UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

Auditoría de Gestión del Departamento de Talento Humano del "Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Tosagua". Período comprendido entre el 2 de enero al 31 de diciembre 2010

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

Autores: Olga Beatríz Marín Gallegos
Vanessa Zulay Pico Navarro

Directora: Dra. Raquel Córdova

CENTRO UNIVERSITARIO MANTA

2011

Dra. Raquel Córdova

DOCENTE DE LA ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA.

CERTIFICA:

Que la presente tesis realizada por las estudiantes Olga Beatriz Marín Gallegos y Vanessa Zulay Pico Navarro, ha sido orientada, realizada, revisada y corregida durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación para el trámite de grado respectivo.

Loja, Octubre del 2011

……

Dra. Raquel Córdova

DIRECTORA DE TESIS

CESIÓN DE DERECHOS

"Nosotras Olga Beatriz Marín Gallegos y Vanessa Zulay Pico Navarro 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 declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en la parte pertinente textualmente dice: "Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigadores, trabajos científicos, técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad".

…….. ……..

Olga Marín Gallegos Zulay Pico Navarro

AUTORÍA

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

…….. ……..

Olga Beatríz Marín Gallegos Vanessa Zulay Pico Navarro

DEDICATORIA

A mi esposo Xavier, a mis hijos Damary y Kenneth, con el deseo de retribuir de alguna forma la confianza, apoyo incondicional, tiempo y dedicación que han depositado en mí, este logro para ellos.

A mis padres, quienes me han apoyado en cada paso de mí vida, brindándome todo su amor y confianza quienes me enseñaron a seguir adelante en cada caída y han celebrado cada triunfo.

A mis hermanos por sus consejos y motivación para ser una persona de provecho y hacer realidad mis anhelos y sueños.

Zulay Pico Navarro

DEDICATORIA

A DIOS por regalarme la vida, a mi madre quien sembró en mí el espíritu de superación, sacrificio y constancia.

A toda mi familia y en especial a mi novio Juan Ruperti por su apoyo incondicional, y

A todas las personas que durante mi paso por la UTPL me brindaron su apoyo y amistad.

Olga Marín

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica Particular de Loja por brindarlos la oportunidad de realizar nuestros estudios de tercer nivel, a través de la educación a distancia.

A la Sra. Alcaldesa y demás funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Tosagua, por facilitarnos toda la información necesaria para el desarrollo del proyecto de investigación.

De manera especial, agradecemos a la Dra. Raquel Córdova. Directora de Tesis, por habernos guiado en la elaboración del presente trabajo.

Finalmente nuestro sincero agradecimiento a todas las personas que colaboraron con nosotros para sacar adelante éste trabajo de Tesis y llegar hasta la culminación del mismo.

…….. ……

Olga Beatríz Marín Gallegos Vanessa Zulay Pico Navarro

CONTENIDO

PORTADA..... **I**

CERTIFICACIÓN..... **II**

CESIÓN DE DERECHOS..... **III**

AUTORÍA..... **IV**

DEDICATORIA..... **V**

AGRADECIMIENTO..... **VII**

CONTENIDO..... **VIII**

RESUMEN EJECUTIVO..... **XI**

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA..... **2**

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA..... **2**

1.2. BASE Y DISPOSICIONES LEGALES..... **7**

1.3. ORGÁNICO ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL..... **8**

1.4. PLAN ESTRATÉGICO..... **10**

1.4.1. MISIÓN INSTITUCIONAL..... **10**

1.4.2. VISIÓN INSTITUCIONAL..... **10**

1.4.3. VALORES INSTITUCIONALES..... **10**

1.4.4. OBJETIVOS INSTITUCIONALES..... **11**

1.4.5. FUNCIONES INSTITUCIONALES..... **13**

1.4.6. POLÍTICAS INSTITUCIONALES..... **14**

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN..... **17**

2.1. CONCEPTOS Y OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN..... **17**

2.2. CLASIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA..... **18**

2.3. AREAS DE INTERES PARA LA AUDITORÍA..... **20**

2.3.1 RIESGO EN LA AUDITORÍA..... **21**

2.3.2. MUESTREO EN LA AUDITORÍA..... **23**

2.4. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO…….. 24

2.4.1. EVALUACIÓN DEL RIESGO DE AUDITORÍA…….. 27

2.5. PROCESO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN…….. 28

2.6. INDICADORES DE GESTIÓN…….. 31

2.6.1. TIPOS DE INDICADORES…….. 32

2.6.2. DIMENSIONES QUE SE PUEDEN EVALUAR POR MEDIO DE LOS INDICADORES …….. 34

2.7. HERRAMIENTAS PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN…….. 35

2.7.1. CONTROL INTERNO…….. 36

2.8. TÉCNICAS MÁS UTILIZADAS EN LA AUDITORÍA DE GESTIÓN …….. 38

2.9. PAPELES DE TRABAJO…….. 41

2.10. INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN…….. 42

CAPÍTULO III. APLICACIÓN PRÁCTICA…….. 45

3.1. PRIMERA FASE. CONOCIMIENTO PRELIMINAR…….. 45

3.1.1. ORDEN DE TRABAJO…….. 45

3.1.2. NOTIFICACIÓN DE INICIO DE EXAMEN ESPECIAL…….. 47

3.1.3. INFORME DE VISITA PREVIA…….. 48

3.1.4. INFORMACIÓN GENERAL DEL MUNICIPIO…….. 50

3.1.4.1. MOTIVO DEL EXAMEN ESPECIAL…….. 50

3.1.4.2. MISIÓN…….. 51

3.1.4.3. VISIÓN…….. 51

3.1.4.4. VALORES INSTITUCIONALES…….. 51

3.1.4.5. OBJETIVOS INSTITUCIONALES…….. 52

3.1.4.6. ACTIVIDADES PRINCIPALES…….. 53

3.1.4.7. BASES Y DISPOSICIONES LEGALES…….. 54

3.1.4.8. FINANCIAMIENTO…….. 55

3.1.4.9. ORGÁNICO ESTRUCTURAL…… 56

3.1.4.10. FUNCIONARIOS PRINCIPALES…… 57

3.1.5. FODA: REALIZADO POR LA MUNICIPALIDAD…… 59

3.1.6. COMPONENTE ESCOGIDO PARA LA FASE DE EJECUCIÓN…… 60

3.1.7. INDICADORES DE GESTIÓN…… 62

3.1.8. CUESTIONARIO Y EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO…… 64

3.1.9. RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO…… 65

3.1.10. DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS PARA LA REALIZACIÓN DE AUDITORIA DE GESTIÓN…… 67

3.2. SEGUNDA FASE. PLANIFICACIÓN…… 68

3.2.1. MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN…… 68

3.2.2. PROGRAMA DE AUDITORÍA…… 69

3.3. TERCERA FASE. EJECUCIÓN…… 70

3.3.1. RESUMEN DE HALLAZGOS. …… 70

3.3.2. ESTRUCTURA DEL INFORME DE AUDITORÍA…… 74

3.4. CUARTA FASE. COMUNICACIÓN DE LOS RESULTADOS…… 74

CARÁTULA…… 75

ÍNDICE DE CONTENIDOS…… 76

CARTA DE PRESENTACIÓN DEL INFORME …… 78

CAPÍTULO I. ENFOQUE DE LA AUDITORÍA…… 79

CAPÍTULO II. INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD…… 81

CAPÍTULO III. RESULTADOS GENERALES DE LA AUDITORÍA…… 90

CONCLUSIONES…… 95

RECOMENDACIONES…… 96

BIBLIOGRAFÍA…… 97

ANEXOS…… 98

RESUMEN EJECUTIVO

La Auditoría de Gestión, se realizó en la Ciudad de Tosagua, Provincia de Manabí, en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Tosagua, según oficio número 037 – EGA –ACT – 2011 **(VER ANEXO 1)**. El objetivo general de este proyecto de tesis, fue la realización de una Auditoría de Gestión la misma que permitió obtener una visión sistemática y estratégica de la situación de la institución, por tal motivo se logró examinar y evaluar las actividades realizadas con el fin de determinar el grado de eficiencia del Departamento de Talento Humano.

El desarrollo de la tesis se estructuró de la siguiente manera:

En el capítulo I. Antecedentes de la institución, se describió todo lo referente a la empresa incluyendo misión, visión, valores, objetivos, funciones y políticas institucionales; Base y disposiciones legales; así como también el organigrama estructural y funcional.

En el capítulo II. Marco teórico de la investigación, se describió las bases conceptuales y fundamentos de la Auditoría de Gestión que fueron seleccionados para ser aplicados en el presente trabajo realizado al Departamento de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Tosagua, con el propósito de facilitar el desarrollo de cada una de las fases o procesos de la Auditoría de Gestión.

En el capítulo III. Se desarrolló la parte práctica del proyecto; la misma que estuvo dividida en cuatro fases: Conocimiento general de la institución, se detalló los aspectos más importantes de la empresa; Planificación, se elaboró un programa de auditoría que detalló las actividades a seguir en todo el proceso de la Auditoría de Gestión; Ejecución, en esta fase se desarrollaron todas las actividades descritas en el proceso de la auditoría, donde se sugirió al jefe departamental las actividades a realizar después de haber emitido las recomendaciones pertinentes.

Este proyecto de tesis concluye con la elaboración de un Informe de Auditoría el mismo que expresa en forma clara, sencilla y concreta los problemas; sus causas y efectos, se describe uno a uno los hallazgos encontrados en todo el proceso de la Auditoría de Gestión; finalmente las conclusiones y recomendaciones que deben ser generales y constructivas.

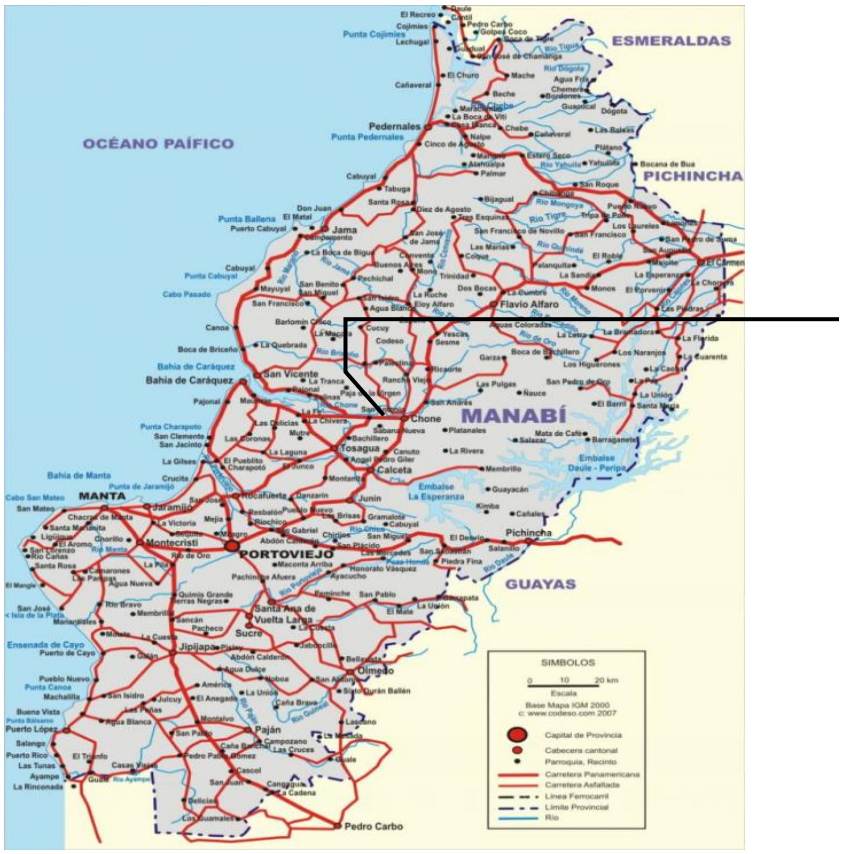
CAPÍTULO I

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

El Cantón Tosagua, se encuentra localizado al norte – occidente de la Provincia de Manabí a una altitud promedio de 18 metros sobre el nivel del mar, entre las latitudes, 80° 15', y latitud 0° 45'. Se encuentra ubicado al noroeste de la Provincia de Manabí, limita al norte con los cantones Chone y Sucre, al este con el cantón Bolívar, al oeste con el cantón Sucre y al sur con los cantones Junín y Rocafuerte.

FIG. O1.01. UBICACIÓN DEL CANTÓN TOSAGUA



FUENTE: MUNICIPALIDAD DE TOSAGUA

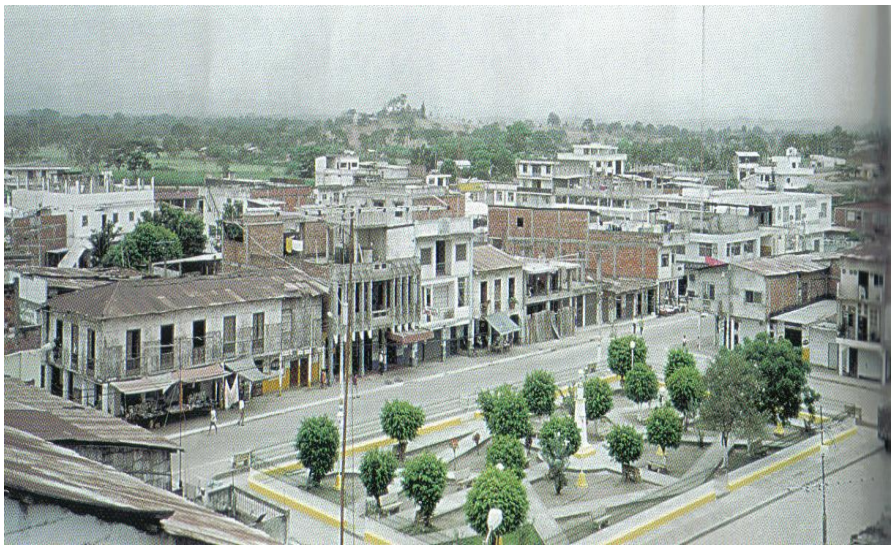
El Cantón Tosagua fue creado mediante decreto ley 155 publicado en el registro oficial 669 del 25 de Enero de 1984. Se encuentra regido por disposiciones legales de carácter general y específico que integran el derecho público administrativo. La cabecera

cantonal es la parroquia Tosagua, constituyéndose la única parroquia urbana y sus parroquias rurales son: Ángel Pedro Giler y Bachillero.

Tosagua es el punto de confluencia de importantes carreteras de enlace que comunican con Chone, Bahía de Caraquez, Rocafuerte y Portoviejo. En la actualidad de acuerdo al INEC, Tosagua, tiene una población aproximada de 38.523 habitantes, distribuido de la siguiente manera:

Rural: 26.389 habitantes aproximados (Parroquias: Tosagua, Bachillero y Estancilla).
Urbano: 12.526 habitantes aproximados (Parroquia Tosagua cabecera cantonal)
Total del cantón: 38.523 habitantes aproximadamente.

FIG. O1.02. PANORÁMICA DEL CANTÓN TOSAGUA.



FUENTE: MUNICIPALIDAD DE TOSAGUA

Tosagua fue elevado a la categoría de cantón el 25 de enero de 1984. Durante el período de transición, la administración del Gobierno Municipal naciente estuvo a cargo de los miembros de la junta cívica hasta elegir a los concejales que pasarían a formar parte del primer cabildo. El 6 de mayo fueron electos por votación popular los señores: Freddy Zambrano Alvarado y Miguel Ángel Velásquez (ID); Dr. José Pazmiño (FRA); Otón Loor Cedeño (PD); Carlos Macías Parrales (DP); Emilio Tuma Kuri (CFP) y Miguel Ángel Pincay (PSC). El 24 de ese mismo mes y año, en asamblea general en la pista las palmas, con la asistencia del pueblo del noble cantón, a través de auto voto dirimente fue elegido presidente del primer cabildo el Sr. Otón Loor. Durante esta administración se

eligió la bandera del cantón, mediante concurso abierto. La ganadora del mismo fue la Sra. Consuelo Mendoza de Garzón.

El Gobierno Municipal del Cantón Tosagua, es una entidad autónoma de derecho público, subordinada al orden jurídico del estado, cuya finalidad es el bien común local, manteniendo su autonomía en la parte administrativa y financiera, cuyo objetivo fundamental es lograr el bienestar de la comunidad del cantón a través de obras que solucionen las necesidades colectivas.

FIG. 01.03 GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN TOSAGUA

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

El 90% de la población posee los servicios básicos de calidad y cuentan con un edificio municipal funcional y estético, con personal comprometido con el desarrollo del cantón y altamente capacitado con tecnología adecuada y actualizada, que brindan servicios eficientes y eficaces para sus conciudadanos.

TABLA 01.01. AUTORIDADES DE LA MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN TOSAGUA (PERIODO 1984 - 1996).

PERIODO 84 – 86 **PRESIDENTE DEL CONCEJO:** Sr. Otón Loor Cedeño **VICEPRESIDETE DEL CONCEJO:** Dr. José Pazmiño Salazar **PRESIDENTE OCASIONAL:** Ing. Fredy Zambrano Alvarado. **CONCEJALES** Sr. Miguel Ángel Velásquez Prof. Carlos Macías Parrales Ab. Miguel Pincay Zambrano Sr. Emilio Tuma Kuri **SECRETARIA** Sra. Zoila Bravo de Marriott	**PERIODO 86 – 88** **PRESIDENTE DEL CONCEJO:** Ing. Arturo Andrade Minaya **VICEPRESIDENTE DEL CONCEJO:** Ing. Juan Ruperti Álava **PRESIDENTE OCASIONAL:** Prof. Carlos Macías Parrales **CONCEJALES:** Sr. Miguel Pincay Zambrano Sr. Miguel Ángel Velásquez Ing. Freddy Zambrano Alvarado Sr. Gustavo Cool Anchundia **SECRETARIA:** Srta. Mercy Zambrano
PERIODO 88 – 92 **PRESIDENTE DEL CONCEJO:** Ing. Freddy Zambrano Alvarado **VICEPRESIDENTE DEL CONCEJO:** Prof. León Onésimo Pazmiño **PRESIDENTE OCASIONAL:** Sr. Marcial Mendoza **CONCEJALES**: Sr. Julio Alfredo Solórzano Ing. Ignacio Vera Ormaza Sr. Eudes Vera Ormaza Sr. Luis Vicente Zambrano Sr. Leonardo Sánchez Lucas Sr. Vicente Chávez Almeida Sr. Daniel Maldonado Zambrano Sr. Emilio Tuma Kuri (OMAR CHICHA) **SECRETARIA:** Srta. Mercy Zambrano	**PERIODO 92 – 96** **PRESIDENTE DEL CONCEJO:** Sr. Otón Loor Cedeño **VICEPRESIDENTE DEL CONCEJO:** Sr. Daniel Maldonado Zambrano **CONCEJALES:** Sr. Vicente Chávez Almeida Sr. Dantés Vera Pincay Sr. Ornar Chica Campuzano Sr. Mario Velásquez Cedeño Sr. Mariano Santos Ormaza Sr. Miguel Fernandez Sr. Gilmer Ormaza Álava Sr. Fabian Cedeño Gavica Sr. Roberth Ponce Zambrano

FUENTE: MUNICIPALIDAD DE TOSAGUA

TABLA 01.02. AUTORIDADES DE LA MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN TOSAGUA (PERIODO 1996 - 2014)

PERIODO 96 – 2000 **ALCALDE:** Sr. Julio Valarezo Cedeño **VICE-ALCALDE:** Sr. Roberth Ponce Zambrano **CONCEJALES:** Sr. Fabian Cedeño Gavica Sr. Gilmer Ormaza Álava Sr. Holguer Navarrete Ormaza Sr. Segundo Elías Vera Granja Sr. José Joffre Zambrano García Sr. Victor Augusto Navarrete Bailón Ing. Guido Solórzano Marrillo Sr. Enrique Cedeño Basurto Prof. Luis Zambrano Álava **SECRETARIO:** Sr. Wilmer Zambrano Z.	**PERIODO 2000 – 2004** **ALCALDE:** Sr. Daniel Maldonado Zambrano **VICE – ALCALDE:** Lcdo. Luis Zambrano Álava **CONCEJALES:** Sr. Alberto Enrique Cedeño Basurto Sr. Fabian Matías Cedeño Gavica Sr. José Lider Mora Cedeño Sr. Víctor Augusto Navarrete Bailón Sr. Guido José Solórzano Marcillo Srta. Anicia Mariana Vélez Ormaza Sr. Ángel Pazmiño Zambrano Prof. Victor Gonzalo Chávez Almeida Sr. Carlos Elías Barreto Zambrano **SECRETARIO:** Lcdo. Carlos Macías P Sr. Fabian Matías Cedeño
PERIODO 2004 – 2009 **ALCALDE:** Sr. Francisco González Vera **VICE – ALCALDE:** Lcdo. Oswaldo Solórzano **CONCEJALES:** Sra. Marilú Cedeño Almeida Sra. Marcela Macías Intriago Lcda. Carmen Villaprado Sr. Ángel Pazmiño Zambrano Prof. Victor Gonzalo Chávez Almeida Sr. Carlos Elías Barreto Zambrano Dr. Erdwin Zambrano Yenchong Sr. Victor Navarrete Bailón **SECRETARIO:** Lic. Belisario Almeida Cevallos	**PERIODO ACTUAL 2009 – 2014** **ALCALDESA:** Sra. Elba González Álava **VICE – ALCALDESA:** Sra. Narcisa Ponce Zambrano **CONCEJALES:** Sra. Llina Toala Sra. Enriqueta Zambrano Sr. Ángel Pazmiño Zambrano Sr. Ángel Ponce Zambrano Sr. Isidro Zambrano Santos Sr. Leobel Bailón Loor **SECRETARIA:** ABG. Cristina Almeida

FUENTE: MUNICIPIO DE TOSAGUA

1.2. BASE Y DISPOSICIONES LEGALES

El Municipio del Cantón Tosagua fue creado mediante ley s/n publicada el 25 de enero de 1984 **(VER ANEXO 2)**; constituyéndose en principio como Ilustre Concejo Municipal. En sesiones del Consejo Municipal del Cantón Tosagua de 11 y 18 de febrero de 2010 se aprobó la ordenanza que cambia su denominación de Ilustre Municipalidad de Tosagua por la de Gobierno Municipal Autónomo del Cantón Tosagua.

