UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

150 AÑOS FORJANDO CULTURA, CIENCIA Y HUMANISMO

ÀREA JURÌDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

"AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DERECURSOS HUMANOS DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN CELICA"

Tesis previa a optar el Grado de Ingenieras en Contabilidad y Auditoría. Contador Público Auditor.

AUTORAS:

XIMENA MARIUXI TAMAY CORONEL

TERESA CONSUELO TORRES VIÑAMAGUA

DIRECTORA:

EC. CPA. ROSARIO E. MORENO A. DE PELÀEZ

Loja – Ecuador

2011

EC. CPA. ROSARIO E. MORENO A. DE PELÁEZ; DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJADEL ÀREA JURÌDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA DE LA CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÌA Y DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICA:

Que la tesis titulada. “AUDITORÌA DE GESTIÒN AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÒN CELICA”, elaborada por las egresadas: Ximena Mariuxi Tamay Coronel y Teresa Consuelo Torres Viñamagua previa a optar el Grado de Ingenieras en Contabilidad y Auditoría**,** CPA, se ha desarrollado bajo mi dirección, por lo que autorizo su presentación y socialización ante el Tribunal de Grado correspondiente.

Loja, julio de 2011

Ec. CPA. Rosario E. Moreno A. de Peláez

DIRECTORA DE TESIS

AUTORÌA

Las teorías, principios, conceptos, opiniones, conclusiones y recomendaciones de la presente tesis son de exclusiva responsabilidad de las autoras:

---------- ----------

Ximena Mariuxi Tamay Coronel Teresa Consuelo Torres Viñamagua

DEDICATORIA

Con mucho cariño y respeto dedico la presente tesis: a mis padres, Nolberto y Teresa que con toda su sabiduría me supieron guiar en toda mi vida, a mi esposo Santiago por darme su apoyo incondicional en todo momento, a mis hijos: Dara y Jeremi por ser mi impulso de superación, a mis hermanos, familiares quienes estuvieron brindándome su ayuda y apoyo.

Teresa Consuelo

Con profundo amor quiero dedicar la presente tesis a mi mami Lupita Coronel que con su inmenso amor y sabiduría me ha guiado en el camino de la vida, a mis hermanos Roxana, Jimmy, Jhunior que son mi apoyo y mi fuerza, a mi tía Sonia Coronel que me brindó su apoyo incondicional.

Ximena Mariuxi

AGRADECIMIENTO

Dejamos constancia de nuestro agradecimiento: a la Universidad Nacional de Loja, al Área Jurídica Social y Administrativa, Carrera de Contabilidad y Auditoría, porformarnos como profesionales competitivos, a los coordinadores del segundo programa de apoyo de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría CPA, a la Directora de Tesis Ec. CPA. Rosario E. Moreno A., por guiarnos en el desarrollo del presente trabajo.

Al señor Alcalde del Gobierno Municipal del Cantón Celica, por abrirnos las puertas de su prestigiosa entidad, a los funcionarios del Departamento de Recursos Humanos, por brindarnos con toda amabilidad la información requerida, y de manera muy especial al señor Sigifredo Valdivieso, Analista Financiero de la entidad, quien nos dio todo su apoyo en el desarrollo de la presente tesis.

Las Autoras

TITULO

a. TÌTULO

“AUDITORÌA DE GESTIÒN AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÒN CELICA”

RESUMEN

b. RESUMEN

El presente tesis se encaminó a la Aplicación de la Auditoría de Gestión al **Departamento de Recursos Humanos del Gobierno Municipal del Cantón Celica,** su estudio se orientó a auditar el cumplimiento de las actividades planificadas por los funcionarios de la entidad, mediante la aplicación de indicadores de gestión que permitan conocer el grado de observancia de los objetivos y metas planteadas por la entidad, para poder conocer la eficiencia, eficacia y economía, y así elaborar el informe para ser presentado al Señor Alcalde y al Jefe del Departamento de Recursos Humanos.

Habiéndose cumplido con los objetivos planteados en cuento a: Aplicar la Auditoria de Gestión en el Departamento de Recursos Humanos del Gobierno Municipal del Cantón Celica que permita medir el grado de eficiencia, efectividad y economía, Evaluar el Sistema de Control Interno implementado al Recurso Humano del Gobierno Municipal del Cantón Celica tendientes a verificar limitaciones y consistencias en el desenvolvimiento de sus actividades administrativas y; Determinar el cumplimiento del Plan Estratégico del Departamento de Recursos Humanos, a través de la aplicación de indicadores de eficiencia, eficacia y economía.

Durante el desarrollo del presente trabajo, se utilizó la encuesta a los funcionarios del departamento, para poder obtener toda la información relevante e importante de la entidad, mediante la observación y verificación de la información obtenida de las actividades que realizan los funcionarios del Gobierno Municipal del Cantón Celica, continuándose, con la visita previa a la entidad donde se pudo encontrar las debilidades y fortalezas del Departamento mediante la aplicación de indicadores de gestión y la evaluación del Sistema de control Interno; hasta llegar a la

comunicación de resultados para ser presentada al Señor Alcalde y al Jefe de Recursos Humanos, seguidamente se deja propuesto el Plan de Mejoras para el Departamento el cual contiene, el Cronograma de Cumplimiento que deben seguir como recomendación los funcionarios del departamento. La discusión contendrá los precedentes del trabajo y el grado de cumplimiento de los objetivos planteados. Ultimando con las Conclusiones encontradas; En el Municipio y por ende en el Departamento de Recursos Humanos no se han realizado Auditorías de Gestión, El jefe del Departamento de Recursos Humanos no cuenta con un título académico acorde a su cargo y, por último, El departamento no cumple con lo planificado en el POA en cuanto a realizar Evaluaciones de Desempeño: las Recomendaciones, van direccionadas al Señor Alcalde pedir a la Contraloría General del Estado, Regional Loja, que se realicen auditorias de Gestión y al Jefe de Recursos Humanos, tomar en cuenta el Manual de Funciones de la entidad en lo que se refiere a la selección del personal, y cumplir con lo planificado en el POA en cuanto a realizar las evaluaciones al desempeño al personal.

b. SUMMARY

The present thesis headed to the Application from the Audit of Administration to the Department of human resources of the Municipal Government of the Cantons Celica, its study was guided auditory the execution of the activities planned by the officials of the entity, by means of the application of administration indicators that you/they allow to know the degree of observance of the objectives and goals outlined by the entity, to know the efficiency, effectiveness and economy, and this way to elaborate the report to be presented to the Mr. Mayor and the Boss of the Department of human resources.

There being you compliment with the objectives outlined in story to: To apply the Audit of Administration in the Department of human resources of the Municipal Government of the cantons Celica that allows measuring the degree of efficiency, effectiveness and economy. To evaluate the System of Internal Control implemented to the Human Resource of the Municipal Government of the Canton Celica tendinitis to verify limitations and consistencies in the development of their administrative activities and; to determine the execution of the Strategic Plan of the Department of human resources, through the application of indicators of efficiency, effectiveness and economy.

During the development of the present work, the survey was used the officials of the department, to be able to obtain all the excellent and important information of the entity, by means of the observationy verification of the obtained information of the activities that the officials of the Municipal Government of the cantons Celica carry out, being continued, with the previous visit to the entity where it could be the weaknesses and strengths of the Department by means of the application

of administration indicators and the evaluation of the System of Internal control; until arriving to the communication of results to be presented to the Mr. Mayor and the Boss of human resources, subsequently it is left proposed the Plan of Improvements for the Department which contains, the Chronogram of Execution that you/they should continue as recommendation to the officials of the department. The discussion will contain the precedents of the work and the degree of execution of the outlined objectives. Concluding with the opposing Conclusions; that in the Municipality and for end in the Department of human resources have not been carried out Audits of Administration; The boss of the Department of human resources doesn't have an in agreement academic title to his position and, The department doesn't fulfill that planned in the POA as for carrying out Evaluations of Acting: the Recommendations, go addressed the Mr. Mayor to request to the General Contraloría of the State, Regional Loja that are carried out audits of Administration and to the Boss of human resources, to take into account the Manual of Functions of the entity in what refers to the personnel's selection, and to fulfill that planned in the POA as for carrying out the evaluations to the acting to the personnel.

INTRODUCCIÓN

c. INTRODUCCION

La Auditoría de Gestión enfocada a las instituciones públicas ha tomado un papel muy importante, puesto que mide el grado de cumplimiento la Planificación Estratégica, convirtiéndose en una herramienta que permite medir la de eficiencia, efectividad y economía destinados al funcionamiento, cumplimiento, y alcance de los objetivos y metas de acuerdo a lo planificado para lograr la satisfacción administrativa del establecimiento.

En consecuencia la auditoría de gestión desarrollada, es importante porque ayuda a verificar el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales; siendo relevante ya que permite la utilización de materiales, métodos y técnicas para el proceso de evaluación del área auditada objeto de estudio, el mismo que contribuye a mejorar principalmente al desarrollo de las actividades planificadas; los resultados obtenidos ayudarán a los funcionarios del Departamento de Recursos Humanos del Gobierno Municipal del Cantón Celica, a dar a conocer su gestión institucional, y por ende podrán tomar las decisiones correctivas necesarias para brindar excelencia y calidad a sus funciones establecidas.

El presente trabajo está estructurado según lo que determina el Reglamento del Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja vigente: partiendo del **Título;** seguidamente por un **Resumen** que representa la síntesis del trabajo; la **Introducción** que plantea la importancia del tema, beneficios de la tesis para la entidad, y la estructura del trabajo; se continúa con la **Revisión de Literatura**, que presenta la fundamentación teórica que expone los elementos teóricos referentes al tema de investigación; luego se desarrolla los **Materiales y Métodos**, en donde presentan los materiales bibliográficos y de oficina, y los métodos de investigación utilizados y aplicados en el presente trabajo; En los

Resultados se muestra todo el proceso de la auditoria empezando con la orden de trabajo y la carta de presentación, y continuando con cada una de las cinco fases de la auditoria que son: Fase I Conocimiento Preliminar, Fase II Planificación, Fase III Ejecución, Fase IV Comunicación de Resultados y dejamos propuesto el Plan de mejoras para el Departamento para aplicación de recomendaciones. En la **Discusión** se describe como se encuentra la entidad, y se describe el cumplimiento de cada uno de los objetivos planteaos; Finalmente se plantean las **Conclusiones** con sus respectivas **Recomendaciones** como posibles soluciones encaminadas al mejoramiento del Municipio; además se incluye la **Bibliografía**, en el cual se destacan todos los libros, folletos, revistas e internet utilizados a lo largo de la revisión de literatura, y finalizamos con los A**nexos.**

REVISIÓN DE LITERATURA

d. REVISIÒN DE LITERATURA

EL ESTADO

"Representa el órgano político jurídico llamado a regir los destinos de la humanidad y su evolución, ha sido pareja con el desarrollo social, político, cultural y económico de la comunidad en cuya representación se le ha confiado.

SECTOR PÚBLICO

El sector público es el conjunto de organismos administrativos mediante los cuales el Estado cumple, o hace cumplir la política o voluntad expresada en las leyes fundamentales del País.

El sector público no financiero comprende:

- Gobierno Nacional
- Gobiernos Provinciales y;
- Gobiernos Municipales, incluidos la administración central, ministerios, secretarías y sus reparticiones descentralizadas y autárquicas y demás entes"[1]

[1]GOOGLE, Aprendiendo sobre el Aprendizaje de organizaciones públicas. Disponible en: http://www.aprender.org.ar/aprender/articulos/tecn-sociedad-informacion.htm

MUNICIPIO

“Los municipios son pequeñas divisiones territoriales de carácter administrativo de un estado, que pueden comprender una o varias localidades, basados en relaciones de vecindad, gobernadas por un ayuntamiento, municipalidad, concejo o alcaldía, con división de poderes, encabezados por un ejecutivo unipersonal.

Estructura

El Municipio como entidad fundamental de la división político administrativa del Estado le corresponde prestar los servicios públicos que determine la Ley, construir las obras públicas que demande el progreso local, ordenar el desarrollo de su territorio, promover la participación comunitaria, el mejoramiento social y cultural de sus habitantes y cumplir las demás funciones que le asignen la constitución y la ley”[2]

[2] Constitución de la República del Ecuador. ART. 311

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal

Naturaleza jurídica.- Los gobiernos autónomos descentralizados municipales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. Estarán integrados por las funciones de participación ciudadana; legislación y fiscalización: y, ejecutiva prevista en este Código, para el ejercicio de las funciones y competencias que le corresponden.

Funciones

“Son funciones del gobierno autónomo descentralizado municipal las siguientes:

a) Elaborar y ejecutar el plan cantonal de desarrollo,

b) Regular, controlar y promover el desarrollo de la actividad turística cantonal, en coordinación con los demás gobiernos autónomos descentralizados.

c) Prestar servicios que satisfagan necesidades colectivas respecto de los que no exista una explícita reserva legal a favor de otros niveles de gobierno, así como la elaboración, manejo y expendio de víveres; servicios de faena miento, plazas de mercado y cementerios:

d) Crear y coordinar los consejos de seguridad ciudadana municipal, con la participación de la Policía Nacional, la comunidad y otros organismos relacionados con la materia de seguridad.

e) Regular, fomentar, autorizar y controlar el ejercicio de actividades económicas, empresariales o profesionales, que se desarrollen en locales ubicados en la circunscripción territorial cantonal con el objeto de precautelar los derechos de la colectividad”[3]

Concejo Municipal

El concejo municipal es el órgano de legislación y fiscalización del gobierno autónomo descentralizado municipal. Estará integrado por el alcalde o alcaldesa, que lo presidirá con voto dirimente, y por los concejales o concejalas elegidos por votación popular, de conformidad con lo previsto en la ley de la materia electoral. En la elección de los concejales o concejalas se observará la proporcionalidad de la población urbana y rural prevista en la Constitución y la ley.

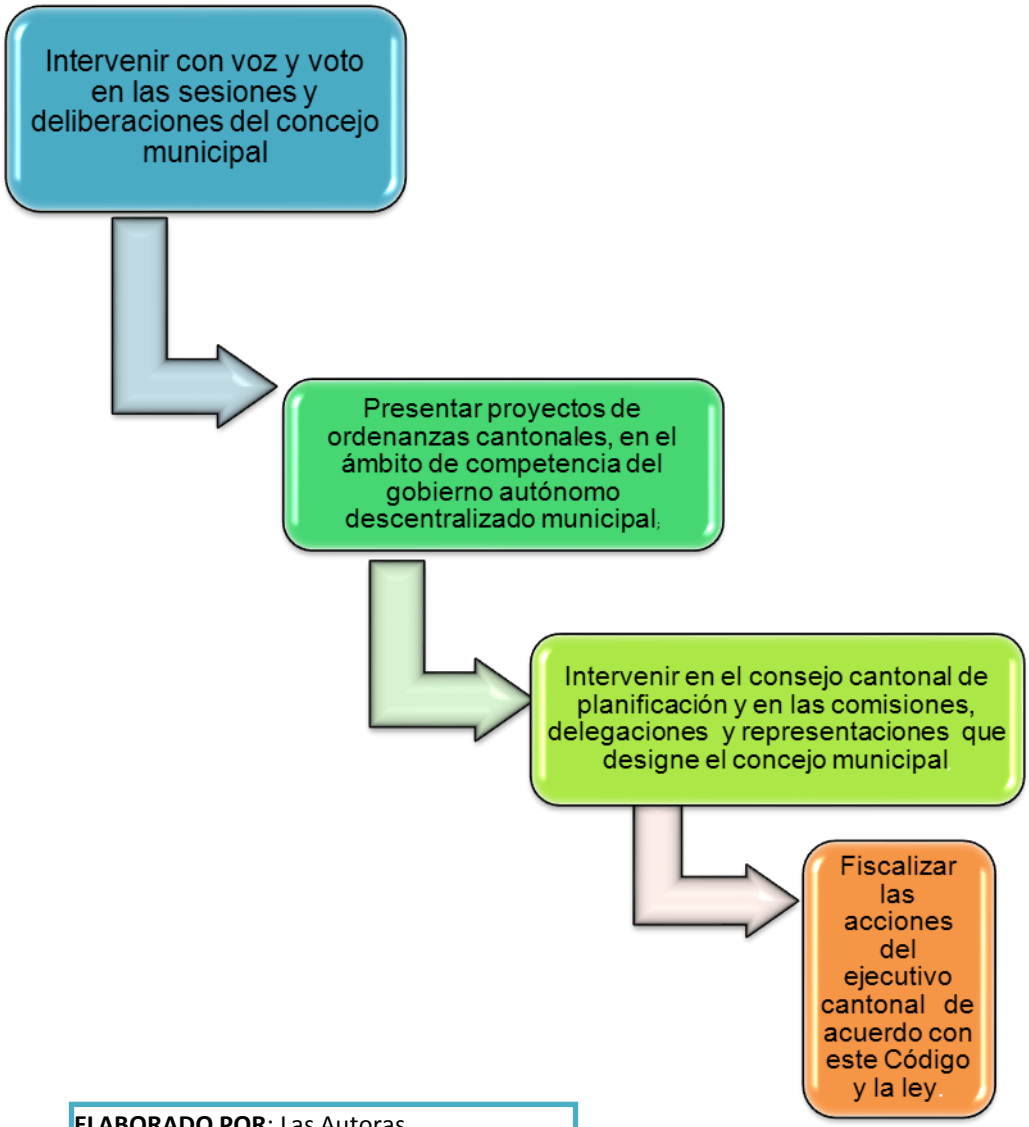
Atribuciones de los Concejales o Concejalas

Los concejales o concejalas serán responsables ante la ciudadanía y las autoridades competentes por sus acciones u omisiones en el

[3]República del Ecuador. Asamblea Nacional. Código de Planificación y Finanzas Públicas pág. 18 -19

cumplimiento de sus atribuciones, estarán obligados a rendir cuentas a sus mandantes.

Tienen las siguientes atribuciones:



ELABORADO POR: Las Autoras
FUENTE: Código Orgánico De Organización Territorial, Autonomía Y Descentralización

Alcalde o Alcaldesa

El alcalde o alcaldesa es la primera autoridad del ejecutivo del gobierno autónomo descentralizado municipal, elegido por votación popular, de acuerdo con los requisitos y regulaciones previstas en la ley de la materia electoral.

Atribuciones

Le corresponde al alcalde o alcaldesa:

a) Ejercer la representación legal del gobierno autónomo descentralizado municipal y la representación judicial conjuntamente con el procurador síndico;

b) Dirigir la elaboración del plan cantonal de desarrollo y el de ordenamiento territorial,

c) Elaborar el plan operativo anual y la correspondiente proforma presupuestaria institucional conforme al plan cantonal de desarrollo y de ordenamiento territorial,

d) Decidir el modelo de gestión administrativa mediante el cual deben ejecutarse el plan cantonal de desarrollo y el de ordenamiento territorial,

e) Dirigir y supervisar las actividades de la municipalidad, coordinando y controlando el funcionamiento de los distintos departamentos;

f) Presentar un informe anual escrito, para su evaluación a través del sistema de rendición de cuentas y control social, acerca de la gestión administrativa realizada, destacando el estado de los servicios y de las demás obras públicas realizadas en el año anterior, los procedimientos empleados en su ejecución, etc.[4]

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Concepto

"Tiene como objetivos mantener el registro e información sobre el personal, administrar el pago de las remuneraciones y el cumplimiento de las leyes sociales para el personal municipal, además de establecer la representación en lo referente a las relaciones contractuales del personal, de acuerdo con las políticas, planes y programas definidos por la Municipalidad, en el marco del Derecho del Trabajo y otras disposiciones legales pertinentes.

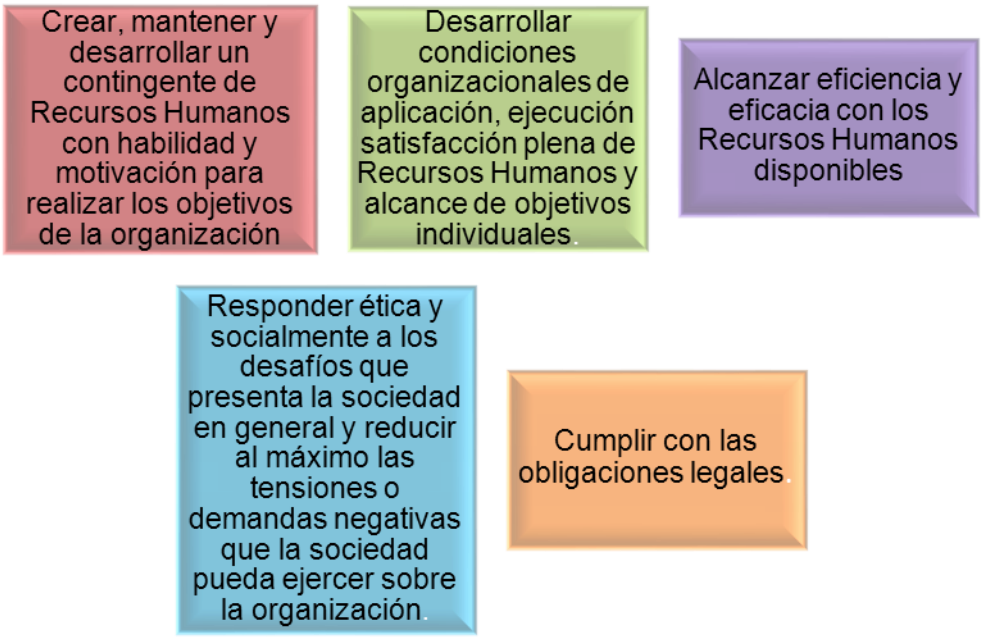
[4]Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización. (COOTAD). Octubre 2010. Pág. 33-38.

Funciones

Entre sus funciones esenciales podemos destacar las siguientes:

- Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
- Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
- Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
- Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.

Objetivos



ELABORADO POR: Las Autoras
FUENTE: Administración De Personal Y Recursos Humanos

COMPOSICIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RR.HH.

El DRH está compuesto por las siguientes áreas:

- **Reclutamiento de Personal.-** Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

- **Selección.-** es la de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse al cargo vacante.

- **Evaluación del desempeño humano.-** se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una cantidad razonable de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo. Su función es estimular o buscar el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona. Medir el desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

- **Entrenamiento y desarrollo del personal.-** Es el área que se encarga de capacitar en un corto plazo a los ocupantes de los puestos, así como también se encarga de suministrar a sus empleados los programas que enriquecen su desempeño laboral; obteniendo de esta manera mayor productividad."[5]

[5]WILLIAM B. WERTHER JR., KEITH Davis. Administración de Personal y Recursos Humanos. 5ta. Edición. 2000. Pág. 245 – 260. Quito – Ecuador.

AUDITORÌA DE GESTIÒN

Definición

"La auditoría de gestión, es el examen sistemático y profesional efectuado por un equipo multidisciplinario con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; y, de medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos y el impacto socio económica derivado de sus actividades"[6]

Importancia

Es importante por cuanto constituye un instrumento básico de medición de la gestión pública y como una respuesta más eficaz para combatir la corrupción administrativa, permitiendo regular el bien común de la sociedad mediante la utilización óptima de los recursos existentes.

[6]CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Manual De Auditoría De Gestión. Julio 2003. Págs. 4-5. Quito-Ecuador

Elementos de gestión

El Estado requiere de planificación estratégica e indicadores de gestión cuyo diseño es de responsabilidad de los administradores, y la del auditor gubernamental evaluar la gestión, en cuanto a las cinco "E", esto es,

ELABORADO POR: Las Autoras
FUENTE: Manual de Auditoría de Gestión

FASES DE LA AUDITORÌA DE GESTIÒN

En la Auditoria de Gestión comenzamos con las siguientes fases:

- **Fase I: Conocimiento Preliminar.- "**Consiste en obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal; esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría un costo y tiempo razonables.

- **Fase II: Planificación.-**En esta etapa se busca obtener información general sobre la entidad en relación a su normatividad, antecedentes, organización, misión, objetivos, funciones, recursos y políticas generales, procedimientos operativos y diagnósticos o estudios existentes sobre la misma.

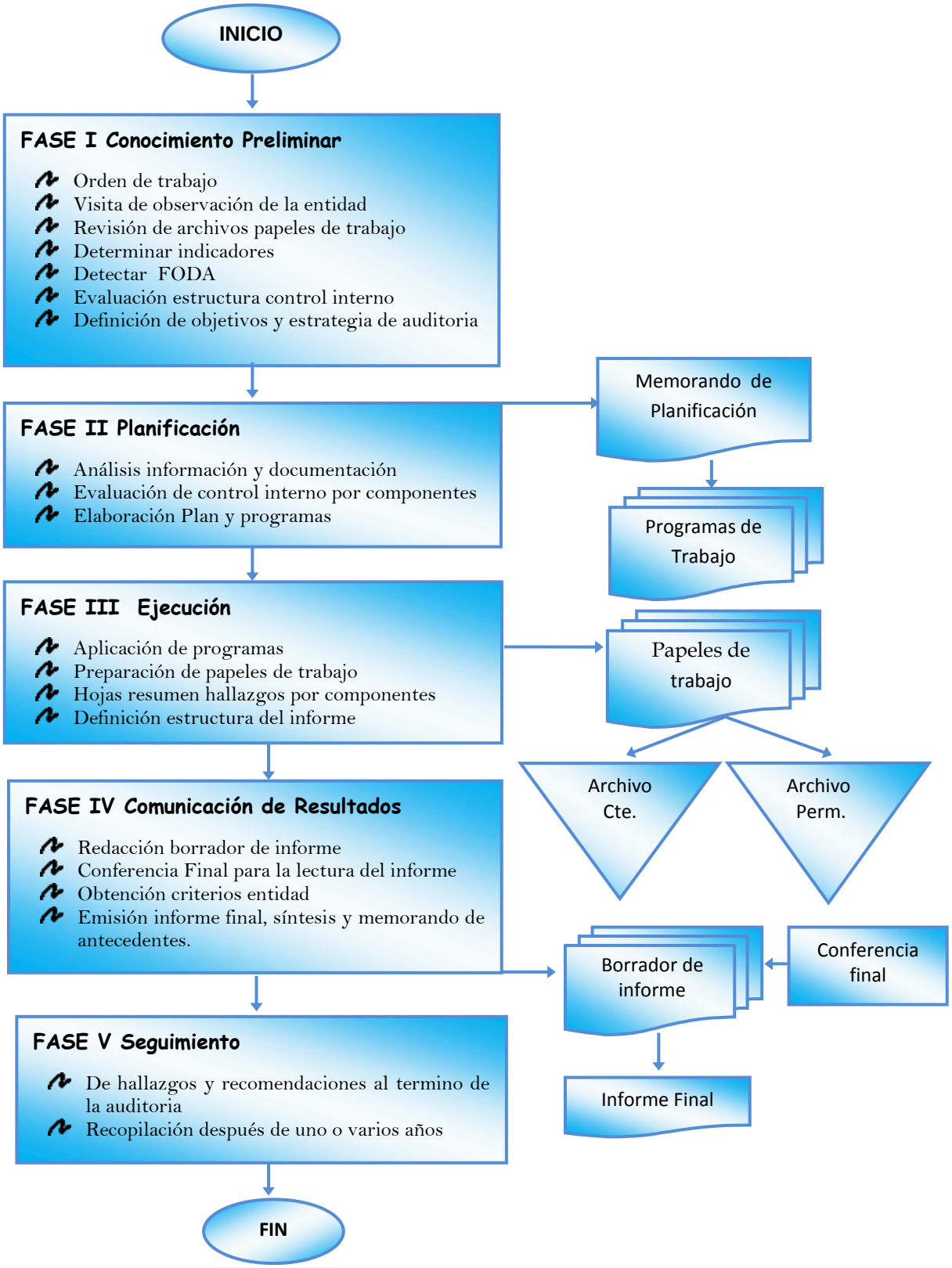
- **Fase III: Ejecución.-** A la información recopilada y procesada, se le aplican las metodologías determinadas para la mediación de la Eficiencia, Eficacia, Economía y Equidad;

- **Fase IV: Comunicación de Resultados.-** En el informe sobre control de gestión se plasma los resultados obtenidos en cada uno de los parámetros mencionados, con el fin de entregar un dictamen de la gestión de la administración de un período.

- **Fase V: Seguimiento.-** Con posterioridad y como consecuencia de la auditoría de gestión realizada, los auditores internos y en su ausencia los auditores internos que ejecutaron la auditoría"[7]

[7]CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO**,** Manual de Auditoría de Gestión. julio 2003. Pág. 153-184, 215. Quito-Ecuador.

FLUJOGRAMA DE AUDITORÌA DE GESTIÒN



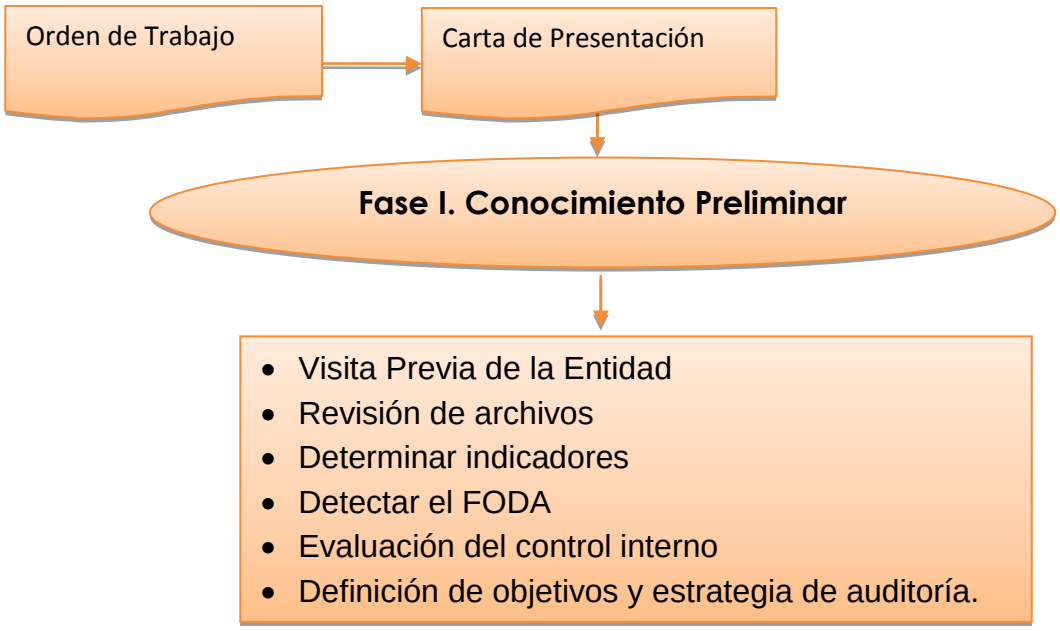
FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR

Concepto

"Esta es la primera fase que permite el conocimiento previo de la entidad, el funcionamiento de la empresa y el cumplimiento de sus objetivos y metas, detectar el FODA y la evaluación de control.

Objetivo

Consiste en obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal; esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonable."[8]



[8]CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión, Quito-Ecuador, julio.2003,Pág.129

ORDEN DE TRABAJO

Comprende el documento de inicio de la Auditoría, mediante el cual, el Director de la Auditoría emite para autorizar a un equipo de Auditores la realización y ejecución de la Auditoría; situación que la hace de acuerdo con las atribuciones que le concede la ley.

