MEJS y EJTC  
**Fecha:** 2011/06/15

**Revisado por:** DVE  
**Fecha:** 2011/06/16

## **GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN CALVAS**



### **AUDITORÍA DE GESTIÓN**

#### **Objetivos de Control de la**

#### **Jefatura de Recursos Humanos**

- Capacitar a los jefes departamentales que laboran en la institución, tres veces al año.
- Incrementar en un 20% la capacitación de sus empleados y trabajadores a fin de promover la calidad y la excelencia del servicio municipal.
- Realizar el traslado de puestos a 5 empleados o trabajadores de la institución de acuerdo a los requerimientos de los diferentes departamentos.
- Lograr que los empleados cumplan en un 90 % con los días laborables establecido en la ley.



## GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN CALVAS

### AUDITORÍA DE GESTIÓN

#### Plan Operativo Anual

N°	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	METAS	RESPONSABLE
1	Capacitar a los jefes departamentales que laboran en la institución, tres veces al año.	Concientizar a los jefes departamentales sobre la importancia de la capacitación	Preparar y dictar las capacitaciones a los jefes departamentales de la institución.	Al finalizar el año los jefes departamentales que laboran en la institución deben estar capacitados.	Alcalde
2	Incrementar en un 20% la capacitación de sus empleados y trabajadores a fin de promover la calidad y la excelencia del servicio municipal.	Incrementar la motivación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solventar en un 90% los gastos de capacitación.</li> <li>• Informar a los empleados sobre cursos a realizarse.</li> </ul>	Los empleados y trabajadores, obtendrán un alto nivel de motivación, que mejore su desempeño laboral y estarán en capacidad de ofrecer un servicio de calidad.	Jefe de Recursos Humanos
		Evaluar el desempeño del personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar focus group al finalizar cada mes</li> </ul>		Jefes Departamentales
3	Realizar el traslado de puestos a 5 empleados o trabajadores de la institución de acuerdo a los requerimientos de los diferentes departamentos.	Actualizar los archivos con la documentación	Solicitar y archivar documentos actualizados del personal.	Que el recurso humano de la institución se desempeñe de acuerdo al título que posee.	Alcalde
					Jefe de Recursos Humanos

4

Lograr que los empleados cumplan en un 90% con los días laborables establecido en la ley.

Incentivar a los empleados sobre la puntualidad

Jefe de recursos humanos emitirá un informe mensual de los empleados que no asistan a trabajar

Que los empleados cumplan con responsabilidad lo dispuesto en la ley

Jefe de Recursos Humanos

Jefes Departamentales

Alcalde

**Elaborado por:** MEJS y EJTC  
**Fecha:** 2011/06/20

**Revisado por:** DVE  
**Fecha:** 2011/06/23

## FORMULACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

1. **Indicador.-** Número de capacitaciones a los jefes departamentales durante el año 2010.

---

2. **Indicador.-** Porcentaje de empleados y trabajadores capacitados durante el año 2010.

---

3. **Indicador.-** Número de empleados o trabajadores trasladados durante el año 2010.

---

4. **Indicador.-** Número de día trabajadas por los empleados del Municipio de Calvas durante el año 2010.

---



## FICHAS TÉCNICAS DE INDICADORES DE GESTIÓN

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN CALVAS

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Capacitación a los Jefes Departamentales

FICHA TECNICA 01

R.E.C.I

1/4

NOMBRE DE INDICADOR	FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ESTÁNDAR	FRECUENCIA	FUENTE	INTERPRETACIÓN
---------------------	----------------------------	---------	------------------	----------	------------	--------	----------------

Número de capacitaciones a los jefes departamentales durante el año 2010.	Expositores	-	Número	90%	Anual	Alcalde	<b>Metas:</b>
	Recursos	= 67%					≥100% favorable
	Costo						< 100% desfavorable
	Tiempo						<b>Entonces:</b> (Resultado < 100%)
							<b>DESFAVORABLE</b>
							<b>Brecha</b> = índice – el mínimo esperado
							<b>74.44% - 100% = -25.56%</b>
							<b>NEGATIVO</b>

**Fuente:** Archivos de la Jefatura de Recursos Humanos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Calvas. Ver anexo 2



GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN CALVAS

AUDITORÍA DE GESTIÓN

I.G

2/4

Capacitación a los Empleados y Trabajadores

NOMBRE DE INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ESTÁNDAR	FRECUENCIA	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de empleados y trabajadores capacitados durante el año 2010.	Expositores	_____					_____
	Recursos	— = 53.57%	Porcentaje	90%	Anual	Jefe de Recursos Humanos	<b>Metas:</b>
	Costo					Jefes Depart.	≥100% favorable < 100% desfavorable
	Tiempo						<b>Entonces:</b> (Resultado < 100%)

**DESFAVORABLE**

**Brecha** = índice – el mínimo  
esperado

**59.52% - 100% = -40.48%**

**NEGATIVO**

*Fuente: Archivos de la Jefatura de Recursos Humanos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Calvas. Ver anexo 2*



**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN CALVAS**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**Empleados o Trabajadores Traslados**

**FICHA TECNICA 03**

**I.G**

**3/4**

NOMBRE DE INDICADOR	FACTORES CRITICOS DE EXITO	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ESTÁNDAR	FRECUENCIA	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Número de empleados o trabajadores trasladados durante el año 2010.	Calidad	-	Número	90%	Anual	Alcalde	<p><b>Metas:</b></p> <p>≥100% favorable</p> <p>&lt; 100% desfavorable</p> <p><b>Entonces:</b> (Resultado &lt; 100%)</p> <p><b>DESFAVORABLE</b></p> <p><b>Brecha</b> = índice – el mínimo esperado</p> <p><b>44.44% - 100% = -55.56%</b></p> <p><b>NEGATIVO</b></p>
	Requerimientos	= 40%					
	Reemplazos						

*Fuente:* Archivos de la Jefatura de Recursos Humanos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Calvas. Ver anexo 2



**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN CALVAS**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**FICHA TECNICA 04**

I.G

4/4

**Días Laborados**

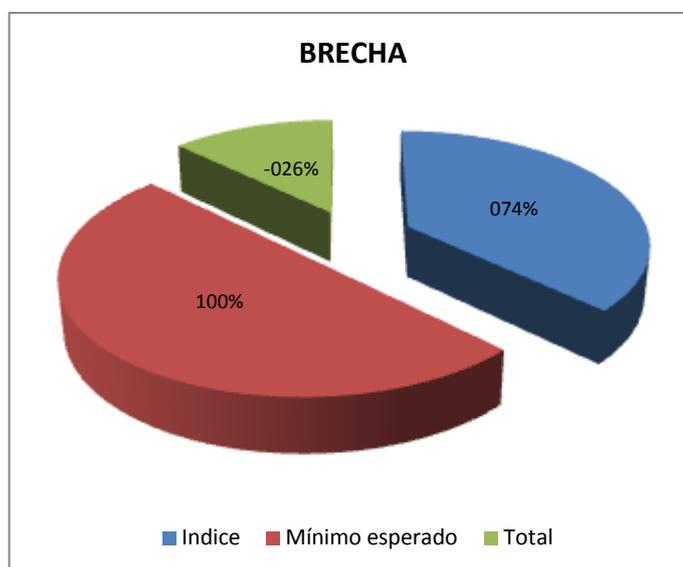
<b>NOMBRE DE INDICADOR</b>	<b>FACTORES CRITICOS DE ÉXITO</b>	<b>CÁLCULO</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>ESTÁNDAR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>FUENTE</b>	<b>INTERPRETACIÓN</b>
----------------------------	-----------------------------------	----------------	-------------------------	-----------------	-------------------	---------------	-----------------------

Número de horas trabajadas por los empleados del Municipio de Calvas durante el año 2010.	Cumplimiento de la normativa	_____	Porcentaje	90%	Anual	Alcalde	<b>Metas:</b>
	Responsabilid.	= 99.74%				Jefe de Recursos Humanos	≥100% favorable
	Sanciones					Jefes Depart.	< 100% desfavorable
							<b>Entonces:</b> (Resultado > 100%)
							<b>FAVORABLE</b>
							<b>Brecha = índice – el mínimo esperado</b>
							<b>110.82% - 100% = 10.82%</b>
							<b>POSITIVO</b>

**Fuente:** Archivos de la Jefatura de Recursos Humanos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Calvas. Ver anexo 2

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN GRÁFICA DE LAS FICHAS TÉCNICAS DE INDICADORES DE GESTIÓN.

Gráfico N° 10. Ficha Técnica 01



*Fuente:* Información obtenida de la ficha técnica N° 1, pág., 82.  
*Elaborado Por:* Las Autoras

Se ha identificado el primer indicador:

### **Número de capacitaciones a los jefes departamentales durante el año 2010, en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Calvas.**

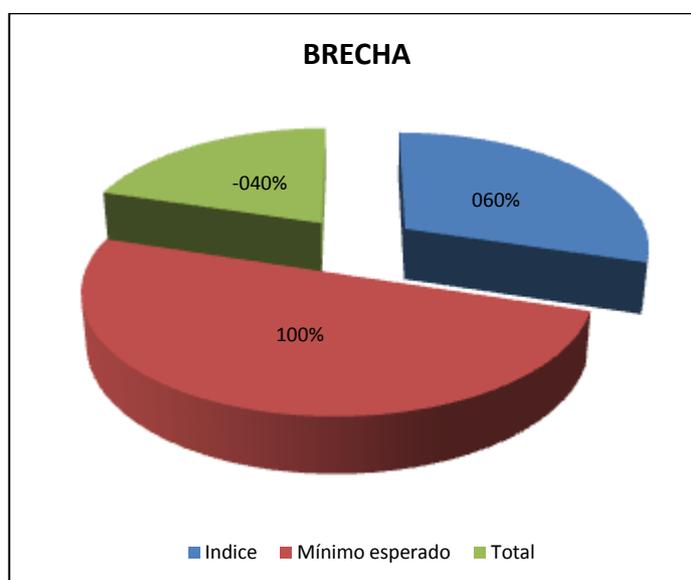
Referente a la capacitación de los jefes departamentales del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Calvas, la institución estableció en el año 2010 capacitar tres veces al año a los jefes departamentales con los temas: Sistema de Administración Financiera (SAFI), dirigida a directores o jefes departamentales vinculados al área financiera; Seminario -Taller sobre "Manejo de las herramientas del sistema SIG-AME componente financiero" dirigido al director financiero y jefe de presupuestos.

Analizando dicho indicador, con respecto al número de capacitaciones impartidas en el año 2010 y el número de capacitaciones establecidas, se obtuvo un resultado del 67% que es menor con un 23% al estándar del 90% fijado. Esto quiere decir que la institución no ha llegado a cumplir con el estándar.

Ahora en el cálculo del índice, entre el indicador sobre el estándar, se obtuvo un resultado del 74.44% resultado desfavorable por ser menor al 100%, siendo el índice mayor al 100% (Favorable) y menor al 100% (desfavorable) según la interpretación de las metas.

En la brecha se obtiene un porcentaje ineficaz de – 25.56% resultado negativo obteniendo de la resta del índice (74.44%) menos el mínimo esperado (100%), interpretando estos resultados significa que no se ha capacitado a todos los jefes departamentales del Gobierno Descentralizado del cantón Calvas, por tanto no se ha cumplido con el número de capacitaciones establecidas en el objetivo.

### Gráfico N° 11. Ficha Técnica 02



*Fuente:* Información obtenida de la ficha técnica N° 1, pág., 83.

*Elaborado Por:* Las Autoras

Se ha identificado el segundo indicador:

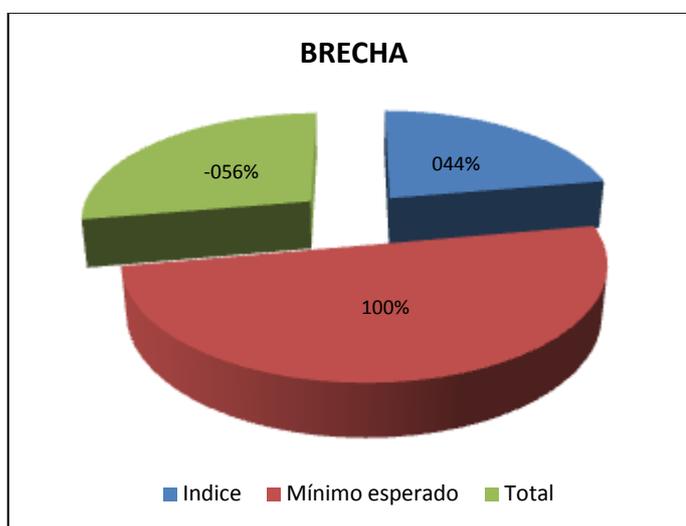
### **Porcentaje de empleados y trabajadores capacitados durante el año 2010, en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Calvas.**

De acuerdo al objetivo planteado en el Plan Operativo Anual del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Calvas del año 2010, de Incrementar en un 20% la capacitación de sus empleados y trabajadores, se logró cumplir con 15 capacitaciones lo que significa que se alcanzó un 53.57%, siendo menor al estándar de 90% fijado, con una diferencia del 36.43%; el indicador encontrado del 53,57% al compararlo con el 20% que se fijó en el objetivo del Plan Operativo Anual se tiene una diferencia del 33.57% indicando que en cierta forma ha logrado alcanzar el objetivo mencionado.

Para la interpretación del índice entre el indicador ejecutado y el estándar establecido se obtuvo un resultado desfavorable - 40.48% por ser menor al 100%, siendo el índice mayor al 100% (favorable) y menor al 100% (desfavorable) en base a las metas establecidas.

En la brecha se obtiene un porcentaje ineficiente de - 40.48% resultado negativo obteniendo de la resta del índice (59.52%) menos el mínimo esperado (100%), esto indica que no se ha capacitado a todo el personal del Gobierno Descentralizado del cantón Calvas, por tanto no se ha cumplido con el número de capacitaciones establecidas en el objetivo.