En sesión del concejo municipal del Cantón Tosagua el 29 de diciembre de 2009, se aprueba la ordenanza que cambia su denominación de Gobierno municipal autónomo del Cantón Tosagua por la de Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Tosagua. Sus actividades están regidas por las siguientes disposiciones legales de carácter general y específico:

- Constitución de la República del Ecuador.
- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.
- Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y su Reglamento.
- Ley Orgánica del Servicio Público.
- Ley Especial de Descentralización del Estado y de Participación Social.
- Ley de Distribución del 15% del Presupuesto del Gobierno Central.
- Ley Reformatoria a la Ley Especial de Distribución del 15%.
- Ley de Régimen Tributario Interno.
- Ley de Regulación Económica y Control del Gasto Público.
- Ley Orgánica de Administración Financiera y Control.
- Ley de Responsabilidad, Estabilización y Transparencia Fiscal y Reformas. Código de Trabajo.
- Reglamento General de Bienes del Sector Público.
- Reglamento Orgánico y Funcional del Municipio.
- Ordenanzas, resoluciones de carácter administrativo y económico que regulan las actividades de la Municipalidad.

1.3. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL

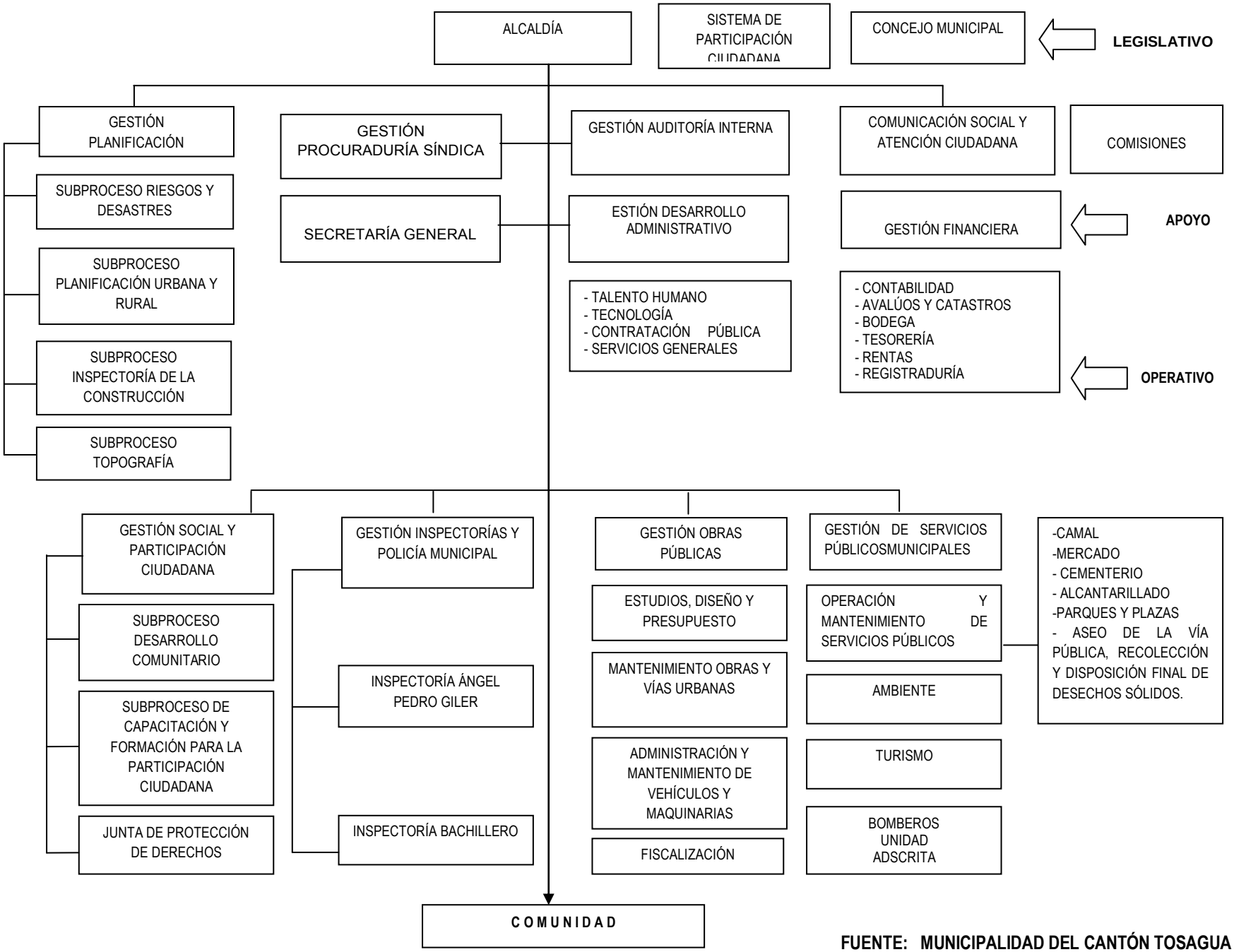
Según el reglamento orgánico funcional, existen los niveles de:

TABLA 01.03. ORGANIGRAMA FUNCIONALDEL CANTÓN TOSAGUA.

LEGISLATIVO FISCALIZADOR	• Concejo Municipal • Participación Ciudadana
NIVEL EJECUTIVO	• Alcalde
NIVEL ASESOR	• Gestión Planificación • Gestión Procuraduría Síndica • Gestión Auditoria Interna • Gestión Comunicación Social atención ciudadana • Comisiones.
NIVEL DE APOYO	• Gestión Financiera: Contabilidad, Avalúos y Catastros, Bodega, Tesorería, Rentas y Registraduría. • Subprocesos • Gestión Desarrollo Administrativo: Talento humano, Tecnología, Contratación Pública, Servicios Generales. • Secretaria General • Sub procesos de riesgos y desastres.
NIVEL OPERATIVO	• Gestión de Servicios Públicos Municipales • Gestión de obras Públicas • Gestión de Inspectoría Policía Municipal • Gestión Social y Participación Ciudadana.

FUENTE: MUNICIPIO DE TOSAGUA

TABLA. 01.04. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL CANTÓN TOSAGUA



FUENTE: MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN TOSAGUA

1.4. PLAN ESTRATÉGICO

1.4.1. MISIÓN INSTITUCIONAL

El municipio es la sociedad política autónoma subordinada al orden jurídico constitucional del Estado, cuya finalidad es el bien común local y, dentro de este y en forma primordial, la atención de las necesidades de la ciudad, del área metropolitana y de las parroquias rurales de la respectiva jurisdicción. Planear, implementar y sostener las acciones y gestiones del desarrollo del gobierno autónomo descentralizado local.

Dinamizar los proyectos de obras y servicios con calidad y oportunidad, que aseguren el desarrollo social y económico de la población, con la participación directa y efectiva de los diferentes actores sociales, dentro de un marco de transparencia y ética institucional optimizando los recursos humanos altamente comprometidos, capacitados y motivados.

1.4.2. VISIÓN INSTITUCIONAL

El gobierno local, se constituirá en un ejemplo del desarrollo y contará con una organización interna, altamente eficiente, que gerencia productos y servicios compatibles con la demanda de la sociedad y capaz de asumir los nuevos papeles vinculados con el desarrollo, con identidad cultural y de género, descentralizando, desconcentrando y optimizando los recursos. El municipio será la entidad moderna, ágil y fortalecida en todas sus áreas técnicas y administrativas, para brindar a la ciudadanía servicios públicos municipales de alto nivel de calidad y fomentando el progreso y desarrollo de la jurisdicción.

1.4.3. VALORES INSTITUCIONALES

- Honestidad y transparencia.
- Calidad en el servicio
- Respeto
- Lealtad institucional
- Solidaridad
- Responsabilidad social
- Vocación de servicio

- Equidad
- Trabajo en equipo
- Comunicación efectiva
- Visión positiva de futuro

1.4.4. OBJETIVOS INSTITUCIONALES

De conformidad con lo dispuesto en el artículo 12 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal, la entidad tiene como fines para satisfacer las necesidades de la colectividad los siguientes objetivos institucionales:

- Procurar el bienestar de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales.
- Planificar e impulsar el desarrollo físico del cantón en sus áreas urbanas y rurales.
- 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.
- Dotación de sistemas de agua potable y alcantarillado.
- Construcción, mantenimiento, aseo, embellecimiento y reglamentación del uso de caminos, calles, parques, plazas y demás espacios públicos.
- Recolección, procesamiento o utilización de residuos.
- 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 y expendios.
- Ejercicio de la policía de moralidad y costumbres.
- Control de construcciones.
- Autorización para el funcionamiento de locales industriales, comerciales y profesionales.
- Servicio de cementerios.
- Fomento de turismo.
- Servicio de mataderos y plazas de mercado.
- Planificar, coordinar y ejecutar planes y programas de prevención y atención social.
- Planificación del desarrollo cantonal.
- Regular el uso de la vía pública en áreas urbanas y suburbanas de la cabecera cantonal y en las áreas urbanas de las parroquias rurales del cantón.

- Ejercer el control sobre las pesas, medidas y calidad de los productos que se expenden en los diversos locales comerciales de la jurisdicción.
- Promover y apoyar el desarrollo cultural, artístico, deportivo y de recreación, para lo cual podrá coordinar con instituciones públicas o privadas afines.
- Prevenir y controlar la contaminación del medio ambiente en coordinación con las entidades afines.
- Contribuir al fomento de la actividad productiva y su comercialización, a través de programas de apoyo a actividades como la artesanía, microempresarias y productoras de la pequeña industria entre otros, en coordinación con organismos nacionales, regionales, provinciales y parroquiales.
- Colaborar y coordinar con la policía nacional, la protección, seguridad y convivencia ciudadana.
- 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.
- 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.
- Ejercer el control de la venta de 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.
- Coordinar con otras entidades, el desarrollo y mejoramiento de la cultura, de la educación y la asistencia social.
- Investigar, analizar y recomendar las soluciones más adecuadas a los problemas que enfrenta el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Tosagua, con arreglo a las condiciones cambiantes, en lo social, político y económico.
- Estudiar la temática municipal y recomendar la adopción de técnicas de gestión racionalizada y empresarial, con procedimientos de trabajo uniformes y flexibles, tendientes a profesionalizar y especializar la gestión del gobierno local.
- Auspiciar y promover la realización de reuniones frecuentes para discutir los problemas municipales, mediante el uso de mesas redondas, seminarios, talleres, conferencias, simposios, cursos y otras actividades de integración de trabajo, insertas en el sistema de participación ciudadana determinado en la ley.

- Capacitación de los recursos humanos, que apunte a la profesionalización de la gestión municipal.
- Mejorar y ampliar la cobertura de servicios de manera paralela al mejoramiento de la administración con el aporte de la comunidad.

1.4.5. FUNCIONES INSTITUCIONALES

Procurar el bienestar y participación social de la colectividad e incrementar el espíritu de nacionalidad y civismo de sus asociados, impulsar el desarrollo físico y urbanístico de las áreas de jurisdicción Cantonal. Para que se cumplan estos objetivos, es necesario que la Municipalidad realice entre otras cosas las siguientes funciones:

- Planificar y mantener caminos vecinales al interior del cantón.
- Habilitar vías de acceso a los barrios de la ciudad y otros sectores del cantón.
- Dotar de agua potable al cantón.
- Procurar que en materia de energía eléctrica y otros servicios del cantón este bien servido.
- Construcción, limpieza y mantenimiento de parques, jardines, calles y demás lugares públicos.
- Recolección y disposición final de los desechos sólidos del cantón.
- Preservación y Conservación de los bienes patrimoniales, culturales y naturales junto a otros organismos, de acuerdo con la Ley de Patrimonio Cultural.
- Controlar y preservar el medio ambiente.
- Inspección y control de alimentos de expendio público.
- Control de construcciones.
- Autorización para el funcionamiento de locales industriales y comerciales.
- Ejercicio de la política de moralidad y costumbres.
- Servicio de cementerios
- Servicio de mataderos y plazas de mercado.
- Fomentar el turismo.
- Planificar, coordinar y ejecutar planes y programas de prevención y atención social.
- Planificar el desarrollo cantonal.
- Regular el uso de la vía pública.
- Promover el desarrollo cultural y artístico.
- Prevenir y controlar la contaminación del medio ambiente.

- Construir el fomento de la actividad productiva.
- Procurar la seguridad ciudadana.
- Otras que estén determinadas en las leyes de la República.

1.4.6. POLÍTICAS INSTITUCIONALES

La Municipalidad, en la medida de sus posibilidades, tratará de cumplir con las metas y objetivos que le impone su responsabilidad como institución rectora de los destinos del cantón, para esto vigilará que las disposiciones emanadas de las ordenanzas municipales, de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, de la Ley de Descentralización del Estado y Participación Social, de la Ley del 15% del Presupuesto General del Gobierno Central y de otras leyes que hacen referencia al desarrollo comunal, se cumplan.

Se adoptarán todas las medidas tendientes al mejor aprovechamiento de los recursos disponibles a fin de convertirlos en inversiones rentables. Se agotarán esfuerzos para que a todo nivel se robustezca la economía municipal. El Gobierno Autónomo Descentralizado adopta las siguientes políticas institucionales de trabajo:

a) Concertación con los diferentes actores sociales, para el logro de una participación efectiva en el desarrollo del Cantón.

b) Movilización de esfuerzos para dotar al municipio de una infraestructura y estructura administrativa, material y humana que permita receptar y procesar adecuadamente los efectos de la autonomía y descentralización.

c) Fortalecimiento y desarrollo municipal, a base de un óptimo aprovechamiento de los recursos y esfuerzos sostenidos para mejorar e incrementar los ingresos de recaudación propia, impuestos, tasas y contribuciones, etc.; que permita el autofinanciamiento de los gastos mediante un proceso de gerencia municipal.

d) Preservar y encauzar los intereses municipales y ciudadanos como finalidad institucional.

e) 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, ejecutivo de apoyo y operativo; en consecuencia, dinamismo y creatividad de los servidores públicos municipales, tanto el nivel de dignatarios como funcionarios y empleados, para lograr una sostenida y equilibrada participación y apoyo mutuo, como la base del mejor enfrentamiento de problemas y soluciones.

f) Identificación de los problemas prioritarios de la ciudadanía y búsqueda oportuna de las soluciones más adecuadas, con el menor costo y el mayor beneficio.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. CONCEPTOS Y OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.

Estados Unidos: "Auditoría de Gestión". Dan énfasis a la medida de la calidad de los productos y servicios gubernamentales, comparten la opinión de que los funcionarios gubernamentales deben dar seguridad a los contribuyentes de que los fondos públicos son utilizados con criterios de: economía, eficiencia y eficacia. [1]

"La Auditoría de Gestión", es una herramienta que ayuda a analizar, diagnosticar y establecer recomendaciones, señala de qué modo la estructura de la organización y la capacidad efectiva existentes pueden adaptarse para diseñar con éxito una estrategia. También consiste en el examen y evaluación que se realiza en una entidad, para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de sus recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades o materias examinadas. [2]

"Auditoría de Gestión": Es un instrumento de apoyo efectivo a la gestión empresarial, donde se puede conocer las variables y los distintos tipos de control que se deben producir en la empresa y que estén en condiciones de reconocer y valorar su importancia como elemento que repercute en la competitividad de la misma. Se tiene en cuenta la descripción y análisis del control estratégico, el control de eficacia, cumplimiento de objetivos empresariales, el control operativo o control de ejecución y un análisis de control como factor clave de competitividad.[3]

Este tipo de auditoría tiene como objetivos: Conocer las causas de ineficiencias o prácticas antieconómicas; promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de la gestión pública; determinar el grado de cumplimiento de los objetivos y metas; verificar el manejo eficiente de recursos; promover el aumento de la productividad y satisfacer las necesidades de la población.

---

[1] Maldonado, M. (2001). Auditoria de Gestión. p 15.
[2] Lozano, A. (2007). Auditoria III Guía Didáctica. p 90.
[3] Cisneros, G. (2006). Auditoria I Guía Didáctica, p 19.

FIG. 02.01. PRINCIPALES USUARIOS DE LA AUDITORÍA

FUENTE: Cisneros, G. (2006)

2.2. CLASIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA

Por su naturaleza: [4]

- **Auditoría financiera.**

Consiste en el examen de los registros, comprobantes, documentos y otras evidencias que sustentan los estados financieros de una entidad u organismo, efectuado por el auditor para formular el dictamen con respecto a la razonabilidad con la que se presentan los resultados de las operaciones, la situación financiera, los cambios operados en ella y en el patrimonio; para determinar el cumplimiento de las disposiciones legales y para formular comentarios, conclusiones y recomendaciones tendientes a mejorar los procedimientos relativos a la gestión financiera y al control interno.

[4] Cisneros, G. (2006). Auditoria I Guía Didáctica. p 20.

- **Auditoría operacional**

Consiste en el examen y evaluación que se realiza con respecto a una entidad u organismo, para establecer el grado de eficiencia, efectividad y economía en su planificación, organización, dirección, control interno y uso de sus recursos; verificar la observancia de las disposiciones pertinentes y formular comentarios, conclusiones y recomendaciones tendientes a mejorar las actividades y materias examinadas, dirigirá su atención en forma selectiva a las actividades y materias consideradas como críticas.

- **Examen especial**

Consiste en la verificación, estudio y evaluación de aspectos limitados o de una parte de las operaciones y transacciones financieras o administrativas, con posterioridad a su ejecución, aplicando las técnicas y procedimientos de la auditoría, de la ingeniería o afines, o de las disciplinas específicas, de acuerdo con la materia del examen, con el objeto de evaluar el cumplimiento de las políticas, normas y programas y formular el correspondiente informe que debe contener comentarios conclusiones y recomendaciones.