Lo que debe contener la orden de trabajo es:

- Tipo de Auditoría
- Alcance
- Objetivos.
- Conformación del Equipo de Auditoría.
- Tiempo Estimado para la ejecución.
- Instrucciones adicionales y específicas para la ejecución.

CARTA DE PRESENTACIÓN

Es un documento en el que el Auditor Jefe de Equipo, emite con el fin de dar inicio al proceso de auditoria esta contendrá detalladamente todo lo que requiere, es emitida por el supervisor de la auditoria y también se dará a conocer al departamento donde va a ser realizada la auditoria, esta contendrá:

- La nómina de los miembros que inicialmente integren el equipo.
- Los objetivos del examen
- .Alcance.
- Algún dato adicional que considere pertinente.

VISITA DE OBSERVACION DE LA ENTIDAD

Es un documento o formulario que tiene la finalidad de recopilar información para identificar la entidad, funcionarios, base legal, normativa, sistema de control interno, contabilidad, etc. para tener un conocimiento amplio de la misma**.**

Observación

Permite verificar la forma como se ejecutan las operaciones. Es considerada la técnica más general y su aplicación es la utilidad en casi todas las fases de un examen. Por medio de ella el auditor verifica ciertos hechos y circunstancias principalmente relacionados con la forma de ejecución de las operaciones, de donde se cuenta, de cómo el personal realiza las operaciones.

Entrevista

Consiste en una conversación con los funcionarios y jefes departamentales, es de utilidad en la auditoria, especialmente cuando se examina áreas específicas no documentadas, pero los resultados de la entrevista por si no constituyen evidencia suficiente y competente.

Atreves de estas técnicas se obtiene:

Identificación de la entidad

- Nombre de la Entidad
- Dirección
- Teléfono
- Horario de Trabajo

Misión.

Visión

Planificación estratégica

Base legal de creación y funcionamiento

Organigramas, manuales e instructivos vigentes

Funcionarios principales del departamento.

Objetivo de la entidad y principales actividades realizadas en el periodo a examinar

Detalle las deficiencias de control interno general (reportes internos, manuales, registros, liquidaciones presupuestarias, etc.**)**

CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES

Indicadores de gestión

Son un subconjunto de los indicadores que se refieren a mediciones relacionadas con el modo en que los servicios o productos son generados por la institución. Son medidas del impacto, resultados, rendimientos y

entradas del proyecto, que son monitoreados durante la ejecución para valorar el progreso así los objetivos del proyecto. Los indicadores nos ayudan a saber cómo vamos; permiten la toma de decisiones y garantizan e monitoreo de las funciones de Gestión"[9]

Las características principales de los indicadores de gestión son:

- Se ajustan a los cambios
- Son de orden cualitativo y cuantitativo
- Dan señales de alarma
- Son comparables
- Permiten acciones correctivas oportunas

PARAMETROS E INDICADORES DE GENERAL UTILIZACIÒN:

Eficiencia

Los indicadores de eficiencia, miden la relación entre dos magnitudes: la producción física de un bien o servicio y los insumos o recursos que se utilizaron para alcanzar ese producto, pero de manera óptima. El indicador habitual de eficiencia es el costo unitario o costo promedio de producción, ya que relaciona la productividad física, con su costo.

[9] BELTRAN JARAMILLO, JESÚS MAURICIO, Indicadores de Gestión, Herramientas para Lograr la Competitividad, 2da. Edición. 1998. PAG. 249-271. Quito - Ecuador

Fórmulas:

Misión	Misión = $\frac{\text{Personal que la conoce}}{\text{Total del personal}}$
Visión	Visión = $\frac{\text{Personal que la conoce}}{\text{Total del personal}}$
Objetivos	Objetivos = $\frac{\text{Personal que la conoce}}{\text{Total del personal}}$
Políticas	Políticas = $\frac{\text{Personal que la conoce}}{\text{Total del personal}}$
Conocimiento Reg. Int.	Conoc. Reg. Int. = $\frac{\text{Personal que la conoce}}{\text{Total del personal}}$

Eficacia

Los indicadores de eficacia evalúan el grado de cumplimiento de los objetivos planteados, es decir en qué medida el área, o la institución como un todo, está cumpliendo con sus objetivos fundamentales, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello.

Fórmulas

Evaluación al personal	Eval. Al pers. = $\frac{\text{Evaluaciones Realizadas}}{\text{Evaluaciones Planificadas}}$
Horas Planificadas	Horas Planif. = $\frac{\text{Nro. Horas Trabajadas}}{\text{Nro. Horas Planificadas}}$

Economía

Se define como el uso oportuno de los recurso en cantidad y calidad adecuadas y al menor costo posible, con relación a los programas de la organización y las condiciones y opciones que presenta el mercada"[10]

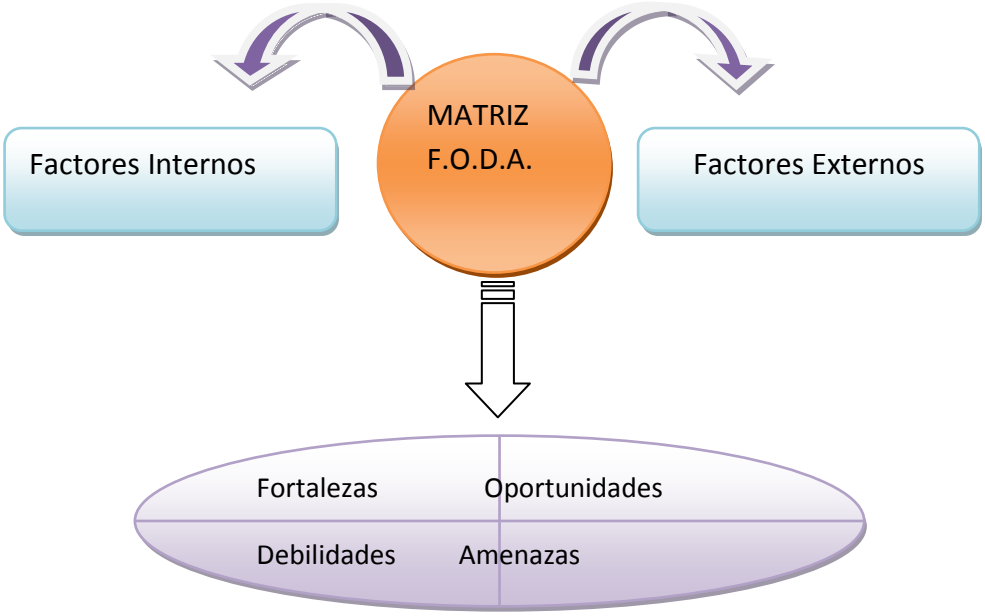
Fórmulas

Personal Capacitado	Personal Capac. = $\frac{\text{Gasto Capacitación}}{\text{Nro. Total de Pers. Cap.}}$

[10]CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO. Manual de Auditoria de Gestión. Págs. 8 - 124. Quito-Ecuador

ANÀLISIS FODA

"El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesaria para la implantación de acciones, medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de avance"[11]



ELABORADO POR: Las Autoras
FUENTE: Manual de Auditoría de Gestión

Análisis Interno.- Se refiere a la identificación de los factores claves que han condicionado el desempeño, su evaluación y la identificación de las fortalezas y debilidades que presenta la organización en su funcionamiento y operación en relación con la misión.

Análisis del Externo.- se refiere a la identificación de los factores

[11]VILCHES, Troncoso Ricardo. Apuntes del estudiante de auditoría. Chile. Pág. 78, 79

exógenos, más allá de la organización, que condicional su desempeño, tanto en sus aspectos positivos (oportunidades), como negativos (amenazas).”[12]

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, economía y eficiencia.

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.

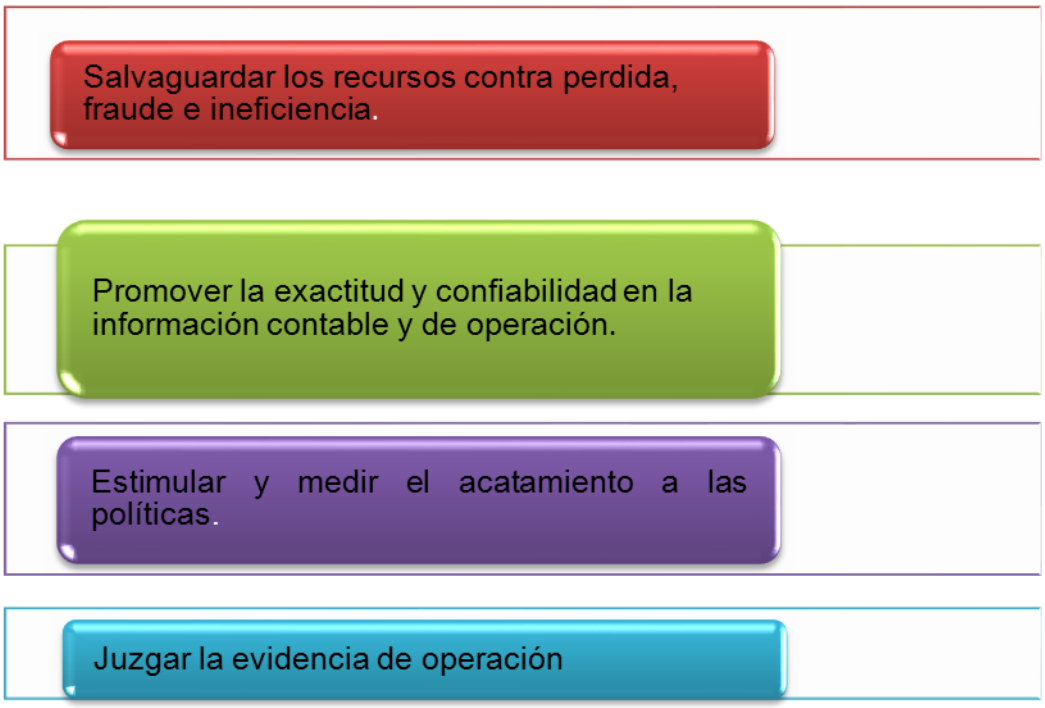
[12]CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión, Quito-Ecuador, mayo 2003, Págs. 32-35, 40-42

Importancia

La evaluación del Control Interno ayuda a:

- Medir el grado de eficiencia, efectividad y economía.
- Conocer el cumplimiento de la visión, misión y objetivos.
- Verificar el seguimiento de las disposiciones legales”[13]

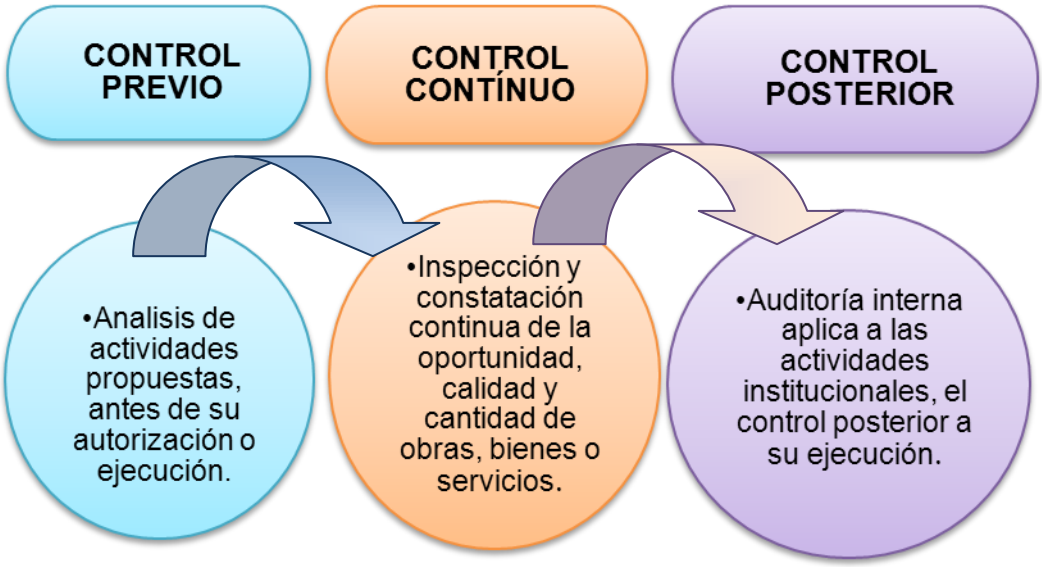
Objetivos



ELABORADO POR: Las Autoras
FUENTE: Manual de Auditoría de Gestión

[13]CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión, Quito-Ecuador, mayo 2003, Págs. 45-47

Clasificación del Control Interno

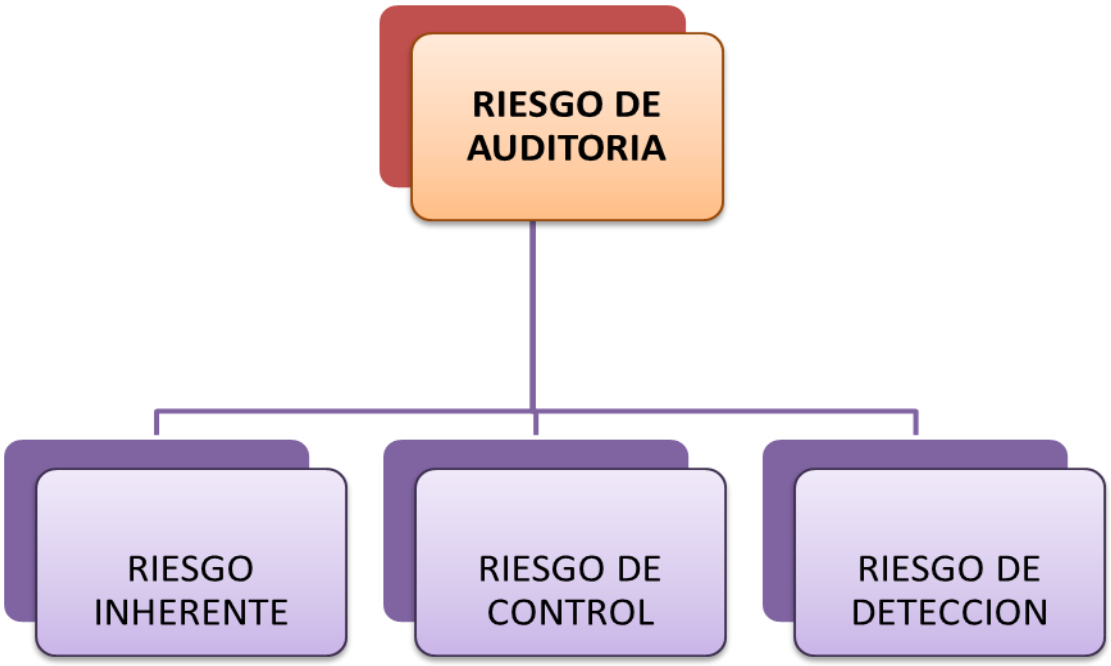


ELABORADO POR: Las Autoras
FUENTE: Manual de Auditoría de Gestión

RIESGOS DE AUDITORÌA

"Al ejecutarse la Auditoría de Gestión, no estará exenta de errores y omisiones importantes que afecten los resultados del auditor expresados en su informe. Por lo tanto deberá planificarse la auditoría de modo tal que se presenten expectativas razonables de detectar aquellos errores que tenga importancia relativa; a partir de:

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



ELABORADO POR: Las Autoras
FUENTE: Manual de Auditoría de Gestión

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

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

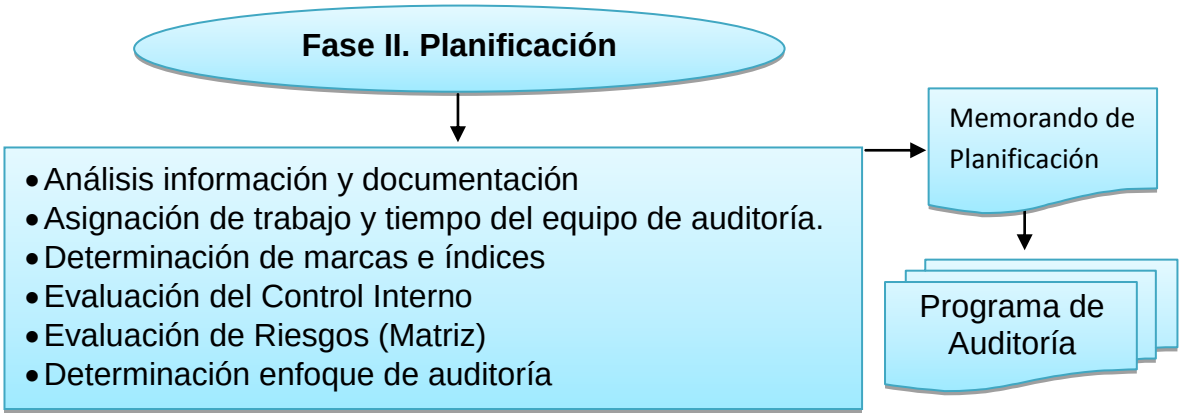
Riesgo de Detección: De que los errores no identificados por los errores de Control Interno tampoco sean reconocidos por el auditor.

FASE II: PLANIFICACIÒN

En esta etapa se realiza la revisión y análisis de la información y documentación obtenida en la fase anterior, para obtener un conocimiento integral de la entidad, que comprende la actividad principal y tener los elementos necesarios para la evaluación del control interno y planificación de la auditoría de gestión.

Objetivo

Consiste en orientar la hacia los objetivos establecidos para los cuales deben establecer los pasos a seguir en la presente y siguiente fase y las actividades a las desarrollar. La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo por desarrollar considerando entre otros elementos, los paramentos e indicador de gestión de la entidad"[14]



[14]CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO , Manual de Auditoría de Gestión, Quito-Ecuador, julio 2003 Pág.153

Memorando de Planificación

Equipo multidisciplinario revisan y analizan la información recopilada.

Hoja de distribución de trabajo

Es el documento mediante el cual la autoridad correspondiente designará por escrito a los auditores encargados de efectuar la auditoría, precisando los profesionales responsables de la supervisión técnica y de la jefatura del equipo; así mismo, se detalla las funciones y el trabajo a realizar por cada uno de los miembros del equipo de auditoría.

Hoja de distribución de tiempo

Es un documento que define de manera general las actividades que se van a realizar y el tiempo que se estime necesario para efectuar cada operación, este documento es elaborado por el Jefe de Equipo.

Hoja de índices

“Son símbolos numéricos alfabéticos o alfanúmeros, que colocados en el ángulo superior derecho de los papeles de trabajo, para su rápida identificación éstos deben ser anotados con lápiz rojo.

El índice tiene la finalidad de facilitar el acceso a la información contenida en los papeles de trabajo por parte de los auditores y otros usuarios, así como sistematizar su ordenamiento. Normalmente se escribirá el índice en el ángulo superior derecho de cada hoja."[15]

Programas de trabajo

"Es un esquema detallado previo al trabajo a efectuarse y contiene los objetivos y procedimientos que guía su desarrollo. Es el último paso de la etapa de planificación, tiene como objetivo reunir evidencias suficientes, pertinentes y válidas para sustentar las conclusiones a emitir respecto del objeto sometido a examen. Este programa servirá de guía de evaluación de los problemas seleccionados en la fase anterior y en la determinación de sus posibles causas y efectos.Este documento es elaborado por el Auditor Jefe de Equipo y debe ser flexible"[16]

[15]UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA, Guía de Auditoría para Empresas Públicas y Privadas, módulo 9. Loja-Ecuador 2009, Págs.215-216.
[16]CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión, Quito-Ecuador, julio 2003 Pág.20 – 23.

FASE III: EJECUCION

EJECUCIÓN

ACTIVIDADES

a) Aplicación de los programas detallados y específicos para cada componente significativo y escogido para examinarse, que comprende la aplicación de las técnicas de auditoría.
b) Preparación de los papeles de trabajo, que junto a la documentación relativa a la planificación y aplicación de los programas contienen la evidencia suficiente y relevante.
c) Significativos por cada componente examinado.
d) Definir la estructura de auditoría, con la necesaria referencia a los papeles de trabajo y a la hoja de resumen de comentarios, conclusiones y recomendaciones.

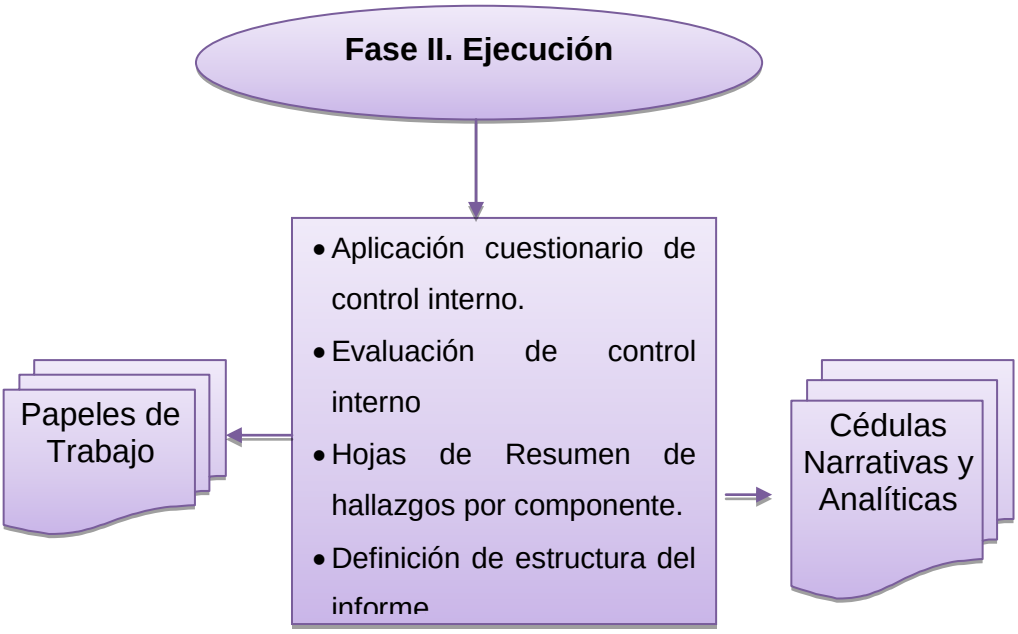
OBJETIVOS

"En esta etapa, es donde se ejecuta propiamente la auditoria pues en esta instancia se obtienen toda la evidencia necesaria en calidad y cantidad apropiados, basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa, para sustentar las conclusiones y recomendaciones de los informes.

PRODUCTOS

Papeles de trabajo.
Hojas de resumen de hallazgos significativos por cada componente.

ELABORADO POR: Las Autoras
FUENTE: Manual de Auditoría de Gestión



Técnicas de Auditoría

ELABORADO POR: Las Autoras
FUENTE: Manual de Auditoría de Gestión

Técnica Ocular.

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.

Técnica Verbal

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.

Técnica Física

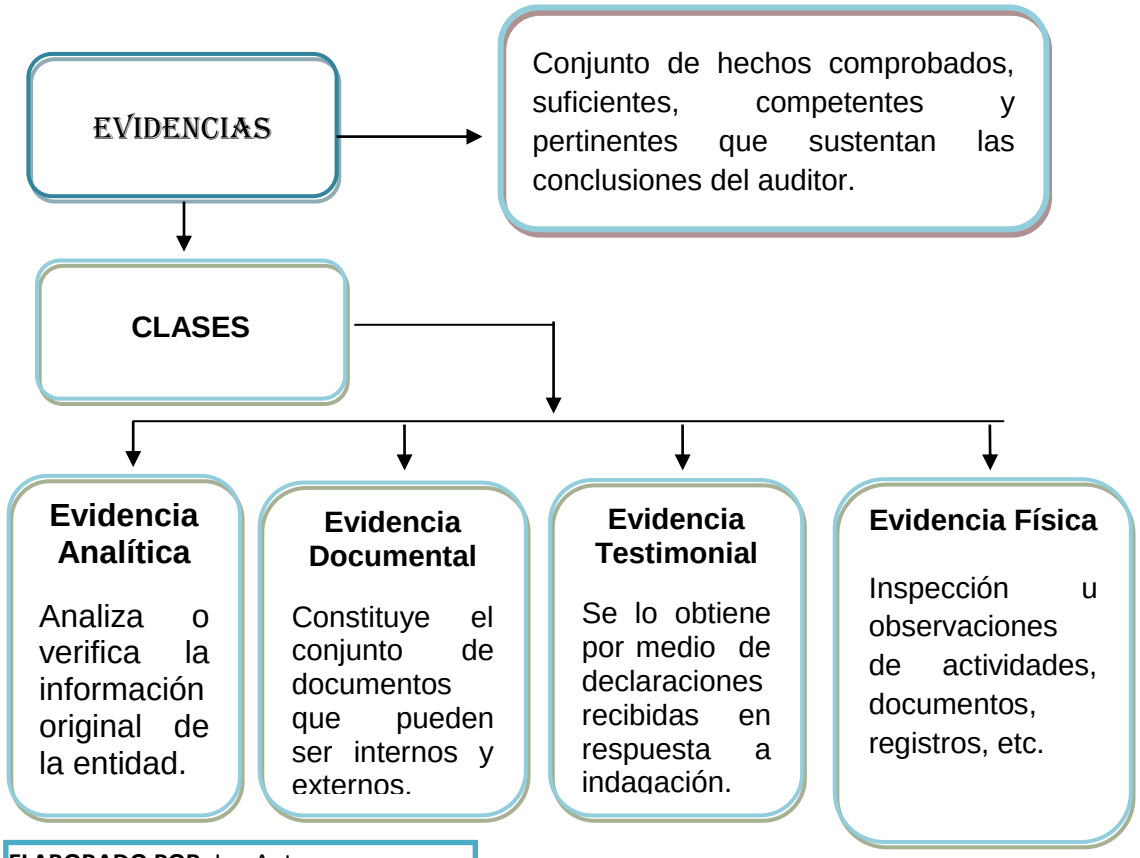
Inspección. - Esta técnica involucra el examen físico y ocular de activos, obras, documentos, valores y otros, con el objeto de establecer su existencia y autenticidad; requiere en el momento de la aplicación la combinación de otras técnicas, tales como: indagación, observación, comparación, rastreo, análisis, tabulación y comprobación."[17]

[17]CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO**,** Manual de Auditoría de Gestión. Pág. 68 - 72. Quito - Ecuador

HALLAZGOS DE AUDITORÍA

Definición

"Los hallazgos en la auditoría, se definen como asuntos que llaman la atención del auditor y que en su opinión, deben comunicarse a la entidad, ya que representan deficiencias importantes que podrían afectar en forma negativa, su capacidad para registrar, procesar, resumir y reportar información confiable y consistente, en relación con las aseveraciones efectuadas por la administración."[18]



ELABORADO POR: Las Autoras
FUENTE: Manual de Auditoría de Gestión

[18]CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. Manual General de Auditoría Gubernamental, Capítulo V. Quito, mayo 2003 Pag.46

PAPELES DE TRABAJO

Concepto

Los papeles de trabajo son los documentos elaborados por el auditor en los registra el trabajo realizado como consecuencia de los procedimientos aplicados y sirve de soporte al informe de auditoría. Constituyen la evidencia que fundamenta los hallazgos, observaciones, conclusiones y recomendaciones de auditoría.

Criterios para elaborar papeles de trabajo

Deben incluir todos los datos necesarios y pertinentes.

Deben contener un enunciado conciso del trabajo ejecutado y su conexión con los hallazgos, observaciones, conclusiones y recomendaciones.

Deben ser concisos, claros y completos

Los cálculos deben ser exactos. Debe asegurarse que los datos usados y los cálculos matemáticos realizados sean correctos

Deben ser explícitos y contener y definir los símbolos, tildes o marcas que se utilicen.

Revisióny aprobación de los papeles de trabajo

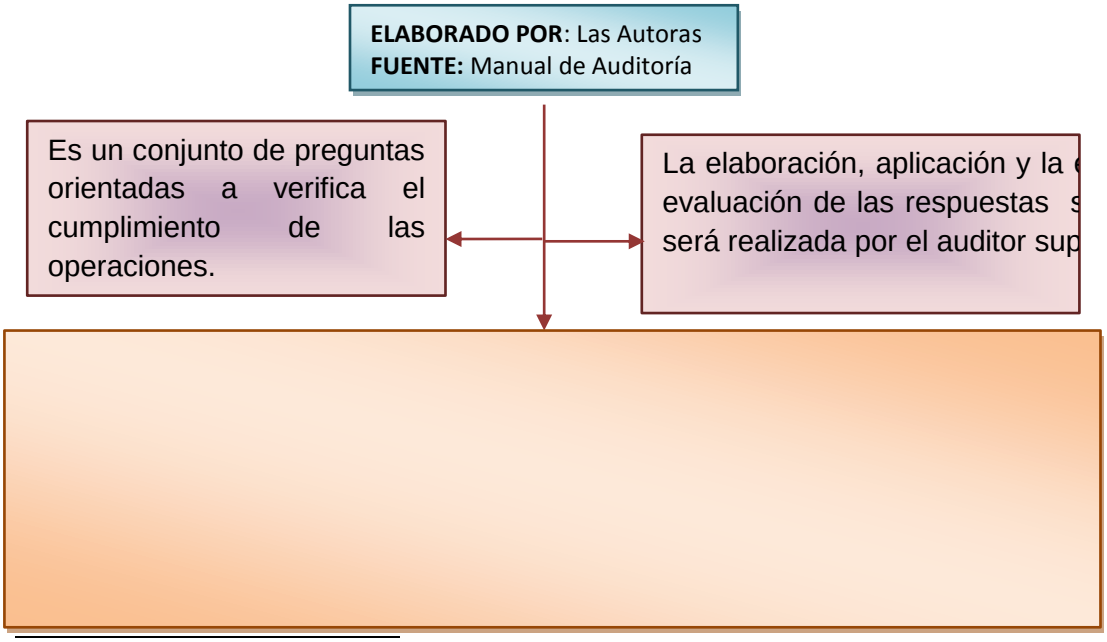
Para lograr la máxima utilidad, eficiencia y garantizar la calidad de la auditoría, es necesaria una revisión completa de los papeles de trabajo. El Supervisor responsable de la auditoría debe revisar los papeles de trabajo elaborados por los miembros del equipo y poner sus iniciales en cada uno, en señal de aprobación. Al revisarlos, el Supervisor deberá determinar si la información resumida en ellos es suficiente, a su juicio, para cumplir con los objetivos del examen y llegar a conclusiones y opiniones bien fundadas. Su importancia se basa en la necesidad de cerciorarse de que el informe cuente con evidencia clara, demostrable y objetiva en respaldo de las labores de auditoría.