**Gráfico N° 12. Ficha Técnica 03**



*Fuente: Información obtenida de la ficha técnica N° 1, pág., 84.  
Elaborado Por: Las Autoras*

El indicador identificado para el tercer objetivo es:

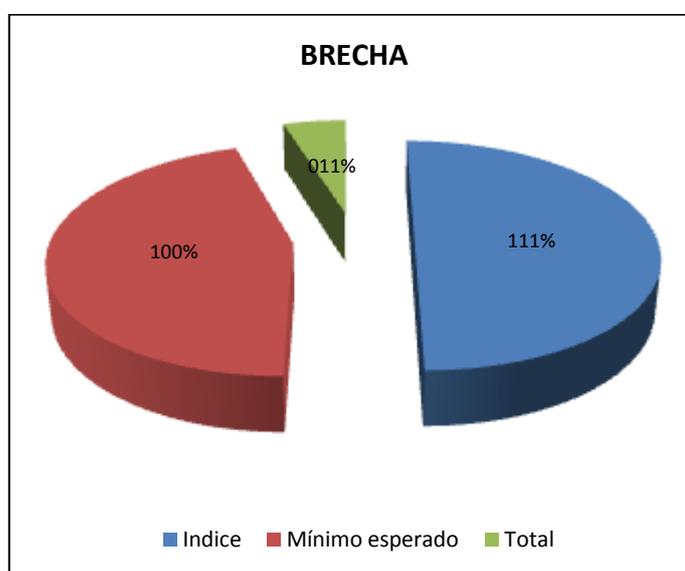
**Número de empleados o trabajadores trasladados durante el año 2010, en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Calvas.**

Referente al número de empleados o trabajadores trasladados del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Calvas, la institución estableció en el año 2010 trasladar a 5 empleados o trabajadores para solventar las necesidades de los diferentes departamentos de la institución. Lo cual se logró cumplir en un 40% siendo menor al estándar de 90% fijado con una diferencia del 50%; indicando que en cierta forma ha logrado alcanzar el objetivo mencionado.

Para la interpretación del índice entre el indicador ejecutado y el estándar establecido se obtuvo un resultado de – 55.56% por ser menor al 100%, siendo el índice mayor al 100% (favorable) y menor al 100% (desfavorable) en base a las metas establecidas.

En la brecha se obtiene un porcentaje ineficiente de – 55.56% resultado negativo obteniendo de la resta del índice (44.44%) menos el mínimo esperado (100%), esto indica que no se ha cumplido con el número de traslados programados por el Gobierno Descentralizado del cantón Calvas.

**Gráfico N° 13. Ficha Técnica 04**



*Fuente:* Información obtenida de la ficha técnica N° 1, pág., 85.

*Elaborado Por:* Las Autoras

El último indicador identificado es:

**Número de horas trabajadas por los empleados del Municipio de Calvas durante el año 2010, en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Calvas.**

En base al objetivo sobre el cumplimiento de los días laborables durante el año 2010, se puede observar que la gran mayoría de empleados asisten puntualmente a su trabajo, quedando demostrado al obtener el 99,74% como resultado. Que supera en un 9,74% al estándar fijado del 90%, esto quiere decir que la institución si pudo cumplir con el objetivo planteado.

Ahora en el cálculo del índice, entre el indicador sobre el estándar, se obtuvo un resultado del 110,82% resultado favorable por ser mayor al 100%, siendo el índice mayor al 100% (Favorable) y menor al 100% (desfavorable) según la interpretación de las metas.

En la brecha se obtiene un porcentaje eficiente de 10,82% resultado positivo obteniendo de la resta del índice (110,82%) menos el mínimo esperado (100%), interpretando estos resultados significa que el Gobierno Autónomo Descentralizado de Calvas si cumplió en su totalidad con el objetivo planteado inicialmente.

## GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN CALVAS



### AUDITORÍA DE GESTIÓN

#### Cédulas Narrativas

Del 01 de enero del 2010 al 31 de diciembre del 2010

#### **Inexistencia del Plan Estratégico Institucional**

En la visita previa al Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Calvas, se solicitó copia del Plan Estratégico Institucional a fin de obtener información para el desarrollo del presente examen, donde se pudo determinar que la institución no cuenta con una planificación institucional, y por tanto no se pueden diseñar los lineamientos en que se fundamentan las diferentes áreas, unidades o procesos administrativos, para la elaboración de la planificación del recurso humano, de acuerdo a lo que expresa el art. 122 del Reglamento de la LOSCCA: *“Planificación de recursos humanos.- Sobre la base las políticas, normas, e instrumentos de la SENRES, las Unidades de Administración de Recursos Humanos, de conformidad con la misión, visión, portafolio de productos y servicios, objetivo y plan estratégico institucional, diseñarán los lineamientos en que se fundamentarán las diferentes áreas, unidades o procesos administrativos, para la elaboración de la planificación del recurso humano necesario en cada una de ellas”*.

Al no existir el Plan Estratégico Institucional no ha permitido que el personal se identifique con la misión, visión y políticas de la entidad. Esto da lugar a la falta de planes de acción anual en los procedimientos y en las políticas de administración de personal. Por tanto limita la labor de gestión de la Jefatura de Recursos Humanos, en el fortalecimiento y logro de las metas y objetivos institucionales.

**Elaborado por:** MEJS y EJTC  
**Fecha:** 2011/07/07

**Revisado por:** DVE  
**Fecha:** 2011/07/14

## GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN CALVAS



### AUDITORÍA DE GESTIÓN

#### Cédulas Narrativas

Del 01 de enero del 2010 al 31 de diciembre del 2010

#### **Reglamento para el reclutamiento y selección de personal**

Una vez revisada la documentación brindada por parte del jefe de recursos humanos, la misma que respalda el ingreso al personal de la institución se determinó que no se lleva un correcto proceso de reclutamiento y selección del personal, ya que la contratación se la realiza en forma directa sin previa convocatoria a los aspirantes para cubrir los requerimientos de la institución, contraviniendo con lo que dispuesto en la NCI. N° 407-03, que expresa: *“El ingreso de personal a la entidad se efectuará previa la convocatoria, evaluación y selección que permitan identificar a quienes por su conocimiento y experiencia garantizan su idoneidad y competencia y ofrecen mayores posibilidades para la gestión institucional. El proceso técnico realizado por la unidad de administración de talento humano seleccionará al aspirante que por su conocimiento, experiencia, destrezas y habilidades sea el más idóneo y cumpla con los requisitos establecidos para el desempeño de un puesto, a través de concurso de méritos y oposición. En el proceso de selección, se aplicarán las disposiciones legales, reglamentos y otras normas que existan sobre la materia”*.

Existe incumplimiento a la aplicación del presente reglamento, ya que la contratación la realiza en forma directa la máxima autoridad, sin que haya una aplicación de merecimiento que permita identificar a quienes cumplan con los requisitos establecidos para el desempeño del puesto.

**Elaborado por:** MEJS y EJTC  
**Fecha:** 2011/07/07

**Revisado por:** DVE  
**Fecha:** 2011/07/14

## GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN CALVAS



### AUDITORÍA DE GESTIÓN

#### Cédulas Narrativas

Del 01 de enero del 2010 al 31 de diciembre del 2010

#### **El Orgánico Funcional, no es aplicado correctamente**

El Municipio de Calvas tiene un Reglamento Orgánico y Funcional en el cual se describen las funciones a cumplir por cada departamento, pero no se detalla en este documento la definición de funciones y tareas del personal operativo que labora en cada departamento. Al no existir la definición de funciones a nivel operativo se está incumpliendo la NCI N° 407-02 Manual de clasificación de puestos, misma que en su parte pertinente, señala: “...*La entidad contará con un manual que contenga la descripción de las tareas, responsabilidades, el análisis de las competencias y requisitos de todos los puestos de su estructura y organizativa. El documento será revisado y actualizado periódicamente y servirá de base para la aplicación de los procesos de reclutamiento, selección y evaluación del personal...*”.

El incumplimiento de esta norma, impide un adecuado desempeño y delegación de tareas del personal, ya que no se encuentran especificados los deberes y obligaciones que tiene cada servidor al momento de vincularse laboralmente a la institución.

**Elaborado por:** MEJS y EJTC  
**Fecha:** 2011/07/07

**Revisado por:** DVE  
**Fecha:** 2011/07/14

## GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN CALVAS



### AUDITORÍA DE GESTIÓN

#### Cédulas Narrativas

Del 01 de enero del 2010 al 31 de diciembre del 2010

#### **Inexistencia de un cronograma para capacitaciones al personal**

Al efectuar la revisión a la documentación sobre el proceso de capacitación que debe recibir el personal del Municipio de Calvas, se pudo constatar que en la Jefatura de Recursos no elaboran un cronograma anual de capacitaciones, dando incumplimiento a la NCI N° 407-06 Capacitación y entrenamiento continuo, misma que expresa: *“Los directivos de la entidad promoverán en forma constante y progresiva la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de las servidoras y servidores en todos los niveles de la entidad, a fin de actualizar sus conocimientos, obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de su trabajo...”*.

Al no cumplir con esta norma se ocasiona que el personal no desarrolle sus habilidades y destrezas en el desempeño laboral debido a la inexistencia de un plan de capacitación anual por parte de la Jefatura de Recursos Humanos.

**Elaborado por:** MEJS y EJTC  
**Fecha:** 2011/07/07

**Revisado por:** DVE  
**Fecha:** 2011/07/14

**FASE IV**  
**INFORME DE LA AUDITORÍA**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO  
DE RECURSOS HUMANOS DEL MUNICIPIO  
DEL CANTÓN CALVAS**

**INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**RESPONSABLES:**

MARÍA EDITH JIMÉNEZ SOTO  
ELIZABETH DE JESÚS TORRES CARRIÓN

**PERIODO:**

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

**FECHA DE INICIO**

02 DE MAYO DEL 2011

**FECHA DE TERMINACIÓN**

17 DE JULIO DEL 2011

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

### 1. Capítulo I

#### 1.1. Información Introductoria

- 1.1.1. Motivo del examen
- 1.1.2. Objetivos de la auditoría
- 1.1.3. Alcance
- 1.1.4. Limitaciones al alcance
- 1.1.5. Identificación de la entidad
- 1.1.6. Base legal
- 1.1.7. Estructura orgánica
- 1.1.8. Objetivos de la entidad
- 1.1.9. Políticas y estrategias de la institución.
- 1.1.10. Parámetros, críticos e indicadores de gestión utilizados
- 1.1.11. Monto de recursos examinados
- 1.1.12. Servidores relacionados

### 2. Capítulo II

#### 2.1. Resultados generales de la auditoría de gestión

- 2.1.1. Inexistencia del plan estratégico institucional
  - Conclusión
  - Recomendaciones
- 2.1.2. Reglamento para el reclutamiento y selección de personal
  - Conclusión
  - Recomendaciones
- 2.1.3. El orgánico funcional, no es aplicado correctamente
  - Conclusión
  - Recomendaciones
- 2.1.4. Inexistencia de un cronograma para capacitaciones al personal
  - Conclusión
  - Recomendaciones

## CARTA DE PRESENTACIÓN

Cariamanga 15 de Julio de 2010

Sr. Egdo.  
Alex Padilla T.  
ALCALDE DEL CANTÓN CALVAS  
Ciudad.-

De nuestras consideraciones:

Hemos efectuado la auditoría de gestión al reclutamiento, selección y capacitación del personal en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Calvas, durante el periodo comprendido entre el 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2010, en cumplimiento a la orden de trabajo número 001 con fecha 2 de Mayo de 2011.

Nuestra auditoría fue realizada de acuerdo a las Normas Ecuatorianas y Principios de Auditoría; lo que nos ha permitido realizar una auditoría profesional con certeza razonable, basada en información y documentación proporcionada por miembros de la institución y los procedimientos establecidos en la auditoría se hayan ejecutado de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias vigentes.

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

Atentamente:

---

María Edith Jiménez  
Auditor Junior

---

Elizabeth Torres C.  
Auditor Junior.

## Capítulo I

### 1.1. Información Introductoria

#### **Informe del Diagnostico Preliminar**

**Componente:** Proceso de reclutamiento, selección y capacitación del personal.

Del 01 de enero del 2010 al 31 de diciembre del 2010

**Fecha de inicio:** 02 de mayo del 2011 **Fecha de término:** 30 de junio del 2011

#### **Antecedentes del Examen**

Con Orden de trabajo N° 001 de fecha 02 de Mayo del 2011, se ha dado inicio al examen especial a la Jefatura de Recursos Humanos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Calvas, por disposición del Sr. Alcalde.

##### **1.1.1. Motivo del Examen**

El examen especial se realizó con cargo al Plan Anual de Control para el año 2010, aprobado para el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Calvas y en cumplimiento a la orden de trabajo N° 001 de fecha 2 de Mayo del 2011.

##### **1.1.2. Objetivos de la Auditoría**

- Verificar la existencia de un adecuado proceso para el reclutamiento y selección del personal que labora en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Calvas.
- Determinar el grado de capacitación del personal y con qué frecuencia se realiza dentro de la institución.

##### **1.1.3. Alcance**

Se procedió a revisar en la Jefatura de Recursos Humanos: reclutamiento, selección y capacitación del personal, que cubrirá el periodo comprendido entre en 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2010.

##### **1.1.4. Limitaciones al Alcance**

Durante el diagnóstico preliminar se detectan las siguientes limitaciones:

- No se dispone de Plan Estratégico, como marco orientador de las acciones institucionales.
- No disponen de Reglamento Interno, para un mejor control del personal.

- El Orgánico Funcional, no es aplicado correctamente.
- No existe un cronograma para capacitaciones al personal de la institución.

#### **1.1.5. Identificación de la Entidad**

Nombre de la entidad: Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Calvas

Dirección: Sucre 01-02 y Daniel Ojeda esquina

Teléfono: (07) 2687663-2687997-2687501

Horario de Trabajo: 8:00 a 13:00 - 14:00 a 17:00

#### **1.1.6. Base Legal**

El Ilustre Municipio del cantón Calvas, fue creado mediante decreto de la división territorial y política de la Provincia de Loja, expedido por el Sr. Manuel Carrión Pinzano, el 15 de Octubre del año 1859, su vida jurídica se encuentra basada y normada en las siguientes disposiciones legales:

- a) Constitución Política de la República del Ecuador
- b) Ley Orgánica de Régimen Municipal.
- c) Ley de Régimen Provincial
- d) Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
- e) Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa, y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público.
- f) Ley Orgánica de Administración Financiera y Control (LOAFYC)
- g) Ley de Descentralización del Estado y de Participación Social
- h) Ley Orgánica de Contratación Pública, Vigente Agosto 2008.
- i) Ordenanzas
- j) Demás leyes, reglamentos, normas y más disposiciones legales.