- **Auditoría de cumplimiento**

Es la comprobación o examen de operaciones financieras, administrativas, económicas y de otra índole de una entidad para establecer que se han realizado conforme a las normas legales, reglamentarias, estatutarias y de procedimientos que le son aplicables. Esta auditoría se practica mediante la revisión de documentos que soportan legal, técnica, financiera y contablemente las operaciones para determinar si los procedimientos utilizados y las medidas de control interno están de acuerdo con las normas que le son aplicables y si dichos procedimientos están operando de manera efectiva y son adecuados para el logro de los objetivos de la entidad.

- **Auditoría de gestión**

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

Es una herramienta de apoyo efectivo a la gestión empresarial, donde se puede conocer las variables y los distintos tipos de control que se deben producir en la empresa y que estén en condiciones de reconocer y valorar su importancia como elemento que repercute en la competitividad de la misma. Se tiene en cuenta la descripción y análisis del control estratégico, el control de eficacia, cumplimiento de objetivos empresariales, el control operativo o control de ejecución y un análisis del control como factor clave de competitividad.

2.3. ÁREAS DE INTERÉS PARA LA AUDITORÍA

Una síntesis del proceso de auditoría en partes comprensibles requiere una definición de las áreas de interés, para la auditoría. El auditor se interesa, primordialmente, por la *actividad contable* de la entidad. Este, su principal interés, se mantiene hasta que termina la auditoría y emite su dictamen. Sin embargo, en una organización compleja suelen desarrollarse muchas actividades que nunca son admitidas por el sistema formal de cuentas. Debido a que ello, a menudo, afecta la conducta que se refleja en las cuentas, debe ser considerado por el auditor al emitir su juicio. [5]

La segunda área de interés, para la auditoría, es la *organización de la entidad.* El término "organización" se utiliza aquí en el más amplio sentido; comprende dos aspectos a los que debe atender el auditor. Por una parte, debe estar consustanciado con la organización de su cliente y, por otra, debe estar familiarizado con la industria. Más aún debe conocer las diferencias y semejanzas entre su cliente y otras entidades de la industria con las que su cliente compite. También, debe conocer los aspectos específicos de la organización. Estas relaciones generales organizativas externas le proporcionan un conocimiento global de la racionalidad de los datos presentados en los estados financieros. Dicho reconocimiento es esencial para la comprensión del sistema de contabilidad y de los estados financieros, preparados a partir de ese sistema.

Las relaciones internas de una organización, que pueden ser denominadas como estructura de una organización, son también de gran interés para el auditor. La división de trabajo en la organización y el personal que realiza las labores son los que determinan, como resultado final, la compra y venta de bienes y servicios. Estas transacciones son los hechos contables que entran en el sistema de contabilidad. Las

[5] Willingham, J. (1982). Auditoría Conceptos y métodos. p. 82-83.

deficiencias en la estructura interna de organización pueden producir asientos en los registros de contabilidad no confiables, engañosos e incluso fraudulentos.

Las dos áreas de interés para la auditoría son, entonces, primero que todo, *la actividad contable de la entidad* y, en segundo lugar, la *organización de la entidad*, incluyendo tanto las relaciones externas como la estructura de organización interna. Estas dos áreas pueden relacionarse con la información que el auditor obtiene, para sustentar una opinión sobre los estados financieros.

El material probatorio puede dividirse en dos categorías principales:

- Evidencias subyacentes.- datos de contabilidad.
- Información comprobatoria.- otros datos de sustentación

La evidencia subyacente para los estados financieros se compone de los datos de contabilidad registros de la actividad contable a partir de los cuales se preparan los estados. Incluye asientos diarios y libros formales, y registros y memorandos informales, tales como las hojas de trabajo para los cálculos, las asignaciones y reconciliaciones.

La información comprobatoria es toda la información disponible para el auditor o desarrollada por él y que corrobora las declaraciones en los registros de contabilidad y en los estados financieros. Ambos tipos de información subyacente y comprobatoria, son necesarios para sustentar un dictamen.

2.3.1. RIESGO EN LA AUDITORÍA

"Excepto en contadas ocasiones el auditor puede estar en condiciones de emitir un juicio técnico con absoluta certeza sobre la validez de las afirmaciones contenidas en los estados financieros. Esta falta de certeza genera el concepto de riesgo de auditoría. La labor del auditor se concentrará entonces en ejecutar tareas y procedimientos tendientes a reducir ese riesgo a un nivel aceptable. [6]

El riesgo de auditoría puede definirse como la posibilidad de emitir un informe de auditoría incorrecto por no haber detectado errores o irregularidades significativas que

[6] Maldonado, M. (2001). Auditoria de Gestión. p 47 – 50.

modificarían el sentido de la opinión vertida en el informe. La susceptibilidad a la existencia de errores o irregularidades puede presentarse a distintos niveles. Analizar su presencia ayuda a evaluar y manejar en forma más adecuada, la implicancia que determinado nivel de riesgo tiene sobre la labor de auditoría a realizar.

El riesgo de auditoría está compuesto por distintas situaciones o hechos que, analizados en forma separada, ayudan a evaluar el nivel de riesgo existente en un trabajo en particular y determinar de que manera es posible reducirlo a niveles aceptables. Debe quedar claro que si bien existen formas en las que se pueda categorizar e identificar al riesgo de auditoría, lo más importante dentro de la etapa de planificación de una auditoría de estados financieros es detectar los factores que producen el riesgo.

Una vez realizada la identificación de los factores de riesgo corresponde efectuar su evaluación". El riesgo de la Auditoría se lo divide en las siguientes categorías:

- Riesgo inherente
- Riesgo de control
- Riesgo de detección

"Riesgo inherente; es la susceptibilidad de los estados financieros a la existencia de errores o irregularidades significativas, antes de considerar la efectividad de los sistemas de control. Este riesgo está totalmente fuera de control por parte del auditor. Difícilmente se pueden tomar acciones que tiendan a eliminarlo porque es propio de la operación del ente".

"Riesgo de control; es el riesgo de que los sistemas de control estén incapacitados para detectar o evitar errores o irregularidades significativas en forma oportuna. Este tipo de riesgo también está fuera del control de los auditores, pero eso sí, las recomendaciones resultantes del análisis y evaluación de los sistemas de información, contabilidad y control que se realicen van ayudar a mejorar los niveles de riesgo en la medida en que se adopten tales recomendaciones.

"Riesgo de detección; es el riesgo de que los procedimientos de auditoría seleccionados no detecten errores o irregularidades existentes en los estados contables. A diferencia de los dos riesgos mencionados anteriormente, el riesgo de detección es totalmente controlable por la labor del auditor y depende exclusivamente de la forma en

que se diseñen y lleven a cabo los procedimientos de auditoría. Al igual que el riesgo de control mitiga la existencia de altos niveles de riesgo inherente, el riesgo de detección es la última y única posibilidad de mitigar altos niveles de riesgos inherentes y de control".

2.3.2. MUESTREO EN LA AUDITORÍA

Durante su examen el auditor obtiene evidencia confiable y pertinente, suficiente para darle una base razonable sobre lo cual emitir un informe. Los procedimientos de auditoria que brindan esa evidencia no pueden aplicarse a la totalidad de las operaciones de la entidad, sino que se restringen a algunos de ellos; este conjunto de operaciones constituye una "muestra". El muestreo es el proceso de determinar una muestra representativa que permita concluir sobre los hallazgos obtenidos en el universo de operaciones. [7]

Por muestra representativa se entiende una cantidad dada de partidas que considerando los valores otorgados a elementos tales como el "riesgo", permite inferir que el comportamiento de esa muestra es equivalente al comportamiento del universo. El muestreo en auditoria, es la aplicación de un procedimiento de auditoria a menos del 100% de las partidas dentro de un grupo de operaciones, con el propósito de evaluar alguna característica del grupo.

El auditor debe considerar los riesgos de detección surgidos de las incertidumbres debidas al muestreo (riesgo muestral) así como las surgidas de otros factores sin relación con el mismo (riesgo no muestral). En la auditoria de gestión, el auditor en la fase de conocimiento preliminar y en la fase de planificación requiere de investigaciones lo más exhaustivas posibles para determinar las causas de los problemas, que le permitan determinar en la ejecución del trabajo las pruebas a realizar y la aplicación o no de muestreos.

En la verificación de la gestión el auditor tiene que practicar pruebas de cumplimiento para determinar si el control interno contable - administrativo, cumplen con los requisitos esperados que permitan en el primer caso, la confiabilidad razonable desde el punto de vista financiero, y en el segundo caso, una administración eficiente.

---

[7] López, M. (2006). Auditoría de Gestión como herramienta para evaluar procesos administrativos, financieros, operativos de las empresas de servicios grandes. p 90 – 94.

Para que sea una evidencia de auditoria, se requiere la unión de dos elementos: Evidencia suficiente (característica cuantitativa) y evidencia competente (característica cualitativa), proporcionan al auditor la convicción necesaria para tener una base objetiva en su examen.

- Evidencias suficientes, cuando éstas son en la cantidad y en los tipos de evidencia, que sean útiles y obtenidas en los límites de tiempo y costos razonables.
- Evidencias competentes, cuando, de acuerdo a su calidad, son válidas y relevantes.

2.4. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

Para la evaluación de control interno se utiliza diversos métodos, entre los más conocidos los siguientes: [8]

- **Cuestionarios**

Consiste en diseñar cuestionarios a base de preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios y personal responsable, de las distintas áreas de la empresa bajo examen, en las entrevistas que expresamente se mantienen con este propósito. Las preguntas son formuladas de tal forma que la respuesta afirmativa indique un punto óptimo en la estructura de control interno y que una respuesta negativa indique una debilidad y un aspecto no muy confiable; algunas preguntas probablemente no resulten aplicables, en ese caso, se utiliza las letras n/a “no aplicable”.

De ser necesario a más de poner las respuestas, se puede completar las mismas con explicaciones adicionales en la columna de observaciones del cuestionario o en hojas adicionales. En las entrevistas, no solo se procura obtener un sí, no, o n/a, sino que se trata de obtener el mayor número de evidencias; posterior a la entrevista, necesariamente debe validarse las respuestas y respaldarlas con documentación probatoria.

- **Flujogramas**

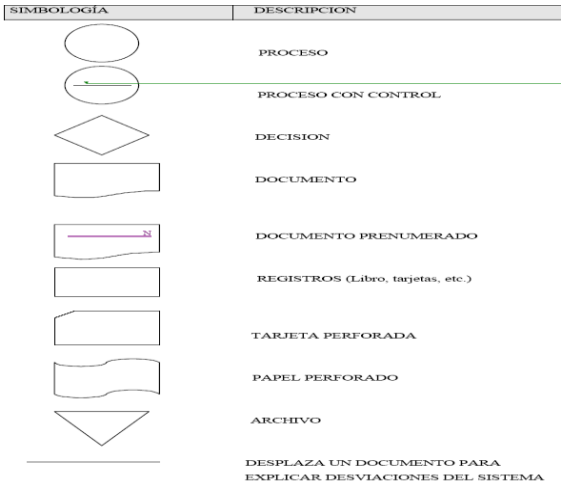
Consiste en relevar y describir objetivamente la estructura orgánica de las áreas relacionadas con la auditoria, así como, los procedimientos a través de sus distintos

[8] López, M. (2006). Auditoría de Gestión como herramienta para evaluar procesos administrativos, financieros, operativos de las empresas de servicios grandes. p 97 – 101.

departamentos y actividades. Este método es más técnico y remediable para la evaluación, tiene ventaja frente a otros métodos porque permite efectuar el relevamiento siguiendo una secuencia lógica y ordenada, permite ver de un solo golpe de vista el circuito en su conjunto y facilita la identificación o ausencia de controles. Para la preparación, se debe seguir los siguientes pasos: [9]

1. Determinar la simbología.
2. Diseñar el flujograma
3. Explicar cada proceso junto al flujo o en hojas adicionales. A continuación se presentan la simbología de flujogramación:

FIG. O2. 02. SIMBOLOGÍA P8ARA ELABORAR FLUJOGRAMA



FUENTE: LÓPEZ, M, (2006)

- **Matrices.**

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

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

[9] López, M. (2006). Auditoría de Gestión como herramienta para evaluar procesos administrativos, financieros, operativos de las empresas de servicios grandes. p 97 – 101.

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

TABLA 02.01. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

VENTAJAS	DESVENTAJAS
CUESTIONARIOS: - Guía para evaluar y determinar áreas críticas - Disminución de costos - Facilita administración del trabajo sistematizando los exámenes. - Pronta detección de deficiencias. - Entrenamiento de personal inexperto. - Siempre busca una respuesta	- Limita inclusión de otras preguntas - No permite una visión del conjunto - Las preguntas no siempre abordan todas las deficiencias. - Que lo tome como fin y no como medio. - Iniciativa puede limitarse. - Podría la aplicación originar malestar en la entidad.
FLUJOGRAMAS: - Evalúa siguiendo una secuencia . - Observación del circuito en conjunto - Identifica existencia o ausencia de controles. - Localiza desviaciones de procedimientos o rutinas de trabajo.	- Necesita de conocimientos sólidos de control interno - Requiere entrenamiento en la utilización y simbología de los diagramas de flujo. - Limitado el uso al personal inexperto.
NARRATIVAS O DESCRIPTIVAS: - Aplicación en pequeñas cantidades - Facilidad en su uso - Deja abierta la iniciativa del auditor - Descripción en función de observación directa	- No todas las personas expresan sus ideas por escrito en forma clara, concisa y sintética - Auditor con experiencia evalúa. - Limitado a empresas grandes - Difícil detectar áreas críticas por comparación.
MATRICES: - Permite una mejor localización de debilidades de control interno - Identifica a empleados relacionados con las tareas de registro, custodia y control.	- No permite una visión de conjunto sino parcial de sectores - Campos de evaluación en función de la experiencia y criterio del auditor.

FUENTE: LÓPEZ, M, (2006)

2.4.1. EVALUACIÓN DEL RIESGO DE AUDITORÍA

"La evaluación del riesgo de auditoría es el proceso por el cual, a partir del análisis de la existencia e intensidad de los factores de riesgo, se mide el nivel de riesgo presente en cada caso. El nivel de riesgo de auditoria suele medirse en cuatro grados posibles, estos son los siguientes: [10]

- Mínimo
- Bajo
- Medio
- Alto

La evaluación del nivel de riesgo es un proceso totalmente subjetivo y depende exclusivamente del criterio, capacidad y experiencia del auditor. Además, es la base para la determinación del enfoque de auditoría a obtener. Por lo tanto, debe ser un proceso cuidadoso y realizado por quienes posean la mayor capacidad y experiencia en un equipo de trabajo.

No obstante ser un proceso subjetivo, hay formas de tratar de estandarizar o disminuir esa subjetividad. En este sentido, se tratan de medir tres elementos que, combinados, son herramientas a utilizar en el proceso de evaluación del nivel de riesgo. Estos elementos son:

- La significatividad del componente (saldos y transacciones)
- La inexistencia de factores de riesgo y su importancia relativa.
- La probabilidad de ocurrencia de errores o irregularidades básicamente obtenida del conocimiento y la experiencia anterior de este ente.

La combinación de los posibles estados de estos tres elementos brinda un marco para evaluar el riesgo de auditoría. Un nivel de riesgo mínimo estaría conformado cuando en un componente poco significativo no existan factores de riesgo y donde la probabilidad de ocurrencia o irregularidades sea remota.

[10] Maldonado, M. (2001). Auditoria de Gestión. p 51 – 52.

Cuando en un componente significativo existan factores de riesgo pero no demasiado importantes y la probabilidad de existencia de errores o irregularidades es baja (improbable), ese componente tendrá una evaluación de riesgo bajo. Un componente claramente significativo, donde existen varios factores de riesgo y es posible que se presenten errores o irregularidades, será un riesgo medio.

Por último, un componente tendrá un nivel de riesgo alto cuando sea claramente significativo, con varios factores de riesgo, algunos de ellos muy importantes y donde sea totalmente probable que existan errores o irregularidades.

TABLA 02.02. EVALUACIÓN DEL RIESGO DE AUDITORÍA.

Nivel de riesgo	Significatividad	Factores de riesgo	Probabilidad de ocurrencia de errores
Mínimo	No significativo	No existen	Remota
Bajo	Significativo	Existen algunos pero poco importantes	Improbable
Medio	Muy significativo	Existen algunos	Posible
Alto	Muy significativo	Existen varios y son importantes	Probable

FUENTE: MALDONADO, M, (2001)

2.5. PROCESO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.

El proceso de auditoría se inicia con la disposición del auditor a efectuar una auditoría para su cliente. Los pormenores relativos a la contratación de sus servicios deben consignarse por escrito. En muchos casos el auditor envía al cliente una carta en el cual describe el trabajo contratado, sobre todo si en éste intervienen características o limitaciones fuera de lo común. La carta en cuestión reduce la posibilidad de ulteriores malentendidos sobre la intención, el propósito o los alcances de la auditoría. [11]

[11] Lawrence, Ch. (1971). Procedimientos de Auditoría. p 21, 29.

Las fases de la auditoría de gestión son las siguientes: [12]

- Diagnóstico organizacional o conocimiento preliminar
- Planificación específica
- Ejecución
- Comunicación de resultados
- Seguimiento.

Diagnóstico organizacional o conocimiento preliminar.

Consiste en obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, dando énfasis a la actividad principal, esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonables. Para esto primero se visita las instalaciones para observar el desarrollo de las actividades y operaciones y visualizar el funcionamiento en conjunto. Luego se revisa los archivos corriente y permanente de papeles de trabajo de auditorías anteriores con el objeto de conocer, misión, objetivos, actividad principal, situación financiera, directivos y sus actitudes. Las tareas que se realizan en esta fase son:

- Determinar los parámetros de gestión
- Detectar las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas
- Evaluar la estructura de control interno
- Definición del objetivo y estrategia general.

Planificación específica

Esta fase es la encargada de orientar la revisión hacia los objetivos establecidos para lo cual debe establecer los pasos a seguir en esta y las siguientes fases, actividades a desarrollar, determinación de recursos necesarios en número y calidad, tiempo y costos estimados. Tareas típicas en estas fases son:

- Revisión y análisis de la información y documentación obtenida en la fase anterior para obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, actividad principal y planificar.

[12] Lozano, A. (2007). Auditoria III Guía Didáctica. p 100-101.

- Evaluación del control interno relacionado con el área.

Ejecución

Es la fase donde se ejecuta la auditoría se desarrollan los hallazgos, se obtiene evidencia en cantidad y calidad. Las tareas en esta fase son: Aplicación de programas detallados y específicos por cada componente significativo y escogido para examinarse. Preparación de papeles de trabajo que junto a la documentación relativa a la planificación y aplicación de programas contienen evidencia suficiente competente y relevante. Elaboración de hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente examinado. Definir la estructura del informe con la necesaria referencia a los papeles de trabajo.

Comunicación de resultados

Revela las deficiencias existentes y los hallazgos positivos, en la parte correspondiente a conclusiones se expone en forma resumida el precio del incumplimiento con su efecto económico, las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión y uso de recursos de la entidad. Las tareas que se llevan a cabo en esta fase son:

- Redacción del informe, con la participación del supervisor y especialistas no auditores.
- Comunicación de resultados, es menester que el borrador del informe antes de su emisión sea discutido en una conferencia final.

Seguimiento

Como consecuencia de la auditoría de gestión realizada, los auditores internos deben realizar el seguimiento correspondiente para comprobar hasta que punto la administración fue receptiva sobre los hallazgos y recomendaciones. Determinación de responsabilidades por los daños materiales y perjuicio económico causado y comprobación de su recuperación o reparación. En esta fase es necesario realizar un plan de implementación de recomendaciones.

2.6. INDICADORES PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.

El uso de indicadores en la auditoría obedece a la necesidad de contar con un instrumento que permita establecer el marco de referencia para evaluar los resultados de la gestión de una organización. En este sentido, aporta elementos sustanciales para promover la mejora continua de los procesos, bienes y servicios; el empleo puntual de sus recursos y abre la posibilidad de instrumentar los cambios necesarios para lograr el cumplimiento de su objetivo. [13]

Un indicador es una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación. Es una relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponden a un mismo proceso o procesos diferentes. Por sí solos no son relevantes, pues sólo adquieren importancia cuando se les compara con otros de la misma naturaleza.