ELABORADO POR: Las Autoras
FUENTE: Manual de Auditoría

Legajo Permanente.- Incluye información permanente que será consultada como base de información para la planificación de futuras auditorías, es decir aquella respecto de la constitución, organización, operaciones y planes de una entidad, que por su naturaleza continua no corresponde necesariamente a un solo período de operaciones. Estará integrada por:

- Manuales y Reglamentos de la organización
- Informes de auditoría
- Nómina de los funcionarios de la entidad

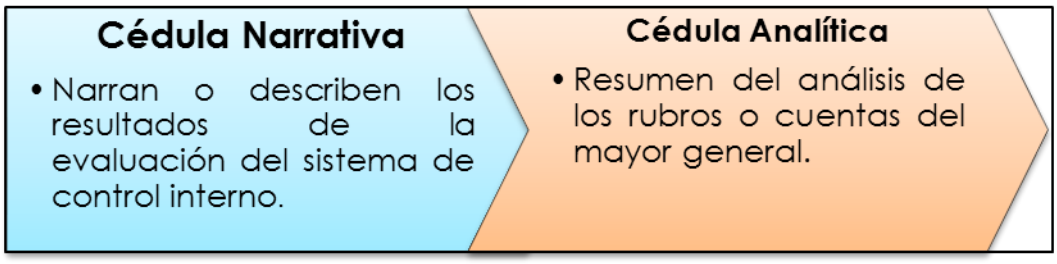
Legajo Transitorio.- Incluyen los papeles de trabajo y evidencias que sustenten el resultado de la auditoría; así como también los criterios utilizados por los responsables de la fase de ejecución."[19]



[19]CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión Pública, Quito-Ecuador julio 2003,Págs. 70-75

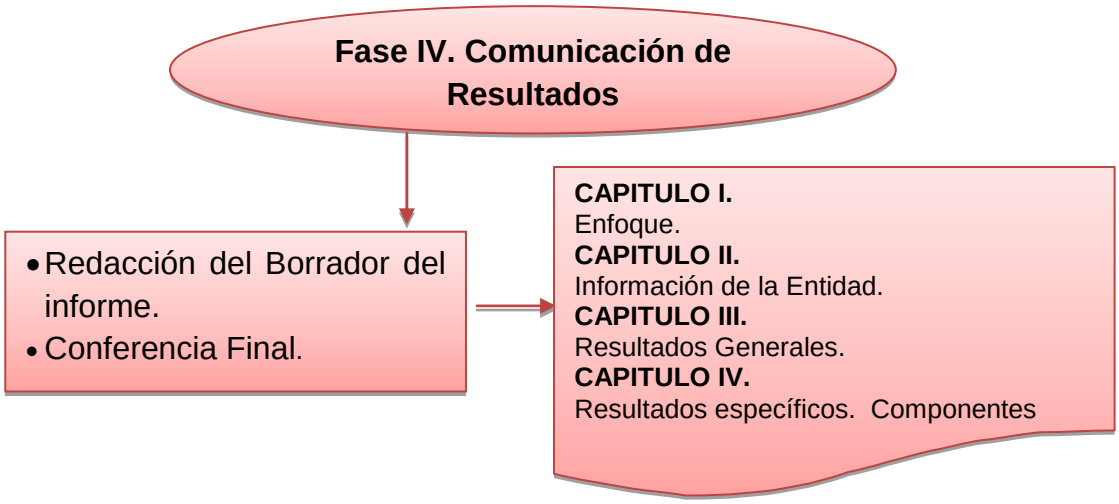
CÉDULAS

Concepto.- Son papeles de trabajo que elabora el auditor para describir procedimientos y analizar específicamente las cuentas y contienen comentarios, conclusiones y recomendaciones que servirán para la elaboración del informe de auditoría. Se clasificación en:



FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

"En el informe sobre control de gestión se plasman los resultados obtenidos en cada uno de los parámetros mencionados, con el fin de entregar un dictamen de la gestión de la administración de un período.



COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

OBJETIVOS

- Preparará un informe final, el mismo que en la auditoría de gestión difiere, pues no sólo que revelará las deficiencias existentes como se lo hacía en las otras auditorías.
- Contendrá los hallazgos positivos; pero también se diferencia porque en el informe de auditoría de gestión, en la parte correspondiente a las conclusiones se expondrá en forma resumida, el precio del incumplimiento con su efecto económico.
- Causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión y uso de recursos de la entidad auditada.

PRODUCTOS

- Informe de Auditoría, síntesis del informe y memorando de antecedentes.
- Acta de conferencia final de la lectura del informe de auditoría.

ELABORADO POR: Las Autoras
FUENTE: Manual de Auditoría de Gestión

Contenido de los Informes

ELABORADO POR: Las Autoras
FUENTE: Manual de Auditoría de Gestión

FASE V: SEGUIMIENTO

"Con posterioridad y como consecuencia de la auditoría de gestión realizada, los auditores internos, deberán realizar el seguimiento correspondiente:

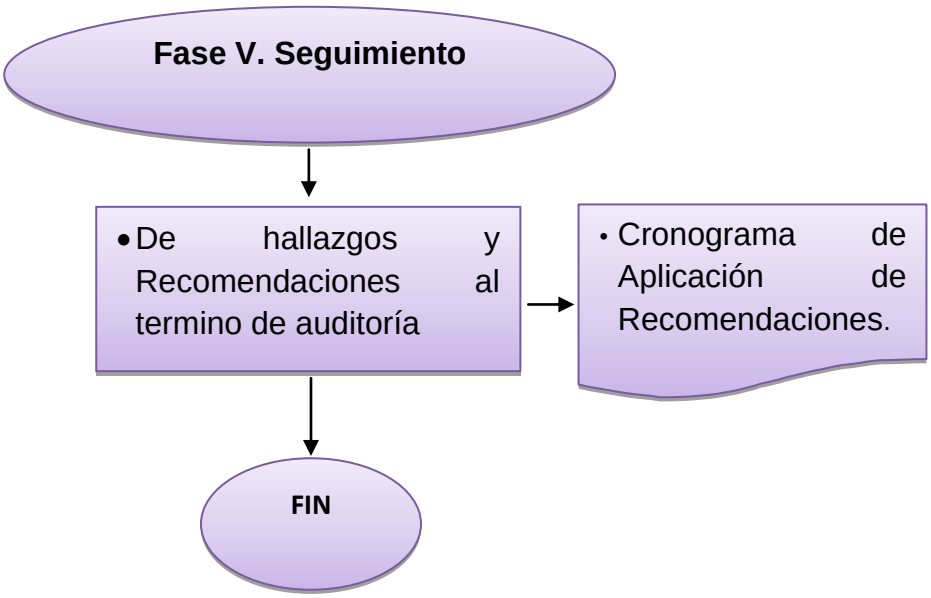
Actividades

Los Auditores efectuarán el seguimiento de las recomendaciones, acciones correctivas y determinación de las responsabilidades derivadas,

en la entidad, en la Contraloría, Ministerio Público y Función Judicial, con el siguiente propósito:

a. Para comprobar hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los comentarios (hallazgos), conclusiones y las recomendaciones presentadas en el informe, efectúa el seguimiento de inmediato a la terminación de la auditoría después de uno o dos meses de haber recibido la entidad auditada el informe aprobado.

b. De acuerdo al grado de deterioro de la eficacia, eficiencia, economía, equidad y ética, y de la importancia de los resultados presentados en el informe de auditoría, debe realizar una re comprobación luego transcurrido un año de haber concluido la auditoría."[20]



[20]CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión Pública, Quito-Ecuador Págs. 240

MATERIALES Y MÉTODOS

e. MATERIALES Y MÈTODOS

Materiales:

- Materiales Bibliográficos
  - Libros
  - Tesis
  - Folletos
  - Internet
- Materiales de oficina
  - Papel bond A4
  - Tinta
  - Lápiz
  - Borrador
  - Carpetas
  - Anillados
- Equipo Informático
  - Computadoras
  - Impresora

MÉTODOS

Científico.- Este método permitió descubrir, demostrar y verificar los conocimientos científicos en la sustentación teórica de la tesis, la misma que trata sobre la Auditoría de Gestión al Departamento de Recursos Humanos del Gobierno Municipal del Cantón Celica, tema que es muy importante, ya que éstos refuerzan los conocimientos adquiridos mediante, libros, manuales, leyes, entre otros, logrando un buen desenvolvimiento en todo el proceso de investigativo.

Deductivo.- La utilización de este método sirvió para el estudio de los aspectos generales del problema como la revisión de las normativas que regula las actividades realizadas por la Municipio, y en especial los Principios, Reglamentos, Leyes, Normas que posee el Departamento de Recursos Humanos para realizar las actividades encomendadas por cada funcionario

Inductivo.-Este método fue útil al momento de obtener conocimientos específicos de las funciones que realizan los funcionarios del Departamento de Recursos Humanos, también sirvió para realizar el estudio de los procesos de Control Interno que se han realizado en el periodo objeto de estudio.

Analítico.- Su utilización hizo posible el análisis de documentos probatorios que revelan la evidencia de cada componente y subcomponente, su registro diario de las actividades realizadas por cada funcionario para verificar si cumple con lo establecido por la entidad, con lo cual se preparó los papeles de trabajo que evidencia el fiel cumplimiento de su trabajo.

Sintético.- Permitió establecer de manera clara y precisa las conclusiones y recomendaciones, para así formular soluciones encaminadas al mejoramiento del Departamento objeto de estudio.

Matemático.- Este método facilitó la realización de los cálculos respectivos que se presentan en cada uno de los indicadores el mismo que permitió visualizar el comportamiento de las actividades ejecutadas dentro de la Entidad.

TÉCNICAS

- **Observación.-**Se utilizó para poder visualizar la realidad y obtener una noción clara de cómo se están desarrollando las actividades dentro de la entidad y en especial del Departamento, además nos permitió poder revisar documentos importantes para la realización de la auditoria.

- **Entrevista**.-Este técnica se utilizó mediante la encuesta realizada a los funcionarios del departamento, siendo de suma importancia para poder obtener conocimiento de la situación real de la entidad.

PROCEDIMIENTOS

La presente trabajo se inició con la aplicación de la encuesta a los funcionarios del departamento, para poder recopilar la información necesaria con el tema de estudio, como la información de las actividades ejecutadas durante este año, la Base Legal, Normas de Control Interno, Plan de Desarrollo, Manual de funciones, etc., seguidamente se pudo realizar la recopilación de información bibliográfica mediante la consulta en libros, folletos, internet y toda documentación que sustente al tema, continuando con la realización y aplicación de la auditoría de gestión misma que se rigió al Manual de Auditoría de Gestión, consiguiendo conocer las debilidades y fortalezas existentes en la entidad, para poder dar las posibles conclusiones y recomendaciones encaminadas al mejoramiento de las actividades a realizarse dentro de la entidad.

RESULTADOS

f. RESULTADOS

CONTEXTO INSTITUCIONAL

BASE LEGAL

Fue creado mediante Decreto Legislativo S/N. emitido por la Honorable Cámara Nacional de Representantes publicado en el registro Oficial Nro. 09 del 12 de diciembre del 1878.

La administración municipal de Celica se regula por las disposiciones legales vigentes y sus reglamentos, como también por las ordenanzas y reglamentos internos creados para cada una de las unidades ejecutoras.

Las mismas que se menciona a continuación:

- Constitución de la República del Ecuador 2008
- Ley Orgánica de Régimen Municipal

- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
- Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación.
- Homologación de las Remuneraciones del Sector Público y su Reglamento.
- Ley de Regulación Económica, Control del Gasto Público y Transparencia Fiscal
- Ley Orgánica de Contratación Pública y su Reglamento
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su Reglamento
- Ley Orgánica de Equidad Tributaria
- Ley del Anciano
- Código de Trabajo
- Código de procesamiento Civil
- Ley Orgánica de conservación de Áreas Naturales y Vida Silvestre
- Ordenanzas y Reglamentos Municipales

MISIÓN:

El Gobierno Municipal del Cantón Celica. Promueve el desarrollo comunitario a través de consolidar un sólido proceso de organización social denominado Gobiernos Comunales, con la participación activa de la ciudadanía y los diferentes entes públicos y/o privados; en forma planificada y regulada con especial atención a los servicios básicos de

agua potable y saneamiento, gestión ambiental, ecoturismo y a satisfacer las necesidades prioritarias de cada comunidad. Demostrando transparencia, eficiencia, y equidad en la gestión y distribución de los recursos.

VISIÓN:

El Gobierno Municipal del Cantón Celica en los próximos cinco años será un modelo de gestión del desarrollo, ha institucionalizado la participación ciudadana, ofrece servicios básicos de calidad, satisface las necesidades prioritarias de cada comunidad, genera recursos del ecoturismo, promueve el desarrollo empresarial, presenta una imagen transparente, originando confianza en la ciudadanía.

POLITICAS GENERALES

- ✓ Concertación con los diferentes actores sociales, para el logro de una participación efectiva en el desarrollo del Cantón.
- ✓ Movilización de esfuerzos para dotar al Gobierno Municipal de una infraestructura administrativa, material y humana que permitan mejorar el servicio a los clientes internos y externos.
- ✓ Fortalecimiento y desarrollo municipal, basado en un óptimo aprovechamiento de los recursos y esfuerzos sostenidos para mejorar e

incrementar los ingresos de autogestión por concepto de impuestos, tasas, contribuciones, etc.

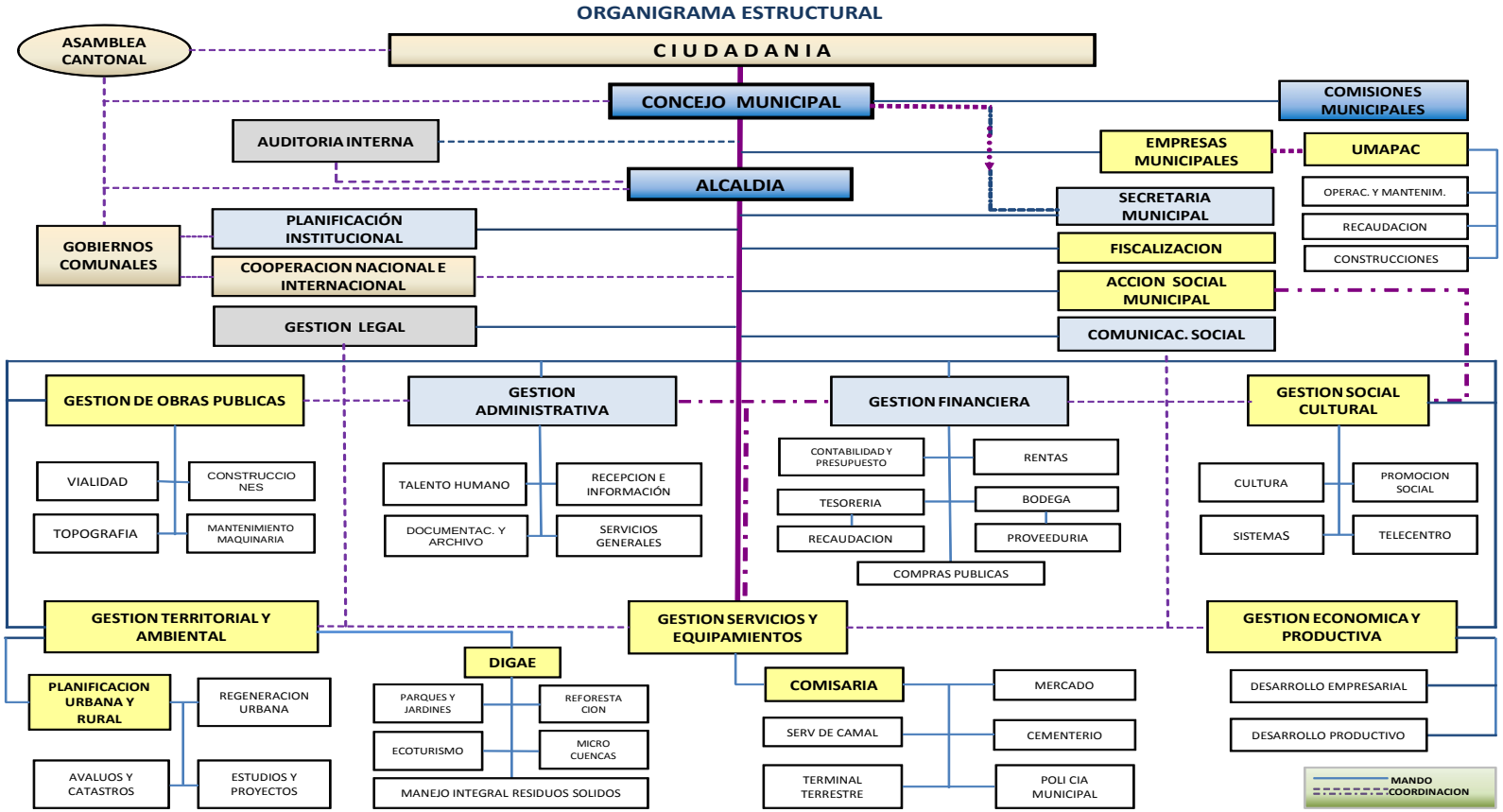
- ✓ Preservar y encausar los intereses municipales y ciudadanos como finalidad institucional.
- ✓ Voluntad política, trabajo en equipo y liderazgo, para la búsqueda constante de los más altos niveles de rendimiento, a efectos de satisfacer con oportunidad las expectativas ciudadanas, aunando esfuerzos con los diferentes sectores internos de trabajo: Legislativo, Ejecutivo, de Apoyo y Operativo; en consecuencia, dinamismo y creatividad de las autoridades y servidores para lograr una sostenida y equilibrada participación y apoyo mutuo.
- ✓ Identificación de los problemas prioritarios de las comunidades y búsqueda oportuna de las soluciones más adecuadas, con el menor costo y el mayor beneficio.

OBJETIVOS

- Promover la organización social, el civismo, la participación ciudadana y la confraternidad de la población para alcanzar el desarrollo del Cantón.
- Planificar e impulsar el desarrollo físico del Cantón en las áreas urbanas y rurales, acorde con las competencias municipales.

- Coordinar acciones con otras entidades, para mejorar la cultura, la educación y la asistencia social.
- Auspiciar y promover reuniones permanentes para coordinar acciones, mediante el uso de mesas redondas, seminarios, talleres, conferencias, simposios, cursos y otras actividades de integración y trabajo.
- Ofrecer servicios de calidad, apuntando a mejorar la administración institucional.
- Fomentar el desarrollo económico y productivo, con la participación activa de la ciudadanía.
- Impulsar el ecoturismo, como eje fundamental del desarrollo socio económico del Cantón.
- Demostrar transparencia en los actos administrativos y financieros y distribuir equitativamente los recursos municipales.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTON CELICA



Fuente: Municipio de Celica
Elaborado: Gobierno Municipal del Cantón Celica

ESQUEMA DE LA ESTRUCTURA ORGÀNICA DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTON CELICA

1. PROCESO LEGISLATIVO

1.1. CONCEJO MUNICIPAL

1.1.1. Comisiones Permanentes y Especiales

2. PROCESO GOBERNADOR

2.1. ALCALDÍA

2.1.1. Alcalde

3. PROCESOS ASESORES

3.1. PROCURADURÍA SÍNDICA

3.1.1. Procurador Síndico

3.1.2. Asistente Administrativo (Asesoría Jurídica)

3.2. AUDITORÍA INTERNA

3.2.1. Auditor General Interno Gobiernos Autónomos Descentralizados (C.G.E.)

4. PROCESOS HABILITANTES O DE APOYO

4.1. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

4.1.1. **Director Administrativo**

4.1.2. **TALENTO HUMANO**

4.1.2.1. **Jefe de Personal**

4.1.2.2. **Asistente Administrativo (Personal)**

4.1.3. RECEPCIÓN E INFORMACIÓN

4.1.3.1. Recepcionista

4.1.4. DOCUMENTACIÓN Y ARCHIVO

4.1.4.1. Asistente Administrativo (Archivo)

4.2. SECRETARÍA MUNICIPAL

4.2.1. Secretario del Concejo

4.2.2. Asistente Administrativo (Secretaría)

4.3. PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

4.3.1. **Secretario Técnico (Planificación Institucional)**

4.4. COMUNICACIÓN SOCIAL

4.4.1. Comunicador Social (Relaciones Públicas)

4.5. GESTIÓN FINANCIERA

4.5.1. Director Financiero

4.5.1.1. Asistente Administrativo (Financiero)

4.5.2. CONTABILIDAD Y PRESUPUESTO

4.5.2.1. Contador General

4.5.2.2. Contador

4.5.2.3. Auxiliar de Contabilidad

4.5.3. TESORERÍA Y RECAUDACIÓN

4.5.3.1. Tesorero Municipal

4.5.3.2. Recaudador Municipal (Tesorería)

4.5.4. RENTAS

4.5.4.1. Jefe de Rentas Municipales

4.5.5. BODEGA Y PROVEEDURÍA

4.5.5.1. Guardia

4.5.6. COMPRAS PÚBLICAS

4.5.6.1. Asistente Técnico de Compras Públicas

5. PROCESOS SUSTANTIVOS, OPERATIVOS O GENERADORES DE VALOR

5.1. GESTIÓN DE OBRAS PÚBLICAS

5.1.1. DIRECCIÓN DE OBRAS PÚBLICAS

5.1.1.1. Director de Obras Públicas

5.1.1.2. Asistente Administrativo (OO.PP.MM.)

5.1.2. VIALIDAD Y CONSTRUCCIONES

5.1.2.1. Asistente Técnico en Ingeniería

5.1.2.2. Asistente Administrativo de (OO.PP.MM.)

5.1.3. TOPOGRAFÍA

5.1.3.1. Topógrafo

5.2. FISCALIZACIÓN

5.2.1. Fiscalizador

5.3. GESTIÓN TERRITORIAL Y AMBIENTAL

5.3.1. DIRECCÍON DE PLANIFICACIÓN URBANA Y RURAL

5.3.1.1. Director de Planificación Urbana y Rural

5.3.1.2. REGENERACIÓN URBANA

5.3.1.2.1. Asistente Técnico (Dibujante)

5.3.1.3. AVALÚOS Y CATASTROS

5.3.1.3.1. Jefe de Avalúos y Catastros

5.3.1.4. ESTUDIOS Y PROYECTOS

5.3.1.4.1. Asistente Administrativo (Proyectos)

5.3.2. DIRECCIÓN DE GESTIÓN AMBIENTAL Y ECOTURISMO (DIGAE)

5.3.2.1. Director de la DIGAE

5.3.2.1.1. Asistente Administrativo (DIGAE)

5.3.2.2. REFORESTACIÓN - PARQUES Y JARDINES

5.3.2.2.1. Técnico Forestal

5.3.2.3. MICROCUENCAS

5.3.2.3.1. Asistente Técnico (Microcuencas)

5.3.2.4. MANEJO INTEGRAL DE RESIDUOS SÓLIDOS

5.3.2.4.1. Técnico (MIRS)

5.3.2.5. ECOTURISMO

5.3.2.5.1. Técnico (Ecoturismo)

5.4. GESTIÓN SERVICIOS Y EQUIPAMIENTOS

5.4.1. COMISARÍA MUNCIPAL

5.4.1.1. Comisario Municipal

5.4.1.2. Asistente Administrativo (Comisaría)

5.4.1.3. Policía Municipal

5.4.2. MERCADO Y SERVICIOS DE CAMAL

5.4.2.1. Inspector de Servicios de Mercado

5.4.2.2. Médico Veterinario

5.5. GESTIÓN SOCIAL CULTURAL

5.5.1. DESARROLLO SOCIAL Y CULTURA

5.5.1.1. Jefe de Desarrollo Social y Cultura

5.5.1.2. Asistente Administrativo (Cultura)

5.5.1.3. Bibliotecario

5.5.2. PROMOCIÓN SOCIAL

5.5.2.1. Promotor Social

5.5.3. SISTEMAS Y TELECENTRO COMUNITARIO

5.5.3.1. Jefe de Sistemas

5.5.3.2. Asistente Administrativo (Telecentro)

5.6. EMPRESAS MUNICIPALES (UMAPAC)

5.6.1. DIRECCIÓN DE LA UMAPAC

5.6.1.1. Director de la UMAPAC

5.6.1.2. Secretaria de la UMAPAC

5.6.2. CONSTRUCCIONES - OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO

5.6.2.1. Técnico de UMAPAC

5.6.2.2. Asistente Técnico (Laboratorio)

5.6.2.3. Asistente Administrativo (UMAPAC)

5.6.3. RECAUDACIÓN

5.6.3.1. Recaudador (UMAPAC)

5.7. GESTIÓN ECONÓMICA Y PRODUCTIVA

5.7.1. DESARROLLO EMPRESARIAL Y PRODUCTIVO

5.7.1.1. Secretario Técnico

5.8. ACCIÓN SOCIAL MUNICIPAL

5.8.1. Técnica Coordinadora de Acción Social

5.8.1.1. Rehabilitadora Social

5.8.1.2. Asistente Administrativo (Acción Social)

5.8.2. JUNTA PROTECTORA DE LOS DERECHOS DE LOS NNA

5.8.2.1. Miembros de la Junta Protectora de los derechos de los NNA.

DIAGNÒSTICO

Para la recolección de información se aplicó la encuesta al Jefe de Recursos Humanos y a la Asistente Administrativa del Departamento de Recursos Humanos del Gobierno Municipal del Cantón Celica llegando así a formular el siguiente diagnóstico situacional:

En el departamento no se han realizado auditorias de gestión que le permitan conocer el grado de eficiencia, eficacia y economía, obteniendo como resultado desconocimiento de la situación real de la entidad.

Cuenta con un Manual de Funciones, pero se incumple con el mismo en lo que se refiere a la selección del personal.

Se brindan capacitaciones continuas estas son realizadas trimestralmente al personal dependiendo del cargo y puesto que desempeña.

Tienen programado según el POA realizar Evaluaciones al Desempeño pero hasta el momento no se realizado ninguna evaluación.

Para el control de Ingreso y Salida del personal el Municipio cuenta con un reloj biométrico de huella digital permitiendo este que se cumpla a cabalidad con la jornada de trabajo.

También se pudo evidenciar que el personal no tiene un conocimiento total del plan estratégico, debido a la falta de difusión del mismo, impidiendo esto el crecimiento del Municipio y por ende del Departamento

Existe falta de programas informáticos que faciliten el cruce de información de departamento a departamento, imposibilitando esto que la información sea oportuna, ya que lo realizan manualmente.

"AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÒN CELICA"

OT

1/2

ORDEN DE TRABAJO

Loja, 01 de abril 2011

Ing.
Ximena Tamay Coronel
JEFE DE EQUIPO
Ciudad

Me permito disponer a usted para que proceda a la realización de la Auditoría de Gestión al Departamento de Recursos Humanos del Gobierno Municipal del Cantón Celica, para lo cual es designada como Jefe de Equipo y actuando como operativo la Ing. Teresa Torres.

Los objetivos de la Auditoría de Gestión estarán encaminados a:

- Analizar y Evaluar el FODA.

- Verificar el cumplimiento del Plan Estratégico de acuerdo con la Misión, Visión, objetivos, políticas y metas establecidas por la entidad, mediante la evaluación del sistema de control interno y su adecuado cumplimiento por el personal de ésta área.
  Aplicar indicadores de gestión inherentes al normal desempeño de las actividades.

- Generar recomendaciones tendientes a optimizar la gestión institucional.

El tiempo estimado para la realización de la Auditoria es de 120 días laborables. La Supervisión será llevada por mi persona.

OT

2/2

Los resultados se los dará a conocer mediante el Informe y de existir desviaciones importantes se mantendrá en conocimiento de los Directivos y los funcionarios responsables.

Atentamente,

Ec. Rosario E. Moreno A.

SUPERVISOR DE EQUIPO DE AUDITORIA

CARTA DE PRESENTACIÓN

Loja, 05 de abril de 2011

Dr. Oswaldo Román
ALCALDE DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTON CELICA
Ciudad

Me dirijo a usted para comunicarle que con Orden de Trabajo Nro. 001 se ha encomendado realizar una "**AUDITORÌA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTON CELICA"** para lo que solicito, se facilite la información necesaria para la realización del trabajo de Auditoría realizada por tres profesionales:

SUPERVISOR: Ec. Rosario Moreno
JEFE DE EQUIPO: Ing. Ximena Tamay
OPERATIVO 1: Ing. Teresa Torres

Atentamente

……
Ec. Rosario E. Moreno A.
SUPERVISOR DE EQUIPO DE AUDITORÍA

CC: Al Jefe de Recursos Humanos

FASE I
CONOCIMIENTO PRELIMINAR

1. DATOS DE LA ENTIDAD:

Identificación de la entidad

Nombre de la Entidad: "Gobierno Municipal del Cantón Celica"

Horario de Atención: 8h00 a 12h00 y de 14h00 a 16h00 pm

Calles: Manuela Cañizares y Carlos Bustamante.

Teléfono: 2657058

BASE LEGAL DE CREACION Y FUNCIONAMIENTO

El cantón Celica fue creado mediante Decreto Legislativo S/N. emitido por la Honorable Cámara Nacional de Representantes, publicado en el registro Oficial Nro. 09 del 12 de diciembre del 1878. La administración municipal de Celica se regula por las disposiciones legales vigentes y sus reglamentos, como también por las ordenanzas y reglamentos internos creados para cada una de las unidades ejecutoras.

MISIÓN

"El Gobierno Municipal del Cantón Celica. Promueve el desarrollo comunitario a través de consolidar un sólido proceso de organización social denominado Gobiernos Comunales, con la participación activa de la ciudadanía y los diferentes entes públicos y/o privados; en forma planificada y regulada con especial atención a los servicios básicos de agua potable y saneamiento, gestión ambiental, ecoturismo y a satisfacer las necesidades prioritarias de cada comunidad. Demostrando transparencia, eficiencia, y equidad en la gestión y distribución de los recursos"

VISIÓN

"El Gobierno Municipal del Cantón Celica en los próximos cinco años será un modelo de gestión del desarrollo, ha institucionalizado la participación ciudadana, ofrece servicios básicos de calidad, satisface las necesidades prioritarias de cada comunidad, genera recursos del ecoturismo, promueve el desarrollo empresarial, presenta una imagen transparente, originando confianza en la ciudadanía"

OBJETIVOS

- Promover la organización social, el civismo, la participación ciudadana y la confraternidad de la población para alcanzar el desarrollo del Cantón.
- Planificar e impulsar el desarrollo físico del Cantón en las áreas urbanas y rurales, acorde con las competencias municipales.
- Coordinar acciones con otras entidades, para mejorar la cultura, la educación y la asistencia social.
- Auspiciar y promover reuniones permanentes para coordinar acciones, mediante el uso de mesas redondas, seminarios, talleres, conferencias, simposios, cursos y otras actividades de integración y trabajo
- Ofrecer servicios de calidad, apuntando a mejorar la administración institucional.
- Fomentar el desarrollo económico y productivo, con la participación activa de la ciudadanía.
- Impulsar el ecoturismo, como eje fundamental del desarrollo socio económico del Cantón.

Demostrar transparencia en los actos administrativos y financieros y distribuir equitativamente los recursos municipales

PRINCIPALES POLÍTICAS

- Concertación con los diferentes actores sociales, para el logro de una participación efectiva en el desarrollo del Cantón.
- Movilización de esfuerzos para dotar al Gobierno Municipal de una infraestructura administrativa, material y humana que permitan mejorar el servicio a los clientes internos y externos.
- Fortalecimiento y desarrollo municipal, basado en un óptimo aprovechamiento de los recursos y esfuerzos sostenidos para mejorar e incrementar los ingresos de autogestión por concepto de impuestos, tasas, contribuciones, etc.
- Preservar y encausar los intereses municipales y ciudadanos como finalidad institucional.
- Voluntad política, trabajo en equipo y liderazgo, para la búsqueda constante de los más altos niveles de rendimiento, a efectos de satisfacer con oportunidad las expectativas ciudadanas, aunando esfuerzos con los diferentes sectores internos de trabajo: Legislativo, Ejecutivo, de Apoyo y Operativo; en consecuencia, dinamismo y creatividad de las autoridades y servidores para lograr una sostenida y equilibrada participación y apoyo mutuo.
- Identificación de los problemas prioritarios de las comunidades y búsqueda oportuna de las soluciones más adecuadas, con el menor costo y el mayor beneficio.