#### **1.1.7. Estructura Orgánica**

La estructura orgánica del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Calvas responde al principio de división de funciones acordes a la jerarquía de cada dependencia encargada de la prestación de servicios y construcción de obras.

NIVEL DIRECTIVO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Concejo municipal</b></li> </ul>
NIVEL EJECUTIVO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcalde</li> </ul>
NIVEL ASESOR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comisiones permanentes y especiales</li> <li>• Asesoría jurídica</li> <li>• Auditoría interna</li> <li>• Sistemas-informática</li> </ul>
NIVEL DE APOYO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración general</li> <li>• Administración financiera</li> </ul>
NIVEL OPERATIVO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios comunales</li> <li>• Educación-cultura y sectores vulnerables</li> <li>• Dirección de planificación urbana y rural.</li> <li>• Justicia, policía y vigilancia</li> <li>• Unidad de gestión ambiental (UGA)-camales y mercado</li> </ul>
NIVEL AUXILIAR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secretaría</li> <li>• Recursos humanos</li> </ul>
NIVEL DE SERVICIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios generales</li> </ul>

## **FUNCIONES:**

**Concejo municipal.-** Le corresponde de manera especial:

- Legislar mediante la expedición de ordenanzas, reglamentos y resoluciones de carácter administrativo y financiero.
- Determinar la política a seguirse y fijar los objetivos de cada una de las ramas propias de la Administración Municipal.
- Conocer y aprobar la programación técnica a corto, mediano y largo plazo, elaborado por los Departamentos Municipales y aprobados por las comisiones respectivas.
- Dirigir el desarrollo físico del cantón.
- Aprobar el plan de obras locales que interesan al vecindario y las necesidades para el gobierno y administración municipal por contrato; y ,
- Ejercer las demás atribuciones determinadas en la Ley de Régimen Municipal.

**Alcalde.-** Le corresponderá la cuestión administrativa para lo cual y de manera especial deberá:

- Cumplir y hacer cumplir la constitución, leyes de la República, ordenanzas municipales, así como los reglamentos, acuerdos y resoluciones del consejo.
- Representar al Consejo junto con el asesor jurídico.
- Coordinar la acción municipal con las demás entidades públicas y privadas.

- Ejercer los planes de acción aprobados por el Consejo.
- Dirigir y supervisar las actividades municipales, coordinando y controlando el funcionamiento de los diferentes departamentos.
- Administrar el sistema de personal, adoptado por el Consejo.
- Someter a consideración del Consejo, sancionar y promulgar, previo los trámites legales la ordenanza de presupuesto y las demás ordenanzas y reglamentos que convengan al progreso del cantón.

**Nivel Asesor.-** Controla la parte legal de la empresa como la asesoría jurídica y fiscalización municipal

- El asesor jurídico representará junto con el alcalde, judicial y extra judicialmente a la municipalidad.
- Emitir dictámenes legales, revisión de contratos, informes de actas, patrocinar defensa de juicios, preparar resoluciones, estudiar, organizar y actualizar la legislación que le corresponda conocer al Consejo.

**Nivel de Apoyo.-** Es el que presta asistencia técnica y administrativa de tipo complementario a los demás niveles, dentro del nivel de apoyo se encuentra: la Administración General que administra los recursos humanos de la empresa. La Administración Financiera organiza dirige y controla todas las actividades financieras de la empresa, colaborando con los departamentos de obras y servicios municipales para el análisis y evaluación de proyectos.

**Nivel de Operativo.-** Es el encargado de la ejecución directa de las acciones de los diferentes productos y servicios hacia el cliente; encargado de cumplir directamente con los objetivos y finalidades de la municipalidad, ejecuta los planes, programas, proyectos y demás políticas y decisiones del Proceso Gobernante.

**Nivel Auxiliar.-** Su accionar es dinamizar y armonizar las actividades de recursos humanos, tendientes a conseguir el cumplimiento óptimo y oportuno de los productos y servicios frente a la demanda de los clientes internos y externos.

**Nivel de Servicios.-** Es el encargado de atender los requerimientos del cliente con predisposición y oportunidad, coordinando acciones de trabajo, estableciendo las prioridades para la satisfacción de los clientes internos y externos.

### **1.1.8. Objetivos de la Entidad**

La Municipalidad, tiene como principales objetivos los siguientes:

- a) Procurar el bienestar material y social de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales.
- b) Efectuar reuniones permanentes para discutir los problemas municipales, mediante la implementación de mesas redondas, seminarios, talleres, conferencias, simposios, cursos y otras actividades de integración y trabajo.
- c) Planificar e impulsar el desarrollo físico del cantón y sus áreas urbanas y rurales.
- d) Gestionar con otras entidades, el desarrollo y mejoramiento de la cultura, la educación y la asistencia social.
- e) Capacitar a los servidores municipales a fin de llegar a la profesionalización de la gestión municipal.
- f) Acrecentar el espíritu de nacionalidad, el civismo y la confraternidad de los asociados, para lograr el creciente, progreso y la indisoluble unidad de la nación; y,
- g) Promover el desarrollo económico, social, medio ambiental y cultural dentro de su jurisdicción.

### **1.1.9. Políticas y Estrategias de la Institución.**

- Fortalecimiento y desarrollo municipal, en base de un óptimo aprovechamiento de los recursos y esfuerzos sostenidos para mejorar e incrementar los ingresos de recaudación propia, impuestos, tasas, contribuciones, etc. Que permita el autofinanciamiento de los gastos, mediante un proceso de gerencia Municipal.
- Identificación de los problemas prioritarios de la comunidad y búsqueda oportuna de las soluciones más adecuadas, con el menor costo y el mayor beneficio.
- Movilización de esfuerzos para dotar al Municipio de una infraestructura administrativa, material y humana que permita receptor y procesar adecuadamente los efectos de la descentralización.
- Concertación con los diferentes actores sociales, para el logro de una participación efectiva en el desarrollo del cantón
- Preservar y encausar los intereses municipales y ciudadanos como finalidad institucional.
- Voluntad política, trabajo en equipo y liderazgo, para la búsqueda constante de los más altos niveles de rendimiento, a efectos de satisfacer con oportunidad las expectativas ciudadanas, a base de concertación de fuerzas y de compromisos de los diferentes sectores internos de trabajo: Normativo, de Apoyo y Operativo; en consecuencia, dinamismo y creatividad de las autoridades y servidores para lograr una sostenida y

equilibrada participación y apoyo mutuo, como la base del mejor enfrentamiento de problemas y soluciones.

#### 1.1.10. Parámetros, Críticos e Indicadores de Gestión Utilizados

El Municipio de Calvas no aplica parámetros e indicadores de gestión como instrumento de apoyo para programar, monitorear y evaluar la gestión y determinar los servicios prestados en términos de eficiencia y oportunidad, por lo cual conjuntamente con la Jefe de Recursos Humanos encargada se procedió a elaborar un plan operativo anual provisional.

#### 1.1.11. Servidores Relacionados

NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	PERÍODO DE GESTIÓN	
		DESDE	HASTA
Sr. Alex Padilla Torres.	Alcalde	01-08-2009	14/05/2014
Sr. Pablo Espinoza Astudillo.	Vicepresidente	01-08-2009	14/05/2014
Dr. Mario Cueva Bravo.	Concejal	01-08-2009	14/05/2014
Agr. Vicente Loaiza G.	Concejal	01-08-2009	14/05/2014
Sr. Afranito Rodríguez Ontaneda	Concejal	01-08-2009	14/05/2014
Tnlgo. Víctor Salinas Sarango.	Concejal	01-08-2009	14/05/2014
Sr. Milton Valladolid Molina	Concejal	01-08-2009	14/05/2014
Sra. Iliana Yangua Jumbo	Concejal	01-08-2009	14/05/2014
Dr. Marlon Ray Santorum M.	Procurador Síndico Municipal	03/08/2009	Continua
Eco. Wilman Vicente Luzón Galán.	Director Financiero	01-08-2009	Continua
Lic. María Lorena Torres Cuenca	Tesorera Municipal	04-08-1994	Continua
Dra. Carmen Ximena Vega Mendoza	Jefe de Recursos Humanos ( Encargada )	15-07-2010	Continua
Ing. Abrahán Cueva	Coordinador General	15-07-2010	Continua

Abog. Kruspkaya Paola Gonzaga  
Ríos

Secretaria del Consejo  
Municipal

01-08-2009 Continua

## Capítulo II

### 2.1. Resultados Generales de la Auditoría de Gestión

#### GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN CALVAS



#### AUDITORÍA DE GESTIÓN

Del 01 de enero del 2010 al 31 de diciembre del 2010

#### **Inexistencia del Plan Estratégico Institucional**

El Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Calvas, no cuenta con un Plan Estratégico Institucional

#### **Inexistencia del Plan Estratégico Institucional**

Toda Institución Pública debe poseer un Plan Estratégico Institucional, que permita diseñar los lineamientos en que se fundamentan las diferentes áreas, unidades o procesos administrativos, para la elaboración de la planificación del recurso humano.

Según el art. 122 del Reglamento de la LOSCCA que en su contenido expresa “...sobre la base las políticas, normas, e instrumentos de la SENRES, las Unidades de Administración de Recursos Humanos, de conformidad con la misión, visión, portafolio de productos y servicios, objetivo y plan estratégico institucional, diseñarán los lineamientos en que se fundamentarán las diferentes áreas, unidades o procesos administrativos, para la elaboración de la planificación del recurso humano...”.

Esta situación se ha presentado por la desorganización de las unidades administrativas, que no han promovido la elaboración de planes de acción anuales que direccionen la gestión en la administración de los recursos humanos.

Esto da lugar a la falta de planes de acción anual en los procedimientos y en las políticas de administración de personal. Por tanto limita la labor de gestión de la Jefatura de Recursos

Humanos, en el fortalecimiento y logro de las metas y objetivos institucionales.

### **Conclusión**

El Municipio de Calvas, no posee un Plan Estratégico Institucional y por ende la Jefatura de Recursos Humanos no cuenta con planes de acción anuales que le permitan combinar en forma oportuna y adecuada la asignación de recursos con respecto a las actividades que desarrolla, para cumplir con las metas institucionales.

### **Recomendación**

#### **Al Alcalde**

Realizar conjuntamente con el equipo técnico especializado de la institución, la elaboración del Plan Estratégico Institucional como una herramienta de apoyo para la gestión municipal que permita medir el cumplimiento de acciones en relación a la disponibilidad de los recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales.

## GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN CALVAS



### AUDITORÍA DE GESTIÓN

Del 01 de enero del 2010 al 31 de diciembre del 2010

#### **Reglamento para el reclutamiento y selección de personal**

El Municipio de Calvas no cuenta con un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal.

#### **Reglamento para el reclutamiento y selección de personal**

El ingreso de personal a la institución se realizará previa convocatoria, evaluación y selección que permitan identificar a quienes por su conocimiento, experiencia y méritos garanticen un correcto desempeño laboral en bien de la institución.

#### **NCI 407-03**

*Incorporación de personal, que en su parte pertinente dice: “El ingreso de personal a la entidad se efectuará previa la convocatoria, evaluación y selección que permitan identificar a quienes por su conocimiento y experiencia garantizan su idoneidad y competencia y ofrecen mayores posibilidades para la gestión institucional. El proceso técnico realizado por la unidad de administración de talento humano seleccionará al aspirante que por su conocimiento, experiencia, destrezas y habilidades sea el más idóneo y cumpla con los requisitos establecidos para el desempeño de un puesto, a través de concurso de méritos y oposición. En el proceso de selección, se aplicarán las disposiciones legales, reglamentos y otras normas que existan sobre la materia”*

El proceso de contratación que se realiza en la institución es en forma directa por parte de la máxima autoridad, sin previa convocatoria a los aspirantes que pretender ocupar un puesto dentro de la misma.

Al no cumplir con el proceso adecuado, la institución no cuenta con talento humano que posea conocimiento, experiencia, destrezas y habilidades para el desempeño de su puesto en beneficio de la misma.

### **Conclusión**

No se aplica lo establecido en la NCI N° 407-03 en cuanto al reclutamiento y selección del personal, que permita a la institución incorporar en sus departamentos operativos al personal que cumplan con eficiencia las funciones y tareas encomendadas

### **Recomendación**

#### **Al Jefe de Personal**

Aplicar y actualizar el reglamento que norma el proceso para el reclutamiento y selección del personal y cumplir con las disposiciones legales, normas y reglamentos vigentes que existen para tal efecto como las Normas de Control Interno.

## GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN CALVAS



### AUDITORÍA DE GESTIÓN

Del 01 de enero del 2010 al 31 de diciembre del 2010

#### **El Orgánico Funcional, no es aplicado correctamente**

La entidad cuenta con un Reglamento Orgánico y Funcional, en el cual se describe las funciones a cumplir por cada departamento, pero no se evidencia en este documento la definición de funciones y tareas del personal operativo que se desenvuelve en cada departamento.

#### **El Orgánico Funcional, no es aplicado correctamente**

La institución contará con un manual que tenga la descripción respectiva de las tareas, responsabilidades y requisitos de todos los puestos de su estructura organizativa.

#### **NCI No. 407-02**

Manual de clasificación de puestos, misma que en su parte pertinente, señala: “...*La entidad contará con un manual que contenga la descripción de las tareas, responsabilidades, el análisis de las competencias y requisitos de todos los puestos de su estructura y organizativa. El documento será revisado y actualizado periódicamente y servirá de base para la aplicación de los procesos de reclutamiento, selección y evaluación del personal...*”

Esta situación se presenta debido a que la institución no cuenta con el marco jurídico que especifique deberes y obligaciones que tiene cada servidor al momento de vincularse laboralmente a la institución.

El incumplimiento de esta norma, impide un adecuado desempeño y delegación de tareas y

responsabilidades del personal de la institución.