Los indicadores son parámetros de medición que reflejan el comportamiento observado de un fenómeno. Representan medidas sobre aspectos no directamente mensurables, como es el caso de muchas de las actividades y propósitos gubernamentales: salud, educación, bienestar social, desarrollo económico, etc.

Un indicador pretende caracterizar el éxito o la eficacia de un sistema, programa u organización, pues sirve como una medida aproximada de algún componente o de la relación entre componentes. Un sistema de indicadores permite hacer comparaciones, elaborar juicios, analizar tendencias y predecir cambios. Puede medir el desempeño de un individuo, de un sistema y sus niveles, de una organización, el comportamiento de un contexto, el costo y calidad de los insumos, la eficacia de los procesos, la relevancia de los bienes y servicios producidos en relación con necesidades específicas.

Existen indicadores de primer orden que corresponden a razones numéricas entre dos o más variables; si el indicador está subordinado a otro, será de segundo orden. Es conveniente contar con varios indicadores para garantizar la exactitud de la medición, sin demeritar la síntesis de la información que conllevan. Por cada aspecto que se evalúa es recomendable definir un máximo de 15 a 20 indicadores. Los indicadores tienen por

[13] Franklin, B. (2007). Auditoría Administrativa y Gestión Estratégica del Cambio. p 147 – 150.

función dar señales de alerta ante la ocurrencia o agravamiento de deficiencias en determinada área.

El uso de indicadores en la auditoría permite medir:

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

2.6.1. TIPOS DE INDICADORES

Por su nivel de aplicación, los indicadores se dividen en:

Indicadores estratégicos

Son los parámetros de medición del cumplimiento de los objetivos estratégicos de los programas sectoriales y actividades institucionales. Permiten identificar la contribución o aportación al logro de los objetivos en relación con la misión de la organización. Los indicadores estratégicos son aquellos que miden el cumplimiento de los objetivos con base en:

- Actividades
- Programas especiales
- Procesos estratégicos
- Proyectos organizaciones y de inversión.

Indicadores de proyectos

Miden el logro de los objetivos del proyecto. Permiten identificar la contribución que el proyecto aportará para el logro de los objetivos estratégicos. Indicador estratégico al que coadyuva: índice de eficiencia terminal.

Indicadores de gestión

Estos indicadores informan sobre procesos y funciones clave. Se utilizan en el proceso administrativo para:

- Controlar la operación.
- Prevenir e identificar desviaciones que impidan el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Determinar costos unitarios por áreas, programas, unidades de negocio y centros de control.
- Verificar el logro de las metas e identificar desviaciones.

El fin primordial de emplear indicadores de gestión en el proceso administrativo es evaluar en términos cualitativos y cuantitativos el puntual cumplimiento de sus etapas y propósito estratégicos, a partir de la revisión de sus componentes. Para estar en posibilidad de obtener la mayor y mejor información, a cada etapa del proceso se le asignan indicadores cualitativos, que son los que dan razón de ser a la organización, e indicadores cuantitativos, que son los que traducen en hechos el objeto de la organización.

Indicadores de servicio

Miden la calidad con que se generan productos y servicios en función de estándares y satisfacción de clientes y proveedores; se emplean para:

- Implementar acciones de mejora continua
- Mejorar la calidad de la atención a clientes.

Los indicadores de servicio permiten identificar:

- Indicadores de desempeño o cumplimiento de los estándares de servicio.
- Indicadores de satisfacción o calidad que percibe el cliente sobre el producto o servicio recibido.

2.6.2. DIMENSIONES QUE SE PUEDEN EVALUAR POR MEDIO DE LOS INDICADORES

Al evaluar o elaborar un indicador es importante determinar si se dispone de información confiable y oportuna que permita una comparación entre una situación real y referencias históricas, similares o programadas. Para que los indicadores puedan evaluar la dimensión de las acciones deben posibilitar la medición de los siguientes parámetros: [14]

Impacto o efecto

Repercusión en el mediano o largo plazo en el entorno social, económico o ambiental de los productos o servicios prestados. Los parámetros más utilizados son: Indicadores de insumos que establecen relaciones entre insumos o recursos necesarios para el desarrollo de la entidad es un indicador que permite medir incrementos o reducciones en planta; al relacionarse con otras como el financiero determina el nivel promedio de salario, salario por niveles entre otros. Los indicadores de recurso humanos establecen la intensidad con que se utiliza este insumo en diferentes procesos, su relación permite conocer, sueldos y salarios per cápita, gastos por servicio personal per cápita, prestaciones sociales per cápita.

Economía.

Uso oportuno de los recursos en cantidad y calidad adecuadas y al menor costo posible, con relación a los programas de la organización y a las condiciones y opciones que presenta el mercado.

Eficiencia

- Mide costos unitarios y productividad
- Cuantifica la optimización de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos para obtener la mayor cantidad de productos o servicios al menor costo y en el menor tiempo posible.

[14] Lozano, A. (2007). Auditoria III Guía Didáctica. p 94 – 95.

Calidad

- Mide el grado en que los productos y servicios satisfacen las necesidades y cumplen con las expectativas de los clientes.
- Cuantifica la satisfacción del cliente.

Eficacia

Es la relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programados. Existe eficacia cuando una determinada actividad o servicio obtiene los resultados esperados independientemente de los recursos utilizados para obtener dichos resultados. La eficacia de una organización se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos previstos, es decir comparando los resultados reales obtenidos con los previstos.

La evaluación de la eficacia de una entidad no puede realizarse sin la existencia de un plan, presupuesto o programa en los que los objetivos aparezcan claramente definidos. La eficacia es el grado de cumplimiento de los objetivos previstos, su medición se expresa en porcentaje de cumplimiento. [15]

2.7. HERRAMIENTAS PARA LA AUDITORIA DE GESTIÓN.

Equipo multidisciplinario

Para la ejecución de la auditoria de gestión es necesaria la ejecución 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. [16]

[15] Lozano, A. (2007). Auditoria III Guía Didáctica. p 94.
[16] López, M. (2006). Auditoría de Gestión como herramienta para evaluar procesos administrativos, financieros, operativos de las empresas de servicios grandes. p 104 – 107.

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 Auditoria de Gestión.

Especialistas

Estos profesionales a más de su capacidad deben tener la independencia necesaria con relación a la entidad objeto de la auditoria, 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 auditoria, los especialistas podrían participar incluso en la Fase de Planificación.

2.7.1 Control interno

El American Institute Public Accountants emite la Declaración sobre Normas de Auditoria, SAS-55, sobre la evaluación de la estructura de control interno, la nueva normativa plantea lo siguiente: La segunda norma de trabajo de campo de las NAGA, queda como se indica: “Se obtendrá una comprensión suficiente de la estructura de control interno, para planear la auditoria y determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de las pruebas a efectuarse”.

El informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) sobre Control Interno, 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 ni garantiza seguridad total.
- El control interno procura la consecución de objetivos de diversa naturaleza.

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

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

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

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

- Que disponen de información oportuna y adecuada sobre el cumplimiento de los objetivos operacionales.

- Que se preparan en forma oportuna informes de la gestión operativa fiables y completos.
- Que se cumplen las normas constitucionales, legales y secundarias.

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

- El control interno es parte del proceso de gestión, por tanto sus componentes deben analizarse en el contexto de las acciones que la dirección desarrolla en el momento de gestionar su actividad institucional.
- Los componentes a definirse pueden ser implantados en cualquier entidad, del tamaño que ésta sea, aunque podrían ser distintos de tratarse de pequeñas y medianas.

El control interno consta de cinco componentes interrelacionados, que se derivan de la forma como la administración maneja el ente, y están integrados a los procesos administrativos, los cuales son los siguientes: [17]

- Ambiente de control
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión y seguimiento

2.8. TÉCNICAS MÁS UTILIZADAS EN LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

El auditor necesita reunir suficientes pruebas para fundamentar su dictamen. Los métodos por los cuales el auditor examina las pruebas o evidencias se llaman técnicas de auditoría. El auditor tiene a su alcance cierto número de diferentes técnicas de auditoría. Utiliza una técnica en lugar de otra, según como desee cumplir su objetivo auditorial. [18]

Son métodos básicos utilizados por el auditor para obtener la evidencia necesaria a fin de formarse un juicio profesional sobre lo examinado. Son herramientas del auditor y su

[17] Gaitán, R. (2006). Control Interno y Fraudes (con base en los ciclos transaccionales – análisis informe COSO). p 26, 171.
[18] Lawrence, Ch. (1971). Procedimientos de Auditoría. p 29.

empleo se basa en su criterio o juicio, según circunstancias. Como cualquier herramienta unas empleadas con más frecuencias que otras. [19]

En la Auditoria de Gestión es fundamental el criterio profesional del auditor para la determinación de la utilización y combinación de las técnicas y prácticas más adecuadas, que le permitan la obtención de la evidencia suficiente, competente y pertinente, que le den una base objetiva y profesional, que fundamenten y sustenten sus comentarios, conclusiones y recomendaciones. Se considera importante a continuación definir las técnicas y las prácticas que pueden ser más utilizadas en este tipo: [20]

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

Observación.-Es la verificación visual que realiza el auditor durante la ejecución de una actividad o proceso para examinar aspectos físicos, incluyendo desde la observación del flujo de trabajo, documentos, materiales, etc. Fases: Conocimiento preliminar, planificación y ejecución.

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

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

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

---

[19] Cisneros, G. (2006). Auditoria I Guía Didáctica. p 61.

[20] López, M. (2006). Auditoría de Gestión como herramienta para evaluar procesos administrativos, financieros, operativos de las empresas de servicios grandes. p 108 – 114.

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

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

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

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

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

Comprobación.-Consiste en verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones realizadas por una entidad, a través de él examen de la documentación justificadora o de respaldo. Fases: Conocimiento preliminar y ejecución.

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

Revisión Selectiva.-Consiste en una breve o rápida revisión o examen de una parte del universo de datos u operaciones, con el propósito de separar y analizar los aspectos que no son normales y que requieren de una atención especial y evaluación durante la ejecución de la auditoria. Fases: conocimiento preliminar y ejecución.

Inspección.-técnica involucra el examen físico y ocular de activos, obras, documentos, valores y otros, con el objeto de establecer su existencia y autenticidad; requiere en el momento de la aplicación la combinación de otras técnicas, tales como: indagación, observación, comparación, rastreo, análisis, tabulación y comprobación. Fase. Ejecución.

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

Investigación.-Examina acciones, condiciones y acumulaciones y procesamientos de activos y pasivos, y todas aquellas operaciones relacionadas con éstos. Fases: Conocimiento preliminar, planificación, ejecución y seguimiento.

2.9. PAPELES DE TRABAJO

Los papeles de trabajo, se definen como el conjunto de cédulas y documentos elaborados u obtenidos por el auditor gubernamental, producto de la aplicación de las técnicas, procedimientos y más prácticas de auditoria, que sirven de evidencia del trabajo realizado y de los resultados de auditoria revelados en el informe.

Por tanto, constituyen los registros y documentos mantenidos por el auditor de los procedimientos por él seguidos, de las comprobaciones parciales que realizó, de la obtenida y de las conclusiones a las que arribó en relación con su examen; pueden incluir: programas de trabajo, análisis, anotaciones, documentos de la entidad o de terceros, cartas de confirmación y manifestaciones del cliente, extractos de documentos de la institución y planillas o comentarios preparados u obtenidos por el auditor. [21] Todos los papeles de trabajo aceptables manifiestan algunas características en común, aunque las preferencias personales por la forma de dichos papeles difieran entre los diversos auditores. Estas características son las que se detallan a continuación:

[21] López, M. (2006). Auditoría de Gestión como herramienta para evaluar procesos administrativos, financieros, operativos de las empresas de servicios grandes. p 90 – 94.

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

Los papeles de trabajo, preparados con profesionalismo, sirven como evidencia del trabajo del auditor, posibilitando su utilización como elementos de juicio en acciones en su contra. Los papeles de trabajo son de propiedad de las unidades de auditoria de la Contraloría y entidades públicas, las mismas que tienen la responsabilidad de la custodia en un archivo activo por el lapso de cinco años y en un archivo pasivo por hasta veinte y cinco años, únicamente pueden ser exhibidos y entregados por requerimiento judicial. Estos papeles de trabajo deben ser organizados y archivados en forma sistematizada, sea preparando legajos, carpetas o archivos que son de dos clases:

- Archivo permanente o continuo.- Este archivo permanente contiene información de interés o útil para más de una auditoria o necesarios para auditorias subsiguientes. La primera hoja de este archivo necesariamente debe ser el índice, el mismo que indica el contenido del legajo. La finalidad del archivo permanente se puede resumir en los puntos siguientes:
- Recordar al auditor las operaciones, actividades o hechos que tienen vigencia en un período de varios años.
- Proporcionar a los auditores nuevos, una fuente de información de las auditorías realizadas.
- Conservar papeles de trabajo que serán utilizados durante varios años y que no requieren ser preparados año tras año, ya que no se ha operado ningún cambio.

2.10. INFORME DE AUDITORIA DE GESTIÓN.

El proceso de auditoría concluye con el informe de auditoría, que constituye el medio a través del cual el auditor comunica de manera formal y directa el reporte final de la

auditoría, junto con las recomendaciones correspondientes, a la empresa que solicitó, específicamente a la alta gerencia. [22]

El informe de auditoría es esperado con interés por el auditado, de manera que no se debe escatimar esfuerzo, tiempo y dedicación para su elaboración, revisión, reproceso y presentación final. Antes de finalizar el informe es conveniente realizar las aclaraciones pendientes con los supervisores, el auditor operativo o de apoyo y personal de la propia organización a efecto de dilucidar, aclarar o ratificar hechos y hallazgos relevantes, y no caer en deformaciones sustanciales de la realidad; para ello, se requiere de atención, diligencia, apoyo documental de referencia y notas personales para la elaboración del informe de auditoría.

Una de las cuestiones que se deben cuidar en la elaboración del informe es que se lleve a cabo de manera oportuna, esto es; no debe existir demasiado tiempo entre la fecha de terminación de la actividad y la presentación del informe, ya que esto causaría contratiempos innecesarios con la empresa y se podría acusar de negligencia al auditor.

Cabe señalar que en ocasiones, la iniciativa de realizar la auditoría no proviene de la alta gerencia sino de una determinada área de la empresa, que ha detectado deficiencias y requiere apoyo administrativo, interno o externo, para profundizar en el hecho. Aunque esto no es algo usual, si llega a presentarse y la decisión de programarla o no recae sobre el área de control. Las características del informe de auditoría son: objetividad, oportunidad, claridad, señalamiento de hechos relevantes.

TABLA 02.03: ASPECTOS GENERALES EN LA ELABORACIÓN DEL INFORME DE AUDITORÍA

Redacción	Tema general	Puntos significativos	Indicaciones	Recomendaciones
Clara	Conciso	Comprensibles	Adecuadas	Precisas
Sencilla	Solicitado	Identificables	No agresivas	Válidas

FUENTE: AMADOR, A, (2008), p 138.

[22] Amador, A. (2008). Auditoría Administrativa. p 138.

CAPÍTULO III

APLICACIÓN PRÁCTICA

3.1. FASE I. CONOCIMIENTO PRELIMINAR.

3.1.1. ORDEN DE TRABAJO

OFICIO N°. 001–OT- GADMCT - UATH - 2011
SECCIÓN: UNIDAD ADMINISTRATIVA DE TALENTO HUMANO
ASUNTO: Orden de Trabajo – Actividad de Control Planificada

Tosagua, Abril 15 del 2011

PARA: Olga Marín Gallegos
JEFE DE EQUIPO

De: Dra. Raquel Córdova
AUDITOR GENERAL

De nuestra consideración:

En cumplimiento a los artículos 211 de la Constitución de la República del Ecuador y 36 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, autorizo a usted para que con cargo al Plan Operativo de Control año 2010, de la Unidad Administrativa de Talento Humano, en calidad de Jefe de Equipo, realice la Auditoría de Gestión al Departamento de Talento Humano, al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Tosagua, ubicada en Tosagua, Parroquia Tosagua, Cantón Tosagua, Provincia de Manabí.

Objetivo general:

Mejorar los sistemas de control interno y procesos administrativos en el Departamento de Talento Humano; del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Tosagua en base a la integración y cumplimiento de normas y leyes establecidas para el efecto.

Alcance de la auditoría de gestión:

La auditoría de gestión realizada al Municipio de Tosagua cubrirá el período comprendido entre el 2 de enero al 31 de diciembre del 2010.

Recursos humanos:

Para el desarrollo de la presente auditoría se ha designado a usted como Jefe de Equipo y contará con la colaboración de Zulay Pico en calidad de Auditora Operativa, la Supervisión estará a cargo de la suscrita.

Tiempo de ejecución:

El tiempo estimado para la ejecución de esta acción de control es de 40 días laborables que incluye la elaboración del borrador del informe y la conferencia final.

Producto a obtenerse:

Al finalizar la auditoría se deberá presentar el informe correspondiente con sus comentarios, conclusiones y recomendaciones, el mismo que se pondrá a consideración de los directivos de la empresa.

Atentamente,

Dra. Raquel Córdova
AUDITOR JEFE

3.1.2. NOTIFICACIÓN DE INICIO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

NIEE: 001

Tosagua, Lunes 11 de Abril del 2011

Sra. ELBA GONZALEZ ALAVA
ALCALDESA DEL GOBIERNO AUATÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN TOSAGUA
Ciudad:

De nuestras consideraciones:

Para los fines consiguientes comunico a usted que el inicio de la Auditoría de Gestión al Departamento de Talento Humano del GODMCT por el periodo comprendido entre el 2 de enero al 31 de diciembre del 2010 será el viernes 15 de Abril y finalizará el martes 14 de Junio del 2011.

Para la correcta ejecución de la auditoría de gestión le solicitamos se digne comunicar al personal del Departamento de Talento Humano sobre el trabajo a realizarse en la entidad, con el objetivo de obtener información necesaria y oportuna para el cumplimiento de nuestro trabajo.

Sin otro particular que informar, nos suscribimos

Atentamente,

Olga Marín Gallegos Zulay Pico Navarro.

3.1.3. INFORME DE VISITA PREVIA

Con el propósito de dar a conocer el contenido de la Orden de Trabajo y solicitar la colaboración de la Alcaldesa y demás funcionarios de la entidad se efectúo la visita previa al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Tosagua, informe que se detalla a continuación:

INFORME DE VISITA PREVIA
Del 2 de enero al 31 de diciembre del 2010

Fecha de inicio: 15 de abril del 2011 **fecha de terminación:** 14 de junio del 2011

INFORMACIÓN GENERAL

RAZÓN SOCIAL:

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Tosagua

REGISTRO ÚNICO CONTRIBUYENTE: (VER ANEXO 3)

RUC: 1360001790001
Número de establecimiento: 001
Fecha de inicio de actividades: 25 de enero de 1984
Actividades económicas: Actividades realizadas por Municipios

DIRECCIÓN: (VER ANEXO 3)

Provincia: Manabí
Cantón: Tosagua
Parroquia: Tosagua
Calle: Bolívar, **Número:** S/N
Intersección: Ascazubi
Teléfono: 052330155 – 052330209.

LEMA OFICIAL: "Obra empezada, Obra terminada"

PRINCIPIOS DEL MUNICIPIO DEL CANTÓN:

Unidad, Solidaridad, Coordinación y Corresponsabilidad, Subsidiariedad, Complementariedad, Equidad interterritorial, Participación Ciudadana, Sustentabilidad del Desarrollo.