VISITA PREVIA A LA ENTIDAD

LEYES, REGLAMENTOS Y OTRAS NORMATIVAS

- Constitución de la República del Ecuador 2008
- Ley Orgánica de Régimen Municipal
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
- Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación
- Homologación de las Remuneraciones del Sector Público y su Reglamento
- Ley de Regulación Económica, Control del Gasto Público y Transparencia Fiscal
- Ley Orgánica de Contratación Pública y su Reglamento
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su Reglamento
- Ley Orgánica de Equidad Tributaria
- Código de la Niñez y Adolescencia
- Código de Trabajo
- Código de procesamiento Civil
- Ley Orgánica de conservación de Áreas Naturales y Vida Silvestre

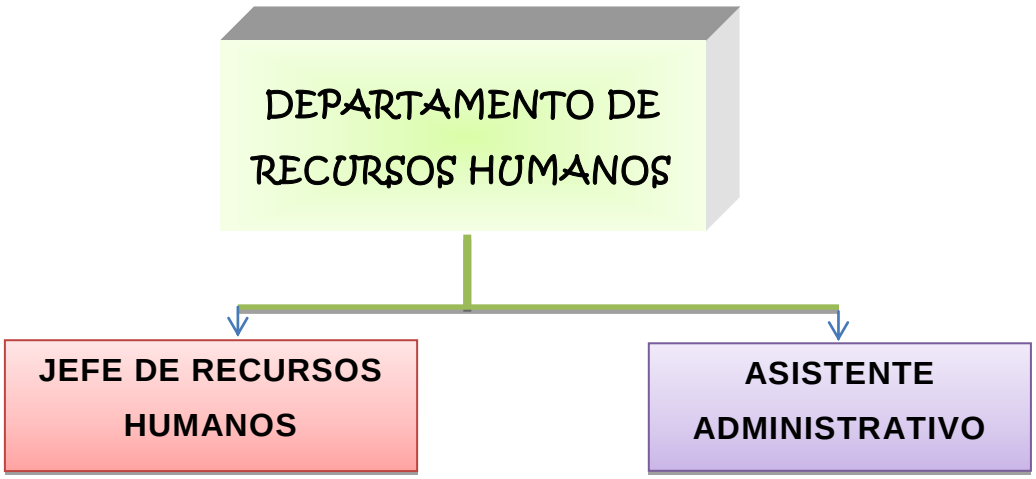
Ordenanzas y Reglamentos Municipales

FUNCIONARIOS PRINCIPALES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

NOMBRES	CARGOS
Alcides Bueles	Jefe del Departamento
Lic. Maritza Ambuludi	Asistente Administrativo

VISITA PREVIA A LA ENTIDAD

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS



DETERMINACION DE INDICADORES

EFICIENCIA

Misión	Misión = $\frac{\text{Personal que la conoce}}{\text{Total del personal}}$
Visión	Visión = $\frac{\text{Personal que la conoce}}{\text{Total del personal}}$
Objetivos	Objetivos = $\frac{\text{Personal que la conoce}}{\text{Total del personal}}$
Políticas	Políticas = $\frac{\text{Personal que la conoce}}{\text{Total del personal}}$
Conocimiento Reg. Int.	Conoc. Reg. Int. = $\frac{\text{Personal que la conoce}}{\text{Total del personal}}$

VISITA PREVIA A LA ENTIDAD

EFICACIA

Evaluación al personal	Eval. Al pers. = $\frac{\text{Evaluaciones Realizadas}}{\text{Evaluaciones Planificadas}}$
Horas Planificadas	Horas Planif. = $\frac{\text{Nro. Horas Trabajadas}}{\text{Nro. Horas Planificadas}}$

ECONOMÌA

Personal Capacitado	Personal Capac. = $\frac{\text{Gasto Capacitación}}{\text{Nro. Total de Pers. Cap.}}$

ANALISIS FODA

FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
FORTALEZAS	**DEBILIDADES**	**OPORTUNIDADES**	**AMENAZAS**
• Cuentan con un Manual de Funciones para el departamento. • Cuentan con programas de evaluación de desempeño al personal del departamento. • Apropiado plan estratégico de acuerdo a las necesidades del Municipio	• No cumplen en su mayoría con lo dispuesto en el manual. • No se cumple con el programa de evaluación de desempeño al personal. • Falta de difusión del plan estratégico.	• Apoyo del Gobierno de turno • Buena relación con la comunidad y municipio. • Que el jefe del Departamento pueda mejorar su nivel de formación académica. • Buena relación entre compañeros de labores.	• Inestabilidad política. • No exista colaboración por parte de la ciudadanía • Puedan ser reemplazado por personas que tengan un título académico. • No exista un buen ambiente de trabajo.

FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
FORTALEZAS	**DEBILIDADES**	**OPORTUNIDADES**	**AMENAZAS**
• Personal idóneo para desempeñar sus actividades • Capacitaciones continuas por cargo	• El jefe del departamento no cuenta con el título especializado adecuado. • Que el personal no ponga en práctica lo aprendido en la capacitación.		
Elaborado por: X.T.	**Revisado por: R.M**	**Fecha:11/04/2011**	

ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO
CUESTIONARIO

Nro	PREGUNTAS	RPTAS			PT	CT	COMENTARIO
		SI	NO	N\A			
1	¿Conoce el plan estratégico de la entidad?	Si			3	1	Parcialmente conocen el plan estratégico
2	¿El departamento cuenta con un manual de funciones y en él se define claramente las funciones que usted realiza?	Si			3	3	Cuenta con un manual de funciones bien establecido para el departamento
3	¿El cargo que desempeña está acorde con lo dispuesto en el manual de funciones?	Si			3	0	El jefe del departamento no cuenta con un título académico profesional acorde a las función que desempeña
4	¿Se realizan evaluaciones al desempeño continuamente?	No			3	0	Cuenta con programas de evaluación al desempeño pero no los cumplen
5	¿Existen programas continuos de capacitación?	Si			3	3	Los funcionarios son capacitados trimestralmente de acuerdo a su cargo y puesto
6	¿Cuentan con algún control para la hora de ingreso y salida?	SI			3	3	Mediante el reloj biométrico huella digital
7	¿Existe difusión del plan estratégico de la entidad?		No		3	1	El plan estratégico no es de conocimiento de todos

ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO
CUESTIONARIO

Nro	PREGUNTAS	RPTAS			PT	CT	COMENTARIO
		SI	NO	N/A			
8	¿Se lleva un registro del personal cuando existen permisos, vacaciones, sanciones, etc.?	Si			3	3	Se lo realiza mediante el expediente y la hoja de control
9	¿Utilizan algún programa informático para el cruce de información de departamento a departamento?		No		3	0	Lo realizan manualmente mediante memorándums
9	¿Está bien definida la estructura orgánica del departamento de Recursos Humanos?	Si			3	3	Si se encuentra bien definida
TOTAL							
					ELABORADO: X.T. REVISADO: R.M. FECHA: 29/04/2011		

Resumen de los resultados de la Estructura del Control Interno

Ponderación total PT= 27
Calificación Total CT= 17
Calificación Porcentual CP= ?

$$CP = \frac{CT}{PT} X 100 = \frac{17}{27} X 100 = 63\%$$

1. **DETERMINACION DE LOS FACTORES DEL RIESGO**

NIVEL DEL RIESGO		
ALTO	**MODERADO**	**BAJO**
	63%	
NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	**MODERADO**	**ALTO**
15% - 50%	**51% - 75%**	76% - 95%

2. **CONCLUSIÒN DE LA EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

Una vez revisado la estructura de los controles internos con los que cuenta el Departamento de Recursos Humanos se han determinado las siguientes falencias:

- ✓ Falta de difusión del Plan Estratégico
- ✓ Conocimiento parcial del Plan Estratégico
- ✓ No existen evaluaciones de desempeño al personal
- ✓ No existen programas informáticos para el cruce de información
  - ✓ El jefe del departamento no cuenta con un nivel académico superior acorde con su cargo y puesto.

FI-D
1/2

MATRIZ DE PONDERACIÒN

COMPONENTE	PONDERACIÒN	CALIFICACIÒN
1. No cumplen en su totalidad con lo dispuesto en el manual de funciones.	10	8
2. Ausencia de evaluación de desempeño.	10	0
3. No exista difusión del plan estratégico.	10	5
4. El jefe del departamento no cuenta con el título académico adecuado a su cargo.	10	5
5. El personal parcialmente no pone en práctica lo aprendido en las capacitaciones recibidas de acuerdo a su cargo y función.	10	5
TOTAL	**50**	**23**

Ponderación total PT= 50

Calificación Total CT= 23

Calificación Porcentual CP= ?

$$CP = \frac{CT}{PT} \times 100 = \frac{23}{50} \times 100 = 46\%$$

DETERMINACIÒN DE LOS NIVELES DEL RIESGO

NIVEL DEL RIESGO		
ALTO	**MODERADO**	**BAJO**
46%		
NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	**MODERADO**	**ALTO**
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%

CONCLUSIÒN:

Una vez evaluado y analizado los niveles de riesgo se considera que en el Departamento de Recursos Humanos del Gobierno Municipal del Cantón Celica tiene un **Nivel de Riesgo Alto**, y un **Nivel de Confianza Bajo** debido a todas las falencias encontradas en el control del mismo.

Ec. Rosario E. Moreno A.
SUPERVISOR

Ing. Ximena Tamay
JEFE DE EQUIPO

SIT. ACTUAL DEL PERSO-NAL	NORMAS DE CONTROL INTERN0	EFECTO	NIVEL		ACCION CORREC.	RESPON-SABLES	REC. A UTLIZAR	PERIODO IMP. FECHAS		PLAN DE MEJORAS
			RIES-GO	CONFI-ANZA				INICIO	TERM.	
No cumplen en su totalidad con lo dispuesto en el manual de funciones	407 – 02 Manual de calificación de puestos	No se cuente con el personal idóneo	46%	Baja	Que se cumpla con el manual de funciones Se realicen evaluaciones continuas.	Jefe de Departamento	Humanos Materiales Económico	01-04-2011	En adelante	A partir de 01-agosto-2011
Ausencia de evaluaciones al desempeño	407 – 04 Evaluación del desempeño	No se conoce el grado del rendimiento del personal			Que se realicen evaluaciones de acuerdo a lo planificado.	Jefe de Departamento Directores Departamentales				
No exista difusión del Plan Estratégico	407-01 Plan de Recurso Humano	Que el personal del Departamento no conozca en su totalidad el Plan Estratégico.			Que exista difusión del Plan Estratégico mediante cuadros, trípticos, etc.	Jefe del Departamento				
Inadecuada selección del personal	407 – 02 Manual de calificación de puestos	No se cuente con el personal idóneo.			Que se cumpla con el manual de funciones.					

DEFINICION DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIA DE AUDITORÌA

OBJETIVOS DE LA AUDITORÌA

- Analizar y Evaluar el FODA
- Determinar la propiedad, legalidad y veracidad de las actividades realizadas en el Departamento de Recursos Humanos del 01 de abril al 31 de julio de 2011.
- Verificar el cumplimiento del Plan Estratégico de acuerdo con la Misión, Visión, Objetivos, Políticas y Metas establecidas por la Entidad, mediante la Evaluación del Sistema de Control Interno y su adecuado cumplimiento al personal de ésta área.

ESTRATEGIA DE AUDITORÌA

- Se revisaran los archivos permanentes de la entidad tales como: Normas, Reglamentos, Leyes, Estatutos de la entidad.
- Se determinará la forma de Evaluar el Sistema de Control Interno mediante el uso de cuestionarios.
- Se analizará el FODA.
- Se seleccionará indicadores que serán utilizados en Auditoría.
- Se determinarán los componentes del área a auditar.

FASE II
PLANIFICACION

HOJA DE DISTRIBUCIÓN DE TRABAJO

AREA: Departamento de Recursos Humanos

AUDITOR	SIGLAS	ACTIVIDAD	FIRMA
Ec. Rosario E. Moreno A. SUPERVISOR	R.M.	- Preparar y aplicar el programa de Auditoría. - Supervisar las actividades del grupo de auditoría. - Revisar el borrador del informe de auditoría.	
Ing. Ximena Tamay JEFE DE EQUIPO	X.T.	- Ejecutar funciones de responsabilidad con el supervisor. - Preparar, suscribir y tramitar la comunicación con el visto bueno del supervisor. - Entregar al supervisor el borrador del informe.	
Ing. Teresa Torres OPERATIVO	T.T.	- Analizar el componente.	
		ELABORADO: X.T **REVISADO:** R.M **FECHA:** 08/04/2011	

HOJA DE DISTRIBUCIÓN DE TIEMPO

AUDITOR	ACTIVIDAD	TIEMPO DÍAS
Ec. Rosario E. Moreno A. **SUPERVISOR**	- Preparar y aplicar el programa de supervisión. - Supervisar las actividades del grupo de auditoría. - Revisar el borrador del informe de auditoría.	12
Ing. Ximena Tamay **JEFE DE EQUIPO**	- Ejecutar funciones de responsabilidad con el supervisor. - Preparar, suscribir y tramitar la comunicación con el visto bueno del supervisor. - Entregar al supervisor el borrador del informe	10
Ing. Teresa Torres **OPERATIVO**	- Analizar el componente.	8
	ELABORADO: X.T **REVISADO:** R.M **FECHA:** 08/04/2011	

HOJA DE INDICES

ÁREA: Departamento de Recursos Humanos

DENOMINACIÒN	ÍNDICE
Orden de Trabajo	OT
Conocimiento Preliminar	FI
Planificación	FII
Ejecución	FIII
Comunicación de Resultados	FIV
Plan de Mejoras	FV
Papeles de Trabajo	PT
ÁREA: **Departamento de Recursos Humanos**	RRHH

Elaborado: X.T

Revisado: R.M

Fecha: 11/04/2011

HOJA DE MARCAS

AREA: Departamento de Recursos Humanos

DENOMINACIÓN	MARCAS
Rastreado	≠
Analizado	~~A~~
Confirmado	~~?~~
Comprobado	©
Observado	d
Inspeccionado	)
Ligado	*
Comparado	<
No consta en documento	N

ELABORADO: T.T

REVISADO: R.M

FECHA: 12/04/2011

MEMORANDUM DE PLANIFICACIÒN

Auditoria de Gestión: Departamento de Recursos Humanos

Preparado por: Ximena Tamay C. **Jefe de Equipo**

Revisado por: Ec. Rosario Moreno **Supervisora**

REQUERIMIENTO DE AUDITORIA DE GESTION

Emitir un informe de las evidencias encontradas en el Departamento de Recursos Humanos del Gobierno Municipal del Cantón Celica.

- **FECHA DE INTERVENCIÒN:**

ACTIVIDAD	FECHA
Orden de Trabajo	01 de abril de 2011
Inicio de Trabajo en el Área	05 de abril de 20011
Discusión del Borrador del informe	20 de junio de 201
Presentación del Informe	01 de julio de 2011
Emisión del informe final de Auditoria	29 de julio de 2011

- **EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO**

NOMBRE	CARGO
Ec. Rosario E. Moreno A.	Supervisor
Ing. Ximena Tamay Coronel	Jefe de Equipo
Ing. Teresa Torres Viñamagua	Operativo

DIAS PRESUPUESTADOS

120 días laborables distribuidos en las siguientes fases:

FASE 1: Conocimiento Preliminar
FASE 2: Planificación
FASE 3: Ejecución
FASE 4: Comunicación de Resultados.

Recursos a Utilizarse

a.) Recursos Materiales

- Papel bond
- Borradores
- Esferos
- Calculadora
- Documentos para el desarrollo del trabajo

b.) Recursos Financieros

Los gastos presentados en los procesos de la auditoría:

Gastos de Movilización	50,00
Gastos de copias	10,00
Gastos suministros y materiales de oficina	30,00
Otros gastos	100,00

MEMORANDUM DE PLANIFICACIÒN

ENFOQUE DE LA AUDITORIA

Identificación de la entidad:

Nombre de la entidad	Gobierno Municipal del Cantón Celica
Horario de atención	8:00 a 12:00pm 1:00 a 5:00 pm
Dirección	Manuela Cañizares y Carlos Bustamante.

MISIÓN

"El Gobierno Municipal del Cantón Celica, promueve el desarrollo comunitario a través de consolidar un sólido proceso de organización social denominado Gobiernos Comunales, con la participación activa de la ciudadanía y los diferentes entes públicos y/o privados; en forma planificada y regulada con especial atención a los servicios básicos de agua potable y saneamiento, gestión ambiental, ecoturismo y a satisfacer las necesidades prioritarias de cada comunidad. Demostrando transparencia, eficiencia, y equidad en la gestión y distribución de los recursos"

VISIÓN

"El Gobierno Municipal del Cantón Celica en los próximos cinco años será un modelo de gestión del desarrollo, ha institucionalizado la participación ciudadana, ofrece servicios básicos de calidad, satisface las necesidades prioritarias de cada comunidad, genera recursos del ecoturismo, promueve el desarrollo empresarial, presenta una imagen transparente, originando confianza en la ciudadanía"

MEMORANDUM DE PLANIFICACIÒN

OBJETIVOS

- Promover la organización social, el civismo, la participación ciudadana y la confraternidad de la población para alcanzar el desarrollo del Cantón.
- Planificar e impulsar el desarrollo físico del Cantón en las áreas urbanas y rurales, acorde con las competencias municipales.
- Coordinar acciones con otras entidades, para mejorar la cultura, la educación y la asistencia social.
- Auspiciar y promover reuniones permanentes para coordinar acciones, mediante el uso de mesas redondas, seminarios, talleres, conferencias, simposios, cursos y otras actividades de integración y trabajo.
- Ofrecer servicios de calidad, apuntando a mejorar la administración institucional.
- Fomentar el desarrollo económico y productivo, con la participación activa de la ciudadanía.
- Impulsar el ecoturismo, como eje fundamental del desarrollo socio económico del Cantón.
- Demostrar transparencia en los actos administrativos y financieros y distribuir equitativamente los recursos municipales

PRINCIPALES POLÍTICAS

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

- Movilización de esfuerzos para dotar al Gobierno Municipal de una infraestructura administrativa, material y humana que permitan mejorar el servicio a los clientes internos y externos.
- Fortalecimiento y desarrollo municipal, basado en un óptimo aprovechamiento de los recursos y esfuerzos sostenidos para mejorar e incrementar los ingresos de autogestión por concepto de impuestos, tasas, contribuciones, etc.
- Preservar y encausar los intereses municipales y ciudadanos como finalidad institucional.
- Voluntad política, trabajo en equipo y liderazgo, para la búsqueda constante de los más altos niveles de rendimiento, a efectos de satisfacer con oportunidad las expectativas ciudadanas, aunando esfuerzos con los diferentes sectores internos de trabajo: Legislativo, Ejecutivo, de Apoyo y Operativo; en consecuencia, dinamismo y creatividad de las autoridades y servidores para lograr una sostenida y equilibrada participación y apoyo mutuo.
- Identificación de los problemas prioritarios de las comunidades y búsqueda oportuna de las soluciones más adecuadas, con el menor costo y el mayor beneficio.

LEYES, NORMAS, REGLAMENTOS Y ESTATUTOS

- Constitución de la República del Ecuador 2008
- Ley Orgánica de Régimen Municipal
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado

MEMORANDUM DE PLANIFICACIÒN

- Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación
- Homologación de las Remuneraciones del Sector Público y su Reglamento
- Ley de Regulación Económica, Control del Gasto Público y Transparencia Fiscal
- Ley Orgánica de Contratación Pública y su Reglamento
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su Reglamento
- Ley Orgánica de Equidad Tributaria
- Código de la Niñez y Adolescencia
- Código de Trabajo
- Código de procesamiento Civil
- Ley Orgánica de conservación de Áreas Naturales y Vida Silvestre
- Ordenanzas y Reglamentos Municipales

FUNCIONARIOS PRINCIPALES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

NOMBRES	CARGOS
Alcides Bueles	Jefe del Departamento
Lic. Maritza Ambuludi	Asistente Administrativo

MEMORANDUM DE PLANIFICACIÒN

OBJETIVOS DE LA AUDITORÌA

- Analizar y Evaluar el FODA
- Determinar la propiedad, legalidad y veracidad de las actividades realizadas en el Departamento de Recursos Humanos.
- Verificar el cumplimiento del Plan Estratégico de acuerdo con la Misión, Visión, objetivos, políticas y metas establecidas por la entidad, mediante la evaluación del sistema de control interno y su adecuado cumplimiento por el personal de ésta área.

ALCANCE

La auditoría de gestión a realizarse esta comprendido en el periodo del 01de abril al 31 de julio de 2011. Se analizará el DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS y al final se emitirá informe correspondiente al respecto de logro de las metas y objetivos institucionales.

INDICADORES DE GESTIÒN

EFICIENCIA

Misión	Misión = $\frac{\text{Personal que la conoce}}{\text{Total del personal}}$
Visión	Visión = $\frac{\text{Personal que la conoce}}{\text{Total del personal}}$

MEMORANDUM DE PLANIFICACIÒN

EFICIENCIA

Misión	Misión = $\frac{\text{Personal que la conoce}}{\text{Total del personal}}$
Visión	Visión = $\frac{\text{Personal que la conoce}}{\text{Total del personal}}$
Objetivos	Objetivos = $\frac{\text{Personal que la conoce}}{\text{Total del personal}}$
Políticas	Políticas = $\frac{\text{Personal que la conoce}}{\text{Total del personal}}$
Conocimiento Reg. Int.	Conoc. Reg. Int. = $\frac{\text{Personal que la conoce}}{\text{Total del personal}}$

EFICACIA

Evaluación al personal	Eval. Al pers. = $\frac{\text{Evaluaciones Realizadas}}{\text{Evaluaciones Planificadas}}$
Horas Planificadas	Horas Planif. = $\frac{\text{Nro. Horas Trabajadas}}{\text{Nro. Horas Planificadas}}$

ECONOMÌA

Personal Capacitado	Personal Capac. = $\frac{\text{Gasto Capacitación}}{\text{Nro. Total de Pers. Cap.}}$

RESUMEN DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÒN DEL CONTROL INTERNO.

Ponderación total PT= 27

Calificación Total CT= 17

Calificación Porcentual CP= ?

$$CP = \frac{CT}{PT} \times 100 = \frac{17}{27} \times 100 = 63\%$$

3. DETERMINACION DE LOS FACTORES DEL RIESGO

NIVEL DEL RIESGO		
ALTO	**MODERADO**	**BAJO**
	63%	
NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	**MODERADO**	**ALTO**
15% - 50%	**51% - 75%**	76% - 95%

4. CONCLUSIÒN DE LA EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Una vez revisado la estructura de los controles internos con los que cuenta el Departamento de Recursos Humanos se han determinado las siguientes falencias:

MEMORANDUM DE PLANIFICACIÒN

- ✓ Falta de difusión del Plan Estratégico
- ✓ Conocimiento parcial del Plan Estratégico
- ✓ No existen evaluaciones de desempeño al personal
- ✓ No existen programas informáticos para el cruce de información
- ✓ El jefe del departamento no cuenta con un nivel académico superior acorde con su cargo y puesto.

CALIFICACIÒN DE LOS FACTORES DE RIESGO

ÂREA	RIESGOS INHERENTE	RIESGO DE CONTROL	AFIRMACIONES	ENFOQUE DE AUDITORÎA
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	**ALTO** Que no exista una supervisión por parte del alcalde en lo que refiere a la contratación del personal de acuerdo al cargo y funciones a desempeñar. .	**BAJO** Que no se cumpla con las evaluaciones del desempeño programadas	Veracidad Integridad Valuación	**OBJETIVOS** ✓ Verificar lo dispuesto en las Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y Personas Jurídicas que dispongan de Recursos Públicos, en lo referente a la clasificación de puestos. ✓ Verificar el cumplimiento del Plan estratégico de la entidad. **PROCEDIMIENTOS** ✓ Evaluar el sistema de control interno ✓ Solicitar los documentos para verificar el cumplimiento de las actividades programadas.
ELABORADO: X.T **REVISADO: R.M**				**FECHA:**25/04/2011

PROGRAMA DE TRABAJO

Componente: Departamento de Recursos Humanos
Subcomponente: Evaluación al Desempeño

Nro.	OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTO	RF.	ELAB.	FECHA
1	Determinar el grado de cumplimiento del POA en lo referente a las evaluaciones al desempeño.			
2	Formular recomendaciones tendientes a mejorar el cumplimiento de lo programado en el POA			
PROCEDIMIENTOS				
1	Aplicar el cuestionario de control interno para el personal del departamento.	FIII-AA 1/6	X.T.	29/04/2011
2	Aplicación de indicadores para el subcomponente	FIII-AB 1/4	X.T	02/05/2011
3	Elaborar las Cédulas Analíticas	FIII-AB 1/8	T.T	09/05/2011
ELABORADO: X.T	**REVISADO: T.T**		**FECHA:**27/04/2011	

PROGRAMA DE TRABAJO

Componente: Departamento de Recursos Humanos
Subcomponente: Capacitación

Nro.	OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTO	RF.	ELAB.	FECHA
1	Determinar el grado de cumplimiento del presupuesto asignado para capacitaciones.			
PROCEDIMIENTOS				
1	Aplicar el cuestionario de control interno para el personal del departamento.	FIII-AA 1/6	X.T.	29/04/2011
2	Aplicación de indicadores para el componente	FIII-AB 1/4	X.T	02/05/2011
3	Elaborar las Cédulas Analíticas	FIII-AC 1/8	T.T	09/05/2011
ELABORADO: X.T	**REVISADO: T.T**		**FECHA:**27/04/2011	

PROGRAMA DE TRABAJO

Componente: Departamento de Recursos Humanos
Subcomponente: Asistencia y Puntualidad

Nro.	OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTO	RF.	ELAB.	FECHA
1	Determinar si el personal del Departamento cumple con su jornada de trabajo diaria			
PROCEDIMIENTOS				
1	Aplicar el cuestionario de control interno para el personal del departamento.	FIII-AA 1/6	X.T.	29/04/2011
2	Aplicación de indicadores para el componente	FIII-AB 1/4	X.T	02/05/2011
3	Elaborar las Cédulas y Analíticas	FIII-AC 1/8	T.T	09/05/2011
ELABORADO: X.T	**REVISADO: T.T**		**FECHA:**27/04/2011	

FASE III
EJECUCION

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Componente: Departamento de recursos Humanos
Subcomponente: Evaluación al Desempeño

Nro	PREGUNTAS	RPTAS			PT	CT	COMENTARIO
		SI	NO	N\A			
1	Se cumple con lo dispuesto al POA en cuanto a las evaluaciones de desempeño.		X		3	0	No se cumple con lo establecido con el POA
2	Se ha realizado evaluaciones al desempeño al personal del departamento.		X		3	0	Tienen programado realizar evaluaciones pero hasta el momento no se han realizado.
3	Se utiliza algún registro para la evaluación del desempeño del personal?		X		3	0	No se ha realizado evaluaciones y por ende no existen registros.
4	¿Existe difusión del plan estratégico de la entidad?	**X**			3	1	Existe parcialmente difusión del plan estratégico ocasionando esto un desconocimiento del mismo.
5.	Se mantiene actualizado el Manual de Funciones.	**x**			3	3	Cada año se actualiza el Manual de Funciones es actualizado.
	TOTAL				**15**	**4**	

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

1. Valoración

Ponderación total PT= 15
Calificación total CT= 4

Calificación Porcentual ?

$$CP = \frac{CT}{PT} \times 100 \quad CP = \frac{4}{15} \times 100 \quad CP = 26{,}67\%$$

2. Determinación de los niveles de Riesgo

NIVEL DE RIESGO		
ALTO 26.67%	**MODERADO**	BAJO
NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO **15% - 50%**	MODERADO **51% - 75%**	ALTO **76% - 95%**

3. Conclusiones de la Evaluación del Sistema del Control Interno.

Una vez revisado la estructura de los controles internos con los que cuenta el Departamento de Recursos Humanos en relación a la evaluación del desempeño se han determinado las siguientes falencias:

- ✓ No se han realizado evaluaciones al desempeño pese a estar planificadas en el POA
- ✓ No existe correcta difusión del Plan Estratégico por lo que el personal conoce parcialmente del mismo

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Componente: Departamento de Recursos Humanos
Subcomponente: Capacitaciones

Nro	PREGUNTAS	RPTAS			PT	CT	COMENTARIO
		SI	NO	N\A			
1	El personal del departamento recibe capacitaciones.	x			3	3	El personal del departamento es capacitado continuamente
2	Las capacitaciones son acorde al cargo y puesto asignado	x			3	3	Las capacitaciones son dictadas acorde a la función que cumple cada uno.
3	Las capacitaciones que recibe el personal son de forma continua.	x			3	3	Estas capacitaciones se las realiza trimestralmente
4	El presupuesto asignado es utilizado para las capacitaciones es utilizado en su totalidad.	**x**			3	3	Si, ya que las capacitaciones que se realizan son continuas,
	TOTAL				**12**	**12**	

4. Valoración

Ponderación total PT= 12
Calificación total CT = 12

Calificación Porcentual ?

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

$$CP = \frac{CT}{PT} \times 100 \qquad CP = \frac{12}{12} \times 100 \qquad CP = 100\%$$

5. Determinación de los niveles de Riesgo

NIVEL DE RIESGO		
ALTO	**MODERADO**	BAJO 100%
NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO **15% - 50%**	MODERADO **51% - 75%**	ALTO **76% - 95%**

6. Conclusiones de la Evaluación del Sistema del Control Interno.

Una vez revisado la estructura de los controles internos con los que cuenta el Departamento de Recursos Humanos en lo que se refiere a Capacitaciones no se ha entrado ninguna falencia por lo que posee un nivel de confianza **ALTO** y un nivel de riesgo **BAJO**

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Componente: Departamento de Recursos Humanos
Subcomponente: Asistencia y Puntualidad

Nro	PREGUNTAS	RPTAS			PT	CT	COMENTARIO
		SI	NO	N\A			
1	Se ha definido algún sistema de control de asistencia para los funcionarios del departamento.	X			3	3	Mediante Reloj Biométrico de Huella Digital
2	Se cumple con la carga horaria establecida?	X			3	3	Los funcionarios cumplen con 8 horas diarias de trabajo.
3	Se controla diariamente la asistencia y puntualidad del personal.	x			3	3	Mediante el Reloj Biométrico
	TOTAL				**9**	**9**	

1. Valoración

Ponderación total PT= 9

Calificación total CT = 9

Calificación Porcentual ?

$$CP = \frac{CT}{PT} \times 100 \quad CP = \frac{9}{9} \times 100 \quad CP = 100\%$$

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

2. Determinación de los niveles de Riesgo

NIVEL DE RIESGO		
ALTO	**MODERADO**	BAJO 100%
NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO **15% - 50%**	MODERADO **51% - 75%**	ALTO **76% - 95%**

3. Conclusiones de la Evaluación del Sistema del Control Interno.

Una vez revisado la estructura de los controles internos con los que cuenta el Departamento de Recursos Humanos en lo que se refiere a Asistencia y Puntualidad no se ha entrado ninguna falencia por lo que posee un nivel de confianza **ALTO** y un nivel de riesgo **BAJO.**

CÈDULAS NARRATIVAS

AREA: RECURSOS HUMANOS

SUBCOMPONENTE: Evaluación al Desempeño

NARRATIVA DE LA EVALUACIÒN DE SISTEMA DE CONTROL INTERNO

FALTA DE CONOCIMIENTO DEL PLAN ESTRATÈGICO

COMENTARIO:

En el Departamento de Recursos Humanos del Gobierno Municipal del Cantón Celica, el personal no tiene un conocimiento total del Plan Estratégico, afectando esto al desarrollo tanto del Municipio como del Departamento.