### **Conclusión**

La desactualización del Reglamento Orgánico Funcional no ha permitido optimizar el aprovechamiento de los recursos humanos, económicos y materiales, esto limita que la institución alcance con éxito el logro de sus metas.

### **Recomendación**

#### **Al Alcalde y Jefe de Recursos Humanos**

Actualizar el Manual de Funciones acorde a las necesidades de la institución, para así obtener resultados favorables al momento de contratar personal para el desempeño de una función.

## GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN CALVAS



### AUDITORÍA DE GESTIÓN

Del 01 de enero del 2010 al 31 de diciembre del 2010

#### **Inexistencia de un cronograma para capacitaciones al personal**

No existe una correcta planificación anual de capacitaciones, por parte de las autoridades hacia el personal que labora en la Institución.

#### **Inexistencia de un cronograma para capacitaciones al personal**

Los directivos de la entidad deben promover constantemente la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional del personal en todos los niveles de la entidad, a fin de actualizar sus conocimientos, obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de su trabajo.

#### **NCI 407-06**

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

Desorganización de las autoridades competentes, que no han promovido la elaboración de un cronograma anual de capacitación que permita al personal adquirir e incrementar nuevos conocimiento para su desempeño laboral.

Ocasiona que los funcionarios no desarrollen sus habilidades y destrezas en el desempeño

de las tareas encomendadas debido a la inexistencia de un plan de capacitación anual por parte de la Jefatura de Recursos Humanos.

### **Conclusión**

No existe un plan anual de capacitaciones con el cual se incentive al personal que labora en la institución a fin de contribuir al mejoramiento de los conocimientos y habilidades de los mismos, así como al desarrollo institucional.

### **Recomendación**

#### **Al Alcalde**

Disponer a la Jefatura de Recursos Humanos la formulación del Plan Anual de Capacitación, para enriquecer los conocimientos y obtener un efecto multiplicador del personal y sean utilizados adecuadamente en beneficio de la gestión institucional.



# **CONCLUSIONES**

## **CONCLUSIONES:**

- El Municipio de Calvas, no cuenta con un Plan Estratégico Institucional que establezca sus parámetros básicos de emprendimiento de actividades, se evidencia la existencia de un Plan de Desarrollo Cantonal, mismo que se encuentra desactualizado.
- No se aplica un proceso adecuado al reclutamiento y selección al personal que ingresa a laborar en la entidad, esto impide que el mismo cumpla con eficiencia las funciones y tareas encomendadas
- El Ilustre Municipio de Calvas, dispone un Manual de Funciones y Procedimientos que detallan las funciones que debe cumplir cada departamento, pero no especifican las actividades que debe realizar el personal operativo de la institución.
- No existe un plan anual de capacitaciones con el cual se incentive al personal que labora en la institución a fin de contribuir al mejoramiento de los conocimientos y habilidades de los mismos, así como al desarrollo institucional.
- En la institución no se encuentran detectadas las fortalezas y debilidades; así como las oportunidades y amenazas en el ambiente de la organización.
- A través de la aplicación de la auditoría de gestión en la Jefatura de Recursos Humanos del Municipio de Calvas, nos ha permitido poner en práctica los conocimientos adquiridos durante nuestros estudios universitarios, los que nos permitieron desarrollar este examen con capacidad, responsabilidad y ética profesional.

# **RECOMENDACIONES**

## **RECOMENDACIONES:**

- Elaborar el Plan Estratégico Institucional como una herramienta de apoyo para la gestión municipal que permita medir el cumplimiento de acciones en relación a la disponibilidad de los recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales.
- Aplicar y actualizar el reglamento que norma el proceso para el reclutamiento y selección del personal y así cumplir con las disposiciones legales, normas y reglamentos vigentes que existen para tal efecto.
- Actualizar el Manual de Funciones y Procedimientos en donde se detallen las funciones que debe cumplir cada departamento y se especifican las actividades que debe realizar el personal operativo de la institución para garantizar la obtención de los resultados esperados al contratar personal para el desempeño de una función.
- Disponer al Departamento de Recursos Humanos la formulación de un Plan de Capacitación, priorizando las áreas de especialización a fin de que los conocimientos adquiridos serán utilizados adecuadamente en beneficio de la gestión institucional.
- Elaborar anualmente un análisis FODA a fin de detectar las fortalezas y debilidades; así como las oportunidades y amenazas que se encuentran inmersas en el ambiente de la institución.

# **BIBLIOGRAFÍA**

## BIBLIOGRAFIA

### Libros

- WHITTINGTON Ray, O. & PANY, K. (2006): *Principios de Auditoría*, México D.F., Mc Graw Hill. pág. 119 – 121.
- ENRIQUE Benjamín, F. (2001). *Auditoría Administrativa*, pág. 95, 549, 551
- BELTRAN Jaramillo, J. (1999): *“Indicadores de Gestión: Herramientas para la Competitividad”* Pág. 24.
- SUBIA Guerra, J. (2007). *Curso de Auditoría de Gestión*. Ecuador: Escuela de Ciencias Contables y Auditoría, Universidad Técnica Particular de Loja (inédito).
- VEGA, Carmen J. (1999) *Evaluación al Sistema de Control Interno del Ilustre Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Calvas, tesis UTPL, Cariamanga-Loja-Ecuador*, pág. 1

### Textos electrónicos

- Contraloría General del Estado. (2002): *Manual de Auditoría de Gestión*, Quito-Ecuador. pág.22, 37, 42, 45 – 55, 68, 72
- ALATRISTA Gironzini, M. (2009): *Programa de Auditoría* [en línea], disponible en: <http://miquelalatriza.blogspot.com/2009/01/programa-de-auditora.html>
- Murdick R.C. (1994). *Sistemas de Información Administrativa*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

### Páginas web

- [http://www.municipiocalvas.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1&Itemid=4#Organización](http://www.municipiocalvas.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=1&Itemid=4#Organización)
- [http://www.municipiocalvas.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1&Itemid=4#Organización](http://www.municipiocalvas.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=1&Itemid=4#Organización)
- <http://es.scribd.com/doc/6045211/Fases-de-Auditoría>
- <http://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-de-gestión/indicadores-de-gestión.shtml>

- [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1/Pages/1.4/149Indicadores\\_indices\\_gesti3n.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1/Pages/1.4/149Indicadores_indices_gesti3n.htm)
- <http://capitacionencostos.blogia.com/2006/050902-construccion-de-indicadores-de-gesti3n-perspectiva-desde-la-cybernetica.php>
- [http://www.contraloriaibague.gov.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=66&Itemid=71](http://www.contraloriaibague.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=66&Itemid=71)

# **ANEXOS**

## ANEXO I

### DE LAS SERVIDORAS O SERVIDORES PÚBLICOS

#### Capítulo I

#### DEL INGRESO AL SERVICIO PÚBLICO

**Art. 5.-** Requisitos para el ingreso.- Para ingresar al servicio público se requiere:

- a) Ser mayor de 18 años y estar en el pleno ejercicio de los derechos previstos por la Constitución de la República y la Ley para el desempeño de una función pública;
- b) No encontrarse en interdicción civil, no ser el deudor al que se siga proceso de concurso de acreedores y no hallarse en de estado insolvencia fraudulenta declarada judicialmente;
- c) No estar comprendido en alguna de las causales de prohibición para ejercer cargos públicos;
- d) Cumplir con los requerimientos de preparación académica y demás competencias exigibles previstas en esta Ley y su Reglamento;
- e) Haber sufragado, cuando se tiene obligación de hacerlo, salvo las causas de excusa previstas en la Ley;
- f) No encontrarse en mora del pago de créditos establecidos a favor de entidades u organismos del sector público, a excepción de lo establecido en el Artículo 9 de la presente Ley;
- g) Presentar la declaración patrimonial juramentada en la que se incluirá lo siguiente:
  - g.1.- Autorización para levantar el sigilo de sus cuentas bancarias;
  - g.2.- Declaración de no adeudar más de dos pensiones alimenticias; y,
  - g.3.- Declaración de no encontrarse incurso en nepotismo, inhabilidades o prohibiciones prevista en la Constitución de la República y el ordenamiento jurídico vigente.
- h) Haber sido declarado triunfador en el concurso de méritos y oposición, salvo en los casos de las servidoras y servidores públicos de elección popular o de libre nombramiento y remoción; e,
- i) Los demás requisitos señalados en la Constitución de la República y la Ley.

Exceptúense los casos específicos y particulares que determina la Ley.

Las instituciones públicas sujetas a esta Ley, garantizarán que los procesos de selección e incorporación al servicio público, promuevan políticas afirmativas de inclusión a grupos de atención prioritaria, la interculturalidad y, la presencia paritaria de hombres y mujeres en los cargos de nominación y designación.

Las personas extranjeras residentes en el Ecuador podrán prestar sus servicios en calidad de servidoras o servidores públicos en asuntos en los cuales por su naturaleza se requiera contar con los mismos, sin perjuicio de la aplicación de los convenios bilaterales de reciprocidad que rijan esta materia, previo informe y de ser el caso el permiso de trabajo otorgado por el Ministerio de Relaciones Laborales. Para ocupar puestos de carrera, deberán tener una residencia en el país de al menos 5 años y haber cumplido el respectivo concurso de méritos y oposición.

En caso de requerirse la contratación de personas extranjeras, la autoridad nominadora, previo informe motivado de la unidad de administración del talento humano solicitará la respectiva autorización del Ministerio de Relaciones Laborales.

## **DEL RÉGIMEN INTERNO DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO**

### **Capítulo I**

#### **DE LOS DEBERES, DERECHOS Y PROHIBICIONES**

**Art 22.-** Deberes de las o los servidores públicos.- Son deberes de las y los servidores públicos:

- a) Respetar, cumplir y hacer cumplir la Constitución de la República, leyes, reglamentos y más disposiciones expedidas de acuerdo con la Ley;
- b) Cumplir personalmente con las obligaciones de su puesto, con solicitud, eficiencia, calidez, solidaridad y en función del bien colectivo, con la diligencia que emplean generalmente en la administración de sus propias actividades;
- c) Cumplir de manera obligatoria con su jornada de trabajo legalmente establecida, de conformidad con las disposiciones de esta Ley;
- d) Cumplir y respetar las órdenes legítimas de los superiores jerárquicos. El servidor público podrá negarse, por escrito, a acatar las órdenes superiores que sean contrarias a la Constitución de la República y la Ley;
- e) Velar por la economía y recursos del Estado y por la conservación de los documentos, útiles, equipos, muebles y bienes en general confiados a su guarda, administración o utilización de conformidad con la ley y las normas secundarias;
- f) Cumplir en forma permanente, en el ejercicio de sus funciones, con atención debida al público y asistirlo con la información oportuna y pertinente, garantizando el derecho de la población a servicios públicos de óptima calidad;
- g) Elevar a conocimiento de su inmediato superior los hechos que puedan causar daño a la administración;

- h) Ejercer sus funciones con lealtad institucional, rectitud y buena fe. Sus actos deberán ajustarse a los objetivos propios de la institución en la que se desempeñe y administrar los recursos públicos con apego a los principios de legalidad, eficacia, economía y eficiencia, rindiendo cuentas de su gestión;
- i) Cumplir con los requerimientos en materia de desarrollo institucional, recursos humanos y remuneraciones implementados por el ordenamiento jurídico vigente;
- j) Someterse a evaluaciones periódicas durante el ejercicio de sus funciones; y, Custodiar y cuidar la documentación e información que, por razón de su empleo, cargo o comisión tenga bajo su responsabilidad e impedir o evitar su uso indebido, sustracción, ocultamiento o inutilización.

**Art. 23.-** Derechos de las servidoras y los servidores públicos.- Son derechos irrenunciables de las servidoras y servidores públicos:

- a) Gozar de estabilidad en su puesto;
- b) Percibir una remuneración justa, que será proporcional a su función, eficiencia, profesionalización y responsabilidad. Los derechos y las acciones que por este concepto correspondan a la servidora o servidor, son irrenunciables;
- c) Gozar de prestaciones legales y de jubilación de conformidad con la Ley;
- d) Ser restituidos a sus puestos luego de cumplir el servicio cívico militar; este derecho podrá ejercitarse hasta treinta días después de haber sido licenciados de las Fuerzas Armadas;
- e) Recibir indemnización por supresión de puestos o partidas, o por retiro voluntario para acogerse a la jubilación, por el monto fijado en esta Ley;
- f) Asociarse y designar a sus directivas en forma libre y voluntaria;
- g) Gozar de vacaciones, licencias, comisiones y permisos de acuerdo con lo prescrito en esta Ley;
- h) Ser restituidos en forma obligatoria, a sus cargos dentro del término de cinco días posteriores a la ejecutoria de la sentencia o resolución, en caso de que la autoridad competente haya fallado a favor del servidor suspendido o destituido; y, recibir de haber sido declarado nulo el acto administrativo impugnado, las remuneraciones que dejó de percibir, más los respectivos intereses durante el tiempo que duró el proceso judicial respectivo si el juez hubiere dispuesto el pago de remuneraciones, en el respectivo auto o sentencia se establecerá que deberán computarse y descontarse los valores percibidos durante el tiempo que hubiere prestado servicios en otra institución de la administración pública durante dicho periodo;
- i) Demandar ante los organismos y tribunales competentes el reconocimiento o la reparación de los derechos que consagra esta Ley;

- j) Recibir un trato preferente para reingresar en las mismas condiciones de empleo a la institución pública, a la que hubiere renunciado, para emigrar al exterior en busca de trabajo, en forma debidamente comprobada;
- k) Gozar de las protecciones y garantías en los casos en que la servidora o el servidor denuncie, en forma motivada, el incumplimiento de la ley, así como la comisión de actos de corrupción;
- l) Desarrollar sus labores en un entorno adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar;
- m) Reintegrarse a sus funciones después de un accidente de trabajo o enfermedad, contemplando el período de recuperación necesaria, según prescripción médica debidamente certificada;
- n) No ser discriminada o discriminado, ni sufrir menoscabo ni anulación del reconocimiento o goce en el ejercicio de sus derechos;
- o) Ejercer el derecho de la potencialización integral de sus capacidades humanas e intelectuales;
- p) Mantener su puesto de trabajo cuando se hubiere disminuido sus capacidades por enfermedades catastróficas y/o mientras dure su tratamiento y en caso de verse imposibilitado para seguir ejerciendo efectivamente su cargo podrá pasar a desempeñar otro sin que sea disminuida su remuneración salvo el caso de que se acogiera a los mecanismos de la seguridad social previstos para el efecto. En caso de que se produjere tal evento se acogerá al procedimiento de la jubilación por invalidez y a los beneficios establecidos en esta ley y en las de seguridad social;
- q) Mantener a sus hijos e hijas, hasta los cuatro años de edad, en un centro de cuidado infantil pagado y elegido por la entidad pública;
- r) Recibir formación y capacitación continua por parte del Estado, para lo cual las instituciones prestarán las facilidades; y,
- s) Los demás que establezca la Constitución y la ley.