SÍMBOLO:

El símbolo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Tosagua es el Escudo del Cantón. Dicho Escudo está adornado por los costados con las banderas del cantón que en la parte inferior se juntan en forma rítmica mediante un lazo, que sujeta las ramas de olivo y laurel, simbolizando el triunfo y la gloria de sus habitantes. En la parte superior del Escudo aparece una antorcha, representando la libertad de un pueblo que marcha pujante en pos del bienestar de sus hijos. La figura interna está dividida en tres secciones que encierran el desarrollo agro-industrial, su historia y el carácter de sus habitantes. El cuadro inferior y de mayor espacio sintetiza el carácter rebelde reclamando justicia. El puño en alto constituye la unión, la fuerza y la rebeldía, complementados con los rayos del sol que sintetizan acción, vitalidad y alegría. Esta secuencia representa el histórico 3 de Octubre de 1983 en que los tosaguenses tomaron la decisión de catonizarse. Los dos cuadros superiores representan el potencial económico, su geografía, su alma humana vigorosa y noble. Al lado derecho su auge industrial y progreso representado por el piñón, junto a la ganadería que es otro renglón económico, al fondo están los silos donde se almacenan los productos de la zona, especialmente

gramíneas. También figuran sus carreteras y sus exuberantes campos. Al centro está una cinta blanca la que representa pureza y dignidad, determinando la fecha de cantonización. [23]

VISTA A LAS INSTALACIONES:

REALIZADO POR: Olga Marín y Zulay Pico
REVISADO POR: Dra. Raquel Córdova

3.1.4. INFORMACIÓN GENERAL DEL MUNICIPIO.

3.1.4.1. MOTIVO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.

La Auditoría de Gestión al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Tosagua, Provincia de Manabí, se lo realizó de conformidad con la Orden de Trabajo OT – GADMCT – UATH – 001 en cumplimiento al Plan Operativo del año 2010.

[23] GADMCT. (2010). Ley orgánica de la contraloría general del estado y reglamento, Ecuador.

3.1.4.2. MISIÓN

El Municipio es la sociedad política autónoma subordinada al orden jurídico constitucional del Estado, cuya finalidad es el bien común local y, dentro de este y en forma primordial, la atención de las necesidades de la ciudad, del área metropolitana y de las parroquias rurales de la respectiva jurisdicción. Planear, implementar y sostener las acciones y gestiones del desarrollo del Gobierno Autónomo Descentralizado Local.

Dinamizar los proyectos de obras y servicios con calidad y oportunidad, que aseguren el desarrollo social y económico de la población, con la participación directa y efectiva de los diferentes actores sociales, dentro de un marco de transparencia y ética institucional optimizando los recursos humanos altamente comprometidos, capacitados y motivados.

3.1.4.3. VISIÓN

El Gobierno local, se constituirá en un ejemplo del desarrollo y contará con una organización interna, altamente eficiente, que gerencia productos y servicios compatibles con la demanda de la sociedad y capaz de asumir los nuevos papeles vinculados con el desarrollo, con identidad cultural y de género, descentralizando, desconcentrando y optimizando los recursos. El Municipio será la entidad moderna, ágil y fortalecida en todas sus áreas técnicas y administrativas, para brindar a la ciudadanía servicios públicos municipales de alto nivel de calidad y fomentando el progreso y desarrollo de la jurisdicción.

3.1.4.4. VALORES INSTITUCIONALES

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

3.1.4.5. OBJETIVOS INSTITUCIONALES.

- Procurar el bienestar de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales.
- Planificar e impulsar el desarrollo físico del cantón en sus áreas urbanas y rurales.
- 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.
- Dotación de sistemas de agua potable y alcantarillado.
- Construcción, mantenimiento, aseo, embellecimiento y reglamentación del uso de caminos, calles, parques, plazas y demás espacios públicos.
- Recolección, procesamiento o utilización de residuos.
- 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 y expendios.
- Ejercicio de la policía de moralidad y costumbres.
- Control de construcciones.
- Autorización para el funcionamiento de locales industriales, comerciales y profesionales.
- Servicio de cementerios.
- Fomento de turismo.
- Servicio de mataderos y plazas de mercado.
- Planificar, coordinar y ejecutar planes y programas de prevención y atención social.
- Planificación del desarrollo cantonal.
- Regular el uso de la vía pública en áreas urbanas y suburbanas de la cabecera cantonal y en las áreas urbanas de las parroquias rurales del cantón.
- Ejercer el control sobre las pesas, medidas y calidad de los productos que se expenden en los diversos locales comerciales de la jurisdicción.
- Promover y apoyar el desarrollo cultural, artístico, deportivo y de recreación, para lo cual podrá coordinar con instituciones públicas o privadas afines.
- Prevenir y controlar la contaminación del medio ambiente en coordinación con las entidades afines.
- Contribuir al fomento de la actividad productiva y su comercialización, a través de programas de apoyo a actividades como la artesanía, microempresarias y productoras de la pequeña industria entre otros, en coordinación con organismos nacionales, regionales, provinciales y parroquiales.

- Colaborar y coordinar con la Policía Nacional, la protección, seguridad y convivencia ciudadana.
- 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.
- 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.
- Ejercer el control de la venta de 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.
- Coordinar con otras entidades, el desarrollo y mejoramiento de la cultura, de la educación y la asistencia social.
- Investigar, analizar y recomendar las soluciones más adecuadas a los problemas que enfrenta el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Tosagua, con arreglo a las condiciones cambiantes, en lo social, político y económico.
- Estudiar la temática municipal y recomendar la adopción de técnicas de gestión racionalizada y empresarial, con procedimientos de trabajo uniformes y flexibles, tendientes a profesionalizar y especializar la gestión del gobierno local.
- Auspiciar y promover la realización de reuniones frecuentes para discutir los problemas municipales, mediante el uso de mesas redondas, seminarios, talleres, conferencias, simposios, cursos y otras actividades de integración de trabajo, insertas en el sistema de participación ciudadana determinado en la ley.
- Capacitación de los recursos humanos, que apunte a la profesionalización de la gestión municipal.
- Mejorar y ampliar la cobertura de servicios de manera paralela al mejoramiento de la administración con el aporte de la comunidad.

3.1.4.6. ACTIVIDADES PRINCIPALES

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

- Planificar el desarrollo cantonal y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, de manera articulada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial, con el fin de regular el uso y la ocupación del suelo urbano y rural.
- Ejercer el control sobre el uso y ocupación del suelo del cantón.
- Planificar, construir y mantener la vialidad urbana.
- Prestar los servicios públicos de agua potable, alcantarillado, depuración de aguas residuales, manejo de desechos sólidos, actividades de saneamiento ambiental y aquellos que establezca la ley.
- Crear, modificar o suprimir mediante ordenanzas, tasas y contribuciones especiales de mejoras.
- Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte público dentro de su territorio cantonal.
- Planificar, construir y mantener la infraestructura física y los equipamientos de salud y educación, así como los espacios públicos destinados al desarrollo social, cultural y deportivo, de acuerdo con la ley.
- Preservar, mantener y difundir el patrimonio arquitectónico, cultural y natural del cantón y construir los espacios públicos para estos fines.
- Formar y administrar los catastros inmobiliarios urbanos y rurales.
- Gestionar los servicios de prevención, protección, socorro y extinción de incendios.
- En el ámbito de sus competencias y territorio, y en uso de sus facultades, expedirán ordenanzas cantonales.
- La Dirección Financiera tiene como misión administrar los recursos financieros asignados a la Institución y proveer de información financiera veraz y oportuna para la toma de decisiones.
- Acrecentar el espíritu de nacionalidad, civismo y confraternidad de la población para lograr el crecimiento progreso y la indisoluble unidad cantonal.
- Fortalecer el desarrollo y crecimiento socio-económico del cantón.

3.1.4.7. BASES Y DISPOSICIONES LEGALES

El Municipio del Cantón Tosagua fue creado mediante Ley S/N publicada el 25 de enero de 1984 constituyéndose en principio como I. Concejo Municipal. En sesiones del Consejo Municipal del Cantón Tosagua de 11 y 18 de febrero de 2010 se aprobó la

ordenanza que cambia su denominación de Ilustre Municipalidad de Tosagua por la de Gobierno Municipal Autónomo del Cantón Tosagua.

En sesión del Concejo Municipal del Cantón Tosagua el 29 de diciembre de 2009, se aprueba la ordenanza que cambia su denominación de Gobierno Municipal Autónomo del Cantón Tosagua por la de Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Tosagua. Sus actividades están regidas por las siguientes disposiciones legales de carácter general y específico:

- Constitución de la República del Ecuador.
- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.
- Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y su Reglamento.
- Ley Orgánica del Servicio Público.
- Ley Especial de Descentralización del Estado y de Participación Social.
- Ley de Distribución del 15% del Presupuesto del Gobierno Central.
- Ley Reformatoria a la Ley Especial de Distribución del 15%.
- Ley de Régimen Tributario Interno.
- Ley de Regulación Económica y Control del Gasto Público.
- Ley Orgánica de Administración Financiera y Control.
- Ley de Responsabilidad, Estabilización y Transparencia Fiscal y Reformas. Código de Trabajo.
- Reglamento General de Bienes del Sector Público.
- Reglamento Orgánico y Funcional del Municipio.
- Ordenanzas, resoluciones de carácter administrativo y económico que regulan las actividades de la Municipalidad.

3.1.4.8. FINANCIAMIENTO

Establecido en las Leyes, Reglamentos y Ordenanzas Municipales; este organismo del sector público tiene su financiamiento de acuerdo a los siguientes rubros:

- Impuestos.
- Tasas y contribuciones.
- Ventas de bienes y servicios.

- Rentas de inversiones, multas e interés por mora.
- Ingresos de capital.
- Ingresos de financiamiento.
- Aportes y participaciones de capital e inversiones.

3.1.4.9. ORGÁNICO ESTRUCTURAL

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Tosagua para el cumplimiento de sus actividades cuenta con los siguientes niveles de organización, establecidos en la Ordenanza Municipal del 28 de diciembre de 2009 y se encuentra dividida en procesos y subprocesos:

Nivel directivo	- Corporación Municipal	
Nivel ejecutivo	- Alcaldía	
Nivel asesor	- Gestión Planificación - Gestión Legal - Gestión Auditoría Interna - Gestión comunicación social - Comisiones	
Nivel de apoyo	- Secretaría General - Gestión Desarrollo Administrativo	- Talento humano - Tecnología -Contratación Pública -Servicios Generales
	- Gestión Financiera	- Contabilidad - Avalúos y Catastro - Rentas - Tesorería - Bodega - Registraduría
Nivel operativo	- Gestión Social y Participación Ciudadana - Gestión Inspectorías y Policía Municipal - Gestión Obras Públicas - Gestión Servicios Públicos Municipales.	

3.1.4.10. FUNCIONARIOS PRINCIPALES

TABLA: O3.01. FUNCIONARIOS PRINCIPALES

NOMBRES Y APELLIDOS	DENOMINACIÓN DEL CARGO
González Álava Elba Violeta	Alcaldesa
Ponce Zambrano Narcisa Cleopatra	Concejal Principal
Toala Díaz Llina Emperatriz	Concejal Principal
Pazmiño Zambrano José Ángel	Concejal Principal
Zambrano García María Enriqueta	Concejal Principal
Zambrano Santos Isidro Rafael	Concejal Principal
Bailón Loor Frowen Leobel	Concejal Principal
Ponce Zambrano Ángel Antonio	Concejal Principal
Arteaga Zambrano Frank Wenceslao	Procurador Síndico
Zambrano Macías Henry Foster	Director de Desarrollo Administrativo
Barreiro Vera Carlos Eduardo	Director Financiero
Almeida Vera María Cristina	Secretaria General
Alvarado Quiroz Celia Arlene	Contadora Municipal
Sabando Vélez Yonaida Ismeida	Tesorera Municipal
Torres López Hitler Enrique	Guarda Almacén
Jácome Marín Jorge Arturo	Director de Planificación
Molina Ormaza Carlos Ignacio	Director de Servicios Públicos
Zambrano Mejía Tayron Santiago	Jefe Compras Públicas
Salvatierra Zambrano Geovanny	Técnico A
Espinales Laz Joffre Antonio	Director de Talento Humano
Palacio Cano Teddy Daniel	Director de Educación, Cultura, Deporte y Recreación
Loor Cedeño Wilson Arcadio	Jefe de Avalúo, Catastros y Registro
Pazmiño Castro Henry Leonardo	Profesional 2
Villavicencio Mejía Walter Alfredo	Director de Obras Públicas
Palma Ganchozo Ramón Edilberto	Profesional 2
Zambrano Álava Raúl Efraín	Profesional 1
Holguín Moreira Richard Edison	Director de Desarrollo de la Comunidad
Ponce Solórzano Ramón Danilo	Jefe de Administración y Mantenimiento de vehículos y Maquinarias
Álava Ponce Rosana María	Comisaria Municipal
Alcívar Rivas María Leonor	Coordinadora Gestión Ambiental
Salazar Alcivar Eduardo Antonio	Jefe de Personal de Obreros
Bailón Anchundia Angel Javier	Jefe del Camal Municipal
Rojas Pincay Luis Enrique	Recaudador

FUENTE: MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN TOSAGUA

NÓMINA DE LAS AUTORIDADES DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN TOSAGUA 2009 - 2014

ELBA GONZÁLEZ ÁLAVA
ALCALDESA

SRA. NARCISA CLEOPATRA PONCE ZANBRANO
VICE ALCALDESA

SR. JOSÉ ÁNGEL PAZMIÑO ZAMBRANO
CONCEJAL

SR. ÁNGEL ANTONIO PONCE ZAMBRANO
CONCEJAL

SRA. LLINA EMPERATRIZ TOALA DÍAZ
CONCEJAL

SRA. MARÍA ENRIQUETA ZAMBRANO GARCÍA
CONCEJAL

SR. FROWEN LEOBEL BAILÓN LOOR
CONCEJAL

SR. ISIDRO RAFAEL ZAMBRANO SANTOS
CONCEJAL

3.1.5. FODA: REALIZADO POR LA MUNICIPALIDAD.

El FODA es un mecanismo que permite definir con criterio ético la situación real del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Tosagua:

FORTALEZAS:

- Disponibilidad de activos fijos.
- Tecnología:
- Municipalidad cuenta con red de datos con internet e intranet.
- Existencia de área informática, inventario de propiedades del cantón.
- Talento Humano.
- Talento Humano dispuesto al cambio.
- Experiencia.
- Estabilidad laboral.
- Buenas relaciones de la Alcaldesa con sus funcionarios.
- Políticas.
- Apoyo de la corporación con la alcaldesa.
- Capacidad de gestión para conseguir recursos económicos.
- Liderazgo.
- Jurídico:
- Existen bases jurídicas.

OPORTUNIDADES:

- Apoyo ciudadano.
- Apoyo interinstitucional.
- Ubicación geográfica.
- Riqueza natural.
- Desarrollo organizacional parroquial.
- Fortalecimiento de Concejos Cantonales de Salud, Niñez y Adolescencia; y, de seguridad.
- Generación de recursos propios.

DEBILIDADES:

- Dependencias anti funcionales.
- Falta de equipos informáticos.
- Sistemas informáticos desactualizados.
- Carencia de sistemas de comunicación.
- Exceso de personal.
- Inadecuado proceso de selección, admisión y evaluación del talento humano.
- Carencia de un plan integral de capacitación.
- Deficiente atención: clientes internos y externos.
- Registros históricos poco confiables.
- No existe un control de procesos.
- Alta dependencia del recurso del estado.
- Falta de coordinación entre direcciones.
- Falta de manuales de procedimientos.

AMENAZAS:

- Falta de una cultura tributaria.
- Vulnerabilidad a los fenómenos naturales.
- Acelerado y desordenado crecimiento demográfico.

3.1.6. COMPONENTES ESCOGIDOS PARA LA FASE DE EJECUCIÓN.

Componente: Departamento de Talento Humano.

Subcomponentes:

Servicio Social.

- Relaciones de Comunicación.
- Relaciones Obreros - patronales.

Administrativos.

- Aplicación del Orgánico Funcional y Estructural
- Cumplimiento del Reglamento Interno.
- Desempeño Evaluación de Personal
- Aplicación del Manual de Funciones.**(VER ANEXO 5)**
- Cumplimiento de Normas y Procedimientos; vacaciones, contratos, permisos, etc.

Enfoque:

El enfoque de la Auditoría de Gestión realizado al Departamento de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Tosagua está orientada a; verificar la eficiencia de las operaciones y actividades efectuadas por la institución para el cumplimiento de sus objetivos y metas que le permitan alcanzar su misión y visión, evaluar la eficiencia y economía en la utilización de los recursos económicos, medir el grado de satisfacción de la población beneficiaria y la calidad de los servicios en relación con las necesidades de la población del Cantón Tosagua.

Objetivo:

Mejorar los sistemas de control interno y procesos administrativos en el Departamento de Talento Humano; del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Tosagua en base a la integración y cumplimiento de Normas y Leyes establecidas para el efecto.

Alcance del examen:

El análisis de Auditoría de Gestión realizado en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Tosagua, está comprendido entre el 2 de enero al 31 de diciembre del año 2010.

3.1.7. INDICADORES DE GESTION SUGERIDOS

La relación técnico operacional de gestión y del servicio que entrega el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Tosagua a la comunidad conlleva a una evaluación sistemática por medio de indicadores. **(VER ANEXO 4);** estos son elementos que expresan una relatividad y permiten determinar la eficiencia de las actividades administrativas y financieras de la institución.

En la Auditoría de Gestión se analizaron los indicadores que se relacionan a las actividades y/o servicios que presta la Municipalidad del Cantón Tosagua, acorde al Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado. Los indicadores previstos para este análisis son los que se detallan a continuación:

$$\text{Estructura planta de personal (EPP)} = \left(\frac{\text{Total profesionales del área de talento humano}}{\text{total profesionales de la institución}} * 100\right)$$

$$\text{Capacitación de personal} = \left(\frac{\text{Gasto personal capacitado}}{\text{gasto total de capacitación}} * 100\right)$$

- **Estructura de la planta de personal:** Expresa la relación del total de funcionarios existentes en el área de Talento Humano con el total de la institución, esto refleja el grado de eficiencia, eficacia, ética y profesionalismo con que se ejecutan los trabajos dentro de la institución.

$$EPP = \left(\frac{\text{total profesionales del área de talento humano}}{\text{total profesionales de la institución}}\right) = \frac{4}{100} x\ 100 = 0{,}04 = 4\%$$

Análisis: El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Tosagua cuenta con 4 profesionales en el área de Talento Humano y tiene un total de 100 profesionales en la institución; pero si consideramos que el total de profesionales de la institución son 100 se tiene que en la municipalidad tan solo el 4% de sus empleados son personas capacitados para ocupar sus respectivos cargos.

- **Capacitación de personal.-** El proceso capacitación del Talento Humano es muy importante porque permite un mayor desempeño y operatividad de la gestión y servicio de la institución. Muestra cuanto de los recursos para capacitación se ha utilizado durante el período económico.

$$CP = \left(\frac{gasto\ \ personal\ \ capacitado}{gasto\ \ total\ \ de\ \ capacitaci\ \ ón} \right) x\ 100 \Rightarrow \frac{1500\ ,00}{5000\ ,00} = 0,30 = 30\ ,00\ \%$$

Análisis: En el Municipio del Cantón Tosagua se capacitó a los Jefes Departamentales y Directores; para esto se asignó un presupuesto de $5000,00 correspondiente al período en estudio; es decir, el 30% de los funcionarios han sido capacitados.