Se incumplió con la Norma de Control Interno **500 INFORMACION Y COMUNICACIÓN** que señala lo siguiente: *La máxima autoridad y los directivos de la entidad, deben identificar, capturar y comunicar comunicación pertinente y con la oportunidad que facilite a los servidores y servidoras cumplir sus responsabilidades. El sistema de información y comunicación está constituido por los métodos establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones técnicas, administrativas y financieras. La calidad de información que brinde el sistema facilita a la máxima autoridad adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la entidad y preparar información confiable.*

CÈDULAS NARRATIVAS

AREA: RECURSOS HUMANOS

SUBCOMPONENTE: Evaluación al Desempeño

NARRATIVA DE LA EVALUACIÒN DE SISTEMA DE CONTROL INTERNO

CONCLUSIÒN:

Los funcionarios del Departamento conocen parcialmente el Plan Estratégico de la Institución, por lo tanto no pueden cumplir a cabalidad con lo establecido por la Institución.

RECOMENDACIÒN:

Al Alcalde realizar mecanismos para informar a los funcionarios que tienen desconocimiento del Plan Estratégico, mismo que servirá para que el Departamento pueda desarrollar mejor sus actividades y asi pueda dar cumplimiento con la **NCI 500 INFORMACION Y COMUNICACIÓN.**

© = Comprobado con NCI 500 INFORMACIÒN Y COMUNICACIÒN

PT-NCI
1/2

ELABORADO: T.T	**REVISADO: R.M**	**FECHA:**02/05/2011

NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA LAS ENTIDADES, ORGANISMOS DEL SECTOR PÙBLICO Y DE LAS PERSONAS JURÌDICAS QUE DISPONGAN DE RECURSOS PÙBLICOS

500 INFORMACION Y COMUNICACIÓN

La máxima autoridad y los directivos de la entidad, deben identificar, capturar y comunicar información pertinente y con la oportunidad que facilite a los servidores y servidoras cumplir su responsabilidad.

El sistema de información y comunicación, está constituido por los métodos establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones, técnicas administrativas y financieras de una entidad. La calidad de la información que brinda el sistema facilita a la máxima autoridad adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la entidad y preparar información confiable. El sistema de información permite a la máxima autoridad evaluar los resultados de su gestión en la entidad versus los objetivos predefinidos, es decir, busca obtener información sobre su nivel de desempeño.

La comunicación es la transmisión de la información facilitando que las servidoras y los servidores puedan cumplir sus responsabilidades de operación, información financiera y de cumplimiento. Los sistemas de información y comunicación que se diseñan he implantan deberán concordar con los planes estratégicos y operativos, debiendo ajustarse a sus características y necesidades y al ordenamiento jurídico vigente.

La obtención de información interna y externa, facilita a la alta dirección preparar los informes necesarios en relación con los objetivos establecidos. El suministro de información a los usuarios, con detalle suficiente y en momento preciso permitirá cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente y eficaz.

AREA: RECURSOS HUMANOS.

SUBCOMPONENTE: Evaluación al Desempeño

NARRATIVA DE LA EVALUACIÒN DE SISTEMA DE CONTROL INTERNO

NO SE REALIZAN EVALUACIÒN AL DESEMPEÑO

COMENTARIO:

En el departamento de Recursos Humanos tiene programado realizar evaluaciones del desempeño trimestralmente pero hasta el momento no se ha realizado ninguna.

De esta manera se pudo constatar que no se está cumpliendo con la Norma de Control Interno **407-04EVALUACIÒN AL DESEMPEÑO** que señala lo siguiente:

La máxima autoridad de la entidad en coordinación con la unidad de administración de Recurso 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.

AREA: RECURSOS HUMANOS

SUBCOMPONENTE: Evaluación al Desempeño

NARRATIVA DE LA EVALUACIÒN DE SISTEMA DE CONTROL INTERNO

CONCLUSIÒN:

El departamento de recursos humanos no cumple con lo programado en cuanto a la evaluación del desempeño, lo que no permite tener un conocimiento de cómo se encuentra el desempeño del personal.

RECOMENDACIÒN:

Al Jefe del Departamento cumplir y hacer cumplir con lo dispuesto en la NCI 407-04 **EVALUACIÒN AL DESEMPEÑO**, para así poder tener un conocimiento del rendimiento y productividad de los funcionarios del Departamento.

© = Comprobado con NCI 407-04 EVALUACIÒN AL DESEMPEÑO Y PLANIFICACIÒN OPERATIVA ANUAL

PT/NCI 3/5

PT-POA 1/1

ELABORADO: T.T	REVISADO: R.M	FECHA: 04/05/2011

NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA LAS ENTIDADES, ORGANISMOS DEL SECTOR PÙBLICO Y DE LAS PERSONAS JURÌDICAS QUE DISPONGAN DE RECURSOS PÙBLICOS

407-04 EVALUACION DEL DESEMPEÑO

La máxima autoridad de la entidad en coordinación con la unidad de administración de Recurso 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 periocidad del proceso de evaluación de desempeño, se formularan tomando en consideración la normativa emitida por el órgano rector del sistema.

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

La evaluación del desempeño se efectuara 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 del 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.

PT-POA
1/1

GOBIERNO MUNICIPAL DE CELICA
DEPARTAMENTO DE RECURSO HUMANOS
MATRIZ DE PLANIFICACION PARA EL POA 2010

RESULTADOS	Metas Planificadas en el 2010	Meses del 2010												
		En	Fe	Ma	Ab	Ma	Jn	Jl	Ag	Se	Oc	Nv	Dc	Responsables/ Inmerso
Objetivos Específicos de la Dirección. 4. Realizar la evaluación de Desempeño de los y las servidoras Municipales considerando la naturaleza institucional y el servicio que prestan a los usuarios internos y externos.														
Resultado 4.1 Informe de Evaluación de las y los servidores Municipales considerándola naturaleza Institucional y el servicio que prestan a los usuarios externos e internos.	Reporte de evaluación y calificación de cada uno de los y las servidoras municipales							x	X	x	x	x	X	**JEFE DE RECURSOS HUMANOS**
Actividades 4.1.1 Reunión entre el jefe de Recurso humano y los directores Departamentales, Jefes de sección para elaborar el cronograma y metodología utilizada para la evaluación de las y los servidores Municipales.	4 reuniones								X					
Actividad 4.1.3 Socialización de la metodología y cronograma a las y los servidores Municipales	1 Reunión									X				
Actividad 4.1.4 Evaluación a las y los servidores Municipales.	Formularios entregados a cada uno de las y los servidores Municipales.										X			
Actividad 4.1.5 Reunión con todos los responsables para evaluar el proceso de evaluación.	1 Reunion											x		

FIII-AC
4/7

APLICACIÒN Y EVALUACIÒN DE INDICADORES

Con los siguientes indicadores se pretende valorar la eficiencia, eficacia y economía del Departamento de Recursos Humanos del Gobierno Municipal del Cantón Celica. Para lo cual se aplicó una encuesta a los funcionarios que laboran en este departamento.

RANGOS	
Del 1% al 20%	Inaceptable
Del 21% al 40%	Deficiente
Del 41% al 60%	Satisfactorio
Del 61% al 80%	Muy Bueno
Del 81% al 100%	Excelente

INDICADORES DE EFICIENCIA

CONOCIMIENTO DE LA MISIÒN

Personal que la conoce **1**

Total del personal **2**

$$\text{Misión} = \frac{\text{Personal que la conoce}}{\text{Total del personal}} = \frac{1}{2} = 0{,}5*100 = 50\%$$

ELABORADO:T.T.	REVISADO: R.M	FECHA: 09/05/2011

APLICACIÓN Y EVALUACIÒN DE INDICADORES

CONOCIMIENTO DE LA VISIÒN

Personal que la conoce **1**

Total del personal **2**

$$\text{Visión} = \frac{\text{Personal que la conoce}}{\text{Total del personal}} = \frac{1}{2} = 0{,}5*100 = 50\%$$

PT-PDC
1/2

CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

Personal que la conoce **1**

Total del personal **2**

$$\text{Objetivos} = \frac{\text{Personal que la conoce}}{\text{Total del personal}} = \frac{1}{2} = 0{,}5*100 = 50\%$$

PT-PDC
1/2

ELABORADO: X.T	REVISADO: R.M	FECHA:10/05/2011

APLICACIÓN Y EVALUACIÒN DE INDICADORES

CONOCIMIENTO DE LAS POLITICAS

Políticas Aplicadas**5**

Políticas Establecidas **6**

$$\textbf{Políticas} = \frac{\textbf{Personal que la conoce}}{\textbf{Total del personal}} = \frac{1}{2} = 0{,}5*100 = 50\%$$

PT-PDC
2/2

COMENTARIO

Según el indicador aplicado se pudo constatar que el personal tiene un buen conocimiento de las políticas de la entidad ubicándose esto en un **RANGO EXCELENTE.**

CONCLUSIÒN

Que los funcionarios sigan cumpliendo a cabalidad con las políticas establecidas, para que sigan creciendo como entidad.

RECOMENDACIÒN

A los funcionarios del Departamento de Recursos Humanos cumplir en su totalidad con las políticas establecidas.

= Confirmado

ELABORADO: T.T	REVISADO:R.M	FECHA: 12/05/2011

PT-PDC
1/2

PLAN DE DESARROLLO CANTONAL DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTON CELICA

MISIÓN

"El Gobierno Municipal del Cantón Celica. Promueve el desarrollo comunitario a través de consolidar un sólido proceso de organización social denominado Gobiernos Comunales, con la participación activa de la ciudadanía y los diferentes entes públicos y/o privados; en forma planificada y regulada con especial atención a los servicios básicos agua potable saneamiento, gestión ambiental, ecoturismo y a satisfacer necesidades prioritarias de cada comunidad. Demostrando transparencia, eficiencia, y equidad en la gestión y distribución de los recursos"

VISIÓN

FIII-AC
1-2/7

"El Gobierno Municipal del Cantón Celica en los próximos cinco años será un modelo de gestión del desarrollo, ha institucionalizado la participación ciudadana, ofrece servicios básicos de calidad, satisface las necesidades prioritarias de cada comunidad, genera recursos del ecoturismo, promueve el desarrollo empresarial, presenta una imagen transparente, originando confianza en la ciudadanía"

OBJETIVOS

- Promover la organización social, el civismo, la participación ciudadana y la confraternidad de la población para alcanzar el desarrollo del Cantón.
- Planificar e impulsar el desarrollo físico del Cantón en las áreas urbanas y rurales, acorde con las competencias municipales.
- Coordinar acciones con otras entidades, para mejorar la cultura, la educación y la asistencia social.
- Auspiciar y promover reuniones permanentes para coordinar acciones, mediante el uso de mesas redondas, seminarios, talleres,

conferencias, simposios, cursos y otras actividades de integración y trabajo.

- Ofrecer servicios de calidad, apuntando a mejorar la administración institucional.
- Fomentar el desarrollo económico y productivo, con la participación activa de la ciudadanía.
- Impulsar el ecoturismo, como eje fundamental del desarrollo socio económico del Cantón.
- Demostrar transparencia en los actos administrativos y financieros y distribuir equitativamente los recursos municipales

PRINCIPALES POLÍTICAS

- Concertación con los diferentes actores sociales, para el logro de una participación efectiva en el desarrollo del Cantón.
- Movilización de esfuerzos para dotar al Gobierno Municipal de una infraestructura administrativa, material y humana que permitan mejorar el servicio a los clientes internos y externos.
- Fortalecimiento y desarrollo municipal, basado en un óptimo aprovechamiento de los recursos y esfuerzos sostenidos para mejorar e incrementar los ingresos de autogestión por concepto de impuestos, tasas, contribuciones, etc.
- Preservar y encausar los intereses municipales y ciudadanos como finalidad institucional.
- Voluntad política, trabajo en equipo y liderazgo, para la búsqueda constante de los más altos niveles de rendimiento, a efectos de satisfacer con oportunidad las expectativas ciudadanas, aunando esfuerzos con los diferentes sectores internos de trabajo: Legislativo, Ejecutivo, de Apoyo y Operativo; en consecuencia, dinamismo y creatividad de las autoridades y servidores para lograr una sostenida y equilibrada participación y apoyo mutuo.
- Identificación de los problemas prioritarios de las comunidades y búsqueda oportuna de las soluciones más adecuadas, con el menor costo y el mayor beneficio.

CÈDULAS ANALÌTICAS

AREA: RECURSOS HUMANOS
SUBCOMPONENTE: Evaluación al Desempeño

APLICACIÓN Y EVALUACIÒN DE INDICADORES

INDICADORES DE EFICACIA

EVALUACIÒN AL DESEMPEÑO

PT-POA
1/1

Evaluaciones Realizadas **0**
EvaluacionesPlanificadas4

Eval. Al desp. = Personal que la conoce 0 / Total del personal4 = = 0*100 =0% ?

COMENTARIO

Según el indicador aplicado al personal del departamento no se le ha realizado ninguna evaluación al desempeño.

CONCLUSIÒN

Al no realizar evaluaciones del desempeño no se tiene conocimiento del rendimiento y productividad del personal del departamento.

RECOMENDACIÓN

A la máxima autoridad y Jefe de departamento cumplir con las planificaciones establecidas para la evaluación del desempeño.

?= Confirmado

ELABORADO: T.T	REVISADO: R.M	FECHA: 13/05/2011

PT-POA

GOBIERNO MUNICIPAL DE CELICA
DEPARTAMENTO DE RECURSO HUMANOS
MATRIZ DE PLANIFICACION PARA EL POA 2010

RESULTADOS	Metas Planificadas en el 2010	Meses del 2010												Responsables/ Inmerso
		En	Fe	Ma	Ab	Ma	Jn	Jl	Ag	Se	Oc	Nv	Dc	
Objetivos Específicos de la Dirección. 4. Realizar la evaluación de Desempeño de los y las servidoras Municipales considerando la naturaleza institucional y el servicio que prestan a los usuarios internos y externos.														
Resultado 4.1 Informe de Evaluación de las y los servidores Municipales considerándola naturaleza Institucional y el servicio que prestan a los usuarios externos e internos.	Reporte de evaluación y calificación de cada uno de los y las servidoras municipales							x	X	x	x	x	X	
Actividades 4.1.1 Reunión entre el jefe de Recurso humano y los directores Departamentales, Jefes de sección para elaborar el cronograma y metodología utilizada para la evaluación de las y los servidores Municipales.	4 reuniones								X					
Actividad 4.1.3 Socialización de la metodología y cronograma a las y los servidores Municipales	1 Reunión									X				
Actividad 4.1.4 Evaluación a las y los servidores Municipales.	Formularios entregados a cada uno de las y los servidores Municipales.										X			
Actividad 4.1.5 Reunión con todos los responsables para evaluar el proceso de evaluación.	1 Reunion											x		

FIII-AC
4/7

AREA: RECURSOS HUMANOS

SUBCOMPONENTE: Asistencia y Puntualidad

APLICACIÓN Y EVALUACIÒN DE INDICADORES

EFICACIA EN LAS HORAS PLANIFICADAS DIARIAS

Número de horas trabajadas**8**
Número de horas planificadas**8**

Horas plan. Diarias = Personal que la conoce / Total del personal 8 = 8 / — = 1*100 =100% ?

PT-AP
1-2/2

COMENTARIO

Los funcionarios cumplen completamente con sus horas de trabajo planificadas diariamente.

CONCLUSIÒN

Los funcionarios del departamento cumplen con el horario de trabajo establecido.

RECOMENDACIÓN

Al Jefe del Departamento y a la Asistente seguir cumpliendo con las horas de trabajo para así impulsar al desarrollo de la entidad

?= Confirmado

ELABORADO: T.T	**REVISADO: R.M**	**FECHA:16/05/2011**

GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN CELICA

CELICA - LOJA –ECUADOR

PT-AP

1/2

Sr. Alcides Bueles.

Jornada Normal de Trabajo

Fecha Entrada	Fecha Salida	Entrada Trabajo	Salida Almuerzo	Entrada Almuerzo	Salida Trabajo	Total H. Trabajadas
01/04/2011	01/04/2011	8:00	11:58	14:00	18:05	8:03
02/04/2011		0:00	0:00	0:00	0:00	0:00
04/04/2011	04/04/2011	7:55	12:15	13:55	17:58	8:13
06/04/2011	06/04/2011	8:00	12:05	14:02	17:55	7:58
07/04/2011	07/04/2011	7:59	11:59	14:01	18:05	8:06
08/04/2011	08/04/2011	8:02	12:08	14:05	18:10	8:11
09/04/2011		0:00	0:00	0:00	0:00	0:00
10/04/2011		0:00	0:00	0:00	0:00	0:00
11/04/2011	11/04/2011	7:58	12:05	14:05	18:02	8:04
12/04/2011	12/04/2011	7:57	12:01	13:57	18:00	8:01
13/04/2011	13/04/2011	7:55	11:50	13:59	18:00	7:55
14/04/2011	14/04/2011	8:00	11:58	14:00	18:04	7:58
17/04/2011		0:00	0:00	0:00	0:00	0:00
18/04/2011	18/04/2011	8:03	11:55	13:59	17:59	7:55
19/04/2011	19/04/2011	8:05	11:58	13:59	18:00	8:04
20/04/2011	20/04/2011	8:03	12:01	13:55	18:08	8:02
21/04/2011	21/04/2011	7:52	12:08	14:08	18:00	8:08
22/04/2011	22/04/2011	8:05	12:10	13:56	17:55	8:06
26/04/2011	26/04/2011	8:00	11:58	14:00	18:04	7:58
27/04/2011	27/04/2011	7:58	12:05	14:05	18:01	8:03
28/04/2011	28/04/2011	7:57	12:00	14:02	18:01	8:02
29/04/2011	29/04/2011	7:59	12:05	14:00	17:55	8:01

FIII-AC

5-6/7

PT-AP

2/2

GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN Célica

Célica - LOJA –ECUADOR

Lic. Maritza Ambuludi

Fecha Entrada	Fecha Salida	Entrada Trabajo	Salida Almuerzo	Entrada Almuerzo	Salida Trabajo	Total H. Trabajadas
01/04/2011	01/04/2011	7:58	12:05	14:05	18:02	8:04
04/04/2011		7:55	12:15	13:55	17:58	8:13
04/04/2011		7:50	12:00	13:59	17:56	8:20
05/04/2011	06/04/2011	8:00	11:58	14:00	18:05	8:03
07/04/2011	07/04/2011	7:57	12:01	13:57	18:00	8:01
08/04/2011	08/04/2011	8:02	12:08	14:05	18:10	8:11
10/04/2011						
11/04/2011	11/04/2011	8:00	12:05	14:02	17:55	7:58
12/04/2011	12/04/2011	7:59	11:59	14:01	18:05	8:06
13/04/2011	13/04/2011	7:54	12:07	14:00	18:06	8:19
14/04/2011	14/04/2011	8:01	12:03	13:59	17:56	7:57
15/04/2011	15/04/2011	8:00	12:01	13:56	17:59	8:04
16/04/2011						
18/04/2011	18/04/2011	7:55	11:50	13:59	18:00	7:55
19/04/2011	19/04/2011	8:00	11:58	14:00	18:04	7:58
20/04/2011	20/04/2011	8:03	12:01	13:55	18:08	8:02
21/04/2011	21/04/2011	7:57	12:00	14:02	18:01	8:02
22/04/2011	22/04/2011	7:59	12:05	14:00	17:55	8:01
23/04/2011						
25/04/2011	25/04/2011	8:03	11:55	13:59	17:59	7:55
26/04/2011	26/04/2011	8:05	11:58	13:59	18:00	8:04
27/04/2011	27/04/2011	7:58	12:05	14:05	18:01	8:03
28/04/2011	28/04/2011	7:52	12:08	14:08	18:00	8:08
29/04/2011	29/04/2011	8:05	12:10	13:56	17:55	8:06
30/04/2011			0:00	0:00	0:00	0:00

FIII-AC

5-6/7

CEDULAS ANALÌTICAS

AREA: RECURSOS HUMANOS

SUBCOMPONENTE: Capacitaciones

APLICACIÓN Y EVALUACIÒN DE INDICADORES

INDICADORES DE ECONOMIA

ECONOMÌA EN EL PERSONAL CAPACITADO (ANUAL)

Gasto de capacitación 5.250,00

Número total personal capacitado 2

$$\textbf{Pers. Capac.} = \frac{\textbf{Gasto Capac.}}{\textbf{Nro. Total pers. de planta}} = \frac{\textbf{5240,00}}{\textbf{2}} = \textbf{2620,00}$$

PT-PA
1/1

COMENTARIO

Según a el indicador aplicado se puede constatar que el personal tiene buenos programas de capacitación trimestralmente (4 capacitaciones anualmente.

ELABORADO: T.T	REVISADO: R.M	FECHA: 17/05/2011

CÈDULAS ANALÌTICAS

AREA: RECURSOS HUMANOS **SUBCOMPONENTE:** Capacitaciones		
APLICACIÓN Y EVALUACIÒN DE INDICADORES		
CONCLUSIÒN Que la asignación presupuestaria para la capacitación que el gobierno da es aprovechada en su totalidad. **RECOMENDACIÓN** Que el personal ponga en práctica todo lo aprendido en las capacitaciones. Ƨ= Confirmado		
ELABORADO: T.T	**REVISADO: R.M**	**FECHA: 17/05/2011**

PT-PA
1/1

GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN CELICA

CELICA – LOJA – ECUADOR

Ing. Betty Celia Ordoñez Escobar

DIRECTORA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

CERTIFICA:

Que revisados los archivos de la información financiera del año 2010, se ha podido constatar que en el año 2010 se ha realizado un gasto de $ 5,250.00 (CINCO MIL. DOSCIENTOS CINCUENTA.00/100 DOLARES), los mismos que se utilizaron en diversos eventos para capacitar al Personal, como: Compras Públicas, Ley Orgánica de Contratación Pública, Utilización de Sistemas Informáticos para contabilidad, presupuesto, emisiones y recaudaciones, Riesgos Laborales, Motivación Personal.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad.

Celica, 8 de junio de 2011.

Atentamente,

MUNICIPIO DEL CANTON CELICA
DIRECTOR FINANCIERO
LOJA - ECUADOR

Ing. Betty Ordoñez E.

DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA

FIII-AC
6-7/7

Dir.: Calle Manuela Cañizares y Carlos Bustamante
Teléf.: 2657058 · **Telefax:** 2657044 * **E-mail:** imcelica123@hotmail.com

FASE IV
COMUNICACION DE RESULTADOS

"GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÒN CELICA"

INFORME

ORDEN DE TRABAJO NO. 001

PERIODO DEL 01 DE ABRIL AL 31 DE JULIO DE 2011

AUDITORES: EC. ROSARIO E. MORENO A.
ING. XIMENA TAMAY C.
ING. TERESA TORRES V.

INDICE

CONTENIDO	PÀGINAS
Caratula	137
Índice	138
Siglas Utilizadas	139
Carta de Presentación	140
CAPITULO I	
Enfoque de la Auditoria	141
CAPITULO II	
Información de la entidad	144
CAPITULO III	
Sistema de Control Interno	149
CAPITULO IV	
Resultados del Área Auditada	152

SIGLAS UTILIZADAS

P.D.C.	Plan de Desarrollo Cantonal
C.O.O.T.A.D	Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización.
L.O.S.P	Ley Orgánica del Servicio Publico
O.F.C	Orgánico funcional Celica
N.C.I.SP	Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y de las Personas Jurídicas de Derecho Privado que disponga de recursos públicos
C.G.E	Contraloría General del Estado
POA	Planificación Operativa Anual

INFORME FINAL

Loja, 2 junio de 2011

Dr.

Oswaldo Román

ALCALDE DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÒN CELICA

Ciudad

Un vez realizada la Auditoría de Gestión en el Departamento de Recursos Humanos del Gobierno Municipal del Cantón Celica, en el periodo comprendido del 01abril al 31 de julio de 2011, de conformidad a lo previsto en el Art. 225 de la Constitución Política de la Estado. La Auditoría de Gestión se realizó de acuerdo a las Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas aplicables en el sector público, Manual de Auditoria de Gestión, emitidas por la Contraloría General del Estado, y a las disposiciones legales, reglamentarias, políticas y demás normas aplicables, pretendiendo estas que la auditoría sea efectuada eficientemente para obtener resultados razonables y que la información y documentación examinada no contenga exposiciones erróneas de carácter significativo. Se analizó al Departamento de Recursos Humanos, los resultados se encuentran expuestos en los hallazgos, comentarios, conclusiones y recomendaciones, manifestado en el presente informe de auditoría. Siendo imprescindible que las recomendaciones emitidas sean consideradas para su aplicación inmediata.

---	---
Ec. ROSARIO E. MORENO A.	ING. XIMENA M. TAMAY C.
SUPERVISORA	**JEFE DE EQUIPO**

INFORME FINAL

CAPITULO 1

ENFOQUE DE AUDITORÌA

1. MOTIVO DE LA AUDITORÌA

La Auditoria de gestión al Departamento de Recursos Humanos Del Gobierno Municipal del Cantón Celica, se realiza en cumplimiento a la orden trabajo Nro. 001 emitida por la supervisora de Autoría, con fecha 01 de abril de 2011 de acuerdo a sus disposiciones de su planificación anual.

2. OBJETIVOS DE LA AUDITORÌA

- Analizar y Evaluar el FODA
- Determinar la propiedad, legalidad y veracidad de las actividades realizadas en el Departamento de Recursos Humanos.
- Verificar el cumplimiento del Plan Estratégico de acuerdo con la Misión, Visión, objetivos, políticas y metas establecidas por la entidad, mediante la evaluación del sistema de control interno y su adecuado cumplimiento por el personal de ésta área.

3. ALCANCE DE LA AUDITORÌA

La auditoría de gestión a realizarse esta comprendido en el periodo del 01de abril al 31 de julio de 2011. Se analizará el DEPARTAMENTO DE

RECURSOS HUMANOS y al final se emitirá informe correspondiente al respecto de logro de las metas y objetivos institucionales.

4. ENFOQUE

Identificación de la entidad:

Nombre de la entidad: Gobierno Municipal del Cantón Celica

Horario de atención:8:00 a 12:00pm 1:00 a 5:00 pm

Dirección: Manuela Cañizares y Carlos Bustamante.

5. COMPONENTES AUDITADOS

El área a auditar es el Departamento de Recursos Humanos.

6. INDICADORES UTILIZADOS

EFICIENCIA

Misión	Misión = $\frac{\text{Personal que la conoce}}{\text{Total del personal}}$
Visión	Visión = $\frac{\text{Personal que la conoce}}{\text{Total del personal}}$
Objetivos	Objetivos = $\frac{\text{Personal que la conoce}}{\text{Total del personal}}$

INFORME FINAL

Políticas	Políticas = $\frac{\text{Personal que la conoce}}{\text{Total del personal}}$
Conocimiento Reg. Int.	Conoc. Reg. Int. = $\frac{\text{Personal que la conoce}}{\text{Total del personal}}$

EFICACIA

Evaluación al personal	Eval. Al pers. = $\frac{\text{Evaluaciones Realizadas}}{\text{Evaluaciones Planificadas}}$
Horas Planificadas	Horas Planif. = $\frac{\text{Nro. Horas Trabajadas}}{\text{Nro. Horas Planificadas}}$

ECONOMÌA

Personal Capacitado	Personal Capac. = $\frac{\text{Gasto Capacitación}}{\text{Nro. Total de Pers. Cap.}}$

INFORME FINAL

CAPITULO 2

INFORMACIÒN DE LA ENTIDAD

1. MISION

"El Gobierno Municipal del Cantón Celica, promueve el desarrollo comunitario a través de consolidar un sólido proceso de organización social denominado Gobiernos Comunales, con la participación activa de la ciudadanía y los diferentes entes públicos y/o privados; en forma planificada y regulada con especial atención a los servicios básicos de agua potable y saneamiento, gestión ambiental, ecoturismo y a satisfacer las necesidades prioritarias de cada comunidad. Demostrando transparencia, eficiencia, y equidad en la gestión y distribución de los recursos"

2. VISIÓN

El Gobierno Municipal del Cantón Celica en los próximos cinco años será un modelo de gestión del desarrollo, ha institucionalizado la participación ciudadana, ofrece servicios básicos de calidad, satisface las necesidades prioritarias de cada comunidad, genera recursos del ecoturismo, promueve el desarrollo empresarial, presenta una imagen transparente, originando confianza en la ciudadanía.

INFORME FINAL

FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
FORTALEZAS	**DEBILIDADES**	**OPORTUNIDADES**	**AMENAZAS**
• Cuentan con un Manual de Funciones para el departamento. • Cuentan con programas de evaluación de desempeño al personal del departamento. • Apropiado plan estratégico de acuerdo a las necesidades del Municipio	• No cumplen en su mayoría con lo dispuesto en el manual. • No se cumple con el programa de evaluación de desempeño al personal. • Falta de difusión del plan estratégico.	• Apoyo del Gobierno de turno. • Buena relación con la comunidad y municipio. • Que el jefe del Departamento pueda mejorar su nivel de formación académica. • Buena relación entre compañeros de labores.	• Inestabilidad política. • No exista colaboración por parte de la ciudadanía Pueda ser reemplazado por personas que tengan un título académico. • No exista un buen ambiente de trabajo.