**Art. 24.-** Prohibiciones a las servidoras y los servidores públicos.-

Prohíbese a las servidoras y los servidores públicos lo siguiente:

- a) Abandonar injustificadamente su trabajo;
- b) Ejercer otro cargo o desempeñar actividades extrañas a sus funciones durante el tiempo fijado como horario de trabajo para el desempeño de sus labores, excepto quienes sean autorizados para realizar sus estudios o ejercer la docencia en las universidades e instituciones politécnicas del país, siempre y cuando esto no interrumpa el cumplimiento de la totalidad de la jornada de trabajo o en los casos establecidos en la presente Ley;

- c) Retardar o negar en forma injustificada el oportuno despacho de los asuntos o la prestación del servicio a que está obligado de acuerdo a las funciones de su cargo;
- d) Privilegiar en la prestación de servicios a familiares y personas recomendadas por superiores, salvo los casos de personas inmersas en grupos de atención prioritaria, debidamente justificadas;
- e) Ordenar la asistencia a actos públicos de respaldo político de cualquier naturaleza o utilizar, con este y otros fines, bienes del Estado;
- f) Abusar de la autoridad que le confiere el puesto para coartar la libertad de sufragio, asociación u otras garantías constitucionales;
- g) Ejercer actividades electorales, en uso de sus funciones o aprovecharse de ellas para esos fines;
- h) Paralizar a cualquier título los servicios públicos, en especial los de salud, educación, justicia y seguridad social; energía eléctrica, agua potable y alcantarillado, procesamiento, transporte y distribución de hidrocarburos y sus derivados; transportación pública, saneamiento ambiental, bomberos, correos y telecomunicaciones;
- i) Mantener relaciones comerciales, societarias o financieras, directa o indirectamente, con contribuyentes o contratistas de cualquier institución del Estado, en los casos en que el servidor público, en razón de sus funciones, deba atender personalmente dichos asuntos;
- j) Resolver asuntos, intervenir, emitir informes, gestionar, tramitar o suscribir convenios o contratos con el Estado, por sí o por interpuesta persona u obtener cualquier beneficio que implique privilegios para el servidor o servidora, su cónyuge o conviviente en unión de hecho legalmente reconocida, sus parientes hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad. Esta prohibición se aplicará también para empresas, sociedades o personas jurídicas en las que el servidor o servidora, su cónyuge o conviviente en unión de hecho legalmente reconocida, sus parientes hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad tengan interés;
- k) Solicitar, aceptar o recibir, de cualquier manera, dádivas, recompensas, regalos o contribuciones en especies, bienes o dinero, privilegios y ventajas en razón de sus funciones, para sí, sus superiores o de sus subalternos; sin perjuicio de que estos actos constituyan delitos tales como: peculado, cohecho, concusión, extorsión o enriquecimiento ilícito;
- l) Percibir remuneración o ingresos complementarios, ya sea con nombramiento o contrato, sin prestar servicios efectivos o desempeñar labor específica alguna, conforme a la normativa de la respectiva institución;

- m) Negar las vacaciones injustificadamente a las servidoras y servidores públicos; y,
- n) Las demás establecidas por la Constitución de la República, las leyes y los reglamentos.

**Art. 25.-** De las jornadas legales de trabajo.- Las jornadas de trabajo para las entidades, instituciones, organismos y personas jurídicas señaladas en el artículo 3 de esta Ley podrán tener las siguientes modalidades:

- a) Jornada Ordinaria: Es aquella que se cumple por ocho horas diarias efectivas y continuas, de lunes a viernes y durante los cinco días de cada semana, con cuarenta horas semanales, con períodos de descanso desde treinta minutos hasta dos horas diarias para el almuerzo, que no estarán incluidos en la jornada de trabajo; y,
- b) Jornada Especial: Es aquella que por la misión que cumple la institución o sus servidores, no puede sujetarse a la jornada única y requiere de jornadas, horarios o turnos especiales; debiendo ser fijada para cada caso, observando el principio de continuidad, equidad y optimización del servicio, acorde a la norma que para el efecto emita el Ministerio de Relaciones Laborales.

Las servidoras y servidores que ejecuten trabajos peligrosos, realicen sus actividades en ambientes insalubres o en horarios nocturnos, tendrán derecho a jornadas especiales de menor duración, sin que su remuneración sea menor a la generalidad de servidoras o servidores.

Las instituciones que en forma justificada, requieran que sus servidoras o sus servidores laboren en diferentes horarios a los establecidos en la jornada ordinaria, deben obtener la aprobación del Ministerio de Relaciones Laborales. En el caso de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes especiales, esta facultad será competencia de la máxima autoridad.

## **Capítulo IV**

### **DEL SUBSISTEMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

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

**Art. 64.-** De las personas con discapacidades o con enfermedades catastróficas.- Las instituciones determinadas en el artículo 3 de esta ley que cuenten con más de veinte y

cinco servidoras o servidores en total, están en la obligación de contratar o nombrar personas con discapacidad o con enfermedades catastróficas, promoviendo acciones afirmativas para ello, de manera progresiva y hasta un 4% del total de servidores o servidoras, bajo el principio de no discriminación, asegurando las condiciones de igualdad de oportunidades en la integración laboral, dotando de los implementos y demás medios necesarios para el ejercicio de las actividades correspondientes.

En caso de que por razones de la enfermedad catastrófica o discapacidad severa las personas no pudieren acceder a puestos en la administración pública, y, una persona del núcleo familiar de dicha persona sea éste cónyuge o conviviente en unión de hecho, padre, madre, hermano o hermana o hijo o hija, tuviere bajo su cuidado a la misma, podrá formar parte del porcentaje de cumplimiento de incorporación previsto en el inciso anterior, para lo cual se emitirá la norma técnica correspondiente para la contratación de estas personas. En caso de muerte de la persona discapacitada o con enfermedad catastrófica, se dejará de contar a éstas dentro del cupo del 4%.

No se disminuirá ni desestimaré bajo ningún concepto la capacidad productiva y el desempeño laboral de una persona con discapacidad o con enfermedad catastrófica a pretexto de los servicios sociales adecuados que se brinde a éstos para resolver y equiparar las condiciones desiguales que requieran para ejercer y desarrollar normalmente sus actividades laborales. Al primer mes de cada año, las servidoras y servidores públicos que hubieren sido integrados en el año anterior, obligatoriamente recibirán inducción respecto del trato y promoción de los derechos hacia sus compañeros y usuarios que merezcan atención prioritaria.

Si luego de la inspección realizada por parte del Ministerio de Relaciones Laborales, se verificare el incumplimiento de lo previsto en este artículo, y, siempre y cuando aquello fuere imputable a la autoridad nominadora, se impondrá a ésta una multa equivalente a cinco salarios básicos unificados del trabajador privado en general. En caso de mantenerse el incumplimiento, se le sancionará con la multa equivalente a veinte salarios básicos unificados del trabajador privado en general.

Si habiendo sido sancionada por segunda ocasión la autoridad nominadora, se mantuviere el incumplimiento, siempre y cuando en su jurisdicción exista la población de personas con discapacidad disponible para el trabajo, de conformidad con el catastro nacional de personas con discapacidad que mantenga el

Consejo Nacional de Discapacidades (CONADIS), esto constituirá causal de remoción o destitución. Respecto del valor de la multa que se imponga por este efecto, el cincuenta por ciento de la misma ingresará al Ministerio de Relaciones Laborales, valor que será destinado única y exclusivamente a fortalecer los sistemas de supervisión y control de dicho portafolio; y, el restante cincuenta por ciento ingresará al Consejo Nacional de Discapacidades

(CONADIS) para dar cumplimiento a los fines específicos previstos en la Ley de Discapacidades.

El Ministerio de Relaciones Laborales, a través de la unidad de discapacidades y las inspectorías provinciales respectivas, supervisará y controlará cada año el cumplimiento de esta disposición en la administración pública.

**Art. 65.-** Del ingreso a un puesto público.- El ingreso a un puesto público será efectuado mediante concurso de merecimientos y oposición, que evalúe la idoneidad de los interesados y se garantice el libre acceso a los mismos.

El ingreso a un puesto público se realizará bajo los preceptos de justicia, transparencia y sin discriminación alguna. Respecto de la inserción y accesibilidad en igualdad de condiciones al trabajo remunerado de las personas con discapacidad y de las comunidades, pueblos y nacionalidades, se aplicarán acciones afirmativas. El Ministerio de Relaciones Laborales implementará normas para facilitar su actividad laboral.

La calificación en los concursos de méritos y oposición debe hacerse con parámetros objetivos, y en ningún caso, las autoridades nominadoras podrán intervenir de manera directa, subjetiva o hacer uso de mecanismos discrecionales. Este tipo de irregularidades invalidarán los procesos de selección de personal.

**Art. 66.-** De los puestos vacantes.- Para llenar los puestos vacantes se efectuará un concurso público de merecimientos y oposición, garantizando a las y los aspirantes su participación sin discriminación alguna conforme a lo dispuesto en la Constitución de la República, esta Ley y su Reglamento. Estos concursos deberán ser ejecutados por las respectivas Unidades de Administración del Talento Humano.

**Art. 67.-** Designación de la o el ganador del concurso.-

La autoridad nominadora designará a la persona que hubiere ganado el concurso, conforme al informe emitido por la Unidad de Administración del Talento Humano. La designación se hará en base a los mejores puntajes que hayan obtenido en el concurso.

**Art. 68.-** De los ascensos.- Los ascensos se realizarán mediante concurso de méritos y oposición, en el que se evaluará primordialmente la eficiencia de las servidoras y los servidores y, complementariamente, los años de servicio. Se deberá cumplir con los requisitos establecidos para el puesto.

## Capítulo V

### DE LA FORMACIÓN Y LA CAPACITACIÓN

**Art. 69.-** De la Formación de las y los servidores públicos.-

La formación es el subsistema de estudios de carrera y de especialización de nivel superior que otorga titulación según la base de conocimientos y capacidades que permitan a los servidores públicos de nivel profesional y directivo obtener y generar conocimientos científicos y realizar investigación aplicada a las áreas de prioridad para el país, definidas en el Plan Nacional de Desarrollo.

La formación no profesional se alineará también a las áreas de prioridad para el país establecida en el Plan Nacional del Buen Vivir.

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

**Art. 71.-** Programas de formación y capacitación.- Para cumplir con su obligación de prestar servicios públicos de óptima calidad, el Estado garantizará y financiará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos mediante la implementación y desarrollo de programas de capacitación. Se fundamentarán en el Plan Nacional de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos y en la obligación de hacer el seguimiento sistemático de sus resultados, a través de la Red de Formación y Capacitación Continuas del Servicio Público para el efecto se tomará en cuenta el criterio del Instituto de Altos Estudios Nacionales –IAEN.

**Art. 72.-** Planeación y dirección de la capacitación.- El Ministerio de Relaciones Laborales coordinará con las Redes de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos y las Unidades de Administración del Talento Humano de la institución, la ejecución del Plan Nacional de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos que deberá ser desconcentrada y descentralizada, acorde a los preceptos constitucionales.

En el caso de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes especiales se sujetarán a lo que determina la correspondiente Ley.

**Art. 73.-** Efectos de la formación y la capacitación.- La formación y capacitación efectuada a favor de las y los servidores públicos, en la que el Estado hubiese invertido recursos económicos, generará la responsabilidad de transmitir y de poner en práctica los nuevos conocimientos adquiridos por un lapso igual al triple del tiempo de formación o capacitación.

**Art. 74.-** Incumplimiento de obligaciones.- En caso de que la servidora o servidor cese en su puesto en los casos previstos en las letras a), d), f) e i) del artículo 47 de esta ley y no pueda cumplir con la obligación establecida en el artículo 73 de la misma, o haya reprobado en sus estudios, la autoridad nominadora dispondrá la adopción de las medidas administrativas o judiciales a que hubiere lugar. El servidor estará obligado a reintegrar a la institución respectiva el valor total o la parte proporcional de lo invertido en su formación o capacitación, en un plazo no mayor a 60 días, pudiendo dichos valores cobrarse por parte de la Contraloría General del Estado a través de la jurisdicción coactiva o el Ministerio de Relaciones Laborales por la misma vía.

**Art. 75.-** Del pago de honorarios a instructores.- Las servidoras y los servidores públicos que por sus conocimientos y experiencia, sean requeridos para colaborar fuera del horario de la jornada de trabajo, en calidad de organizadores, profesores, facilitadores o instructores en eventos de capacitación, tendrán derecho a percibir honorarios por su trabajo. Para el efecto, el Ministerio de Relaciones Laborales emitirá la escala de honorarios respectiva.

## **MINISTERIO DE TRABAJO Y EMPLEO RÉGIMEN LABORAL ECUATORIANO**

### **TITULO PRELIMINAR**

#### **DISPOSICIONES FUNDAMENTALES**

**Art. 1.-** Ámbito de este Código.- Los preceptos de este Código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo.

Las normas relativas al trabajo contenidas en leyes especiales o en convenios internacionales ratificados por el Ecuador, serán aplicadas en los casos específicos a las que ellas se refieren.

**Art. 2.-** Obligatoriedad del trabajo.- El trabajo es un derecho y un deber social. El trabajo es obligatorio, en la forma y con las limitaciones prescritas en la Constitución y las leyes.