3.1.8. CUESTIONARIOS Y EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN TOSAGUA

CUESTIONARIO Y EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

TIPO DE TRABAJO: Auditoría de gestión

PERÍODO: Del 2 de Enero al 31 de diciembre del 2010

COMPONENTE: Departamento de Talento Humano **N.C.I: 407 – 01 A 407 – 10**

NRO.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO	
		SI	NO	NA	POND.	CALF.
1	El Departamento de Talento Humano hace cumplir los planes de acuerdo a lo estipulado por la normativa institucional?.	X			10	8
2	Cuenta con un Manual de Funciones actualizado de cada una de las autoridades y empleados?	X			10	9
3	Aplica el proceso de selección de personal para el cumplimiento de actividades del recurso humano?	X			10	9
4	Actualiza las políticas y procedimientos para evaluar el desempeño del personal de la institución?	X			10	9
5	Propone planes de promociones y ascensos para el personal de la entidad?		X		10	0
6	Ha formulado planes de capacitación para el personal de la institución?	X			10	10
7	Existe rotación de personal en los diferentes departamentos de la institución?	X			10	10
8	Cumple y hace cumplir las disposiciones legales de acuerdo al orgánico funcional?	X			10	10
9	Aplica procedimientos y mecanismos para controlar la asistencia y permanencia del personal en sus lugares de trabajo?	X			10	10
10	Dispone de los expedientes de personal actualizado de acuerdo a su capacitación profesional?	X			10	9
	TOTAL				**100**	**84**

ELABORADO POR: Olga Marín y Zulay Pico

REVISADO POR: Dra. Raquel Córdova

FECHA: 20/05/2011

3.1.9. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN TOSAGUA

AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

Del 02 de enero al 31 de diciembre de 2010

Fecha de inicio: 15 de abril de 2011

Fecha de término: 14 de junio de 2011

VALORACIÓN:

Ponderación total	**PT = 100**
Calificación total	**CT = 84**
Calificación porcentual	**CP = 84%**

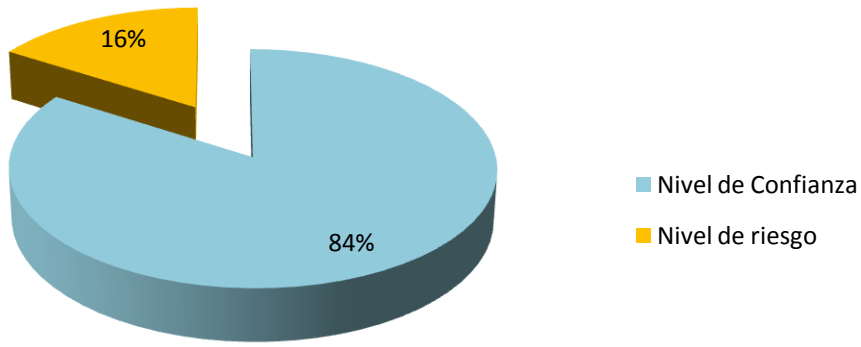
$$CP = \left(\frac{CT}{PT} \right) x\ 100$$

$$CP = \left(\frac{84}{100} \right) x\ 100$$

$$CP = 84\,\%$$

DETERMINACIÓN DE LOS NIVELES DE RIESGO Y CONFIANZA:

Calificación porcentual	Grado de confianza	Niveles de riesgo	Resultado	Enfoque
15 – 50%	**1 BAJO**	**3 ALTO**		
51 – 75%	**2 MEDIO**	**2 MEDIO**		
76 – 100%	**3 ALTO**	**1 BAJO**	**84 %**	**CUMPLIMIENTO**



CONCLUSIÓN PRELIMINAR:

En la evaluación de control interno realizada al Departamento de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Tosagua se logró determinar que el nivel de confianza alcanzó un 84% lo que significa que es alto y el nivel de riesgo es bajo; de esta manera se concluyó que el nivel de confianza y riesgo es ***"ACEPTABLE"***; teniendo un enfoque de *"CUMPLIMIENTO"*, pero se deberían implantar medidas de control para elevar el nivel de confianza a las actividades que realiza el Departamento de Talento Humano.

ELABORADO POR:	OLGA MARIN Y ZULAY PICO
REVISADO POR:	DRA. RAQUEL CÓRDOVA

3.1.10 DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS PARA LA REALIZACIÓN DE AUDITORÍA DE GESTIÓN.

Objetivo:

Mejorar los sistemas de control interno y procesos administrativos en el Departamento de Talento Humano; del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Tosagua en base a la integración y cumplimiento de Normas y Leyes establecidas para el efecto.

Estrategia:

Se define una actividad planificada de tipo operacional que permita la ejecución de la auditoría de gestión como norma Institucional del mejor funcionamiento.

3.2. FASE II. PLANIFICACIÓN

3.2.1. MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

<table>
<tr><td colspan="2">
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN TOSAGUA
MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN</td></tr>
<tr><td>Auditoría de Gestión: Al Departamento de Talento Humano</td><td>Período:
2010-02-01 Al 2010-12-31</td></tr>
<tr><td>Preparado por: Olga Marín Gallegos</td><td>Fecha: 2011-05-10</td></tr>
<tr><td>Revisado por: Zulay Pico Navarro</td><td>Fecha: 2011-05-10</td></tr>
<tr><td colspan="2">Requerimiento de la Auditoría: Informe, memorando de antecedentes y síntesis del informe</td></tr>
<tr><td>Fechas de intervención (Cronograma)</td><td>Fecha estimada</td></tr>
<tr><td>- Orden de trabajo</td><td>2011-04-15</td></tr>
<tr><td>- Conocimiento preliminar</td><td>2011-04-21</td></tr>
<tr><td>- Planificación</td><td>2011-05-16</td></tr>
<tr><td>- Inicio del trabajo de campo</td><td>2011-05-22</td></tr>
<tr><td>- Finalización trabajo de campo</td><td></td></tr>
<tr><td>- Discusión del borrador del informe con funcionarios</td><td></td></tr>
<tr><td>- Emisión del Informe final</td><td></td></tr>
<tr><td>- Presentación del Informe aprobado a la alcaldesa y miembros de la municipalidad.</td><td></td></tr>
<tr><td>Equipo de Auditoría</td><td>Nombres y apellidos</td></tr>
<tr><td>- Auditor General</td><td>Dra. Raquel Córdova</td></tr>
<tr><td>- Supervisor</td><td>Zulay Pico Navarro</td></tr>
<tr><td>- Jefe de Equipo</td><td>Olga Marín Gallegos</td></tr>
<tr><td>Días Presupuestados:</td><td>40 Días hombre</td></tr>
<tr><td colspan="2">- 40 días Laborables, distribuidos en la siguientes fases:
- FASE I: Conocimiento general.
- FASE II: Planificación.
- FASE III: Ejecución.
- FASE IV: Comunicación de resultados.</td></tr>
</table>

3.2.2. PROGRAMA DE AUDITORÍA

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN TOSAGUA
PROGRAMA DE AUDITORÍA

TIPO DE TRABAJO: Auditoría de gestión
PERÍODO: Del 2 de enero al 31 de diciembre del 2010
COMPONENTE: Departamento de Talento Humano

ORD.	OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS	REF. P /T	ELABORADO POR	FECHA
	OBJETIVOS:			
1.	Establecer el grado en que la entidad y los servidores han cumplido sus deberes y atribuciones encomendadas.		OMZP	20/05/2011
2.	Evaluar el rendimiento y productividad.		OMZP	20/05/2011
3.	Medir la eficiencia, efectividad, economía, calidad e impacto mediante la utilización de los indicadores desarrollados.		OMZP	20/05/2011
	PROCEDIMIENTOS:			
1.	Evaluar el control interno del componente.			
2.	Aplicar el cuestionario de control interno al Jefe de Talento Humano y los respectivos indicadores de gestión previstos para el componente.	**ELABORADO POR:** Olga Marín y Zulay Pico **FECHA:** 20/05/2011 **REVISADO POR:** Dra. Raquel Córdova **FECHA:** 30/05/2011		
3.	Realice los procedimientos necesarios para obtener evidencia suficiente y competente sobre el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía. Medir la calidad del servicio y el impacto.			

3.3. FASE III. EJECUCIÓN

3.3.1. RESUMEN DE HALLAZGOS

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN TOSAGUA
AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO
HALLAZGO DE LA AUDITORÍA N° 1.

Del 02 de enero al 31 de diciembre de 2010

Fecha de inicio: 15 de abril de 2011 **Fecha de término:** 14 de junio de 2011

El Manual de Funciones del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Tosagua está desactualizado, incompleto y ha sido socializado parcialmente.

En determinados cargos y jefaturas departamentales, "el manual de funciones se ha creado en función de la formación académica del servidor que actualmente ocupa el cargo" sin tomar en cuenta un mayor grado de profesionalismo. Los empleados no conocen en su totalidad las funciones que deben ejercer, existen cargos que no tienen manual de funciones. Se incumple las N.C.I.: 407 – 02: Manual de Clasificación de Puestos. **(VER ANEXO 6).** Efecto; Ineficiencia en el cumplimiento de las actividades propias del cargo. Conflictos internos, disminuye el grado de responsabilidad de los servidores y servidoras. Falta de comunicación entre la máxima autoridad, jefe de talento humano y jefes departamentales en lo que respecta a la creación y funciones de un determinado cargo. Estrategias fallidas de socialización. Inexperiencia del jefe de talentos humanos.

ELABORADO POR: Olga Marín y Zulay Pico
REVISADO POR: Dra. Raquel Córdova

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN TOSAGUA
AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO
HALLAZGO DE LA AUDITORÍA N° 2.

Del 02 de enero al 31 de diciembre de 2010

Fecha de inicio: 15 de abril de 2011 **Fecha de término:** 14 de junio de 2011

El personal incorporado en distintas jefaturas departamentales y otros, no cumple con el perfil profesional requerido.

La profesión de varios servidores no tributa al puesto ejercido, no existe documentación que sustente la preparación profesional en varios funcionarios. Se incumple la N.C.I.: 407 – 03: Incorporación de Personal **(VER ANEXO 7).** Incapacidad al momento de ejercer las funciones que el puesto laboral demanda. Procesos de selección de personal erróneo, informalidad en el proceso de recepción y validación de documentos.

ELABORADO POR: Olga Marín y Zulay Pico
REVISADO POR: Dra. Raquel Córdova

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN TOSAGUA
AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO
HALLAZGO DE LA AUDITORÍA N° 3.

Del 02 de enero al 31 de diciembre de 2010

Fecha de inicio: 15 de abril de 2011 **Fecha de término:** 14 de junio de 2011

La capacitación al personal de la institución se realiza parcialmente, existen servidores que no han sido capacitados teniendo cargos que lo ameritan.

La capacitación del personal no es equitativa. Existen registros limitados que evidencian la capacitación de determinados grupos de empleados. Se incumple la N.C.I.: 407 – 06: Capacitación y entrenamiento continuo **(VER ANEXO 8).** Ineficiencia en el cumplimiento de actividades, retrasos, conflictos de adaptación a nuevas tendencias y reglamentaciones gubernamentales en cargos administrativos. Falta de planes de capacitación en las diferentes áreas departamentales.

ELABORADO POR: Olga Marín y Zulay Pico
REVISADO POR: Dra. Raquel Córdova

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN TOSAGUA
AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO
HALLAZGO DE LA AUDITORÍA N° 4.

Del 02 de enero al 31 de diciembre de 2010

Fecha de inicio: 15 de abril de 2011 **Fecha de término:** 14 de junio de 2011

Los expedientes del personal están incompletos y desactualizados.

No existe información relacionada con evaluaciones y ascensos, falta documentación general, laboral y profesional de los servidores y servidoras. Se incumple la N.C.I.: 407 – 10: Información actualizada de personal **(VER ANEXO 9)**. Riesgo de pérdida de control sobre la documentación que debe reposar en la hoja de vida del empleado y pérdida de información de historial laboral. Falta de gestión del Jefe departamental, desconocimiento de las normas de control interno.

ELABORADO POR: Olga Marín y Zulay Pico
REVISADO POR: Dra. Raquel Córdova

3.3.2. ESTRUCTURA DEL INFORME DE AUDITORÍA

Carátula
Índice
Carta de presentación

CAPÍTULO I. ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

- Motivo
- Objetivo
- Alcance y enfoque
- Componente
- Indicadores utilizados

CAPÍTULO II. INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD

- Misión y visión
- Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
- Base legal y estructura orgánica
- Objetivo
- Financiamiento
- Funcionarios principales

CAPÍTULO III. RESULTADOS GENERALES

Comentarios, conclusiones y recomendaciones

3.4. FASE IV. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

A continuación se presenta en detalle el informe de la auditoría de gestión realizado al Departamento de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Tosagua:

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN TOSAGUA

INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

Auditoría de gestión al Departamento de Talento Humano del "Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Tosagua", de la Ciudad de "Tosagua". Período comprendido entre el 2 de enero al 31 de diciembre del 2010.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. CAPÍTULO I.

1.1. ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

1.1.1. Motivo de la auditoría
1.1.2. Objetivo de la auditoría
1.1.3. Alcance
1.1.4. Enfoque
1.1.5. Componente
1.1.6. Indicadores utilizados

2. CAPÍTULO II.

2.1. INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD

2.1.1. Misión
2.1.2. Visión
2.1.3. Valores
2.1.4. Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
2.1.5. Base legal
2.1.6. Estructura orgánica
2.1.7. Objetivo de la entidad
2.1.8. Financiamiento
2.1.9. Funcionarios principales

3. CAPÍTULO III.

3.1. RESULTADOS GENERALES DE LA AUDITORÍA

El Manual de Funciones del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Tosagua está desactualizado, incompleto y ha sido socializado parcialmente.
Comentario
Conclusiones
Recomendaciones

El personal incorporado en distintas jefaturas departamentales y otros, no cumple con el perfil profesional requerido.

Comentario

Conclusiones

Recomendaciones

La capacitación al personal de la institución se realiza parcialmente, existen servidores que no han sido capacitados teniendo cargos que lo ameritan.

Comentario

Conclusiones

Recomendaciones

Los expedientes del personal están incompletos y desactualizados.

Comentario

Conclusiones

Recomendaciones

CARTA DE PRESENTACIÓN DEL INFORME

Tosagua, Junio 14 del 2011

Sra. Elba González Álava

ALCALDESA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DEL CANTÓN TOSAGUA

Ciudad.

De mi consideración:

Hemos efectuado la Auditoría de Gestión al Departamento de Talento Humano por el período comprendido entre el 2 de enero y el 31 de diciembre del 2010.

Nuestra auditoría se efectuó de acuerdo a las Normas Ecuatorianas de Auditoría emitidas por la Contraloría General del Estado. Estas Normas requieren que la auditoría sea planificado y ejecutado para obtener certeza razonable, que la información y la documentación auditada no contiene expresiones erróneas, igualmente que las operaciones a las cuales corresponden se hayan ejecutado de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, políticas y demás normas aplicables, consecuentemente incluyo pruebas y demás procedimientos que consideramos necesarios en las circunstancias.

Por la naturaleza de la auditoría, los resultados se encuentran expresados a través de los comentarios conclusiones y recomendaciones que forman parte del informe.

Es deber de la máxima autoridad adoptar oportunamente las medidas correctivas señaladas en las recomendaciones.

Atentamente,

Olga Marín Gallegos — Auditora

Zulay Pico Navarro — Auditora

CAPÍTULO I

1.1. ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

1.1.1. Motivo de la auditoría

La Auditoría de Gestión al Departamento de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Tosagua, Provincia de Manabí, se lo realizó de conformidad con la Orden de Trabajo OT – GMCT – UATH – 001 en cumplimiento al Plan Operativo del año 2010.

1.1.2. Objetivo de la auditoría

Mejorar los sistemas de control interno y procesos administrativos en el Departamento de Talento Humano; del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Tosagua en base a la integración y cumplimiento de normas y leyes establecidas para el efecto.

1.1.3. Alcance

El análisis de la Auditoría de Gestión al Departamento de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Tosagua, está comprendido entre el 2 de enero al 31 de diciembre del año 2010.

1.1.4. Enfoque

El enfoque de la Auditoría de Gestión realizado al Departamento de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Tosagua está orientada a; verificar la eficiencia de las operaciones y actividades efectuadas por la institución para el cumplimiento de sus objetivos y metas que le permitan alcanzar su misión y visión, evaluar la eficiencia y economía en la utilización de los recursos económicos, medir el grado de satisfacción de la población beneficiaria y la calidad de los servicios en relación con las necesidades de la población del Cantón Tosagua.

1.1.5. Componente

El componente utilizado es el Departamento de Talento Humano

1.1.6. Indicadores Utilizados

Los indicadores utilizados en el Departamento de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Cantón Tosagua son los detallados a continuación:

$$\text{Estructura planta de personal (EPP)} = \left(\frac{\textit{Total profesionales del área de talento humano}}{\textit{total profesionales de la institución}} * 100 \right)$$

$$\textit{Capacitación de personal} = \left(\frac{\textit{Gasto personal capacitado}}{\textit{gasto total de capacitación}} * 100 \right)$$

CAPÍTULO II

2.1. INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD

2.1.1. Misión

El Municipio es la sociedad política autónoma subordinada al orden jurídico constitucional del Estado, cuya finalidad es el bien común local y, dentro de este y en forma primordial, la atención de las necesidades de la ciudad, del área metropolitana y de las parroquias rurales de la respectiva jurisdicción. Planear, implementar y sostener las acciones y gestiones del desarrollo del gobierno autónomo descentralizado local.

Dinamizar los proyectos de obras y servicios con calidad y oportunidad, que aseguren el desarrollo social y económico de la población, con la participación directa y efectiva de los diferentes actores sociales, dentro de un marco de transparencia y ética institucional optimizando los recursos humanos altamente comprometidos, capacitados y motivados.

2.1.2. Visión

El Gobierno local, se constituirá en un ejemplo del desarrollo y contará con una organización interna, altamente eficiente, que gerencia productos y servicios compatibles con la demanda de la sociedad y capaz de asumir los nuevos papeles vinculados con el desarrollo, con identidad cultural y de género, descentralizando, desconcentrando y optimizando los recursos. El Municipio será la entidad moderna, ágil y fortalecida en todas sus áreas técnicas y administrativas, para brindar a la ciudadanía servicios públicos municipales de alto nivel de calidad y fomentando el progreso y desarrollo de la jurisdicción.

2.1.3. Valores institucionales

- Honestidad y transparencia.
- Calidad en el servicio
- Respeto
- Lealtad institucional
- Solidaridad

- Responsabilidad social
- Vocación de servicio
- Equidad
- Trabajo en equipo
- Comunicación efectiva
- Visión positiva de futuro

2.1.4. Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

El FODA es un mecanismo que permite definir con criterio ético la situación real del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Tosagua:

FORTALEZAS:

- Disponibilidad de activos fijos.
- Tecnología:
- Municipalidad cuenta con red de datos con internet e intranet.
- Existencia de área informática, inventario de propiedades del cantón.
- Talento Humano.
- Talento Humano dispuesto al cambio.
- Experiencia.
- Estabilidad laboral.
- Buenas relaciones de la Alcaldesa con sus funcionarios.
- Políticas.
- Apoyo de la corporación con la Alcaldesa.
- Capacidad de gestión para conseguir recursos económicos.
- Liderazgo.
- Jurídico:
- Existen bases jurídicas.

OPORTUNIDADES:

- Apoyo ciudadano.
- Apoyo interinstitucional.
- Ubicación geográfica.

- Riqueza natural.
- Desarrollo organizacional parroquial.
- Fortalecimiento de Concejos Cantonales de Salud, Niñez y Adolescencia; y, de seguridad.
- Generación de recursos propios.

DEBILIDADES:

- Dependencias anti funcionales.
- Falta de equipos informáticos.
- Sistemas informáticos desactualizados.
- Carencia de sistemas de comunicación.
- Exceso de personal.
- Inadecuado proceso de selección, admisión y evaluación del talento humano.
- Carencia de un plan integral de capacitación.
- Deficiente atención: clientes internos y externos.
- Registros históricos poco confiables.
- No existe un control de procesos.
- Alta dependencia del recurso del estado.
- Falta de coordinación entre direcciones.
- Falta de manuales de procedimientos.

AMENAZAS:

- Falta de una cultura tributaria.
- Vulnerabilidad a los fenómenos naturales.
- Acelerado y desordenado crecimiento demográfico.

2.1.5. Base legal

El Municipio del Cantón Tosagua fue creado mediante Ley S/N publicada el 25 de enero de 1984 constituyéndose en principio como I. Concejo Municipal. En sesiones del Consejo Municipal del Cantón Tosagua de 11 y 18 de febrero de 2010 se aprobó la ordenanza que cambia su denominación de Ilustre Municipalidad de Tosagua por la de Gobierno Municipal Autónomo del Cantón Tosagua.

En sesión del Concejo Municipal del Cantón Tosagua el 29 de diciembre de 2009, se aprueba la ordenanza que cambia su denominación de Gobierno Municipal Autónomo del Cantón Tosagua por la de Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Tosagua. Sus actividades están regidas por las siguientes disposiciones legales de carácter general y específico:

- Constitución de la República del Ecuador.
- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.
- Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y su Reglamento.
- Ley Orgánica del Servicio Público.
- Ley Especial de Descentralización del Estado y de Participación Social.
- Ley de Distribución del 15% del Presupuesto del Gobierno Central.
- Ley Reformatoria a la Ley Especial de Distribución del 15%.
- Ley de Régimen Tributario Interno.
- Ley de Regulación Económica y Control del Gasto Público.
- Ley Orgánica de Administración Financiera y Control.
- Ley de Responsabilidad, Estabilización y Transparencia Fiscal y Reformas. Código de Trabajo.
- Reglamento General de Bienes del Sector Público.
- Reglamento Orgánico y Funcional del Municipio.
- Ordenanzas, resoluciones de carácter administrativo y económico que regulan las actividades de la Municipalidad.