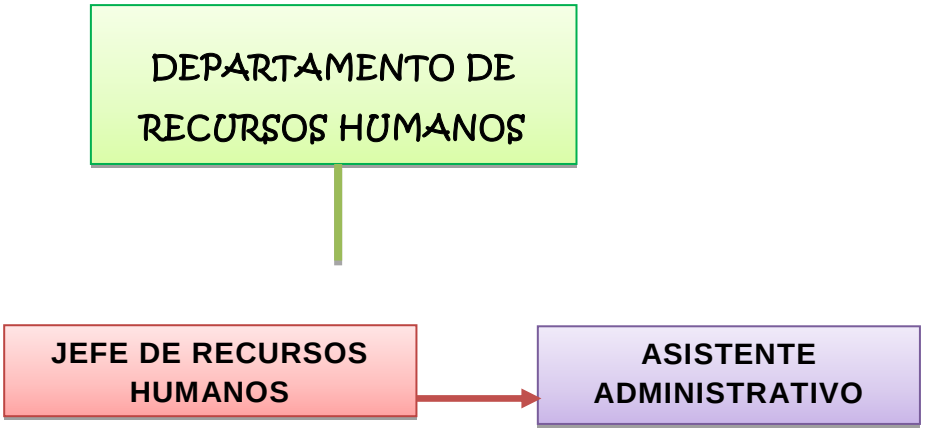
INFORME FINAL

FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
FORTALEZAS	**DEBILIDADES**	**OPORTUNIDADES**	**AMENAZAS**
• Personal idóneo para desempeñar sus actividades • Capacitaciones continuas por cargo	• El jefe del departamento no cuenta con el título especializado adecuado. • Que el personal no ponga en práctica lo aprendido en la capacitación.		
Elaborado por: X.T.	**Revisado por: R.M**	**Fecha: 11/04/2011**	

BASE LEGAL DE CREACIÒN Y FUNCIONAMIENTO

Fue creado mediante Decreto Legislativo S/N. emitido por la Honorable Cámara Nacional de Representantes, publicado en el registro Oficial Nro. 09 del 12 de diciembre del 1878. La administración municipal de Celica se regula por las disposiciones legales vigentes y sus reglamentos, como también por las ordenanzas y reglamentos internos creados para cada una de las unidades ejecutoras. El Gobierno Municipal del Cantón Celica promueve el desarrollo comunitario a través de consolidar un sólido proceso de organización social denominado Gobiernos Comunales, con la participación activa de la ciudadanía y los diferentes entes públicos y/o privados; en forma planificada y regulada con especial atención a los servicios básicos de agua potable y saneamiento, gestión ambiental, ecoturismo y a satisfacer las necesidades prioritarias década comunidad. Demostrando transparencia, eficiencia, y equidad en la gestión y distribución de los recursos.

4. ESTRUCTURA ORGÀNICA



6. FUNCIONARIOS PRINCIPALES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

NOMBRES	CARGOS
Alcides Bueles	Jefe del Departamento
Lic. Maritza Ambuludi	Asistente Administrativo

7. OBJETIVOS

- Promover la organización social, el civismo, la participación ciudadana y la confraternidad de la población para alcanzar el desarrollo del Cantón.
- Planificar e impulsar el desarrollo físico del Cantón en las áreas urbanas y rurales, acorde con las competencias municipales.
- Coordinar acciones con otras entidades, para mejorar la cultura, la educación y la asistencia social.
- Auspiciar y promover reuniones permanentes para coordinar acciones, mediante el uso de mesas redondas, seminarios, talleres, conferencias, simposios, cursos y otras actividades de integración y trabajo.
- Fomentar el desarrollo económico y productivo, con la participación activa de la ciudadanía.
- Impulsar el ecoturismo, como eje fundamental del desarrollo socio económico del Cantón.
- Demostrar transparencia en los actos administrativos y financieros y distribuir equitativamente los recursos municipales

CAPITULO 3

RESULTADOS GENERALES

SUBCOMPONENTE: Evaluaciones al Desempeño

FALTA DE CONOCIMIENTO DEL PLAN ESTRATÈGICO
COMENTARIO: En el Departamento de Recursos Humanos del Gobierno Municipal del Cantón Celica, el personal no tiene un conocimiento total del Plan Estratégico, afectando esto al desarrollo tanto del Municipio como del Departamento. Se incumplió con la Norma de Control Interno **500 INFORMACION Y COMUNICACIÓN** que señala lo siguiente: *La máxima autoridad y los directivos de la entidad, deben identificar, capturar y comunicar comunicación pertinente y con la oportunidad que facilite a los servidores y servidoras cumplir sus responsabilidades. El sistema de información y comunicación está constituido por los métodos establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones técnicas, administrativas y financieras.* *La calidad de información que brinde el sistema facilita a la máxima autoridad adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la entidad y preparar información confiabl**e.***

SUBCOMPONENTE: Evaluaciones al Desempeño

CONCLUSIÒN:

Los funcionarios del Departamento conocen parcialmente el Plan Estratégico de la Institución, por lo tanto no pueden cumplir a cabalidad con lo establecido por la Institución.

RECOMENDACION:

Al Alcalde realizar mecanismos para informar a los funcionarios que tienen desconocimiento del Plan Estratégico, mismo que servirá para que el Departamento pueda desarrollar mejor sus actividades y así pueda dar cumplimiento con la **NCI 500 INFORMACION Y COMUNICACIÓN.**

NO SE REALIZAN EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO

COMENTARIO:

En el departamento de Recursos Humanos tiene programado realizar evaluaciones del desempeño trimestralmente pero hasta el momento no se ha realizado ninguna. De esta manera se pudo constatar que no se está cumpliendo con la Norma De Control Interno **407-04 EVALUACION DEL DESEMPEÑO** que señala lo siguiente: *La máxima autoridad de la entidad en coordinación con la unidad de administración de Recurso 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.*

CONCLUSION:

El departamento de recursos humanos no cumple con lo programado en cuanto a la evaluación del desempeño, lo que no permite tener un conocimiento de cómo se encuentra el desempeño del personal.

RECOMENDACION:

Al Jefe del Departamento cumplir y hacer cumplir con lo dispuesto en la NCI 407-04 **EVALUACION DEL DESEMPEÑO**, para así poder tener un conocimiento del rendimiento y productividad de los funcionarios del Departamento.

CAPÌTULO 4

RESULTADOS ESPECIFICOS POR COMPONENTE

APLICACIÓN Y EVALUACION DE INDICADORES

INDICADORES DE EFICIENCIA

CONOCIMIENTO DE LA MISIÒN

Personal que la conoce 1

Total del personal 2

$$\text{Misión} = \frac{\text{Personal que la conoce}}{\text{Total del personal}} = \frac{1}{2} = 0{,}5*100 = 50\%$$

CONOCIMIENTO DE LA VISIÒN

Personal que la conoce 1

Total del personal 2

$$\text{Visión} = \frac{\text{Personal que la conoce}}{\text{Total del personal}} = \frac{1}{2} = 0{,}5*100 = 50\%$$

CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

Personal que la conoce **1**

Total del personal **2**

$$\text{Objetivos} = \frac{\text{Personal que la conoce}}{\text{Total del personal}} = \frac{1}{2} = 0{,}5*100 = 50\%$$

CONOCIMIENTO DE LAS POLITICAS

Políticas Aplicadas **5**

Políticas Establecidas **6**

$$\text{Políticas} = \frac{\text{Personal que la conoce}}{\text{Total del personal}} = \frac{1}{2} = 0{,}5*100 = 50\%$$

COMENTARIO

Según el indicador aplicado se pudo constatar que el personal tiene un buen conocimiento de las políticas de la entidad ubicándose esto en un **RANGO EXCELENTE.**

CONCLUSION

Que los funcionarios sigan cumpliendo a cabalidad con las políticas establecidas, para que sigan creciendo como entidad.

RECOMENDACIÓN

A los funcionarios del Departamento de Recursos Humanos conozcan en su totalidad las políticas establecidas.

<u>INDICADORES DE EFICACIA</u>

SUBCOMPONENTES: Evaluación al Desempeño

Evaluaciones Realizadas **0**Evaluaciones Planificadas **4**

$$\text{Eval. Al desp.} = \frac{\text{Personal que la conoce}}{\text{Total del personal}} = \frac{0}{4} = 0*100 = 0\%$$

COMENTARIO

Según el indicador aplicado al personal del departamento no se le ha realizado ninguna evaluación al desempeño

CONCLUSION

Al no realizar evaluaciones del desempeño no se tiene conocimiento del rendimiento y productividad del personal del departamento.

RECOMENDACIÓN

A la máxima autoridad y Jefe de departamento cumplir con las planificaciones establecidas para la evaluación del desempeño, y considerar los resultados del presente trabajo

SUBCOMPONENTE: Asistencia y Puntualidad

EFICACIA EN LAS HORAS PLANIFICADAS DIARIAS

Número de horas trabajadas **8**

Número de horas planificadas **8**

$$\text{horas Planif.} = \frac{\text{Nro. horas trabajadas}}{\text{Nro. horas planif}} = \frac{8}{8} = 1*100\% = 100\%$$

COMENTARIO

Los funcionarios cumplen completamente con sus horas de trabajo planificadas diariamente.

CONCLUSION

Los funcionarios del departamento cumplen con el horario de trabajo establecido.

RECOMENDACIÓN

Al Jefe del Departamento y a la Asistente seguir cumpliendo con las horas de trabajo para así impulsar al desarrollo de la entidad

INDICADORES DE ECONOMIA

SUBCOMPONENTE: Capacitaciones

ECONOMÌA EN EL MANEJO DE PERSONAL

Gasto de capacitación 5240,00

Número total personal capacitado 2

FORMULA:

$$\text{Pers. Capac.} = \frac{\text{Gasto Capac.}}{\text{Nro. Total pers. de planta}} = \frac{5240{,}00}{2} = 2620{,}00$$

COMENTARIO

Se puede constatar que el personal tiene buenos programas de capacitación trimestralmente (4 capacitaciones anualmente).

CONCLUSION

Que la asignación presupuestaria para la capacitación que el gobierno da es aprovechada en su totalidad.

RECOMENDACIÓN

Que el personal ponga en práctica todo lo aprendido en las capacitaciones

PLAN DE MEJORAS

RECOMENDACIÓN	AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				RESPONSABLE
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Realizar la difusión del plan estratégico				X																	Al Señor Alcalde y Jefe de Departamento de Recursos Humanos
Respetar las disposiciones establecidas en el Manual de Funciones del Departamento y las Normas de Control Interno establecidas					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X							Jefe del Departamento de Recursos Humanos
Cumplir con lo programado con respecto a las evaluaciones al desempeño															X	X	X	X	X	X	Jefe del Departamento de Recursos Humanos

DISCUSIÓN

g. **DISCUSION**

En el municipio no se han realizado auditorias de gestión, que le permita tener un conocimiento general de cómo se encuentra la entidad y por ende saber en la situación que se encuentra como entidad en el logran de los objetivos previstos, para así tomar decisiones acertadas que le permitan el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

El Jefe del Departamento de Recursos Humanos no cuenta con un título académico acorde a las funciones que debe realizar.

Carecen de programas informáticos para el cruce de información entre departamentos impidiendo que este sea oportuno y eficiente.

Falta de difusión del Plan estratégico, ya que los funcionarios no tienen conocimiento cabal del mismo.

Tienen planificado realizar evaluaciones al desempeño pero hasta el momento no se han efectuado.

Los objetivos se cumplieron en su totalidad ya que; Se aplicó la Auditoría de Gestión al departamento de Recursos Humanos que permita medir el grado de eficiencia, efectividad y economía, Se Evaluó el Sistema de

Control Interno implementado al Departamento tendientes a verificar limitaciones y consistencias en el desenvolvimiento de sus actividades administrativas, y se pudo Determinar el cumplimiento del Plan Estratégico del Departamento, a través de la aplicación de indicadores de eficiencia, eficacia y economía, y finalmente Presentar un informe de Auditoría que contenga comentarios, conclusiones y recomendaciones encaminado a promover el aumento de la productividad y desempeño laboral, eficiente en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

El Departamento queda auditado conociéndose sus debilidades y fortalezas que posee, para ello se le deja estipulado un cronograma de aplicación de cumplimiento de recomendaciones para cinco meses, estas van dirigidas al Jefe al del Departamento y al señor Alcalde, con este se pretende que el área auditada pueda corregir las falencias encontradas.

CONCLUSIONES

h. **CONCLUSIONES**

Al finalizar la presente tesis, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- En el departamento de Recursos Humanos no se ha realizado ninguna Auditoria de Gestión impidiendo esto saber si se cumple o no con el Plan Estratégico.

- El Departamento de Recursos Humanos, no ha sido objeto de evaluaciones al desempeño, por lo que no se puede determinar el grado de rendimiento y productividad del personal.

- Se pudo constatar que los funcionarios del Departamento no tienen un conocimiento total del Plan Estratégico.

- Los Funcionarios del departamento cumplen a cabalidad con lo establecido, en cuanto a la asistencia y puntualidad.

- No se han realizado Auditorias de Gestión al Departamento por lo que no se puede determinar si se está cumpliendo o no con las actividades planificadas como entidad.

- El Jefe de Recursos Humanos incumple con lo planificado en el POA.

RECOMENDACIONES

i. .**RECOMENDACIONES**

- Al señor Alcalde pedir a la Contraloría General del Estado se incluya al Municipio en las planificaciones anual para la realización de Auditorías.

- Cumplir con lo dispuesto en la Planificación Anual en lo referente a las evaluaciones al desempeño de los funcionarios.

- Al señor Alcalde ordenar a quien corresponda difundir el Plan Estratégico a todos los funcionarios para que puedan desarrollar mejor sus funciones.

- Se recomienda al señor Alcalde solicitar a los Organismos de Control Público, realizar Auditoría de Gestión, a fin de detectar y conocer la situación real de la entidad.

Cumplir con lo dispuesto en el POA en cuanto a las evaluaciones al desempeño con el fin de conocer cómo se encuentran los funcionarios del departamento

BIBLIOGRAFÍA

k. BIBLIOGRAFÌA

- BELTRAN JARAMILLO, JESÚS MAURICIO, Indicadores de Gestión, Herramientas para Lograr la Competitividad, 2da. Edición. 1998. Quito - Ecuador

- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.

- Constitución de la República del Ecuador. ART. 311.

- CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO**,** Manual De Auditoría de Gestión. Julio 2003. Quito-Ecuador.

- GOOGLE, Aprendiendo sobre el Aprendizaje de organizaciones públicas. Disponible en:http://www.aprender.org.ar/aprender/articulos/tecn-sociedad-informacion.htm

- República del Ecuador. Asamblea Nacional. Código de Planificación y Finanzas.

- UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA, Guía de Auditoría para Empresas Públicas y Privadas, módulo 9. Loja-Ecuador 2009.

- VILCHES, Troncoso Ricardo. Apuntes del estudiante de auditoría**.** Chile.

- WILLIAM B. WERTHER JR., KEITH Davis. Administración de Personal y Recursos Humanos. 5ta. Edición. 2000. Quito – Ecuador.

INDICE

INDICE

CONTENIDO	PAGINAS
Certificación	i
Autoría	ii
Dedicatoria	Ii
Agradecimiento	iv
Titulo	1
Resumen	4
Introducción	8
Revisión de Literatura	
El Estado	12
Municipio	13
Departamento de Recursos Humanos	18
Auditoría de Gestión	21
Materiales y Métodos	53
Resultados	58
Aplicación de la Auditoria de Gestión	71
Discusión	160
Conclusión	163
Recomendación	165
Bibliografía	167
Índice	169
Anexos	

ANEXOS

Anexo 1
DOCUMENTACION DE LA ENTIDAD

GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN CELICA

REGLAMENTO ORGÁNICO FUNCIONAL POR PROCESOS

2011

ORDENANZA

QUE REGLAMENTA LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL POR PROCESOS

El Gobierno Municipal del Cantón Celica.

CONSIDERANDO:

Que, es indispensable poner en práctica una herramienta administrativa, que concilie tanto el nivel de deberes y responsabilidades de los puestos, como el esfuerzo personal y meritos de quienes lo ocupan;

Que la implementación de estos procedimientos, pretenden mejorar las relaciones de trabajo y el concurso efectivo del personal en la participación del cumplimiento de metas y objetivos institucionales;
Que las acciones de trabajo a determinarse en el Plan Estratégico Institucional, requerirá del apoyo de una adecuada organización interna, que oriente de manera precisa las diferentes actividades y procesos de gestión hacia la consecución de los objetivos institucionales;
Y en uso de sus atribuciones, conforme el Numeral 24 del Art. 69 de la Codificación de la Ley Orgánica de Régimen Municipal;

RESUELVE:

Expedir la siguiente Ordenanza que reglamenta la Estructura Orgánica Funcional por Procesos del Gobierno Municipal del Cantón Celica, contenida en los siguientes Capítulos:

CAPÍTULO I.

DE LAS POLÍTICAS Y OBJETIVOS, DE LA MISIÓN Y VISIÓN INSTITUCIONAL

Art. 1.- POLÍTICAS.- Para tener una mayor eficiencia y operatividad administrativa se ha establecido las siguientes políticas institucionales:

1. **POLÍTICAS GENERALES.-** Con la finalidad de alcanzar el desarrollo institucional, se adoptan las siguientes políticas generales:

    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 Gobierno Municipal de una infraestructura administrativa, material y humana que permitan mejorar el servicio a los clientes internos y externos.

c. Fortalecimiento y desarrollo municipal, basado en un óptimo aprovechamiento de los recursos y esfuerzos sostenidos para mejorar e incrementar los ingresos de autogestión por concepto de impuestos, tasas, contribuciones, etc.
d. Preservar y encausar 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, aunando esfuerzos con los diferentes sectores internos de trabajo: Legislativo, Ejecutivo, de Apoyo y Operativo; en consecuencia, dinamismo y creatividad de las autoridades y servidores para lograr una sostenida y equilibrada participación y apoyo mutuo.
f. Identificación de los problemas prioritarios de las comunidades y búsqueda oportuna de las soluciones más adecuadas, con el menor costo y el mayor beneficio.

2. **POLÍTICAS ESPECÍFICAS.-** A efectos de orientar el desempeño de actividades y operaciones del talento humano y guiar al cumplimiento de los objetivos en forma consistente, garantizando al mismo tiempo un tratamiento equitativo para todos los participantes y un tratamiento uniforme para todas las situaciones laborales, determínese las siguientes políticas específicas de recursos humanos en el Gobierno Municipal del Cantón Celica:
   a. **Selección adecuada de personal.** Formular estrategias de reclutamiento y Selección de personal, que garantice la incorporación de personal idóneo, que reúna la formación educacional, conocimientos, experiencia y actitudes personales básicas para el cabal desempeño de las gestiones y funciones públicas; no solamente de satisfacer necesidades contingentes, si no de su utilización futura en actividades más complejas e importantes, el personal seleccionado, potencialmente deberá tener aptitudes para desempeñar, para permitir un desarrollo y aprovechamiento óptimo del recurso humano.
   b. **Admisiones de personal.** (Si el requerimiento, es la selección de personal de planta), efectuarlas bajo la modalidad de "período de prueba" y demás instancias contractuales; y luego de la evaluación del desempeño, considerar la contratación de “planta” o definitiva.
   c. **Integración, entrenamiento y capacitación.** Establecer planes de integración del personal hacia la Institución y a los diferentes grupos de trabajo, a base del conocimiento cabal de los objetivos y políticas institucionales, de los compromisos personales sustentados en un óptimo equilibrio de los deberes, derechos y obligaciones; así como el entrenamiento y perfeccionamiento para el cumplimiento de su gestión y el desarrollo personal en posiciones más complejas.
   d. **Evaluación del desempeño.** Mantener métodos eficientes de evaluación

acordes a las disposiciones legales, de los servicios del personal, a efectos de asegurar y motivar su óptimo desempeño.

e. **Relaciones humanas.** Implementación y mantenimiento de mecanismos encaminados a lograr permanentemente un óptimo ambiente de trabajo.
f. **Implementación en las áreas de trabajo, de sistemas de comunicación, participación y creatividad.** Facilitando un adecuado ambiente de comunicación y motivando planes de sugerencias que permita la participación del personal en la elaboración de métodos y procedimientos de trabajo.
g. **Registros y controles.** Establecer sistemas que permitan el análisis cuantitativo y cualitativo de los recursos humanos.
h. **Conocimiento de normas y reglamentos.** Comunicación oportuna a funcionarios y empleados sobre las normas, reglamentos, instructivos, etc. que regulan sus actividades y relaciones.
i. **Estabilidad.** Garantizar la ocupación del personal eficiente y con potencial de desarrollo.
j. **Equipos de trabajo.** Formación de Equipos de Trabajo en las diferentes áreas de gestión y mantenerlos en funcionamiento, a efectos de ubicar en detalle los objetivos institucionales y lograr una producción óptima de los servicios.
k. **Discusión de trabajo.** Fomentar y establecer permanentemente reuniones mesas redondas, etc. entre los responsables de las diferentes acciones de trabajo, a efectos de evaluar su avance, los procedimientos y las correcciones que deban ser tomadas e informar a las diferentes autoridades.
l. **Auditorías de personal.** Implementar el Subsistema de Auditorias de Personal, con el objeto de monitorear los avances y resultados de las diferentes gestiones y procesos para medir su compatibilidad con los programas y proyectos de trabajo debidamente aprobados, y efectuar las correcciones y recomendaciones correspondientes, que permita la optimización de la entrega del producto final.

Estas políticas, a su vez, estarán sometidas a las siguientes características:

Permanencia: es decir continuidad y mantenimiento de la acción, que evite alteraciones significativas.
Generalidad: es decir que su aplicación sea global y entendida en toda la institución.
Claridad y Simplicidad: tanto en la definición como en el entendimiento.
Consistencia: es decir, sentido en su aplicación.
Flexibilidad: o sea factible de realizar enmiendas o determinar excepciones cuando se crea conveniente o necesario.

Art. 2.- OBJETIVOS.- Se establecen los siguientes objetivos institucionales:

a. Promover la organización social, el civismo, la participación ciudadana y la confraternidad de la población para alcanzar el desarrollo del Cantón.

b. Planificar e impulsar el desarrollo físico del Cantón en las áreas urbanas y rurales, acorde con las competencias municipales.

c. Coordinar acciones con otras entidades, para mejorar la cultura, la educación y la asistencia social.

d. Auspiciar y promover reuniones permanentes para coordinar acciones, mediante el uso de mesas redondas, seminarios, talleres, conferencias, simposios, cursos y otras actividades de integración y trabajo.

e. Ofrecer servicios de calidad, apuntando a mejorar la administración institucional.

f. Fomentar el desarrollo económico y productivo, con la participación activa de la ciudadanía.

g. Impulsar el ecoturismo, como eje fundamental del desarrollo socio económico del Cantón.
h. Demostrar transparencia en los actos administrativos y financieros y distribuir equitativamente los recursos municipales.

Art. 3.- MISIÓN INSTITUCIONAL:
El Gobierno Municipal del Cantón Celica. Promueve el desarrollo comunitario a través de consolidar un sólido proceso de organización social denominado Gobiernos Comunales, con la participación activa de la ciudadanía y los diferentes entes públicos y/o privados; en forma planificada y regulada con especial atención a los servicios básicos de agua potable y saneamiento, gestión ambiental, ecoturismo y a satisfacer las necesidades prioritarias de cada comunidad. Demostrando transparencia, eficiencia, y equidad en la gestión y distribución de los recursos.

Art. 4.- VISIÓN INSTITUCIONAL:
El Gobierno Municipal del Cantón Celica en los próximos cinco años será un modelo de gestión del desarrollo, ha institucionalizado la participación ciudadana, ofrece servicios básicos de calidad, satisface las necesidades prioritarias de cada comunidad, genera recursos del ecoturismo, promueve el desarrollo empresarial, presenta una imagen transparente, originando confianza en la ciudadanía.

Art. 5.- Apruébese el siguiente Organigrama Estructural del Gobierno Municipal del Cantón Celica, como parte de la división de trabajo, a partir del cual se diseñarán los procesos y subprocesos de la estructura organizacional, así como las competencias generales y especificas de cada uno de los puestos de trabajo.

4. PROCESOS HABILITANTES O DE APOYO.

INTEGRANTES: Gestión Administrativa, Secretaría Municipal, Planificación Institucional, Comunicación Social, Gestión Financiera.

ROL: Generar y prestar asistencia técnica–administrativa y financiera; coordinar todas las acciones con los diferentes Procesos y Subprocesos del Gobierno Municipal. Participar activamente en los procesos de participación ciudadana.

4.1. GESTIÓN ADMINISTRATIVA.

MISIÓN: Diseñar un modelo de Gestión Administrativa transparente, ágil y operativo que brinde un servicio de calidad, generando confianza en la ciudadanía.

VISIÓN: El Gobierno Municipal del Cantón Celica a finales del año 2014, es una Institución modelo de gestión, demostrando transparencia y agilidad en los procesos administrativos, generando una buena imagen en los clientes internos y externos**.**

ÁREAS DE TRABAJO DEPENDIENTES: Talento Humano, Documentación y Archivo, Recepción – Información y Servicios Generales.

DIRECTOR ADMINISTRATIVO.

Son Competencias del Director Administrativo:

SUBORDINACIÓN: Sus acciones son supervisadas por la Alcaldía.

ROL: Coordinar, controlar y evaluar las acciones y el trabajo interdisciplinario de las diferentes procesos y subprocesos de la Institución, a través de su asesoramiento que permita la operatividad de los mismos, con el respaldo de políticas, normas y estrategias para lograr el cumplimiento de los objetivos frente a las expectativas Institucionales.

ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:

a. Programar y dirigir la organización administrativa de Gobierno Municipal, a base de la formulación de manuales de procedimientos y demás regulaciones relativas al funcionamiento de los diferentes procesos y subprocesos.

b. Participar con la Jefatura de Personal, en los análisis y recomendaciones para las acciones técnicas necesarias, en la implementación de un adecuado sistema de desarrollo organizacional y la obtención de un óptimo ambiente organizacional.

c. Coordinar con los diferentes procesos y subprocesos para la elaboración y ejecución de programas administrativos.

d. Participar con la Secretaría del Concejo en el Sistema de documentación

y archivo del Gobierno Municipal.

e. Organizar y dirigir la prestación de servicios generales, tales como el mantenimiento de vehícı ıes, equipos y otros bienes del Gobierno Municipal.

f. Organizar y elaborar el Plan anual de adquisiciones y su plan operativo anual, acorde con las demandas Institucionales.

g. Coordinar las relaciones de trabajo entre la Alcaldía y las diferentes Direcciones del Gobierno Municipal y asegurar por medio de enfoques modernos de gestión la asistencia técnica administrativa para la optimización de los servicios.

h. Administrar el servicio de vehículos livianos del Municipio, procurando que estos se hallen en condiciones adecuadas de operación, coordinando la reparación y mantenimiento con la Dirección de Obras Públicas.

i. Tramitar y efectivizar la debida matriculación del parque automotor del Gobierno Municipal.

j. Aplicar y hacer cumplir ı Municipal, el sistema de administración de personal establecido para el efecto, en lo relacionado a reclutamiento, selección, evaluación, capacitación, clasificación, valoración de puestos y bienestar social del personal de la institución.

k. Administrar eficientemente el talento humano, estableciendo los sistemas necesarios para disponer del personal calificado.

l. Organizar, dirigir y supervisar los servicios generales de conserjería, mantenimiento y limpieza del Municipio.

m. Las demás acciones administrativa que le encomendare el Alcalde.

CARACTERÍSTICAS DE LA FUNCIÓN:

Coordinación y asesoramiento a los diferentes procesos y subprocesos del Gobierno Municipal en el establecimiento de políticas para el desarrollo administrativo, que requiere de experiencia, profesionalismo, liderazgo ;y excelentes Relaciones Humanas.

RELACIONES Y COMUNICACIONES:

Con las Autoridades, con los responsables de los procesos del Gobierno Municipal, con clientes internos, para fomentar la unidad y el trabajo en equipo; y con clientes externos, para buscar alianzas estratégicas que permitan una administración ágil y transparente, ofreciendo servicios de calidad.

4.1.2. TALENTO HUMANO.

INTEGRANTES: Jefe de Personal y Asistente Administrativo (Personal)

4.1.2.1. JEFE DE PERSONAL.

Son competencias del Jefe de Personal Municipal:

SUBORDINACIÓN: Sus acciones son supervisadas por la Alcaldía y la Dirección Administrativa.

ROL: Dinamizar y armonizar las actividades del talento humano, tendientes a conseguir el cumplimiento óptimo y oportuno de los productos y servicios frente a las demandas de los usuarios internos y externos.

Crear un ambiente de trabajo grato y estimulante, que busque paralelamente el bienestar y desarrollo personal y profesional de los integrantes.

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 del Talento Humano:

   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 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: Elaboración de normas y procedimientos de seguridad y medicina del trabajo, elaboración de Planes de Incentivos y estímulos, morales y pecuniarios.

   Subsistema de Desarrollo: Entrenamiento y Capacitación. Desarrollo Organizacional. Para cuya finalidad, se realizará un 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 del Gobierno Municipal.
c. Elaborar los manuales de administración y procedimientos en materia de Talento Humano; 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. Absolver las consultas que se formulen de los diferentes usuarios internos, con respecto a la aplicación de la Ley Orgánica de Servicio Público, Código del Trabajo y más normativa de recursos humanos.
h. 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 el Gobierno Municipal y sus servidores; y organizar y mantener sistemas de archivo juntamente con la información periódica que deba reportarse al Director Administrativo.
i. Administrar y preparar la nómina, presentar los avisos tanto de entrada como de salida y aportes al IESS, en coordinación con la Oficina de Contabilidad.
j. 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 jefe del Departamento.
k. Participar en la recomendación y presentación de Manuales, Instructivos, Reglamentos, en materia de Talento Humano.
l. Administrar sistemas estadísticos de información de su área de trabajo.

m. Planear y administrar los sistemas de seguridad e Higiene del Trabajo, y para el efecto proponer los reglamentos e instructivos correspondientes y las comisiones técnicas por ramas de actividad.

CARACTERÍSTICAS DE LA FUNCIÓN: Trabajo Técnico profesional, de asistencia y asesoramiento a los diferentes procesos y subprocesos del Gobierno Municipal en el establecimiento de políticas y soportes técnicos para el desarrollo de la administración de recursos humanos, que requiere de gran iniciativa y formación profesional.

RELACIONES Y COMUNICACIONES: Se relaciona con los diferentes responsables de los procesos del Gobierno Municipal, con los empleados y trabajadores y con clientes internos y externos.

4.1.2.2. ASISTENTE ADMINISTRATIVO (PERSONAL).

Son competencias del Asistente Administrativo de Personal:

SUBORDINACIÓN: Sus acciones están supervisadas por el Jefe de Personal Municipal.

ROL: Apoyar en los trámites de la gestión de recursos humanos referentes a las diferentes acciones y movimientos de Personal y colaborar en la administración de los subsistemas. Generar acciones de apoyo administrativo a los procesos organizacionales para facilitar el cumplimiento de objetivos institucionales.

ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:

a. Elaborar, tramitar y registrar acciones de personal, relativos a licencias, permisos, vacaciones, sanciones, amonestaciones, traslados, cambios administrativos y demás movimientos administrativos, de conformidad con los lineamientos y normativa establecidos en el área de trabajo.
b. Organizar y mantener el sistema de registros individuales de las diferentes acciones de personal y contratos, así como el manejo y actualización de los expedientes personales.
c. Elaborar estadísticas por temas de los diferentes movimientos de personal.
d. Participar en el control del régimen disciplinario, para cuya finalidad apoyará en la verificación del cumplimiento de asistencia del personal a través de registros de concurrencia, anotación de novedades de conformidad con las normas internas establecidas.
e. Participar en la elaboración anual de los calendarios de vacaciones del personal y controlar su aplicación.
f. Organizar y mantener la ficha de record individual del personal, con los datos relativos a identificación personal, cargo, dependencia donde labora, remuneraciones percibidas, fecha de ingreso, ascensos, incrementos, educación formal, cursos de capacitación , traslados, cambios administrativos, y demás registros componentes del historial de vida.
g. Redactar informes, memorandos, cuadros resúmenes de acciones de personal y demás información que se requiera para el análisis de la Gestión de Talento Humano.

h. Colaborar en la implementación de registros automatizados de datos.

i. Tramitar los asuntos propios de la relación de los servidores con el IESS, tales como avisos de enfermedad, préstamos quirografarios, devolución y utilización de fondos de reserva, avisos de entrada y salida, informes sobre accidentes de trabajo, carnet de afiliación, etc.

j. Colaborar en la elaboración de roles de pago, aportes y fondos de reserva.

k. Las demás actividades afines a su área, que le pueda señalar el Jefe de Personal.