**Art. 3.-** Libertad de trabajo y contratación.- El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga.

Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de

inmediato auxilio. Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente. En general, todo trabajo debe ser remunerado.

**Art. 4.- Irrenunciabilidad de derechos.-** Los derechos del trabajador son irrenunciables. Será nula toda estipulación en contrario.

**Art. 5.- Protección judicial y administrativa.-** Los funcionarios judiciales y administrativos están obligados a prestar a los trabajadores oportuna y debida protección para la garantía y eficacia de sus derechos.

**Art. 6.- Leyes supletorias.-** En todo lo que no estuviere expresamente prescrito en este Código, se aplicarán las disposiciones de los Códigos Civil y de Procedimiento Civil.

**Art. 7.- Aplicación favorable al trabajador.-** En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral, los funcionarios judiciales y administrativos las aplicarán en el sentido más favorable a los trabajadores.

## **TITULO I DEL CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO**

### **Capítulo I De su naturaleza y especies**

#### **Parágrafo 1ro.**

#### **Definiciones y reglas generales**

**Art. 8.- Contrato individual.-** Contrato individual de trabajo es el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre.

**Art. 9.- Concepto de trabajador.-** La persona que se obliga a la prestación del servicio o a la ejecución de la obra se denomina trabajador y puede ser empleado u obrero.

**Art. 10.- Concepto de empleador.-** La persona o entidad, de cualquier clase que fuere, por cuenta u orden de la cual se ejecuta la obra o a quien se presta el servicio, se denomina empresario o empleador.

El Estado, los consejos provinciales, las municipalidades y demás personas jurídicas de derecho público tienen la calidad de empleadores respecto de los obreros de las obras públicas nacionales o locales. Se entiende por tales obras no sólo las construcciones, sino también el mantenimiento de las mismas y, en general, la realización de todo trabajo material relacionado con la prestación de servicio público, aun cuando a los obreros se les hubiere extendido nombramiento y cualquiera que fuere la forma o período de pago. Tienen la misma calidad de empleadores respecto de los obreros de las industrias que están a su cargo y que pueden ser explotadas por particulares.

También tienen la calidad de empleadores: la Empresa de Ferrocarriles del Estado y los cuerpos de bomberos respecto de sus obreros.

**Art. 11.- Clasificación.-** El contrato de trabajo puede ser:

- a) Expreso o tácito, y el primero, escrito o verbal;
- b) A sueldo, a jornal, en participación y mixto;
- c) Por tiempo fijo, por tiempo indefinido, de temporada, eventual y ocasional;
- d) A prueba;
- e) Por obra cierta, por tarea y a destajo;
- f) Por enganche;
- g) Individual, de grupo o por equipo; y,
- h) Por horas.

**Art. 12.- Contratos expreso y tácito.-** El contrato es expreso cuando el empleador y el trabajador acuerden las condiciones, sea de palabra o reduciéndolas a escrito.

A falta de estipulación expresa, se considera tácito toda relación de trabajo entre empleador y trabajador.

**Art. 13.- Formas de remuneración.-** En los contratos a sueldo y a jornal la remuneración se pacta tomando como base, cierta unidad de tiempo.

Contrato en participación es aquel en el que el trabajador tiene parte en las utilidades de los negocios del empleador, como remuneración de su trabajo.

La remuneración es mixta cuando, además del sueldo o salario fijo, el trabajador participa en el producto del negocio del empleador, en concepto de retribución por su trabajo.

**Art. 14.- Estabilidad mínima y excepciones.-** Establécese un año como tiempo mínimo de duración, de todo contrato por tiempo fijo o por tiempo indefinido, que celebren los trabajadores con empresas o empleadores en general, cuando la actividad o labor sea de naturaleza estable o permanente, sin que por esta circunstancia los contratos por tiempo indefinido se transformen en contratos a plazo, debiendo considerarse a tales trabajadores para los efectos de esta Ley como estables o permanentes.

Se exceptúan de lo dispuesto en el inciso anterior:

- a) Los contratos por obra cierta, que no sean habituales en la actividad de la empresa o empleador;
- b) Los contratos eventuales, ocasionales y de temporada;
- c) Los de servicio doméstico;
- d) Los de aprendizaje;
- e) Los celebrados entre los artesanos y sus operarios;
- f) Los contratos a prueba;
- g) Los que se pacten por horas; y,
- h) Los demás que determine la ley.

**Art. 15.- Contrato a prueba.-** En todo contrato de aquellos a los que se refiere el inciso primero del artículo anterior, cuando se celebre por primera vez, podrá señalarse un tiempo de prueba, de duración máxima de noventa días. Vencido este plazo, automáticamente se entenderá que continúa en vigencia por el tiempo que faltare para completar el año. Tal contrato no podrá celebrarse sino una sola vez entre las mismas partes.

Durante el plazo de prueba, cualquiera de las partes lo puede dar por terminado libremente.

El empleador no podrá mantener simultáneamente trabajadores con contrato a prueba por un número que exceda al quince por ciento del total de sus trabajadores. Sin embargo, los empleadores que inicien sus operaciones en el país, o los existentes que amplíen o diversifiquen su industria, actividad o negocio, no se sujetarán al porcentaje del quince por ciento durante los seis meses posteriores al inicio de operaciones, ampliación o diversificación de la actividad, industria o negocio. Para el caso de ampliación o diversificación, la exoneración del porcentaje no se aplicará con respecto a todos los trabajadores de la empresa sino exclusivamente sobre el incremento en el número de trabajadores de las nuevas actividades comerciales o industriales.

La violación de esta disposición dará lugar a las sanciones previstas en este Código, sin perjuicio de que el excedente de trabajadores del porcentaje arriba indicado, pasen a ser trabajadores permanentes, en orden de antigüedad en el ingreso a labores.

**Art. 16.- Contratos por obra cierta, por tarea y a destajo.-** El contrato es por obra cierta, cuando el trabajador toma a su cargo la ejecución de una labor determinada por una remuneración que comprende la totalidad de la misma, sin tomar en consideración el tiempo que se invierta en ejecutarla.

En el contrato por tarea, el trabajador se compromete a ejecutar una determinada cantidad de obra o trabajo en la jornada o en un período de tiempo previamente establecido. Se entiende concluida la jornada o período de tiempo, por el hecho de cumplirse la tarea.

En el contrato a destajo, el trabajo se realiza por piezas, trozos, medidas de superficie y, en general, por unidades de obra, y la remuneración se pacta para cada una de ellas, sin tomar en cuenta el tiempo invertido en la labor.

**Art. 17.- Contratos eventuales, ocasionales, de temporada y por horas.-** Son contratos eventuales aquellos que se realizan para satisfacer exigencias circunstanciales del empleador, tales como reemplazo de personal que se encuentra ausente por vacaciones, licencia, enfermedad, maternidad y situaciones similares; en cuyo caso, en el contrato deberá puntualizarse las exigencias circunstanciales que motivan la contratación, el nombre o nombres de los reemplazados y el plazo de duración de la misma.

También se podrán celebrar contratos eventuales para atender una mayor demanda de producción o servicios en actividades habituales del empleador, en cuyo caso el contrato no podrá tener una duración mayor de ciento ochenta días continuos dentro de un lapso de trescientos sesenta y cinco días. Si la circunstancia o requerimiento de los servicios del trabajador se repite por más de dos períodos anuales, el contrato se convertirá en contrato de temporada.

Son contratos ocasionales, aquellos cuyo objeto es la atención de necesidades emergentes o extraordinarias, no vinculadas con la actividad habitual del empleador, y cuya duración no excederá de treinta días en un año.

Son contratos de temporada aquellos que en razón de la costumbre o de la contratación colectiva, se han venido celebrando entre una empresa o empleador y un trabajador o grupo de trabajadores, para que realicen trabajos cíclicos o periódicos, en razón de la naturaleza discontinua de sus labores, gozando estos contratos de estabilidad, entendida, como el derecho de los trabajadores a ser llamados a prestar sus servicios en cada temporada que se requieran. Se configurará el despido intempestivo si no lo fueren.

Corresponde al Director Regional del Trabajo, en sus respectivas jurisdicciones, el control y vigilancia de estos contratos.

Son contratos por hora aquellos en que las partes convienen el valor de la remuneración total por cada hora de trabajo. Este contrato podrá celebrarse para cualquier clase de actividad. Cualquiera de las partes podrá libremente dar por terminado el contrato.

El contrato de trabajo por horas no podrá coexistir con otro contrato de trabajo con el mismo empleador, sin perjuicio de lo cual el trabajador sí podrá celebrar con otro u otros empleadores, contratos de trabajo de la misma modalidad.

El valor mínimo a pagarse por cada hora de trabajo durante el año 2000, será de 0.50 dólares de los Estados Unidos de América o su equivalente en moneda de curso legal, se entenderá que con su pago, quedan cancelados todos los beneficios económicos legales que conforman el ingreso total de los trabajadores en general, incluyendo aquellos que se pagan con periodicidad distinta de la mensual.

Desde el año 2001 en adelante el valor del incremento de esta remuneración se hará en el mismo porcentaje que el CONADES establezca anualmente para la remuneración básica mínima unificada.

Los trabajadores contratados por hora serán obligatoriamente afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, el que expedirá la resolución para regular el cálculo de las aportaciones patronales y determinar los requisitos para el goce de las prestaciones del Seguro Social Obligatorio.

El empleador no estará obligado a pagar el fondo de reserva ni a hacer aporte sobre las remuneraciones de los trabajadores a favor del Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas -IECE-. El pago de las aportaciones de estos trabajadores se hará por planillas separadas.

El empleador que mantuviere contratos de trabajo bajo otras modalidades previstas en la ley, no podrá trasladarlos a la modalidad de pago por horas.

El empleador que mantuviere contrato de trabajo bajo otras modalidades previstas en la ley, no podrá convertirlas a contratación por hora.

**Art. 18.- Contrato escrito.-** El contrato escrito puede celebrarse por instrumento público o por instrumento privado. Constará en un libro especial y se conferirá copia, en cualquier tiempo, a la persona que lo solicitare.

**Art. 19.- Contrato escrito obligatorio.-** Se celebrarán por escrito los siguientes contratos:

- a) Los que versen sobre trabajos que requieran conocimientos técnicos o de un arte, o de una profesión determinada;
- b) Los de obra cierta cuyo valor de mano de obra exceda de cinco salarios mínimos vitales generales vigentes;
- c) Los a destajo o por tarea, que tengan más de un año de duración;
- d) Los a prueba;
- e) Los de enganche;
- f) Los por grupo o por equipo;

- g) Los eventuales, ocasionales y de temporada;
- h) Los de aprendizaje;
- i) Los que se estipulan por uno o más años;
- j) Los que se pacten por horas; y,
- k) Los que se celebren con adolescentes que han cumplido quince años, incluidos los de aprendizaje; y
- l) En general, los demás que se determine en la ley.

Nota: Artículo reformado por Ley No. 39, publicada en Registro Oficial 250 de 13 de Abril del 2006.

**Art. 20.-** Autoridad competente y registro.- Los contratos que deben celebrarse por escrito se registrarán dentro de los treinta días siguientes a su suscripción ante el inspector del trabajo del lugar en el que preste sus servicios el trabajador, y a falta de éste, ante el Juez de Trabajo de la misma jurisdicción. En esta clase de contratos se observará lo dispuesto en el **Art. 18** de este Código.

En el caso que el empleador no cumpliera con la obligación señalada en el inciso anterior, respecto de los contratos celebrados con los adolescentes que se señalan en el literal k) del artículo anterior, será sancionado por los Directores Regionales de Trabajo con el máximo de la pena prevista en el Ministerio de Trabajo y Empleo

## **RÉGIMEN LABORAL ECUATORIANO**

El artículo 628 de este Código, sin perjuicio de su obligación de registrarlo. El adolescente podrá solicitar por sí mismo tal registro.

En caso de no haberse celebrado contrato escrito, el adolescente podrá probar la relación laboral por cualquier medio, inclusive con el juramento deferido.

Siempre que una persona se beneficie del trabajo de un adolescente, se presume, para todos los efectos legales, la existencia de una relación laboral.

Nota: Artículo reformado por Ley No. 39, publicada en Registro Oficial 250 de 13 de Abril del 2006.

**Art. 21.-** Requisitos del contrato escrito.- En el contrato escrito deberán consignarse, necesariamente, cláusulas referentes a:

1. La clase o clases de trabajo objeto del contrato;
2. La manera como ha de ejecutarse: si por unidades de tiempo, por unidades de obra, por tarea, etc.;
3. La cuantía y forma de pago de la remuneración;
4. Tiempo de duración del contrato;
5. Lugar en que debe ejecutarse la obra o el trabajo; y,
6. La declaración de si se establecen o no sanciones, y en caso de establecerse la forma de determinarlas y las garantías para su efectividad. Estos contratos están exentos de todo impuesto o tasa.

**Art. 22.-** Condiciones del contrato tácito.- En los contratos que se consideren tácitamente celebrados, se tendrán por condiciones las determinadas en las leyes, los pactos colectivos y los usos y costumbres del lugar, en la industria o trabajo de que se trate.

En general, se aplicarán a estos contratos las mismas normas que rigen los expresos y producirán los mismos efectos.

**Art. 23.-** Sujeción a los contratos colectivos.- De existir contratos colectivos, los individuales no podrán realizarse sino en la forma y condiciones fijadas en aquellos.

ANEXO I



SRD. DIR. FINANCIEROS (E)  
CRTA. COSTA ORO (E)  
CRTA. TEJONERA  
CONTROL PRECIO (SRA. MILVA CARRASCO)  
SIRJANNE AMIR A ESTE  
TALCA P



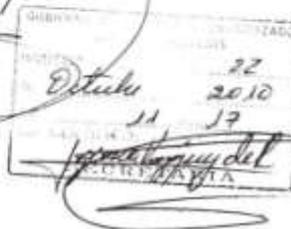
Loja, 09 OCT 2010

2010-0021-CATL- 2269

22-10-2010

Señor Alcalde:

Alex Padilla  
ALCALDE DEL CANTON CALVAS  
Cariamanga, Provincia de Loja.