2.1.6. Estructura orgánica

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Tosagua para el cumplimiento de sus actividades cuenta con los siguientes niveles de organización, establecidos en la Ordenanza Municipal del 28 de diciembre de 2009, y se encuentra dividida en procesos y subprocesos:

Nivel directivo	- Corporación Municipal	
Nivel ejecutivo	- Alcaldía	
Nivel asesor	- Gestión Planificación - Gestión Legal - Gestión Auditoría Interna - Gestión comunicación social - Comisiones	
Nivel de apoyo	- Secretaría General	
	- Gestión Desarrollo Administrativo	- Talento humano - Tecnología -Contratación Pública -Servicios Generales
	- Gestión Financiera	- Contabilidad - Avalúos y Catastro - Rentas - Tesorería - Bodega - Registraduría
Nivel operativo	- Gestión Social y Participación Ciudadana - Gestión Inspectorías y Policía Municipal - Gestión Obras Públicas - Gestión Servicios Públicos Municipales.	

2.1.7. Objetivos de la entidad

- Procurar el bienestar de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales.
- Planificar e impulsar el desarrollo físico del cantón en sus áreas urbanas y rurales.
- 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.
- Dotación de sistemas de agua potable y alcantarillado.
- Construcción, mantenimiento, aseo, embellecimiento y reglamentación del uso de caminos, calles, parques, plazas y demás espacios públicos.
- Recolección, procesamiento o utilización de residuos.
- 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 y expendios.
- Ejercicio de la policía de moralidad y costumbres.
- Control de construcciones.
- Autorización para el funcionamiento de locales industriales, comerciales y profesionales.
- Servicio de cementerios.
- Fomento de turismo.
- Servicio de mataderos y plazas de mercado.
- Planificar, coordinar y ejecutar planes y programas de prevención y atención social.
- Planificación del desarrollo cantonal.
- Regular el uso de la vía pública en áreas urbanas y suburbanas de la cabecera cantonal y en las áreas urbanas de las parroquias rurales del cantón.
- Ejercer el control sobre las pesas, medidas y calidad de los productos que se expenden en los diversos locales comerciales de la jurisdicción.
- Promover y apoyar el desarrollo cultural, artístico, deportivo y de recreación, para lo cual podrá coordinar con instituciones públicas o privadas afines.
- Prevenir y controlar la contaminación del medio ambiente en coordinación con las entidades afines.
- Contribuir al fomento de la actividad productiva y su comercialización, a través de programas de apoyo a actividades como la artesanía, microempresarias y productoras de la pequeña industria entre otros, en coordinación con organismos nacionales, regionales, provinciales y parroquiales.

- Colaborar y coordinar con la Policía Nacional, la protección, seguridad y convivencia ciudadana.
- 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.
- 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.
- Ejercer el control de la venta de 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.
- Coordinar con otras entidades, el desarrollo y mejoramiento de la cultura, de la educación y la asistencia social.
- Investigar, analizar y recomendar las soluciones más adecuadas a los problemas que enfrenta el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Tosagua, con arreglo a las condiciones cambiantes, en lo social, político y económico.
- Estudiar la temática municipal y recomendar la adopción de técnicas de gestión racionalizada y empresarial, con procedimientos de trabajo uniformes y flexibles, tendientes a profesionalizar y especializar la gestión del gobierno local.
- Auspiciar y promover la realización de reuniones frecuentes para discutir los problemas municipales, mediante el uso de mesas redondas, seminarios, talleres, conferencias, simposios, cursos y otras actividades de integración de trabajo, insertas en el sistema de participación ciudadana determinado en la ley.
- Capacitación de los recursos humanos, que apunte a la profesionalización de la gestión municipal.
- Mejorar y ampliar la cobertura de servicios de manera paralela al mejoramiento de la administración con el aporte de la comunidad.

2.1.8. Financiamiento

Establecido en la Leyes, Reglamentos y Ordenanzas municipales este organismo del sector público tiene su financiamiento de acuerdo a los siguientes rubros:

- Impuestos.
- Tasas y contribuciones.
- Ventas de bienes y servicios.
- Rentas de inversiones, multas e interés por mora.
- Ingresos de capital.
- Ingresos de financiamiento.
- Aportes y participaciones de capital e inversiones.

2.1.9. Funcionarios principales

NOMBRES Y APELLIDOS	DENOMINACIÓN DEL CARGO
González Álava Elba Violeta	Alcaldesa
Ponce Zambrano Narcisa Cleopatra	Concejal Principal
Toala Díaz Llina Emperatriz	Concejal Principal
Pazmiño Zambrano José Ángel	Concejal Principal
Zambrano García María Enriqueta	Concejal Principal
Zambrano Santos Isidro Rafael	Concejal Principal
Bailón Loor Frowen Leobel	Concejal Principal
Ponce Zambrano Ángel Antonio	Concejal Principal
Arteaga Zambrano Frank Wenceslao	Procurador Síndico
Zambrano Macías Henry Foster	Director de Desarrollo Administrativo
Barreiro Vera Carlos Eduardo	Director Financiero
Almeida Vera María Cristina	Secretaria General
Alvarado Quiroz Celia Arlene	Contadora Municipal
Sabando Vélez Yonaida Ismeida	Tesorera Municipal
Torres López Hitler Enrique	Guarda Almacén
Jácome Marín Jorge Arturo	Director de Planificación
Molina Ormaza Carlos Ignacio	Director de Servicios Públicos
Zambrano Mejía Tayron Santiago	Jefe Compras Públicas
Salvatierra Zambrano Geovanny	Técnico A
Espinales Laz Joffre Antonio	Director de Talento Humano
Palacio Cano Teddy Daniel	Director de Educación, Cultura, Deporte y Recreación
Loor Cedeño Wilson Arcadio	Jefe de Avalúo, Catastros y Registro
Pazmiño Castro Henry Leonardo	Profesional 2
Villavicencio Mejía Walter Alfredo	Director de Obras Públicas
Palma Ganchozo Ramón Edilberto	Profesional 2
Zambrano Álava Raúl Efraín	Profesional 1
Holguín Moreira Richard Edison	Director de Desarrollo de la Comunidad
Ponce Solórzano Ramón Danilo	Jefe de Administración y Mantenimiento de vehículos y Maquinarias
Álava Ponce Rosana María	Comisaria Municipal
Alcívar Rivas María Leonor	Coordinadora Gestión Ambiental
Salazar Alcivar Eduardo Antonio	Jefe de Personal de Obreros
Bailón Anchundia Angel Javier	Jefe del Camal Municipal
Rojas Pincay Luis Enrique	Recaudador

CAPÍTULO III

3.1. RESULTADOS GENERALES DE LA AUDITORÍA

El Manual de Funciones del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Tosagua está desactualizado, incompleto y ha sido socializado parcialmente.

Comentario:

El Jefe de Talentos Humanos debe elaborar los manuales de funciones de los servidores y servidoras de acuerdo a las necesidades reales de la entidad con la asesoría de cada uno de los directores y jefes departamentales, apegados a las leyes y reglamentaciones vigentes para la asignación de un cargo.

Conclusión:

Existe falta de criterio técnico del Jefe de Talentos Humanos en lo que respecta a la aplicación de procedimientos para elaborar y socializar los manuales de funciones.

Recomendación:

El Jefe de Personal debe mejorar los procedimientos de asignación de funciones a los servidores y servidoras de la institución, actualizar criterios técnicos, normativas y reglamentaciones para delimitar el nivel académico que debe regir en un determinado cargo e implementar una estrategia que permita socializar las responsabilidades y funciones del personal de la entidad.

El personal incorporado en distintas jefaturas departamentales y otros, no cumple con el perfil profesional requerido.

Comentario:

El Jefe de Personal tiene que asesorar a la alcaldesa para que convoque a concurso de "merecimiento" según indica la ley para cubrir vacantes. Debe solicitar la documentación certificada y refrendada de la preparación académica del personal de la institución.

Conclusión:

No se promueven concursos de merecimientos para cubrir vacantes. Falta de responsabilidad del jefe de talentos humanos en el proceso de recepción y validación de documentación.

Recomendación:

El Jefe de Personal debe tomar con responsabilidad y ética profesional el proceso de recepción y validación de documentos del personal que labora en la institución, debe brindar un asesoramiento directo a la alcaldesa, para que promueva los concursos de merecimientos y llene las vacantes según lo determina las normas y procedimientos de la administración pública Ecuatoriana, con ello se establece mayor responsabilidad y gestión del servicio público.

La capacitación al personal de la institución se realiza parcialmente, existen servidores que no han sido capacitados teniendo cargos que lo ameritan.

Comentario:

El Jefe de Personal tiene que promover planes de capacitación y actualización de conocimientos en todos los departamentos que constituyen el Gobierno Municipal de Tosagua, situación que mejorará el desempeño los funcionarios y por ende la prestación de servicios.

Conclusión:

El Jefe de Personal no impulsa planes de capacitación técnica especializada ni la creación de nuevos convenios de capacitación con otras instituciones públicas y privadas.

Recomendación:

El Jefe de Personal debe diseñar, planificar y promover planes continuos de capacitación para todos los departamentos que conforman el Gobierno Municipal de Tosagua.

Los expedientes del personal están incompletos y desactualizados.

Comentario:

El Jefe de Personal debe gestionar la entrega de la información requerida para completar el expediente de cada uno de los funcionarios y empleados de la entidad, en función de las nuevas normativas exigidas por el Gobierno central.

Conclusión:

El Departamento de talentos humanos posee los expedientes de los servidores y servidoras de la institución desactualizados e incompletos, se evidencia la falta de documentos y requisitos básicos para la realización de un contrato, no existe historial de asensos del personal.

Recomendación:

El Jefe de personal debe actualizar el expediente de todos los servidores y servidoras del Gobierno Municipal de Tosagua, de la misma manera se debe solicitar formalmente y receptar la documentación faltante e inexistente.

CONCLUSIONES
Y
RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Tosagua dispone de un manual de funciones incompleto y desactualizado, las responsabilidades asignadas en los mismos no se ajusta a las verdaderas necesidades de la institución.

- El Departamento de Talentos Humanos carece de documentación formal que demuestre el proceso de selección de personal para una determinada vacante. La documentación académica en los expedientes de varios funcionarios es escasa, y algunos casos no se encuentra refrendada.

- La capacitación del personal se limita exclusivamente a los Jefes y Directores de los departamentos: Financiero, Tesorería y Contabilidad. El programa de capacitación existente no incluye otras áreas departamentales.

- Los expedientes del personal que reposan en el Departamento de Talentos Humanos del Gobierno Municipal de Tosagua se encuentran desactualizados e incompletos.

RECOMENDACIONES

- EL Jefe de Talentos Humanos debe elaborar un Manual de Funciones que se ajuste a las verdaderas necesidades de la institución, aplicando criterios técnicos actualizados para su posterior socialización.

- EL Jefe de Talentos Humanos debe cumplir y hacer cumplir los respectivos procedimientos para la selección de personal de una manera ética y responsable con el debido sustento legal.

- El Jefe de Talentos Humanos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Tosagua debe proponer e impulsar un nuevo programa de capacitación que involucre a todos los departamentos que conforman la entidad, de esta manera se fortalecerá la actividad institucional.

- EL Jefe de Talentos Humanos debe actualizar el expediente de todos los funcionarios y servidores del Gobierno Municipal de Tosagua, receptar la documentación faltante para su posterior validación.

BIBLIOGRAFÍA

Amador, A, (2008). Auditoría Administrativa. Mc Graw Hill, México. Primera edición p 138.

Cisneros, G, (2006). Auditoría I Guía Didáctica. UTPL. Ecuador. p 19 – 20, 61.

CGE. 2002. Ley orgánica de la contraloría general del estado y reglamento. (en línea). Ecuador. Consultado, 02 de mayo 2011. Formato (PDF). Disponible en:http://www.contraloria.gov.ec

GADMCT. 2010. Ley orgánica de la contraloría general del estado y reglamento. (en línea). Ecuador. Consultado, 7 de abril 2011. Formato (HTML). Disponible en:http://www.tosagua.gob.ec

Franklin, B, (2007). Auditoría Administrativa y Gestión Estratégica del Cambio. Pearson, México, Segunda edición. p 147 – 150.

Gaitán, R, (2006). Control Interno y Fraudes (con base en los ciclos transaccionales – análisis informe COSO). Ecoe ediciones. Bogotá. p 26, 171

Lawrence, Ch, (1971). Procedimientos de Auditoría. Centro Regional de Ayuda Técnica. México. p 21, 29

López, M, 2006. Auditoría de Gestión como herramienta para evaluar procesos administrativos, financieros, operativos de las empresas de servicios grandes. Tesis Auditoría en Gestión de Calidad ESPOL. Guayaquil, Ec. P 90 – 94, 97 -101, 104 - 107, 108 -114.

Lozano, A, (2007). Auditoría III Guía Didáctica. UTPL. Ecuador. p 90, 94 – 95, 100 – 101.

Maldonado, M, (2001). Auditoría de Gestión. Ábaco. Ecuador. P 15, 47 – 50, 51 – 52.

Willingham, J, (1982). Auditoría Conceptos y métodos. Mc Graw Hill. Bogotá. p 82 – 83.

ANEXOS

ANEXO 1. CARTA DE AUTORIZACIÓN

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO
MUNICIPAL DEL CANTÓN TOSAGUA
Alcaldía

Oficio No.037-EGA-ACT-2011

Tosagua, enero 18 de 2011

Señoritas
Olga Marín Gallegos y
Zulay Pico Navarro
ESTUDIANTES DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
Ciudad.-

De mi consideración:

Reciban un cordial saludo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tosagua.

Por medio del presente comunico que he recibido con fecha 06 de enero de 2011 su oficio s/n mediante el cual me solicitan se les permita desarrollar una AUDITORÍA DE GESTIÓN en la Municipalidad el cantón Tosagua., como requisito fundamental para la obtención del título de ingenieras en contabilidad y auditoría.

Ante lo expuesto comunico a ustedes que esta Alcaldía desde inicios de funciones ha puesto especial interés en abrir las puertas de la institución para que los estudiantes puedan completar los requisitos previos a la obtención de sus respectivos títulos, y este caso no será la excepción, por lo tanto les autorizo para que realicen la AUDITORÍA DE GESTIÓN en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tosagua, para el cronograma de trabajo y el desarrollo de su tesis deberán coordinar labores con el Licenciado Joffre Espinales Laaz Jefe de Talentos Humanos Municipales, quien dará las correspondientes autorizaciones a los funcionarios municipales pertinentes para que les permitan manipular la información respectiva.

Esperando cumplir la solicitud realizada por ustedes me suscribo, no sin antes reiterarles mis sentimientos de consideración y estima.

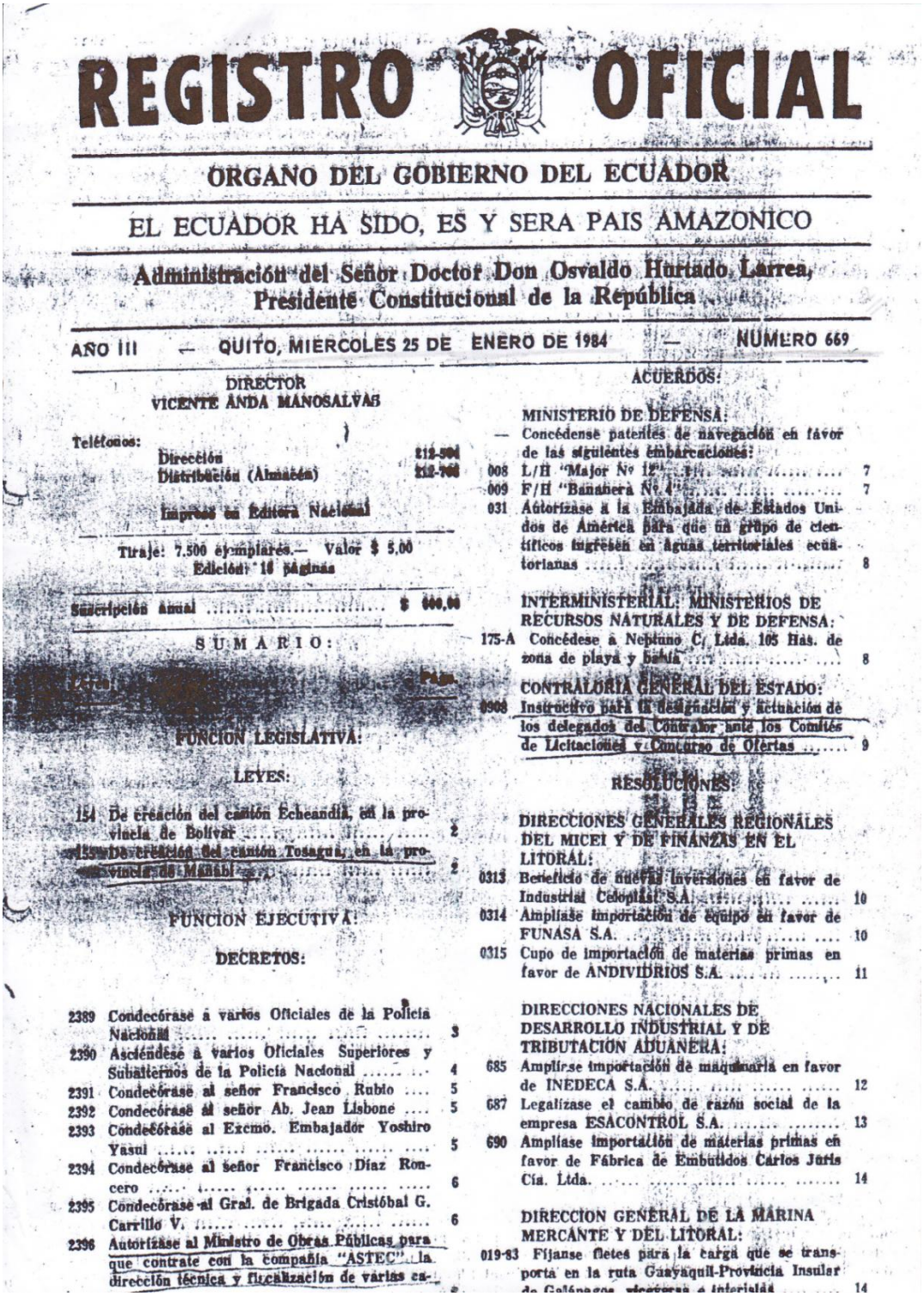
Cordialmente,

Elba González Alava
ALCALDESA DEL CANTÓN TOSAGUA

GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN TOSAGUA
ALCALDÍA

Dirección: Calle Bolívar y Ascázubi
Teléfonos: 052330689; 052330690; 052330209. Telefax: 052330155
Pagina Web: www.tosagua.gov.ec; e-mail: alcaldia@tosagua.gov.ec

ANEXO 2. REGITRO OFICIAL



REGISTRO OFICIAL

ORGANO DEL GOBIERNO DEL ECUADOR

EL ECUADOR HA SIDO, ES Y SERA PAIS AMAZONICO

Administración del Señor Doctor Don Osvaldo Hurtado Larrea, Presidente Constitucional de la República

AÑO III — QUITO, MIERCOLES 25 DE ENERO DE 1984 — NUMERO 669

DIRECTOR
VICENTE ANDA MANOSALVAS

Teléfonos:
Dirección 212-504
Distribución (Almacén) 212-768

Imprenta Editora Nacional

Tiraje: 7.500 ejemplares.— Valor $ 5,00
Edición: 16 páginas

Suscripción anual ..... $ 600,00

SUMARIO:

Pág.