CARACTERÍSTICAS DE LA FUNCIÓN: Responsabilidad en el manejo de información de detalle del personal, y por los contactos permanentes con toda clase de usuarios internos que requiere de mucha discrecionalidad, cuidado y relaciones humanas de calidad.

RELACIONES Y COMUNICACIONES: Se relaciona con Coordinadores y Supervisores de Procesos para la recepción de guías de trabajo. Con usuarios internos para determinar e identificar sus requerimientos y satisfacer sus demandas, mediante la atención oportuna de las diferentes tareas que le corresponden.

Anexo 2
Entrevista

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
AREA JURIDICA SOCIAL Y AMINISTRATIVA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA CPA

DEPARTAMENTO DE RECURSO (TALENTO) HUMANO DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTON CELICA

1. Cuantas personas laboran en este departamento

……

Nombre;……

Cargo que desempeña……..

Función que realiza

……

……..

Nombre;……

Cargo que desempeña…….

Función que realiza

……

……..

2. Conoce la misión, visión del municipio
   a) SI
   b) NO

3. Se cumple con las políticas establecidas por el municipio
   a) SI
   b) NO
   c) Parcialmente

4. Conoce las funciones de su departamento
   a) SI
   b) NO
   c) Parcialmente

5. Se cumple con estas funciones
   a) SI
   b) NO
   c) Parcialmente

6. Cuentan con un manual de funciones para el departamento del talento humano

……

7. Se mantienen actualizados los manuales de funciones
   a) Si
   b) No
   Cada que tiempo son actualizados

……

8. Se cumple con lo dispuesto en este manual
   a) Si
   b) No

9. El cargo que desempeña está acorde con lo dispuesto en el manual de funciones

   a) Si

   b) No

10. Se brinda capacitación sobre funciones y puesto

   a) Si

   b) No

11. Estos programas de capacitación son continuos

   a) Si

   b) No

   Cada que tiempo……

12. Se realizan evaluaciones constantemente

   a) Si

   b) No

Cada que tiempo……

13. Existe algún control para la hora deingreso y salidas,

   a) Si

   b) No

Como se lo realiza a este control

……

14. Se lleva un registro del personal, cuando existen permisos, vacaciones, sanciones, cambios administrativos etc.

   a) Si

   b) No

15. Utilizan algún programa para el cruce información de departamento a departamento

a) Si
b) No

Cual……

TABULACION

1. **¿Cuantas personas laboran en este departamento?**

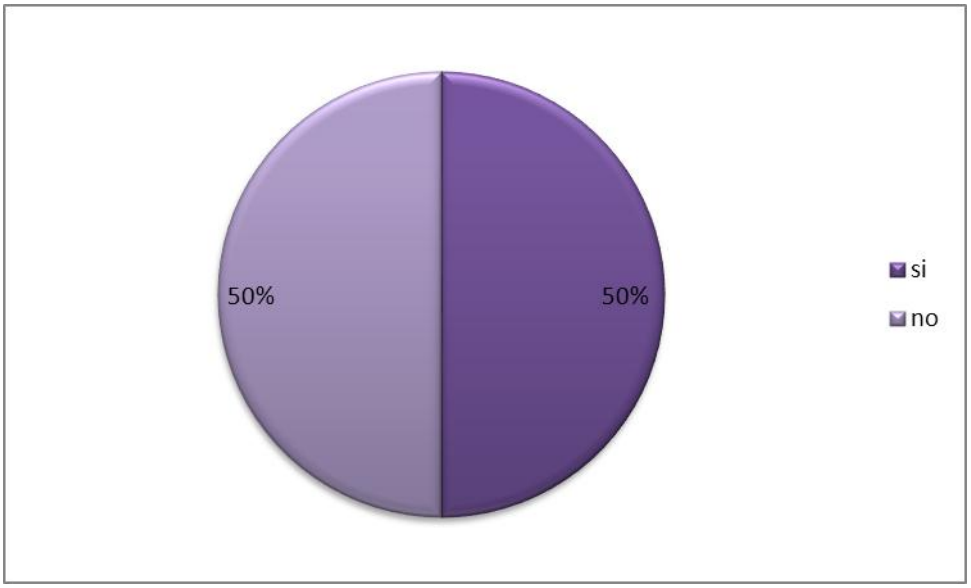
En el departamento de recursos humanos del gobierno municipal del cantón Celica laboran 2 personas

- El Jefe del Departamento Sr. Alcides Bueles
- Asistente Administrativa Lic. Maritza Ambuludi.

2. **¿Conoce la misión, visión del municipio?**

CUADRO Nro. 1

ALTERNATIVAS	Nro. FUNCIONARIOS ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	1	50%
NO	1	50%
TOTAL	**2**	**100%**



INTERPRETACION

Del total de encuestados el 50% conocen la misión, visión del municipio, y el otro 50% desconocen totalmente, dándonos como resultado que en el municipio no existe difusión del plan estratégico del municipio.

3. **Se cumple con las políticas establecidas por el municipio**

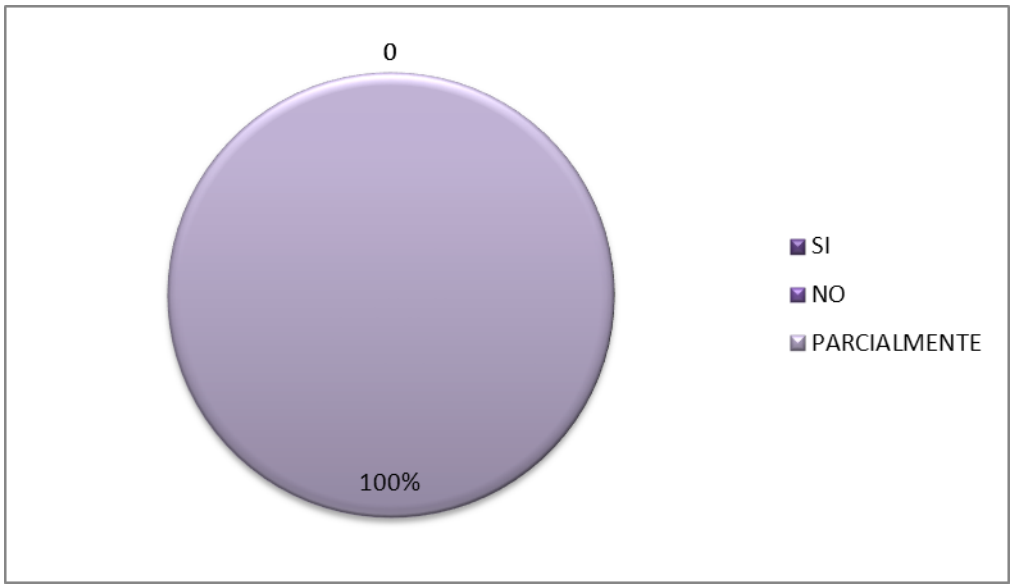
a) SI

b) NO

c) Parcialmente

CUADRO Nro. 2

ALTERNATIVAS	Nro. FUNCIONARIOS ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI		
NO		
PARCIALMENTE	2	100%
TOTAL	**2**	**100%**



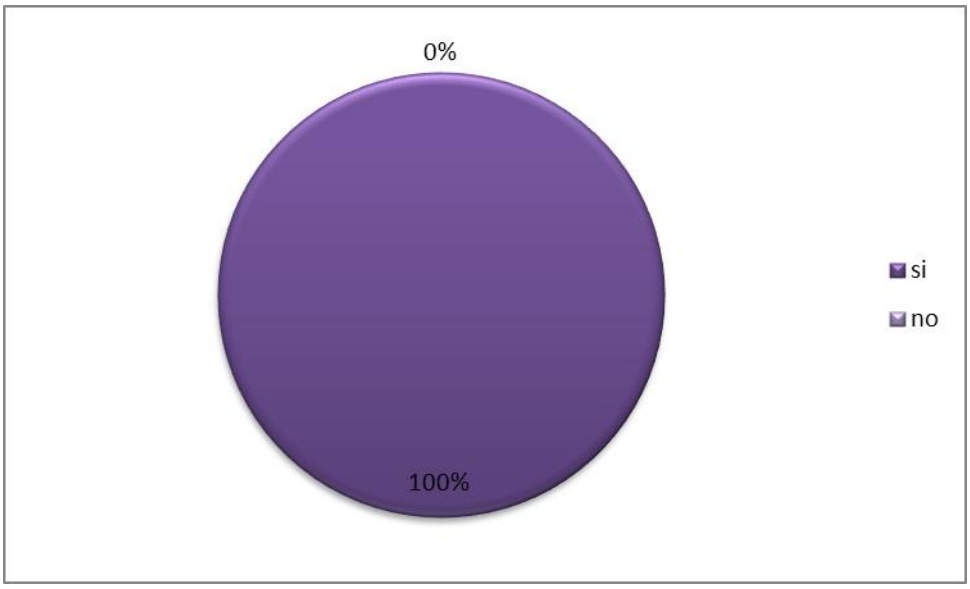
INTERPRETACION

Los funcionarios del departamento contestan en un 100% que las políticas establecidas se cumplen parcialmente por los funcionarios que laboran en el departamento.

4. **¿Conoce las funciones de su departamento?**

CUADRO Nro.3

ALTERNATIVAS	Nro. FUNCIONARIOS ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	2	100%
NO		
TOTAL	**2**	**100%**



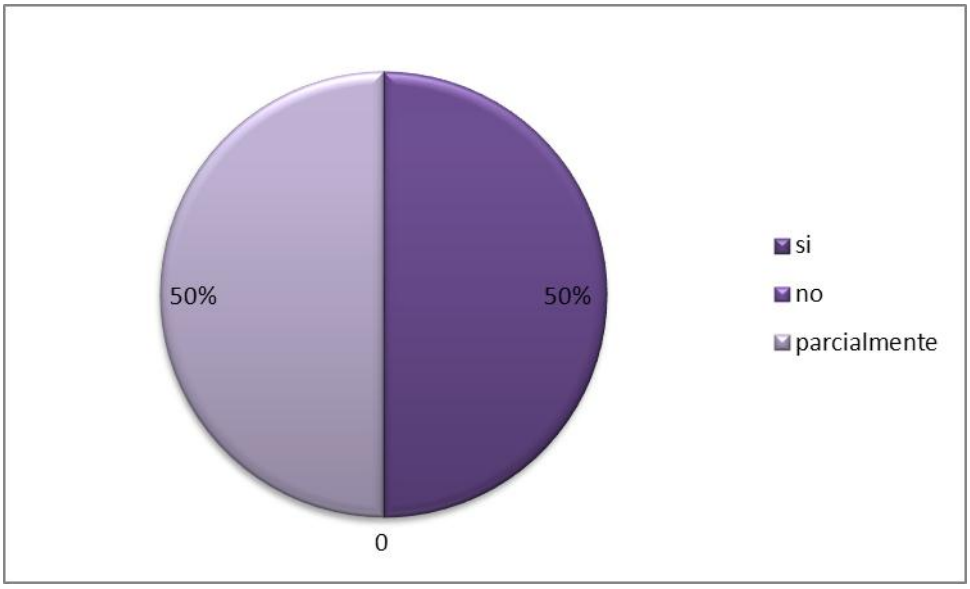
INTERPRETACION

Del total de encuestados responden al 100% que conocen claramente las funciones establecidas en el manual de funciones.

5. **Se cumple con estas funciones**

CUADRO Nro. 4

ALTERNATIVAS	Nro. FUNCIONARIOS ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	1	50%
NO		
PARCIALMENTE	1	50%
TOTAL	**2**	**100%**



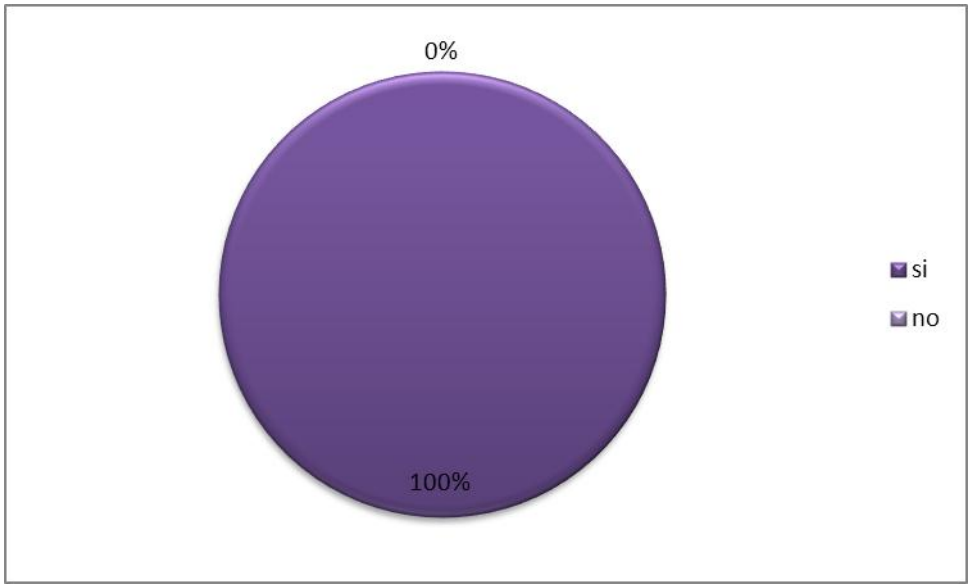
INTERPRETACION

El 50% de los encuestados responden que si cumplen con las funciones del departamento, mientras que el otro 50% de los funcionarios conocen parcialmente las funciones.

6. **¿Cuentan con un manual de funciones para el departamento del talento humano?**

CUADRO Nro.5

ALTERNATIVAS	Nro. FUNCIONARIOS ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	2	100%
NO		
TOTAL	**2**	**100%**



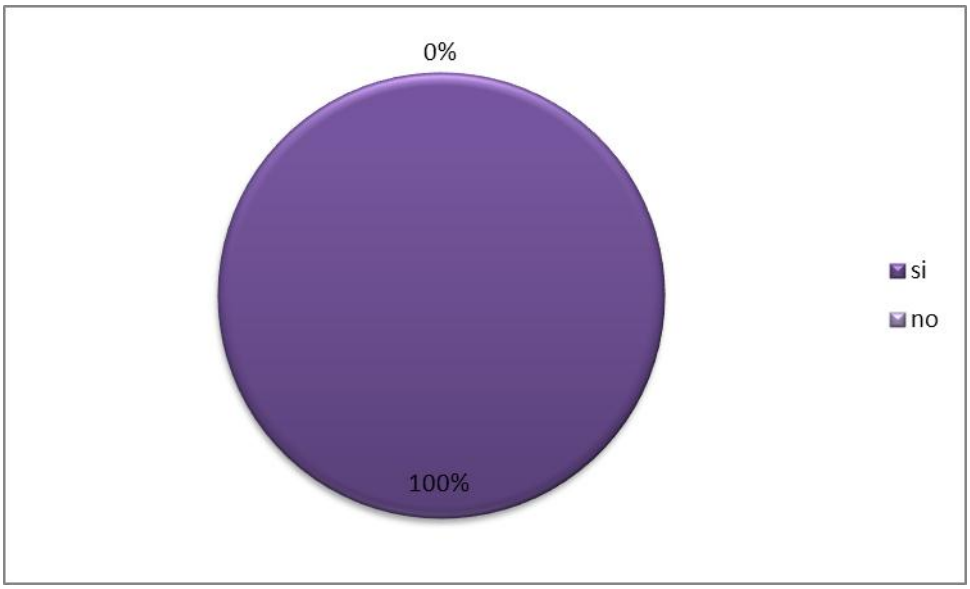
INTERPRETACION

El 100% de los funcionarios responden que el departamento de recursos humanos cuenta con un Manual de Funciones.

7. **¿Se mantienen actualizados los manuales de funciones?**

CUADRO Nro. 6

ALTERNATIVAS	Nro. FUNCIONARIOS ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	2	100%
NO		
TOTAL	**2**	**100%**



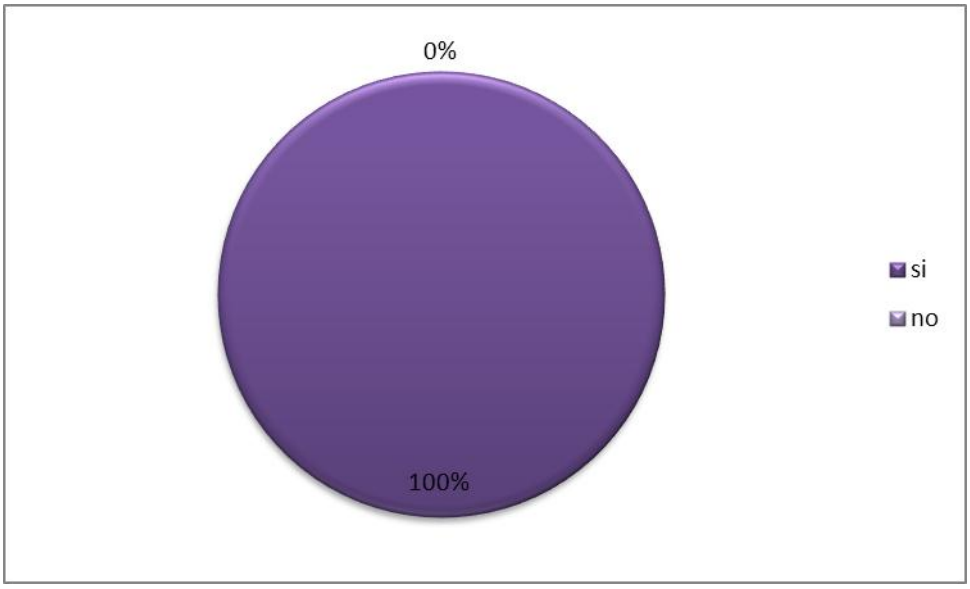
INTERPRETACION

El 100% de los funcionarios responden que el manual de funciones establecido para el departamento son actualizados cada año.

8. **¿Se cumple con lo dispuesto en este manual?**

CUADRO Nro.7

ALTERNATIVAS	Nro. FUNCIONARIOS ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	2	100%
NO		
TOTAL	**2**	**100%**



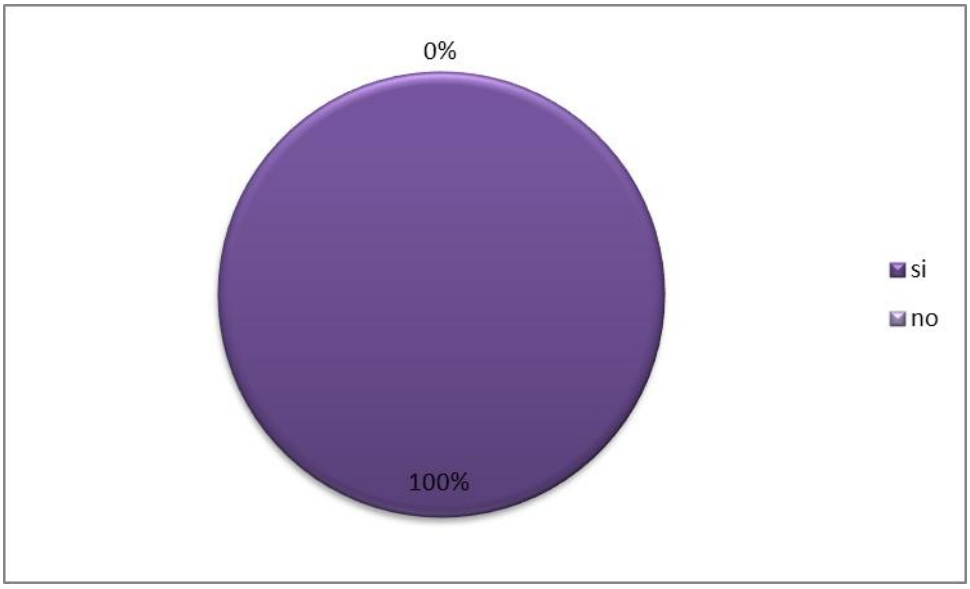
INTERPRETACION

Los funcionarios del departamento responden que si se cumple con lo dispuesto en el manual de funciones, pero en el caso de la selección del personal no se cumple con lo dispuesto en el manual.

9. **¿El cargo que desempeña está acorde con lo dispuesto en el manual de funciones?**

CUADRO Nro.8

ALTERNATIVAS	Nro. FUNCIONARIOS ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	2	100%
NO		
TOTAL	2	100%



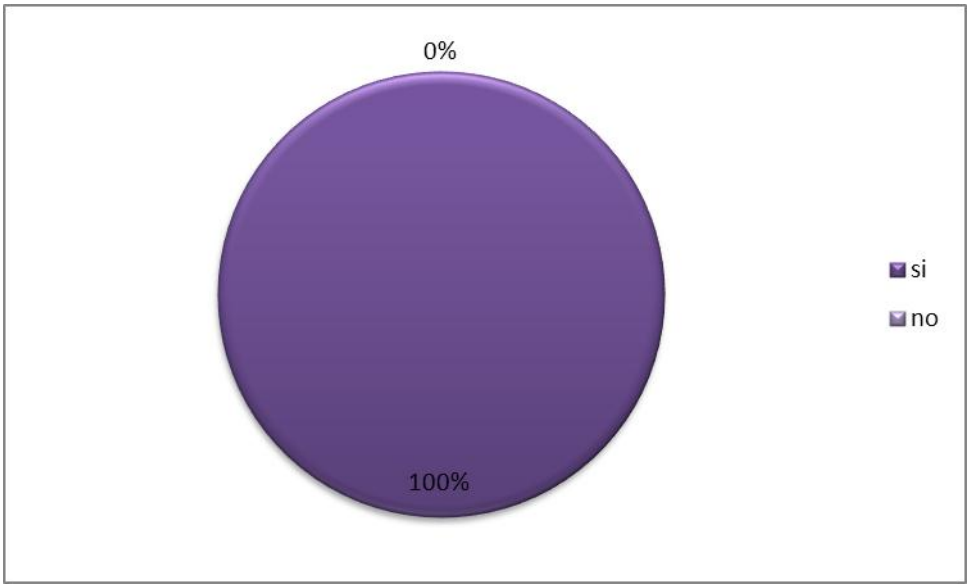
INTERPRETACION

El 100% de los encuestados responden que sus cargos están acorde a lo establecido en el manual, pero en el caso del Jefe del Departamento su título académico no está acorde al cargo que desempeña.

10.¿Se brinda capacitación sobre funciones y puesto?

CUADRO Nro.9

ALTERNATIVAS	Nro. FUNCIONARIOS ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	2	100%
NO		
TOTAL	**2**	**100%**



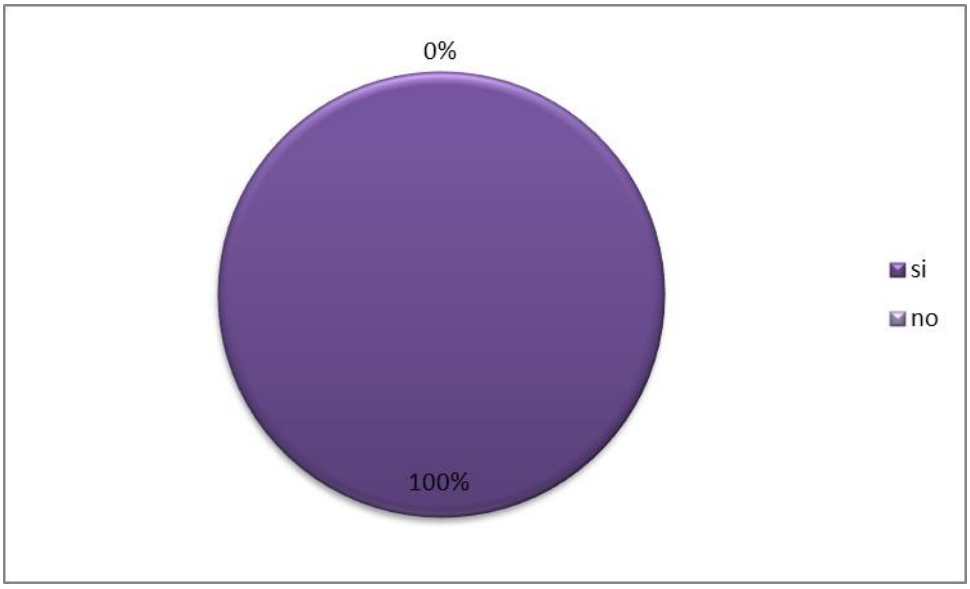
INTERPRETACION

El personal del departamento responde que si se realizan capacitaciones para el personal del departamento.

16. ¿Estos programas de capacitación son continuos?

CUADRO Nro.10

ALTERNATIVAS	Nro. FUNCIONARIOS ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	2	100%
NO		
TOTAL	**2**	**100%**



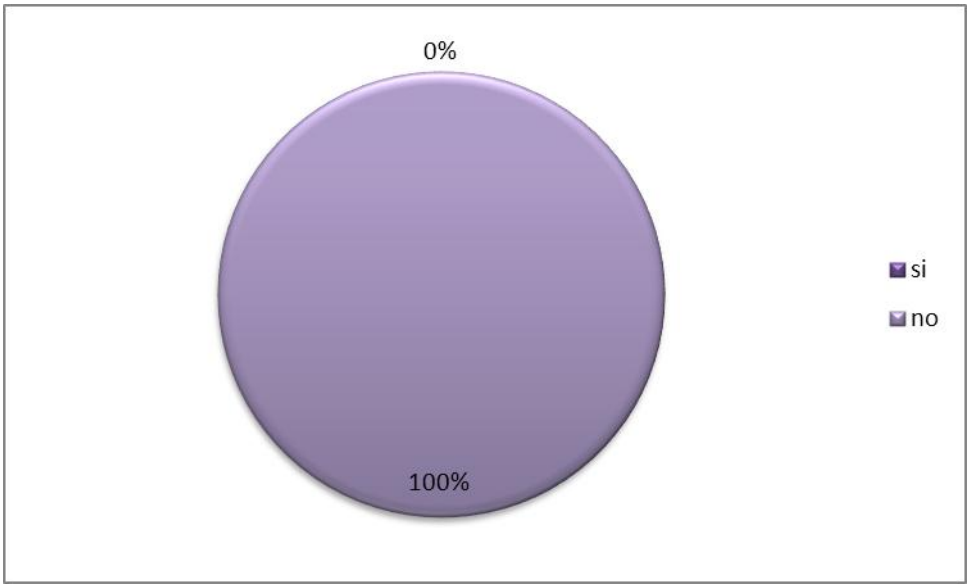
INTERPRETACION

Las capacitaciones que se les realizan a los funcionarios del departamento son continuas y actualizadas.

17. ¿Se realizan evaluaciones constantemente?

CUADRO Nro.11

ALTERNATIVAS	Nro. FUNCIONARIOS ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI		
NO	2	100%
TOTAL	**2**	**100%**



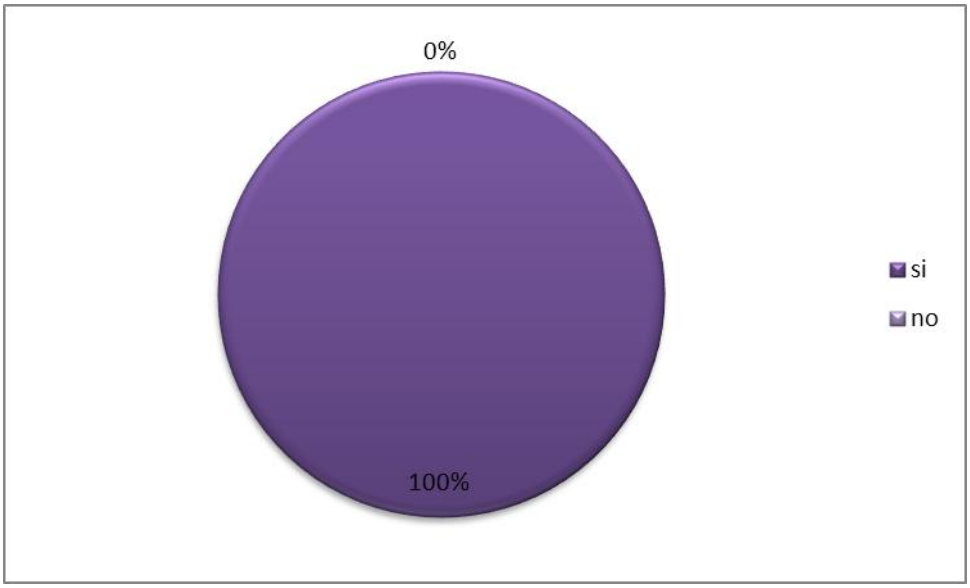
INTERPRETACION

El 100% de los funcionarios responden que no se han realizado ninguna evaluación al desempeño pese a estar planificadas.

18. ¿Existe algún control para la hora de ingreso y salidas?

CUADRO Nro.12

ALTERNATIVAS	Nro. FUNCIONARIOS ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	2	100%
NO		
TOTAL	**2**	**100%**



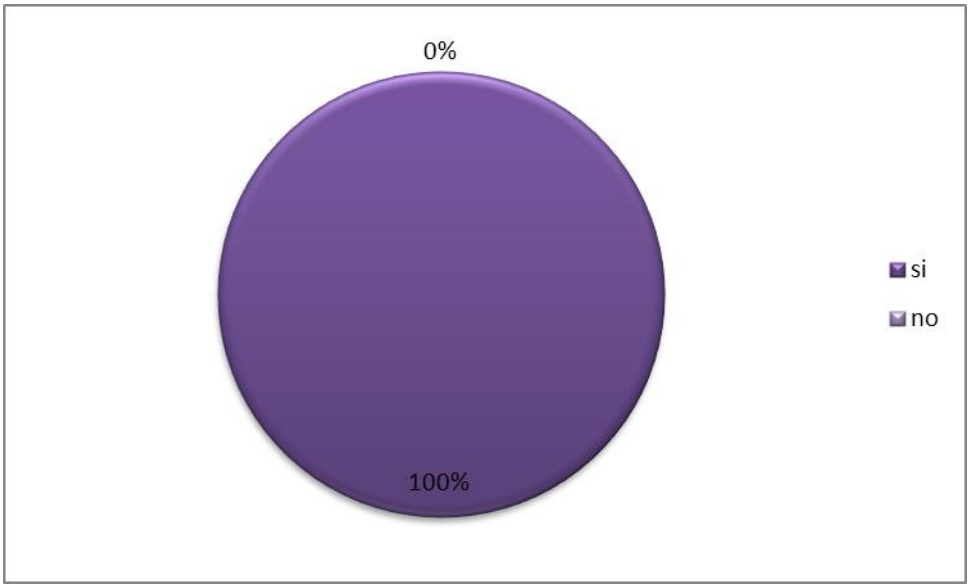
INTERPRETACION

Los funcionarios del departamento contestan que el ingreso y salida de la jornada de trabajo es controlada mediante la huella digital reloj biométrico.