De mi consideración:

En el marco del programa de capacitación y formación especializada a funcionarios de las Municipalidades del país que está desarrollando el Banco del Estado y el Instituto de Altos Estudios Nacionales (IAEN), mediante convenio interinstitucional, invitan al curso de capacitación "Sistema de Administración Financiera (SAFI)" dirigido a directores y/o jefes departamentales vinculados al área financiera.

Este curso ha sido diseñado para que sea una herramienta de apoyo a todos los servidores del Estado y, en especial a aquellos que se relacionan con los procesos administrativos financieros de su institución.

El curso integra los subsistemas que conforman el SAFI, tales como: presupuesto, contabilidad gubernamental, tesorería, entre los más importantes. Éstos se rigen por principios y normas técnicas que posibilitan una eficaz rendición de cuentas y apoyan procesos de transparencia institucionales.

El mencionado evento se realizará del 26 al 29 de octubre de 2010, en las instalaciones de la Universidad de Loja de la ciudad de Loja, e implica jornadas intensivas de 8 horas diarias que requieren la disponibilidad exclusiva de los participantes.

Para efectos de la inscripción es necesario comunicar el nombre del participante de su Municipio al correo electrónico [villacise@bancoestado.com](mailto:villacise@bancoestado.com) y enviar la carta de auspicio institucional y el formulario de inscripción, que se encuentra en la el sitio web del IAEN; <http://www.iaen.edu.ec/wordpress/transparencia/>; y, copia de la cédula de ciudadanía al correo electrónico: [infoiaen@iaen.edu](mailto:infoiaen@iaen.edu) (no se recibirán documentos en físico).

Los costos de inscripción y colegiatura de los participantes serán asumidos por el Banco del Estado, debiendo cubrir las municipalidades el traslado hacia y desde el lugar del evento y el hospedaje.

Cabe mencionar que la carta de auspicio es requisito fundamental ya que el curso no tiene costo para el Municipio.



PATRONATO PROVINCIAL DE  
ATENCIÓN SOCIAL PRIORITARIA

Otorga el

## Certificado de Participación

a: *Jimena Vega*

Por haber asistido al Seminario Taller:

**“La Nueva Estructura, Competencias y Funciones del Patronato de Acción Social de los GAD 'S Provinciales y Municipales de Acuerdo a la Constitución y el Cootad”**

realizado en la ciudad de Loja, del 28 al 29 de Abril de 2010, con una duración de 16 horas.

Loja - Ecuador, 29 de Abril de 2010.

Ing. Nancy Medina.  
Presidenta del Patronato  
Provincial de Loja

MSc. Marcelo Moreno B.  
Instructor



**LA VICEPRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR Y LA ASOCIACION DE MUNICIPALIDADES  
ECUATORIANAS, AME**

Confieren el presente  
CERTIFICADO

A: **Richard Torres**

Por su participación en el SEMINARIO TALLER: LA ACCESIBILIDAD AL MEDIO FÍSICO EN LA  
PLANIFICACIÓN TERRITORIAL, efectuado en la ciudad de Loja, del 14 al 15 de enero del 2010, con  
una duración de 14 horas.

Loja, 15 de enero del 2010

Dra. Janeth Gamboa  
SUB SECRETARIA TECNICA DE SOLIDARIDAD  
DE LA VICEPRESIDENCIA DE LA REPUBLICA

Ing. Johnny Firmat  
SECRETARIO GENERAL DE LA ASOCIACION  
DE MUNICIPALIDADES ECUATORIANAS



**GOBIERNO SECCIONAL DECENTRALIZADO DEL  
CANTON CALVAS**

**DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD**

OFC. NO.006-GSCC –DC  
Cariamanga 09 de Febrero del 2010

Loja,

Alex Padilla T.

ALCALDE DEL CANTON CALVAS

Ciudad

De nuestras consideraciones:

Reciba usted inicialmente, un saludo fraterno y sincero, augurador de toda clase de éxitos en el desempeño de sus importantes funciones.

El motivo de la presente Señor Alcalde, es para indicarle que en la ciudad de Loja, el día jueves 11 de febrero del año en curso, en el horario de 14 Ho a 16 H 30 se va llevar a efecto un taller de capacitación en el SRI sobre el tema: **RETENCIONES EN LA FUENTE DE IMPUESTO A LA RENTA, ANEXO EN RELACION DE DEPENDENCIA**, Seminario de gran importancia para obtener información adicional a la retención y recuperación del IVA, en el Municipio, toda vez que esta entidad se convirtió por reformas dictadas por el SRI, en agente de retención.

El seminario esta dirigido principalmente al área de contabilidad, en donde intervenimos directamente la Contadora General; control previo y un auxiliar de Contabilidad.

En tal virtud le solicitamos comedidamente se digne autorizar a los funcionarios que suscribimos la presente para asistir a la capacitación, que permitirá realizar esta labor en forma eficiente y dentro de la normativa legal aplicable al caso.

A la espera de su diligente atención a lo solicitado, nos suscribimos de usted muy atentamente

  
Margot Tinoco de R.  
CONTADORA GENERAL



  
Mariela Torres G.  
AUXILIAR DE CONTABILIDAD

  
Milena Chalacán G. de S.  
ANALISTA DE PRESUPUESTO



SIRVASE AUSE  
LAS TRES EMPLEADAS  
A ESTA CAPACITACION

09-02-2010



ASOCIACIÓN DE MUNICIPALIDADES ECUATORIANAS  
DELEGACIÓN TÉCNICA REGIONAL 7

Machala, 29 de abril del 2010  
Oficio N.-104 -DTR7-AME

Señores Alcaldes  
De los Municipios de las Provincias de  
Loja y Zamora Chinchipe.-  
Presente.-

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN CALVAS	
INGRESADO	DÍA: 27
DE	Mayo DE 2010
A LAS	10 HORAS: 00
LO CERTIFICO: <i>[Firma]</i>	
SECRETARÍA	

De mis consideraciones:

En el marco del plan emergente de capacitación, la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas ha planificado el desarrollo de un Seminario – Taller sobre “MANEJO DE LAS HERRAMIENTAS DEL SISTEMA SIG-AME COMPONENTE FINANCIERO”, cuyo objetivo es revisar fortalecer y evaluar el manejo operativo del sistema implementado en los municipios de la Regional.

El evento está dirigido a: Director Financiero y/o Jefe de Presupuesto, Tesorero, Contador, Guardalmacén, Auxiliar de inventarios, Auxiliar de Roles de Pago y Técnico de Sistemas de sus municipalidades, que deben concurrir de acuerdo a la agenda que se adjunta.

Lugar: Loja, Hotel Libertador ( Colon y Bolívar )  
Fecha: 11, 12 y 13 de mayo del 2010.  
Hora: De 08h:30 a 18h:00

*SR. DIR. FINANCIERO, DISPONGA  
LA ASISTENCIA DEL PERSONAL  
DE ACUERDO AL PROGRAMA DE  
TRABAJO QUE SE ADJUNTA  
GRACIAS*

Por ser un evento eminentemente práctico las delegaciones deberán concurrir con un computador portátil, respaldo de la información contable procesada en el SIG-AME roles de pago, detalle de inventarios, activos fijos y extensión para energía eléctrica

*10-05-2010*  
*[Firma]*

Habrá evaluación de entrada y salida; posterior al evento se enviará un informe a sus municipalidades de las novedades encontradas.

Se entregará certificados a los participantes que acrediten el 90% de asistencia.

La AME, financiará los refrigerios y almuerzos para los asistentes, debiendo las instituciones participantes asumir los costos de movilización y hospedaje según el caso.

La confirmación de las delegaciones favor realizar al teléfono 930-757 2930777 de la Delegación Técnica Regional 7 – AME con sede en la ciudad de Machala o al E-mail dbustamante@ame.gov.ec.

Con un cordial saludo;

*[Firma]*

J. Chémel Paladines G.  
COORDINADOR DTR7- AME

Dunia

: ESPINOSA ALVAREZ ABOGADOS LOJA NO. DE FAX : 072560027

20 JUL. 2010 11:30AM P1

EMPLEADAS DE LA INSTITUCION:

REGOHA TINDCO  
ILENA CHALACAN Y SRTA MARIACELA  
TAUOAZO.

SIRVANSE ASISTIR A ESTA CAPACITACION  
ABORDANDO LAS PUNTAJAS, COORDINAR CON EL  
EFE DE RR.HH.



espinosa, álvarez & asociados

estudio de abogados

Loja, Ecuador

Bolivar y Calle Esq. Calle Arroyo  
Teléfono: 072 256 0027  
www.espinosalvarez.com  
e-mail: oficina@espinosalvarez.com  
Loja, Ecuador

GABRIEL

Loja, a 28 de julio de 2010

Sr. Lic. Alex Padilla Torres.  
ALCALDE DEL CANTÓN CALVAS  
Ciudad.

20-07-2010

Reciba un cordial saludo del estudio de abogados, **Espinosa, Álvarez & Asociados**. La presente invitación tiene como fin, que su Director Financiero, Contadora General, Control Previo y Auxiliares de Contabilidad participen del taller de Tributación aplicada a la contabilidad y últimas reformas legales-contables.

En cuanto al taller, contará con el valioso aporte de la facilitadora: **Dra. Giselle Cell Torres**, ex Jefa del Departamento de Auditoría del SRI, ex Profesora de Legislación y Práctica Tributaria de la UTPL y actualmente, profesional en libre ejercicio.

**Objetivo del Taller:** Conocer y analizar los temas más relevantes a las últimas reformas legales tributarias en el Ecuador, normativas generales, resoluciones, tipos de impuestos, su funcionamiento, sus cálculos, sus consideraciones y recomendaciones en la práctica real y contable.

#### Contenidos:

- Impuesto a la Renta, detalle de los gastos deducibles de acuerdo a la Ley y documentos complementarios, impuesto al Valor Agregado con tarifa 12% y 0%, Retenciones en la fuente del IVA -30%, 70% y 100% y del Impuesto a la Renta en Relación de Dependencia en base a la tabla anual y en relación de Independencia en base a los porcentajes 1%, 2%, 8% y 10%, Reglamento de comprobantes de venta y de retención, Anticipo del impuesto a la Renta.
- Justificación de diferencias por glosas del SRI.
- Ejercicios Prácticos.
- Absolución de Consultas.

El presente evento se llevará a cabo en la ciudad de Loja, en las instalaciones del HOTEL HOWARD JOHNSON los días 26, 27 y 28 de julio del 2010, de 16H30 a 20H30, cupo limitado.

Inversión del Taller: USD 95.00 incluido IVA. Previo depósito en la cuenta corriente Nro. 2100400-6 del Bco. de Guayaquil. El costo incluye materiales y Coffee Break.

Las inscripciones se receptorán en el estudio de abogados, **Espinosa, Álvarez & Asociados**. San Francisco en las calles Bolívar y Colón (Esq.), 2º piso, oficina 14-15, Edificio Arroyo. Telf.: 2583132/2560027/ 099447935.

Más información en nuestra página web: [www.espinosalvarez.com](http://www.espinosalvarez.com)

**TRIBUTACIÓN APLICADA A LA CONTABILIDAD**



---

LA DELEGACIÓN TÉCNICA REGIONAL 7  
AME

Confiere la presente

**CERTIFICACIÓN**

**A ROSARIO SARANGO**

Por su participación en el taller de capacitación sobre **"SISTEMAS DE VALORACIÓN DE LA PROPIEDAD URBANA Y RURAL PARA EL BIENIO 2010 2011"**, realizado en la ciudad de Machala los días 25 y 26 de noviembre del 2010, de 8h: 30 a 17h: 00.

Machala, 26 de noviembre del 2010 .

Germán Sánchez González  
DIRECTOR DTR7- AME - Machala





*"Del Pueblo, por el Pueblo y para el Pueblo"*  
**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN CALVAS**  
CARIAMANGA-LOJA-ECUADOR



Cariamanga, 04 de enero del 2010  
Oficio Nro 001 A -A-GADCC

Doctora  
Jimena Vega  
**Analista de Contabilidad**  
Ciudad.-

De mi consideración:

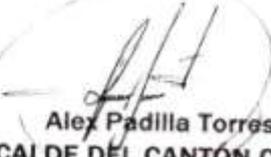
Reciba Usted inicialmente, un saludo fraterno y sincero, augurador de toda clase de éxitos en el desempeño de sus importantes funciones.

El motivo de la presente es para comunicarle que Usted queda **ENCARGADA**, del Departamento del Recursos Humanos del Municipio del Cantón Calvas como **Jefe del Recursos Humanos Encargada**, a partir de la presente fecha, toda vez que la Dra. María Fernanda Ríos ha culminado su contrato como Jefe del departamento antes indicado.

Por la favorable atención que le de a la misma, me suscribo con mis sentimientos de consideración y estima.

Atentamente.

Del Pueblo, por el pueblo y para el pueblo.

  
Alex Padilla Torres  
ALCALDE DEL CANTÓN CALVAS





Cariamanga, 30 de Diciembre del 2010

Dra.  
Jimena Vega  
**JEFE DE RECURSOS HUMANOS (E)**  
Presente.-

De mi Consideración.

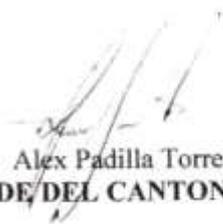
Reciba Usted inicialmente, un saludo, fraterno y sincero, augurador de toda clase de éxitos en el desempeño de sus importantes funciones.

Por medio del presente le comunico que se ha procedido a realizar un cambio administrativo de la señora Silvana Maribel Rosales que anteriormente se desempeñaba como recaudadora del Terminal Terrestre de la ciudad de Cariamanga y que actualmente viene desarrollando sus labores desde el mes de enero del 2011 hasta nueva disposición en Archivo General del GADCC, bajo la responsabilidad de la Dra. Paola Gonzaga, Secretaria General del GADCC, quien será la encargada de supervisar el cumplimiento de las actividades encomendadas a la señora Silvana Rosales.

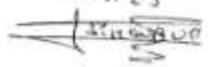
Particular que le comunico para los fines legales pertinentes

Atentamente.