FUNCION LEGISLATIVA:

LEYES:

154 De creación del cantón Echeandía, en la provincia de Bolívar 2

155 De creación del cantón Tosagua, en la provincia de Manabí 2

FUNCION EJECUTIVA:

DECRETOS:

2389 Condecórase a varios Oficiales de la Policía Nacional 3

2390 Asciéndese a varios Oficiales Superiores y Subalternos de la Policía Nacional 4

2391 Condecórase al señor Francisco Rubio 5

2392 Condecórase al señor Ab. Jean Lisbone 5

2393 Condecórase al Excmo. Embajador Yoshiro Yasui 5

2394 Condecórase al señor Francisco Díaz Roncero 6

2395 Condecórase al Gral. de Brigada Cristóbal G. Carrillo V. 6

2396 Autorízase al Ministro de Obras Públicas para que contrate con la compañía "ASTEC" la dirección técnica y fiscalización de varias ca-

ACUERDOS:

MINISTERIO DE DEFENSA:

— Concédense patentes de navegación en favor de las siguientes embarcaciones:

008 L/H "Mayor Nº 12" 7

009 F/H "Bananera Nº 4" 7

031 Autorízase a la Embajada de Estados Unidos de América para que un grupo de científicos ingresen en aguas territoriales ecuatorianas 8

INTERMINISTERIAL: MINISTERIOS DE RECURSOS NATURALES Y DE DEFENSA:

175-A Concédese a Neptuno C. Ltda. 105 Has. de zona de playa y bahía 8

CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO:

0308 Instructivo para la designación y actuación de los delegados del Contralor ante los Comités de Licitaciones y Concurso de Ofertas 9

RESOLUCIONES:

DIRECCIONES GENERALES REGIONALES DEL MICEI Y DE FINANZAS EN EL LITORAL:

0313 Beneficio de nuevas inversiones en favor de Industrial Celoplast S.A. 10

0314 Amplíase importación de equipo en favor de FUNASA S.A. 10

0315 Cupo de importación de materias primas en favor de ANDIVIDRIOS S.A. 11

DIRECCIONES NACIONALES DE DESARROLLO INDUSTRIAL Y DE TRIBUTACION ADUANERA:

685 Amplíase importación de maquinaria en favor de INEDECA S.A. 12

687 Legalízase el cambio de razón social de la empresa ESACONTROL S.A. 13

690 Amplíase importación de materias primas en favor de Fábrica de Embutidos Carlos Juris Cía. Ltda. 14

DIRECCION GENERAL DE LA MARINA MERCANTE Y DEL LITORAL:

019-83 Fíjanse fletes para la carga que se transporta en la ruta Guayaquil-Provincia Insular de Galápagos, viceversa e interislas 14

ANEXO 3. REGITRO ÚNICO CONTRIBUYENTES

SRi
...le hace bien al país!

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES

NUMERO RUC: 1360001790001

RAZON SOCIAL: MUNICIPIO DE TOSAGUA

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001 **ESTADO** ABIERTO MATRIZ **FEC. INICIO ACT.** 25/01/1984

NOMBRE COMERCIAL: **FEC. CIERRE:**

FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

ACTIVIDADES REALIZADAS POR MUNICIPIOS.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: MANABI Cantón: TOSAGUA Parroquia: TOSAGUA Calle: BOLIVAR Número: S/N Intersección: ASCAZUBI Referencia: FRENTE A LA TIENDA DEL SEÑOR GUSTAVO PARRAGA Telefono Trabajo: 052330155 Fax: 052330209

No. ESTABLECIMIENTO: 002 **ESTADO** ABIERTO **FEC. INICIO ACT.** 18/01/2000

NOMBRE COMERCIAL: GUARDERIA ORI SANTA GEMA **FEC. CIERRE:**

FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

GUARDERIAS

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: MANABI Cantón: TOSAGUA Parroquia: TOSAGUA Barrio: COMUNIDAD EL PARAISO Calle: PRINCIPAL Número: S/N Referencia: A LADO DE LA ESCUELA REINA DEL CAMINO Carretera: TOSAGUA - PORTOVIEJO Kilómetro: 8 Telefono Trabajo: 052330155

No. ESTABLECIMIENTO: 003 **ESTADO** ABIERTO **FEC. INICIO ACT.** 20/03/2007

NOMBRE COMERCIAL: MUNICIPIO DE TOSAGUA-FODI **FEC. CIERRE:**

FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

ACTIVIDADES DE ASISTENCIA SOCIAL PRESTADOS POR INSTITUCIONES QUE ATIENDEN A MADRES SOLTERAS Y A SUS HIJOS.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: MANABI Cantón: TOSAGUA Parroquia: TOSAGUA Calle: BOLIVAR Intersección: ASCAZUBI Referencia: FRENTE A LA ASOCIACION DE JUBILADOS Telefono De Referencia: 052330155

SERVICIOS TRIBUTARIOS SRI MANABI Servicio Rentas Internas

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: SMAM180808 **Lugar de emisión:** PORTOVIEJO/AV. **Fecha y hora:** 18/08/2008

SRi.gov.ec

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES

...le hace bien al país!

NUMERO RUC: 1360001790001

RAZON SOCIAL: MUNICIPIO DE TOSAGUA

NOMBRE COMERCIAL:

CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS

REP. LEGAL / AGENTE DE RETENCION: SABANDO VELEZ YONAIDA ISMENIA

CONTADOR: ALVARADO QUIROZ CELIA ARLENE

FEC. INICIO ACTIVIDADES:	25/01/1984	**FEC. CONSTITUCION:**	25/01/1984
FEC. INSCRIPCION:	25/01/1994	**FECHA DE ACTUALIZACIÓN:**	18/08/2009

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

ACTIVIDADES REALIZADAS POR MUNICIPIOS.

DIRECCIÓN PRINCIPAL:

Provincia: MANABI Cantón: TOSAGUA Parroquia: TOSAGUA Calle: BOLIVAR Número: S/N Intersección: ASCAZUBI Referencia ubicación: FRENTE A LA TIENDA DEL SEÑOR GUSTAVO PARRAGA Telefono Trabajo: 052330155 Fax: 052330209

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

 # DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 003 **ABIERTOS:** 3

JURISDICCION: \ REGIONAL MANABI \ MANABI **CERRADOS:** 0

SERVICIOS TRIBUTARIOS * SRi MANABÍ * Servicio Rentas Internas

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: SMAM150609 **Lugar de emisión:** PORTOVIEJO/AV. **Fecha y hora:** 18/08/2009

SRi.gov.ec

ANEXO 4. INDICADORES DE GESTÓN MUNICIPAL.

MUNICIPIO DE TOSAGUA

INDICADORES DE GESTIÓN
Período: Enero => Diciembre

	Valores	Indice
SOLVENCIA FINANCIERA		
Ingresos Corrientes	321,901.35	0.61
Gastos Corrientes	527,429.71	
DEPENDENCIA FINANCIERA		
Ingresos por Transferencias	13,864,004.44	0.93
Ingresos Totales	14,962,875.43	
Financiamiento	6,000.00	0.00
Ingresos Totales	14,962,875.43	
Deuda	472,596.52	0.03
Ingresos Totales	14,962,875.43	
AUTONOMIA FINANCIERA		
Ingresos Propios	0.00	0.00
Ingresos Totales	14,962,875.43	
Ingresos No Presupuestarios	243,912.66	0.02
Ingresos Totales	14,962,875.43	
Gastos No Presupuestarios	17,398.18	0.00
Ingresos Totales	14,962,875.43	
ngresos Propios y No Presupuestarios	243,912.66	0.02
Ingresos Totales	14,962,875.43	

ANEXO 5. MANUAL DE FUNCIONES.

Teléfonos 2330689
2330690 – 2330209
Telefax: 2330155

I. MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN TOSAGUA

- Título de CPA.
- Haber realizado los cursos aprobados por la Contraloría General del Estado.
- Experiencia de dos años en funciones similares
- Conocimiento de uso tecnológico.
- Manejo básico del idioma Inglés.
- Conocimiento en gestión pública.

SUBPROCESO DE TALENTO HUMANO

Art. 21.- Son competencias del subproceso de Talento Humano:

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

DIRECCIÓN: DESARROLLO ADMINISTRATIVO.
SUBORDINACIÓN: Sus acciones son Supervisadas por la Dirección de Desarrollo Administrativo.

CATEGORÍA: JEFE DEL SUBPROCESO DE TALENTO HUMANO

ROL: Dinamizar y armonizar las actividades de recursos humanos, tendientes a conseguir el cumplimiento óptimo y oportuno de los productos y servicios frente a las demandas de los clientes internos y externos, dentro de un ambiente de trabajo grato y estimulante ,que busque paralelamente el bienestar y desarrollo personal y profesional de los integrantes.
Consolidar, reforzar y dar asistencia técnica a los diferentes procesos y subprocesos, incluidos aquellos bajo su supervisión, que haga posible la operatividad de los mismos, juntamente con el respaldo de normas políticas y estrategias.

RELACIONES Y COMUNICACIONES: Coordinar con los diferentes responsables de los procesos de la municipalidad, la planificación estratégica organizacional, y la asistencia técnica administrativa en materia recursos humanos.

FUNCIONES, ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

a) Determinar las políticas, actividades y orientación de trabajo para los diferentes equipos de gestión y relativos a los siguientes subsistemas de Administración de Recursos Humanos:

- Subsistema de Provisión: Reclutamiento y Selección de Personal, para cuya finalidad se investigará el mercado de trabajo, la mano de obra, las fuentes de reclutamiento y el proceso técnico de Selección.
- Subsistema de Aplicación: Diseño de Puestos y Evaluación del Desempeño; para cuya finalidad, efectuará Análisis y diseños de puestos

Teléfonos 2330689
2330690 – 2330209
Telefax: 2330155

manuales y reglamentos; procesos de integración e inducción de nuevo personal. Técnicas de medición del desempeño para establecer el potencial de trabajo y planear políticas de capacitación.

- Subsistema de Mantenimiento: Diseño de escalafón, escalas de remuneración, beneficios sociales, higiene y seguridad, para cuya finalidad se efectuará el estudio de salarios en función de deberes y responsabilidades (remuneración fija de tipo vertical) y en función de resultados y méritos individuales (remuneración variable y de tipo horizontal). Elaboración de normas y procedimientos de seguridad y medicina del trabajo, elaboración de Planes de Incentivos e estímulos, morales y pecuniarios.
- Subsistema de Desarrollo: Entrenamiento y Capacitación. Desarrollo Organizacional. Para cuya finalidad, se realizará inventario de necesidades; Implementación de Planes; desarrollo de capacidades y comportamientos que implica: desarrollo de equipos y métodos de entrenamiento, enriquecimiento del cargo, profesionalización de trabajo, obtención de una cultura más colaborativa y participativa de los recursos humanos y apoderamiento de valores socializados e institucionales.
- Subsistema de Control y Registros: Banco de Datos; sistemas de información; auditoria de recursos humanos, para cuya finalidad se efectuará un almacenamiento de datos para el proceso de análisis e información; archivo de registros de censos, encuestas, expedientes personales, para el planeamiento y toma de decisiones. Auditorias a base de estándares de rendimiento para el análisis de las políticas y prácticas de personal y la evaluación de su funcionamiento actual, que mida cómo y cuánto se ha conseguido del Plan Operativo Anual y establecer las acciones correctivas para una mayor aplicación.

b) Coordinar las acciones de trabajo con los diferentes procesos de la municipalidad.

c) Elaborar los manuales de administración y procedimientos en materia de Recursos Humanos; así como los proyectos de Ordenanza sobre la materia.

d) Asesorar a los diferentes procesos en materia administrativa, técnica y legal sobre el manejo de los recursos humanos.

e) Evaluación y monitoreo de los diferentes procesos y subprocesos de su área de trabajo.

f) Participar como Miembro, juntamente con el Alcalde, o su delegado, con el Director Financiero, y Asesor Jurídico en la Comisión Negociadora de la Contratación Colectiva.

g) Organizar y dirigir la tramitación de las diferentes acciones de personal , a través de los formularios y procedimientos internos establecidos, tales como vacaciones, permisos, licencias, traslados, nombramientos, ascensos, renuncias, sanciones, subrogaciones, encargos, comisiones, es decir todos aquellos asuntos derivados de las relaciones de trabajo entre la municipalidad y sus servidores; y organizar y mantener sistemas de archivo juntamente con la información periódica que deba reportarse al Director.

Teléfonos 2330689
2330690 – 2330209
Telefax: 2330155

h) Administrar y preparar la nómina y demás sistemas de pago al personal en coordinación con la oficina de Contabilidad.

i) Administrar el Régimen disciplinario, esto es organizar y mantener registros de control de asistencia y determinar de conformidad con la norma interna la aplicación de los medios correctivos e informar al Director Departamental.

j) Elaborar y aplicar los calendarios anuales de vacaciones del personal de servidores.

k) Tramitar los procesos de sumarios administrativos.

l) Tramitar la elaboración de Nombramientos y contratos del personal, y administrar el sistema de inducción del nuevo personal.

m) Controlar el tiempo de ejecución de los contratos y notificar oportunamente la terminación y efectuar recomendaciones para el escogitamiento de las diferentes modalidades contractuales en función del tipo de actividad, del tiempo y los requerimientos del servicio mediante manuales de procedimiento.

n) Organizar y dirigir todos los movimientos de personal relacionados con los trámites del Seguro Social Ecuatoriano, tales como aportes, fondos de reserva, préstamos, retiros, jubilaciones, enfermedad, accidentes de trabajo; así como los registros que sean necesarios.

o) Determinar los requerimientos y especificaciones técnicas de la ropa de trabajo y del equipo de protección individual para cada trabajador de la municipalidad.

p) Realizar visitas de Inspección a Oficinas y locales de trabajo, para verificar el cumplimiento de la asistencia y colaborar en la verificación del cumplimiento de los roles en cada uno de los puestos de trabajo.

PERFIL DEL PUESTO

El puesto para el Subproceso de Talento Humano tiene como característica principal la realización Trabajo Técnico profesional, de asistencia y asesoramiento a los diferentes procesos y subprocesos de la municipalidad en el establecimiento de políticas y soportes técnicos para el desarrollo de la administración de recursos humanos, que requiere de gran iniciativa, formación profesional especializada y alta experiencia.

REQUISITOS DEL PERFIL

- Título profesional otorgado por una escuela de Administración, Economía Sicología Industrial u Ocupacional.
- Experiencia de cuatro años en labores de administración de Recursos Humanos.
- Conocimiento de uso tecnológico.
- Manejo básico del idioma Inglés.
- Capacitación en el tema de Recursos Humanos.

ANEXO 06. NORMAS DE CONTROL INTERNO 407 - 02

406-13 Mantenimiento de bienes de larga duración

El área administrativa de cada entidad, elaborará los procedimientos que permitan implantar los programas de mantenimiento de los bienes de larga duración.

La entidad velará en forma constante por el mantenimiento preventivo y correctivo de los bienes de larga duración, a fin de conservar su estado óptimo de funcionamiento y prolongar su vida útil.

Diseñará y ejecutará programas de mantenimiento preventivo y correctivo, a fin de no afectar la gestión operativa de la entidad. Corresponde a la dirección establecer los controles necesarios que le permitan estar al tanto de la eficiencia de tales programas, así como que se cumplan sus objetivos.

La contratación de servicios de terceros para atender necesidades de mantenimiento, estará debidamente justificada y fundamentada por el responsable de la dependencia que solicita el servicio.

407 ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

407-01 Plan de talento humano

Los planes de talento humano se sustentarán en el análisis de la capacidad operativa de las diferentes unidades administrativas, en el diagnóstico del personal existente y en las necesidades de operación institucionales.

La planificación se elaborará sobre la base de un diagnóstico del personal, efectuado con la información estadística que mantendrá la unidad responsable de la administración del talento humano; considerando además, la normativa vigente relacionada con esta área, el plan estratégico institucional, los planes operativos anuales, programas y proyectos.

El plan de talento humano formará parte de la documentación del sistema de planificación anual.

407-02 Manual de clasificación de puestos

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

La entidad contará con un manual que contenga la descripción de las tareas, responsabilidades, el análisis de las competencias y requisitos de todos los puestos de su estructura y organizativa. El documento será revisado y actualizado periódicamente y servirá de base para la aplicación de los procesos de reclutamiento, selección y evaluación del personal.

La definición y ordenamiento de los puestos se establecerá tomando en consideración la misión, objetivos y servicios que presta la entidad y la funcionalidad operativa de las unidades y procesos organizacionales.

ANEXO 7. NORMAS DE CONTROL INTERNO 407 - 03

407-03 Incorporación de personal

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

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.

En la unidad de administración de talento humano, para efectos de revisión y control posterior, se conservará la información del proceso de selección realizado, así como de los documentos exigidos al aspirante, en función de los requisitos legales establecidos.

407-04 Evaluación del desempeño

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

Las políticas, procedimientos, así como la periodicidad del proceso de evaluación de desempeño, se formularán tomando en consideración la normativa emitida por el órgano rector del sistema.

El trabajo de las servidoras y servidores será evaluado permanentemente, su rendimiento y productividad serán iguales o mayores a los niveles de eficiencia previamente establecidos para cada función, actividad o tarea.

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

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

407-05 Promociones y ascensos

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

ANEXO 08. 407-06. CAPACITACIÒN Y ENTRENAMIENTO CONTINUO

El ascenso del servidor en la carrera administrativa se produce mediante promoción al nivel inmediato superior de su respectivo grupo ocupacional, previo el concurso de méritos y oposición.

El ascenso tiene por objeto promover a las servidoras y servidores para que ocupen puestos vacantes o de reciente creación, considerando la experiencia, el grado académico, la eficiencia y el rendimiento en su desempeño, observando lo previsto en la reglamentación interna y externa vigente.

407-06 Capacitación y entrenamiento continuo

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

Los directivos de la entidad en coordinación con la unidad de administración de talento humano y el área encargada de la capacitación (en caso de existir éstas), determinarán de manera técnica y objetiva las necesidades de capacitación del personal, las que estarán relacionadas directamente con el puesto, a fin de contribuir al mejoramiento de los conocimientos y habilidades de las servidoras y servidores, así como al desarrollo de la entidad.

El plan de capacitación será formulado por las unidades de talento humano y aprobado por la máxima autoridad de la entidad. La capacitación responderá a las necesidades de las servidoras y servidores y estará directamente relacionada con el puesto que desempeñan.

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

407-07 Rotación de personal

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

La rotación de personal debe ser racionalizada dentro de períodos preestablecidos, en base a criterios técnicos y en áreas similares para no afectar la operatividad interna de la entidad.

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

La rotación del personal en estas áreas disminuye el riesgo de errores, deficiencias administrativas y utilización indebida de recursos.

ANEXO 09. 407-10. INFORMACIÒN ACTUALIZADA DE PERSONAL

407-08 Actuación y honestidad de las servidoras y servidores

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

Los directivos no sólo cautelarán y motivarán el cumplimiento de estos principios y del ordenamiento jurídico vigente en el trabajo que ejecutan las servidoras y servidores, sino que están en la obligación de dar muestras de la observancia de éstos en el desempeño de sus funciones.

Las servidoras y servidores, cualquiera sea el nivel que ocupen en la institución, están obligados a actuar bajo principios de honestidad y profesionalismo, para mantener y ampliar la confianza de la ciudadanía en los servicios prestados, observando las disposiciones legales que rijan su actuación técnica. No podrán recibir ningún beneficio directo o indirecto y se excusarán de intervenir en asuntos en los que tengan conflictos de interés personal o de su cónyuge o conviviente, hijos y parientes hasta el segundo grado de afinidad o cuarto de consanguinidad.

407-09 Asistencia y permanencia del personal

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

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

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

407-10 Información actualizada del personal

La unidad de administración de talento humano será responsable del control de los expedientes de las servidoras y servidores de la entidad, de su clasificación y actualización.

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

Solo el personal encargado de la administración de talento humano y las servidoras y servidores que por la naturaleza de sus funciones obtengan autorización expresa, tendrán acceso a los expedientes de las servidoras y servidores, los cuales serán protegidos apropiadamente.

Los expedientes donde se consigne la información del personal con nombramiento o contrato, permitirán a la administración de la entidad, contar con información veraz y oportuna para la toma de decisiones.