19. Se lleva un registro del personal, cuando existen permisos, vacaciones, sanciones, cambios administrativos etc.

CUADRO Nro.12

ALTERNATIVAS	Nro. FUNCIONARIOS ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	2	100%
NO		
TOTAL	**2**	**100%**



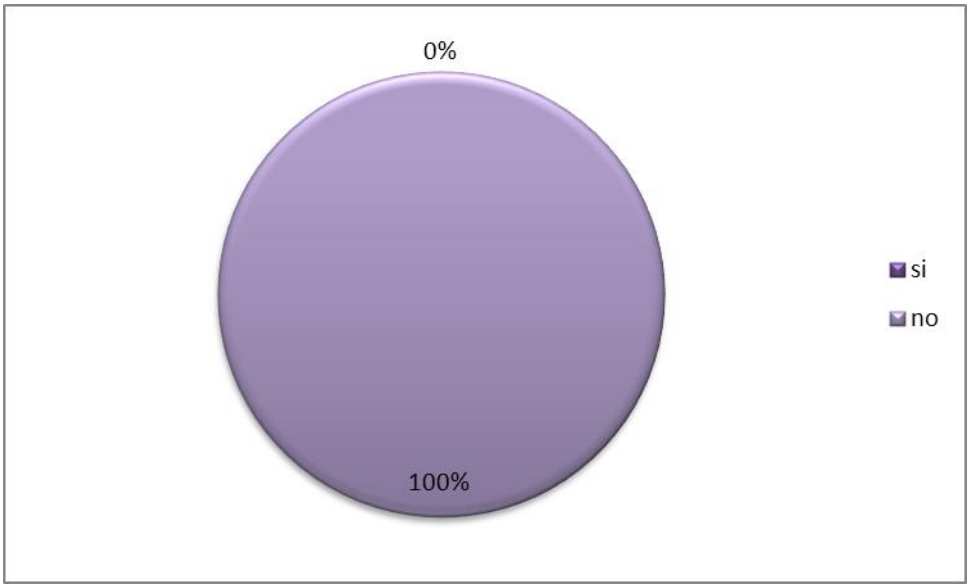
INTERPRETACION

El 100% de los encuestados responden que se llevan estos registros, mediante memorándum y estos son archivados en cada expediente.

20. ¿Utilizan algún programa para el cruce información de departamento a departamento?

CUADRO Nro.11

ALTERNATIVAS	Nro. FUNCIONARIOS ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI		
NO	2	100%
TOTAL	**2**	**100%**



INTERPRETACION

En el departamento no existe programas informáticos, el cruce de información se lo realiza manualmente.

Anexo 3
Proyecto de Investigación

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

"AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN CELICA"

Proyecto de Tesis previo a optar el Grado de Ingenieras en Contabilidad y Auditoría. CPA.

AUTORAS:

XIMENA MARIUXI TAMAY CORONEL

TERESA CONSUELO TORRES VIÑAMAGUA

LOJA – ECUADOR

2011

a) TEMA:

“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN CELICA”

b) PROBLEMÁTICA

En el Ecuador existen un sinnúmero de empresas, entidades, organismos centralizados y descentralizados que pertenecen ala estructura del Estado, que por su capacidad operativa tienen una relevancia económica muy destacada y que merecen un medio de control interno y externo a las actividades financieras, operacionales y de gestión, para de esta manera disminuir eficazmente el inadecuado manejo de los recursos públicos y satisfacer oportunamente las necesidades de la colectividad; basándose para ello en las diferentes Normas, Leyes y Reglamentos existentes como Normas Internacionales de Auditoría NIA y Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas NAGA vigentes para el sector publico.

En este ámbito la Auditoría de Gestión esta direccionada a propiciar una herramienta de control muy eficaz basada en la evaluación al desempeño institucional de eficiencia, efectividad, economía; orientada a generar asesoramiento oportuno y detectar posibles limitaciones administrativas-financieras a los recursos públicos considerando el proceso administrativo especificado en la planeación, organización, dirección y control; como soporte para futuras medidas correctivas para su correcto accionar.

En la provincia de Loja existen organismos seccionales como es el caso del Gobierno Municipal del Cantón Celica, creado el 12 de diciembre de 1878 mediante Registro Oficial No. 09 con la finalidad de prestar servicios a la comunidad; organismo que hasta la actualidad no ha sido objeto de análisis de gestión que le permita establecer su nivel de desempeño administrativo y laboral para el fiel cumplimiento de sus objetivos institucionales. Ausencia que ha provocado la segregación de diversos problemas en el recurso humano; permitiéndose describir la siguiente área problemática:

- No existe una revisión del cumplimiento de objetivos previstos para el recurso humano, a través de la documentación que valide su recuperación y acciones inmediatas.

- Carencia de un sistema de monitoreo y seguimiento al recurso humano que permita establecer resultados vinculados a la productividad laboral.

- Las recomendaciones de auditorías efectuadas han sido ejecutadas parcialmente, ocasionado fricciones administrativas y financieras al relacionarlas con el recurso humano.

- Ausencia de normativa y reglamentación interna basadas en manuales de funciones y procedimientos administrativos-financieros; lo que propicia limitaciones en procesos de reclutamiento y selección de personal, custodia, manejo, responsabilidad y autorización de los recursos institucionales.

- Limitada planificación específica del Departamento de Recursos Humanos orientada a capacitaciones, bienestar social, competencia profesional y laboral.

- Inexistencia de aplicación de herramientas administrativas que coadyuven a identificar posibles debilidades y fortalecimientos del recurso humano, y su impacto social.

Por tal motivo se considera conveniente y oportuno realizar una auditoría de gestión que ayude en la toma de medidas correctivas para superar las posibles limitaciones encontradas, es por ello que se plantea el siguiente problema:

¿La ausencia de aplicación de un Control de Gestión al Recurso Humano del Gobierno Municipal del Cantón Celica, disminuye la posibilidad de evaluación a la eficiencia, efectividad y economía de su Gestión Institucional?

c) JUSTIFICACIÓN

La Auditoría de Gestión se justifica en todo tipo de organizaciones, sin importar el régimen social y político al que pertenezca, ya que sus resultados ayudarán a evaluar su gestión en términos de eficiencia, eficacia y economía, mismo que contribuirán al mejoramiento de la administración de los Recursos Humanos del Gobierno “Municipal del Cantón Célica” y por ende atenuar que la información obtenida, se constituya en una importante herramienta, para detectar limitantes existentes y proponiendo soluciones para que las autoridades correspondientes tomen las medidas correctivas y decisiones

adecuadas basadas en la evaluación al desempeño institucional de eficiencia, efectividad, economía.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de estudio se acude a la utilización de los diferentes métodos que nos permitirá validar todo el proceso de la investigación mediante la revisión de las normas, principios, leyes, reglamentos que regula las actividades de la entidad; por medio de las técnicas se podrá tener un mejor conocimiento del Gobierno Municipal del Cantón Célica mediante la observación o visualización del cómo se desarrollan sus actividades y así poder tener un entendimiento general de la entidad.

El presente trabajo permite fortalecer y vincular la teoría con la práctica y de esta forma obtener experiencia para el desarrollo profesional. Constituyendo el mismo un requisito previo al grado de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, CPA de esta manera aportando con una fuente de información a los estudiantes de la Carrera de Contabilidad y Auditoría que necesiten pautas para la realización de Auditoría de Gestión, misma que está encaminada al cumplimiento de normativas, principios y leyes vigentes que busquen un desempeño oportuno tanto administrativo-financiero, que le permitirán a las entidades estabilidad en el desempeño administrativo.

d) OBJETIVOS

GENERAL

Aplicar la Auditoria de Gestión en el Departamento de Recursos Humanos del Gobierno Municipal del Cantón Celica que permita medir el grado de eficiencia, efectividad y economía.

ESPECÍFICOS

- Evaluar el Sistema de Control Interno implementado al Recurso Humano del Gobierno Municipal del Cantón Celica tendientes a verificar limitaciones y consistencias en el desenvolvimiento de sus actividades administrativas.

- Determinar el cumplimiento del Plan Estratégico del Departamento de Recursos Humanos, a través de la aplicación de indicadores de eficiencia, eficacia y economía.

- Presentar un informe de Auditoría que contenga comentarios, conclusiones y recomendaciones encaminado a promover el aumento de la productividad y desempeño laboral, eficiente en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

e) MARCO TEÓRICO

MUNICIPIO

"Los municipios son pequeñas divisiones territoriales de carácter administrativo de un estado, que pueden comprender una o varias localidades, basados en relaciones de vecindad, gobernadas por un ayuntamiento, municipalidad, concejo o alcaldía, con división de poderes, encabezados por un ejecutivo unipersonal.

ESTRUCTURA

El Municipio como entidad fundamental de la división político administrativa del Estado le corresponde prestar los servicios públicos

que determine la Ley, construir las obras públicas que demande el progreso local, ordenar el desarrollo de su territorio, promover la participación comunitaria, el mejoramiento social y cultural de sus habitantes y cumplir las demás funciones que le asignen la constitución y la ley.

Para desarrollar el ordenamiento territorial, el Municipio debe contar con una estructura administrativa y de gestión, que en la actualidad corresponde a las autoridades e instancias que orientan dicho proceso y que están conformadas por la administración central del Municipio y por la corporación administrativa encargada de reglamentar, dictar normas, adoptar los planes, etc. Denominada Concejo Municipal.

En esta dimensión político administrativa se incluyen las funciones de las dependencias directivas y ejecutivas de la administración Municipal. Las funciones de los demás cargos de la estructura administrativa del Municipio, están consignadas en el manual de funciones del Municipio”[21]

[21]CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR. ART. 311. Quito – Ecuador.

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Concepto

“Tiene como objetivos mantener el registro e información sobre el personal, administrar el pago de las remuneraciones y el cumplimiento de las leyes sociales para el personal municipal, además de establecer la representación en lo referente a las relaciones contractuales del personal, de acuerdo con las políticas, planes y programas definidos por la Municipalidad, en el marco del Derecho del Trabajo y otras disposiciones legales pertinentes.

FUNCIONES

Entre sus funciones esenciales podemos destacar las siguientes:

1. Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
2. Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.

3. Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.

4. Reclutar al personal idóneo para cada puesto.

5. Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.

6. Distribuye políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorándums o contactos personales.

7. Supervisar la administración de los programas de prueba”

ESTRUCTURA

1. Individuo.- Es el componente básico incluyendo sus actitudes, sentimientos y otras variables que son parte de su forma de ser y que ayudan a determinar su conducta.

2. La estructura formal de la organización.- Se incluye el tipo de autoridad, los canales de comunicación, objetivos, políticas y demás herramientas administrativas que ayudan a formalizar y facilitar sus operaciones.

3. Organización informal.- La organización informal incluye los estándares y patrones de conducta que son impuestos a sus miembros por el grupo de trabajo.

4. Los esquemas de roles y status.- Son los creados por las organizaciones tanto formal e informal y por los antecedentes y formas de comportarse de los individuos que integran la organización.

5. Disposición física.- Consiste en elementos tales como espacio, equipo, procesos, herramientas, programas, etc. que sirvan para ejecutar el trabajo, es decir todos los elementos del ambiente físico.[22]

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Definición

"La auditoría de gestión es el examen que se realiza a una entidad con el propósito de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos previstos por el ente"[23].

---

[22] WILLIAM B. WERTHER Jr., KEITH Davis. **ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS**. 5ta. Edición. 2000. pág. 245 – 260. México.

Objetivos

- Producir un informe integral sobre la gestión efectuada por la administración, en términos de eficiencia, eficacia, economía y equidad, durante un período de tiempo determinado.

- Identificar plenamente el objetivo social de la Entidad con el fin de establecer la orientación y cumplimiento de la actividad, midiendo el grado de cumplimiento de las metas y objetivos establecidos para cada entidad en los cuales los resultados obtenidos se logren de manera oportuna en términos de cantidad y calidad.(Eficacia).

- Establecer quiénes fueron los receptores de la acción económica, y cómo fueron distribuidos los costos y beneficios de dicha acción entre los distintos agentes Económicos. (Equidad)

- Verificar si la asignación de los recursos (humanos, físicos y financieros) fue la correcta para maximizar los resultados. (Economía)

- Determinar si los costos incurridos por las Entidades encargadas de la producción de bienes y/o servicios fueron mínimos, al

[23]CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. **MANUAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**, julio 2003.Quito-Ecuador. Pág. 3

alcanzar sus objetivos en igualdad de condiciones tanto de calidad como de cantidad: es decir, el costo mínimo con el cual la Entidad produce un bien o servicio. (Eficiencia).

Elementos de Gestión

“El Estado requiere de planificación estratégica y de parámetros e indicadores de gestión cuyo diseño e implantación es de responsabilidad de los administradores de las instituciones públicas en razón de su responsabilidad social de rendición de cuentas y de demostrar su gestión y sus resultados, y la del auditor gubernamental evaluar la gestión, en cuanto a las tres "E", estas son:

- **Economía.-** “Uso oportuno de los recursos idóneos en cantidad y calidad correctas en el momento previsto, en el lugar indicado, y al precio convenido; es decir, adquisición o producción al menor costo posible, con relación a los programas de la organización y a las condiciones y opciones que presenta el mercado, teniendo en cuenta la adecuada calidad.

Eficiencia

Es la relación entre los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios, se expresa como porcentaje comparando la relación insumo-producción con un estándar aceptable o norma; la eficiencia aumenta en la medida en que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad dada de insumo.

Eficacia

La eficacia se determina comparando lo realizado con los objetivos previamente establecidos, o sea la medición del cumplimiento de objetivos y metas. Se mide la eficacia investigando las necesidades de sus clientes actuales y potenciales, como también del desempeño de los competidores actuales y potenciales, la permanente relación con los clientes, la consulta de su grado de satisfacción y la respuesta a sus reclamos y sugerencias"[24]

[24]UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA. **AUDITORÍA PARA EMPRESAS PÚBLICAS Y PRIVADAS.** Guía de Texto. Módulo 9.Carrera de Contabilidad y Auditoría. Modalidad Presencial del Área Jurídica, Social y Administrativa. Pág. 38 – 40. Loja - Ecuador 2009.

HERRAMIENTAS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Equipo multidisciplinario.- "Para la ejecución de una auditoría de gestión es necesario la conformación de un equipo multidisciplinario, que depende de la naturaleza de la entidad y de las áreas examinarse, a mas de los auditores profesionales, podrán estar integrado por especialistas en otras disciplinas como: ingenieros, abogados, economistas médicos, etc.

Auditores.- De este grupo entre los dos más experimentados, se designa al jefe del grupo y al supervisor, quienes tendrán la máxima e integra responsabilidad de la auditoría de gestión. Así mismo, este trabajo debe realizarse a cargo de una dirección de auditoría y bajo la dirección de su titular.

Especialistas.- Estos profesionales 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 Imparcialidad**.** Es conveniente que los equipos multidisciplinarios se conformen en las direcciones o departamentos de auditoría, los especialistas tendrán que participar incluso desde la fase de conocimiento preliminar."[25]

---

[25]CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. **MANUAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**., julio 2003. Pág.42.Quito-Ecuador

PROCESO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

FASE 1: CONOCIMIENTO PRELIMINAR

CONCEPTO

"Esta es la primera fase que permite el conocimiento previo de la entidad, el funcionamiento de la empresa y el cumplimiento de sus objetivos y metas, detectar el FODA y la evaluación de control.

OBJETIVO

Consiste en obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal; esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonable".[26]

---

[26] CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO .**MANUAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN.**, julio 2003. Pág.129. Quito-Ecuador

ORDEN DE TRABAJO

Comprende el documento de inicio de la Auditoría, mediante el cual, el Director de la Auditoría emite para autorizar a un equipo de Auditores la realización y ejecución de la Auditoría; situación que la hace de acuerdo con las atribuciones que le concede la ley.

VISITA PREVIA

"Comprende el desarrollo de una estrategia global para la administración y conducción, al igual que el establecimiento de un enfoque apropiado sobre la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría que deben aplicarse."[27]

REPORTE DE PLANIFICACIÓN

En esta fase, debe precisar claramente los fines susceptibles de alcanzar, los factores que se van a examinar, las técnicas a emplear y la programación que va a orientar el curso de acción de la auditoria.

---

[27] CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO.**MANUAL GENERAL DE AUDITORÍA GUBERNAMENTAL**, Capítulo I. mayo 2003.Quito – Ecuador.

CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES

CONCEPTO.- "Los indicadores son medidas que permiten medir el alcance de una meta. Son instrumentos de medición de las variables (actividades de la organización) asociadas a las metas. Al igual que estas últimas, pueden ser cuantitativas o cualitativas. En este último caso pueden ser expresadas en términos de logrado o no logrado o sobre la base de alguna otra escala cualitativa.

La construcción de los indicadores se refiere al establecimiento de indicadores que permitan verificar el grado de eficiencia, eficacia y economía en la formulación y ejecución de los Planes estratégicos y operativos. A la vez sirven de base para la determinación y cálculo de los recursos necesarios para llevar a cabo los procesos productivos y administrativos.

Los indicadores de gestión no son fines, sino medios para ayudarnos a lograr los fines"[28]

[28]BELTRAN JARAMILLO, Jesús Mauricio. **INDICADORES DE GESTIÓN**, Herramientas para Lograr la Competitividad. 2da. Edición. 1998. Pág. 37. Quito – Ecuador.

Los indicadores nos ayudan a saber cómo vamos; permiten la toma de decisiones y garantizan e monitoreo de las funciones de Gestión. Entre estos tenemos:

1. **EFICIENCIA.-** Eficiencia agrupa la evaluación de los procesos (administrativos y operativos) y en función de su contribución a la conformación de valor a la sociedad; teniendo como herramientas fundamentales el indicador de Rentabilidad Pública o Social (supeditado a las características de la entidad en estudio) indicadores complementarios (desempeño, productividad, costo, proceso, entre otros) y otras herramientas de evaluación dadas por el análisis y la evaluación de los procesos y costos.

2. **EFICACIA.-** Los indicadores de eficacia evalúan el grado de cumplimiento de los objetivos planteados, es decir en qué medida el área, o la institución como un todo, está cumpliendo con sus objetivos fundamentales, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello.

3. **ECONOMÍA.-** “El indicador de Economía, se relaciona con evaluar la capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en el logro de su misión institucional.

ANÁLISIS INTERNO Y DEL ENTORNO (FODA)

Para evaluar la Visión Estratégica de la organización, debemos partir del conocimiento si su planificación está sustentada por un análisis coherente sobre la base de la información obtenida al analizar la visión sistémica de la organización, se realiza el análisis interno y del entorno desde el punto de vista estratégico. Existen diversas metodologías que ayudan a realizar este análisis, entre las que se encuentra el Esquema FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) o DOFA, como también es conocido"[29]

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, economía y eficiencia.

Los sistemas de control interno de las entidades y organismos públicos operan o funcionan con distintos niveles de eficacia, pero cuando los

[29]CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. **MANUAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**.julio 2003, Págs. 32-35.Quito-Ecuador

mismos alcanzan el estándar se puede calificar como un sistema eficaz, para ello se requiere que la alta dirección tenga seguridad razonable.

Objetivos

- Salvaguardar los recursos contra perdida, fraude e ineficiencia.
- Promover la exactitud y confiabilidad en la información contable y de operación.
- Estimular y medir el acatamiento a las políticas.
- Juzgar la evidencia de operación.

CLASIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO

- **CONTROL PREVIO.-** Análisis de actividades propuestas, antes de su autorización o ejecución.
- **CONTROL CONTÍNUO**.- Inspección y constatación continúa de la oportunidad, calidad y cantidad de obras, bienes o servicios.

- **CONTROL POSTERIOR.-** Auditoría interna aplica a las actividades institucionales, el control posterior a su ejecución.

FASE 2: PLANIFICACIÓN

CONCEPTO.- "En esta etapa se busca obtener información general sobre la entidad en relación a su normatividad, antecedentes, organización, misión, objetivos, funciones, recursos y políticas generales, procedimientos operativos y diagnósticos o estudios existentes sobre la misma. Consiste en orientar la hacia los objetivos establecidos para los cuales deben establecer los pasos a seguir en al presente y siguiente fase y las actividades a las desarrollar"[30]

EVALUACIÓN DEL RIESGO

RIESGOS DE AUDITORÍA.- "Es la posibilidad de que la información o actividad sujeta a examen contenga errores o irregularidades significativas

[30]CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO. **MANUAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**. Pág.153.Quito-Ecuador

y no sean detectados en la ejecución. Estos riesgos de auditoría pueden ser:

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

2. **Riesgo de Control:** De que el Sistema de Control Interno prevenga o corrija tales errores.

3. **Riesgo de Detección:** De que los errores no identificados por los errores de Control Interno tampoco sean reconocidos por el auditor"[31]

PROGRAMA DE AUDITORÍA

El programa de Auditoría "es un esquema detallado del trabajo a realizar y los procedimientos a emplearse, determinando La extensión y oportunidad de su aplicación, así como los papeles de trabajo que han de ser elaborados"[32]

---

[31]CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO. **MANUAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**. Pág. 44-49. Quito-Ecuador

[32]ILACIF. **MANUAL LATINOAMERICANO DE AUDITORÍA PROFESIONAL EN EL SECTOR PÚBLICO**, Capitulo XVII. Pág. 2.Cali – Colombia

FASE 3: EJECUCIÓN

CONCEPTO.- Es la información recopilada y procesada, se le aplican las metodologías determinadas para la mediación de la Eficiencia, Eficacia, Economía y Equidad.

Objetivo.-

En esta etapa, es donde se ejecuta propiamente la auditoria pues en esta instancia se obtienen toda la evidencia necesaria en calidad y cantidad apropiados, basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa, para sustentar las conclusiones y recomendaciones de los informes

TÉCNICAS DE AUDITORIA

Algunas de las técnicas para la aplicación de las pruebas en la auditoría en el sector público se clasifican generalmente, a base de la acción que se va a efectuar

PRACTICAS DE AUDITORIA

"Son herramientas auxiliares, que involucran varias técnicas utilizadas por el auditor en la ejecución de su examen con el objeto de obtener la evidencia suficiente que sustente sus comentarios, conclusiones y recomendaciones"[33]

Muestreo en Auditoría.- Es el proceso de inferir conclusiones acerca de un conjunto de elementos denominado universo o población, a base del estudio de una fracción, llamada muestra.

Hallazgos de Auditoría.- "Los hallazgos en la auditoría, se definen como asuntos que llaman la atención del auditor y que en su opinión, deben comunicarse a la entidad, ya que representan deficiencias importantes que podrían afectar en forma negativa, su capacidad para registrar, procesar, resumir y reportar información confiable y consistente, en relación con las aseveraciones efectuadas por la administración."[34]

---

[33] CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO**. MANUAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**. Pág.68-72. Quito – Ecuador

[34] CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO.**MANUAL GENERAL DE AUDITORÍA GUBERNAMENTAL.** Capítulo V, mayo 2003.Quito- Ecuador.

Evidencias.- Conjunto de hechos comprobados, suficientes, competentes y pertinentes que sustentan las conclusiones del auditor.

Papeles de Trabajo.- Los papeles de trabajo son los documentos elaborados por el auditor en los registra el trabajo realizado como consecuencia de los procedimientos aplicados y sirve de soporte al informe de auditoría. Constituyen la evidencia que fundamenta los hallazgos, observaciones, conclusiones y recomendaciones de auditoría.

CÉDULAS

Son papeles de trabajo que elabora el auditor para describir procedimientos y analizar específicamente las cuentas y contienen comentarios y conclusiones que servirán para la elaboración del informe de auditoría.

CLASES DE CÉDULAS EN AUDITORÍA

1. **Cédula Narrativa.-** Narran o describen los resultados de la evaluación del sistema de control interno.

2. **Cédula Sumaria.-** Resumen de los saldos iníciales de los rubros o cuentas a examinarse presentados en los estados financieros antes de ser examinados.

3. **Cédula Analítica.-** Resumen del análisis de los rubros o cuentas del mayor general.

FASE 4: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

CONCEPTO.- En el informe sobre control de gestión se plasman los resultados obtenidos en cada uno de los parámetros mencionados, con el fin de entregar un dictamen de la gestión de la administración de un período.

OBJETIVOS

- Preparará un informe final, el mismo que en la auditoría de gestión difiere, pues no sólo que revelará las deficiencias existentes como se lo hacía en las otras auditorías.

- Contendrá los hallazgos positivos; pero también se diferencia porque en el informe de auditoría de gestión, en la parte correspondiente a las conclusiones se expondrá en forma resumida, el precio del incumplimiento con su efecto económico.
- Causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión y uso de recursos de la entidad auditada.

ACTIVIDADES

- **Redacción del informe de auditoría**, en forma conjunta entre los auditores con funciones de jefe de grupo y supervisor, con la participación de los especialistas no auditores en la parte que se considere necesario.

- **Comunicación de resultados**; si bien esta se cumple durante todo el proceso de la auditoría de gestión para promover la toma de acciones correctivas de inmediato.

Es menester que el borrador del informe antes de su emisión, deba ser discutido en una Conferencia Final con los responsables de la Gestión y los funcionarios de más alto nivel relacionados con el examen; esto le permitirá por una parte reforzar y perfeccionar sus comentarios, conclusiones y recomendaciones; pero por otra parte permitir que expresen sus puntos de vista y ejerzan su legítima defensa.

FASE 5: SEGUIMIENTO

OBJETIVOS.- "Con posterioridad y como consecuencia de la auditoría de gestión realizada, los auditores internos y en su ausencia los auditores internos que ejecutaron la auditoría, deberán realizar el seguimiento correspondiente:

Actividades

Los Auditores efectuarán el seguimiento de las recomendaciones, acciones correctivas y determinación de las responsabilidades derivadas,

en la entidad, en la Contraloría, Ministerio Público y Función Judicial, con el siguiente propósito:

Para comprobar hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los comentarios (hallazgos), conclusiones y las recomendaciones presentadas en el informe, efectúa el seguimiento de inmediato a la terminación de la auditoría después de uno o dos meses de haber recibido la entidad auditada el informe aprobado."[35]

c. De acuerdo al grado de deterioro de la eficacia, eficiencia, economía, equidad y ética, y de la importancia de los resultados presentados en el informe de auditoría, debe realizar una re comprobación luego transcurrido un año de haber concluido la auditoría.

d. Determinación de responsabilidades por los daños materiales y perjuicio económico, y comprobación de su recobro, reparación o recuperación de los activos

[35] CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO. **MANUAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**.Págs. 240.Quito-Ecuador

FORMATOS Y MODELOS DE APLICACIÓN

- Cronograma de aplicación de recomendaciones correctivas
- Encuesta sobre servicios de auditoría de gestión
- Constancia de seguimiento realizado.

f) METODOLOGÍA

MÉTODOS

El método científico se aplicará durante todo el proceso de investigación, ya que es un conjunto de procedimientos lógicos encaminados a alcanzar un determinado objetivo de la manera más segura, económica y eficiente.

La utilización del método deductivo servirá para el estudio de los aspectos generales del problema como la revisión de la normativa que regula las actividades de la Entidad, especialmente los Principios, Reglamentos etc.

El uso del método inductivo permitirá partir de hechos particulares hacia conocimientos generales, y así poder aplicarlos en la problemática para llegar a la obtención del problema.

Mientras que con el método analítico se lo empleará en el análisis de las condiciones de los hallazgos, así como la interpretación como resultado de los indicadores.

El método sintético permitirá establecer de manera clara y precisa las conclusiones y recomendaciones, para así formular soluciones encaminadas al mejoramiento de la entidad objeto de estudio

TÉCNICAS

Mediante la observación se visualizará la realidad, obteniéndose una noción básica de cómo se están desarrollando las actividades dentro de la institución, a la vez que nos permitirá la revisión de documentos.

Así mismo se aplicará la entrevista al personal del departamento de Recursos Humanos, para obtener información del problema de

estudio acerca de la aplicación de la Auditoria de Gestión en lo referente al Plan Estratégico, a la aplicación de indicadores y plan de capacitación anual.

PROCEDIMIENTOS

El proceso se iniciará con la concepción de la idea a investigar, la misma que permite plantear el problema. Elaborar el marco teórico el cual fundamentara de conocimientos para el inicio de la investigación. Para el cumplimiento de una investigación es necesario seleccionar la muestra de la población o universo a investigar que significa la recolección de datos y analizarlos para concretar o establecer la presentación del informe.

Estos pasos servirán para el desarrollo completo de la investigación e inicio de la auditoría y así obtener resultados que nos permitan dar comentarios, conclusiones y recomendaciones, en caso de que existan falencias en el Departamento de Recursos Humanos del Gobierno Municipal del Cantón Celica y asesorar para su corrección, así también como el progresivo seguimiento de inspección del cumplimiento de las mismas.

ONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	MES/SEMANAS																							
	MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				SEPT.			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Presentación y Aprobación del Proyecto				X	X	X																		
Revisión de Literatura							X	X	X	X	X													
Aplicación de la Practica de Auditoría de Gestión												X	X	X	X	X								
Redacción de los elementos complementarios de la estructura del Informe																	X	X	X	X				
Presentación del Borrador Definitivo del Informe de Tesis																					X	X	X	

h) PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO

INGRESOS	
NOMBRES Y APELLIDOS	
Ximena Mariuxi Tamay Coronel	1100,00
Teresa Consuelo Torres Viñamagua	1100,00
Total de Ingresos	**2200.00**
GASTOS	
DETALLE	**VALOR**
Programa de Apoyo	1952,00
Material Bibliográfico	15,00
Suministros de Oficina	20,00
Suministros e Implementos Informáticos	31.00
Levantamiento y Reproducción	60.00
Movilización	20.00
Hospedaje	20.00
Internet	25.00
Imprevistos	57,00
TOTAL DE GASTOS	**2200.00**
FINANCIAMIENTO	
El presente trabajo se financiara en su totalidad por las autoras con un monto total de 2200.00	

i) BIBLIOGRAFÍA

- ASAMBLEA NACIONAL, PLENO DE LA COMISIÓN LEGISLATIVA Y FISCALIZACIÓN. **LEY DE EMPRESAS PÚBLICAS.** 2009. Quito – Ecuador WILLIAM B. WERTHER Jr., KEITH David. **ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS**. 5ta. Edición. 2000.Pág. 245 – 260.

- BELTRAN JARAMILLO, Jesús Mauricio. **INDICADORES DE GESTIÓN, HERRAMIENTAS PARA LOGRAR LA COMPETITIVIDAD**. 1998., 2da. Edición. Quito – Ecuador.

- CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO:M**ANUAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN.** julio, 2003.Pág. 3, 20, 32 - 35 42, 68 – 72, 129, 153, 240. Quito-Ecuador. **MANUAL DE AUDITORÍA GUBERNAMENTAL**. julio 2008. Pág. 28.Quito – Ecuador.

- ILACIF. **MANUAL LATINOAMERICANO DE AUDITORÍA PROFESIONAL EN EL SECTOR PÚBLICO**, Capitulo XVII. Pág. 2. Cali – Colombia

- UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA. **AUDITORÍA PARA EMPRESAS PÚBLICAS Y PRIVADAS.** Guía de Texto. Módulo 9.Carrera de Contabilidad y Auditoría. Modalidad Presencial del Área Jurídica, Social y Administrativa. Loja-Ecuador 2009.

- WILLIAM B. WERTHER Jr., KEITH Davis. **ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS**. 5ta. Edición. 2000. Pág. 245 – 260. México.