*Del Pueblo, por el Pueblo y para el Pueblo*

  
Alex Padilla Torres  
**ALCALDE DEL CANTÓN CALVAS**



Recibido 01-02-2011  
#2423  


**REPORTE DEL CONTROL DE ASISTENCIA A LOS EMPLEADOS DEL MUNICIPIO DE CALVAS**

N°	EMPLEADOS DE LA INSTITUCIÓN	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO		JULIO		AGOSTO		SEPTIEMB.		OCTUBRE		NOVIEMB.		DICIEMB.		TOTAL
		A	D.T.	A	D.T.	A	D.T.	A	D.T.	A	D.T.	A	D.T.	A	D.T.	A	D.T.	A	D.T.	A	D.T.	A	D.T.	A	D.T.	
1	Abraham Espinoza Gloria Noemí	0	20	1	18	0	18	1	19	1	20	0	22	1	22	1	10	2	22	0	21	1	20	0	23	235
2	Álvarez Castillo Antonieta Mariana	2	19	6	20	1	5	5	21	6	20	1	22	3	22	2	20	0	22	1	21	0	20	1	23	235
3	Andrade Torres Marcia Francisca	0	20	0	17	0	16	0	20	0	20	17	22	1	22	0	21	0	13	0	21	0	20	0	23	235
4	Bravo Tandazo Gladys Marlene	12	19	16	20	14	23	16	21	16	20	3	22	11	20	16	20	12	22	14	5	17	20	14	23	235
5	Castillo Briceño Carlos Darwin	1	20	5	17	0	19	4	19	5	11	0	22	0	21	3	20	1	22	3	20	2	20	0	22	233
6	Castillo Hugo Frangilu	2	20	0	3	7	18	0	21	0	20	2	21	2	22	0	21	5	22	1	21	4	20	7	23	232
7	Chalacán Gutiérrez Milena del Cisne	18	20	19	19	7	9	19	20	19	20	18	19	15	22	12	21	7	21	8	21	0	20	2	23	235
8	Chamba Rodríguez Sandra	0	5	0	18	3	23	0	21	0	19	2	22	2	22	0	19	1	22	2	21	3	20	1	23	235
9	Condolo Flores Ana Lucia	2	20	4	19	3	17	4	20	4	10	2	22	1	21	4	20	3	22	0	21	1	20	2	23	235
10	Condolo Jumbo Juan Francisco	18	20	20	20	17	23	20	21	20	20	0	22	0	5	13	20	15	20	12	21	17	20	10	23	235
11	Condolo Masache Graciano María	1	20	0	20	4	23	0	21	0	20	0	22	0	20	0	20	0	5	4	21	5	20	1	23	235
12	Condolo Salinas José Fidel	1	19	0	19	1	23	0	20	0	20	1	22	0	22	0	21	1	22	0	4	0	20	1	23	235
13	Cordero Pinzón Oscar Enrique	1	20	0	19	0	10	0	20	0	20	0	21	1	22	0	18	0	22	1	21	0	20	2	22	235
14	Cordero Sarango Servio	1	16	2	15	3	18	2	21	2	19	0	19	0	22	2	19	3	22	1	21	5	20	3	23	235
15	Cuadrado Torres Carlos	0	20	2	18	0	17	2	21	2	20	3	18	1	22	2	20	0	21	2	21	0	20	1	17	235
16	Cueva Cueva José Miguel	18	20	20	20	17	23	20	21	20	20	18	19	2	8	15	19	13	22	17	21	14	20	12	22	235
17	Cueva Cueva Rubén Francisco	0	3	0	20	0	23	0	21	0	20	0	21	1	22	0	20	0	22	1	20	0	20	1	23	235
18	Cueva Cueva Vicente Matías	7	20	13	19	0	18	0	9	13	20	0	22	2	21	13	20	1	22	0	21	0	20	0	23	235
19	Cueva Encalada Abraham Augusto	8	20	11	19	11	19	9	21	11	20	14	20	5	20	11	10	10	22	8	21	11	20	9	23	235
20	Cueva Maldonado Jaime Edmundo	0	20	1	19	0	15	0	20	1	29	0	18	0	8	1	29	0	13	0	21	1	20	0	23	235
21	Cueva Oviedo Pio Galo	0	20	1	20	0	19	0	21	1	20	0	21	1	22	1	21	0	22	0	6	0	20	1	23	235
22	Galarza Espinosa Jorge Alberto	0	20	0	19	1	19	0	20	0	20	0	21	0	22	0	20	1	12	1	20	0	20	1	22	235
23	Gonzaga Ríos Krupkaya Paola	1	19	2	20	4	19	3	21	2	20	5	21	0	22	2	20	4	22	3	21	0	7	2	23	235
24	Gonzales Torres José	2	20	3	18	4	23	4	21	3	20	2	22	1	22	3	20	1	5	5	21	4	20	2	23	235
25	Gutiérrez Melania Mercedes	10	20	8	19	16	23	2	20	8	19	5	15	7	22	8	19	16	22	18	21	8	12	9	23	235
26	Jácome Vega Karina	0	1	17	20	14	23	10	21	17	20	17	22	8	22	17	20	14	22	10	21	7	20	9	23	235
27	Jaramillo Valladolid Leoncio Vicente	5	5	4	19	5	23	2	21	4	20	2	21	0	22	4	20	5	22	3	21	5	18	2	23	235
28	Jiménez Cueva Doris Paulina	2	20	0	16	6	16	0	21	0	20	1	3	2	22	0	21	6	22	2	21	4	20	6	23	225
29	Jiménez Cueva Francisco	14	19	15	17	16	18	14	20	15	20	7	13	12	21	15	20	8	22	13	21	12	20	16	23	234
30	Jiménez Jiménez Cesar Augusto	0	20	1	20	4	12	2	21	1	20	0	20	0	20	1	20	4	22	2	21	4	20	4	19	235

**A: Atrasos**

**D.T: Días Trabajados**

**REPORTE DEL CONTROL DE ASISTENCIA A LOS EMPLEADOS DEL MUNICIPIO DE CALVAS**

N°	EMPLEADOS DE LA INSTITUCIÓN	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO		JULIO		AGOSTO		SEPTIEMB.		OCTUBRE		NOVIEMB.		DICIEMB.		TOTAL
		A	D.T.	A	D.T.	A	D.T.	A	D.T.	A	D.T.	A	D.T.	A	D.T.	A	D.T.	A	D.T.	A	D.T.	A	D.T.	A	D.T.	
31	Jiménez Jiménez Lorenzo	14	20	16	17	14	14	17	21	7	20	22	22	10	22	7	20	10	19	15	21	14	20	12	19	235
32	Jiménez Torres Darwin	0	20	0	14	0	18	0	21	0	20	0	20	1	22	0	20	0	19	0	21	0	20	1	20	235
33	Jumbo Carrión Joaquín Miguel	0	19	1	14	2	23	2	21	1	20	1	22	2	20	1	20	2	20	1	21	2	20	1	15	235
34	León Cueva Malena Janeth	0	7	1	17	0	23	3	21	0	19	0	21	3	22	0	20	0	22	1	20	0	20	0	23	235
35	León Quezada Juan Carlos	0	20	0	20	2	23	0	21	1	20	1	3	0	22	1	20	2	22	1	21	0	20	2	23	235
36	López Tinitana Yessenia Yadira	9	20	4	8	13	23	3	21	10	20	9	15	4	22	10	20	8	22	13	21	9	20	9	23	235
37	Ludeña Castillo Diana María	11	20	11	19	12	23	12	20	10	20	14	22	6	22	10	20	11	22	10	21	12	20	0	6	235
38	Luzón Galán Wilman Vicente	4	20	2	19	8	23	2	21	4	20	1	18	5	21	4	20	0	9	8	21	0	20	8	23	235
39	Martínez Rodríguez Vicente	2	19	1	15	3	23	2	20	2	20	0	19	1	22	2	20	4	22	3	21	1	11	3	23	235
40	Mejía Guerrero Juan Francisco	4	20	1	11	2	14	0	21	1	19	8	22	2	22	1	20	0	22	2	21	2	20	0	23	235
41	Morocho Pardo Noela del Rocío	12	20	3	3	13	23	2	21	4	20	20	22	7	21	4	19	13	22	11	21	13	20	10	23	235
42	Narváez Pardo Vanessa	1	5	4	20	3	23	3	21	2	20	2	22	1	20	2	21	3	22	0	19	3	19	1	22	234
43	Ochoa Romero Yandry	1	20	1	12	1	19	2	21	1	20	0	22	0	20	1	20	1	22	0	21	1	20	0	18	235
44	Peralta Jiménez Pedro Patricio	14	20	11	20	10	19	9	20	7	20	23	23	8	22	7	20	10	22	9	21	10	11	10	17	235
45	Pinzón Berrú Willan Patricio	0	20	1	18	2	23	3	5	1	20	1	19	0	22	1	20	2	22	3	21	2	20	1	23	233
46	Pinzón Quezada Víctor Amado	1	2	2	20	3	23	3	20	2	20	3	22	1	22	2	20	3	22	0	21	3	20	0	23	235
47	Rodríguez Ojeda Marcelo Patricio	14	20	11	19	9	18	12	21	6	20	6	22	3	9	6	20	9	22	9	21	9	20	9	23	235
48	Rojas Valladares	0	20	0	2	0	23	0	21	0	20	1	22	0	20	0	21	0	22	1	21	0	20	0	23	235
49	Rosales Martínez Gliden	0	20	0	18	0	18	0	18	0	20	0	20	1	21	0	20	0	22	0	21	0	14	1	23	235
50	Rosales Martínez Silvana	2	20	1	16	0	1	2	21	0	20	1	22	0	22	0	20	2	22	0	21	1	20	0	23	228
51	Saavedra Víctor Alfredo	0	20	0	20	0	22	0	18	0	20	0	21	1	21	0	20	0	22	3	21	0	7	0	23	235
52	Sánchez Iñiguez Roberth Zoilo	4	20	3	18	0	12	4	18	0	20	5	21	4	22	0	20	0	21	1	20	0	20	0	23	235
53	Sánchez Jiménez Pío Antonio	2	15	1	19	8	23	0	21	5	19	0	21	2	22	5	10	8	22	5	21	8	20	0	22	235
54	Santorum Montero Marlon Ray	2	3	20	20	23	23	12	21	8	20	19	20	15	22	8	20	12	22	7	21	12	20	11	23	235
55	Sarango Ávila José I	0	3	0	20	0	23	0	21	0	20	0	22	0	20	0	20	0	22	0	21	0	20	1	23	235
56	Sarango Condolo Rosario de Jesús	2	19	1	20	3	23	0	21	0	19	0	19	2	22	0	19	0	22	0	21	1	20	0	10	235
57	Sarango Masache Luis Gustavo	18	20	11	13	10	16	13	21	7	20	3	11	16	22	7	20	8	22	13	21	10	20	13	23	229
58	Soto Jaramillo Dolores Isabel	7	10	0	16	18	18	0	21	0	20	12	22	4	22	0	20	1	22	0	21	0	20	0	23	235
59	Soto Torres Teresa	8	20	6	19	7	19	2	19	1	19	4	22	3	22	1	19	2	12	0	21	2	20	3	23	235
60	Sotomayor Rojas Víctor	4	20	2	20	1	23	0	6	0	18	1	22	0	22	0	18	0	22	0	21	0	20	0	23	235

**A: Atrasos**

**D.T: Días Trabajados**

REPORTE DEL CONTROL DE ASISTENCIA A LOS EMPLEADOS DEL MUNICIPIO DE CALVAS

N°	EMPLEADOS DE LA INSTITUCIÓN	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO		JULIO		AGOSTO		SEPTIEMB.		OCTUBRE		NOVIEMB.		DICIEMB.		TOTAL
		A	D.T.	A	D.T.	A	D.T.	A	D.T.	A	D.T.	A	D.T.	A	D.T.	A	D.T.	A	D.T.	A	D.T.	A	D.T.	A	D.T.	D.T
61	Tandazo Gonzaga Mariacela de la N.	18	20	20	20	19	19	18	21	12	18	17	22	14	22	2	7	18	22	7	21	15	20	11	23	235
62	Tinoco Calle Margoth Celena	18	14	21	20	8	11	18	21	17	20	22	22	15	21	17	20	18	22	8	21	12	20	16	23	235
63	Torres Correa Franklin Agustín	7	20	4	17	2	19	2	21	1	20	3	18	8	22	1	12	2	22	1	21	2	20	0	23	235
64	Torres Cuenca María Lorena	15	20	14	15	7	17	10	21	11	20	12	22	12	22	11	20	8	22	6	21	10	12	9	23	235
65	Torres Cueva Richard Nlxón	7	20	1	3	16	23	0	21	0	20	11	21	2	22	0	20	0	21	0	21	1	20	0	23	235
66	Torres Cueva Víctor Rubén	6	20	7	19	3	12	2	21	1	20	1	3	9	22	1	20	3	22	2	21	0	20	2	23	223
67	Torres Marín Ximena	0	20	10	20	5	23	3	3	2	20	21	22	15	22	2	20	0	22	3	21	2	20	3	22	235
68	Valarezo Collahuazo Edith Soledad	3	19	1	19	1	23	0	21	0	19	0	22	3	22	0	19	0	22	0	6	1	20	0	23	235
69	Valladares Tinitana Yuridia	6	20	14	19	7	17	10	20	8	20	5	21	5	22	8	20	8	22	10	21	5	10	9	23	235
70	Vallejo Torres Jorge Ramiro	18	20	20	20	20	23	15	21	0	3	22	22	14	22	12	18	7	22	12	21	15	20	10	23	235
71	Vallejo Vélez Iván Rolando	10	20	0	18	17	23	0	20	0	19	0	10	9	21	0	18	0	22	0	21	0	20	1	23	235
72	Vásquez Paltán Gloria Mercedes	4	18	3	6	6	23	2	21	1	20	10	21	2	20	1	20	2	22	1	21	2	20	0	23	235
73	Vega Mendoza Carmen Jimena	0	20	4	22	0	18	1	21	0	20	0	23	0	20	0	20	1	7	0	21	0	20	1	23	235

A: Atrasos

D.T: Días Trabajados



Dra. Jimena Vega Mendoza  
JEFE DE RECURSOS HUMANOS

