



1859

# UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

## CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

### TÍTULO

“EXAMEN ESPECIAL A LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL RURAL DE ZURMI DEL CANTÓN NANGARITZA, PROVINCIA ZAMORA CHINCHIPE, PERIODO 2014”.

Tesis previa a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría (CPA).

PORTADA

**AUTORA:**

MAYRA YADIRA TROYANI BETANCOURT

**DIRECTOR:**

Mg. ADALBERTO FAUSTO MOROCHO PINTADO

Loja – Ecuador

2016

## CERTIFICACIÓN

**Mg.**

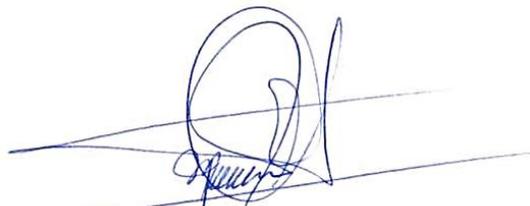
Adalberto Fausto Morocho Pintado

**DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA DE LA CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA DEL PLAN DE CONTINGENCIA Y DIRECTOR DE TESIS.**

**CERTIFICA:**

Que la presente tesis elaborada previa a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría (CPA), titulado “**EXAMEN ESPECIAL A LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL RURAL DE ZURMI DEL CANTÓN NANGARITZA, PROVINCIA ZAMORA CHINCHIPE, PERIODO 2014**”, realizado por la postulante **Mayra Yadira Troyani Betancourt** cumple los requisitos establecidos por las normas generales para la graduación en la Universidad Nacional de Loja, tanto en aspectos de forma como de contenido; por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, junio del 2016



Mg. Adalberto Fausto Morocho Pintado

**DIRECTOR DE TESIS**

## AUTORÍA

Yo, **Mayra Yadira Troyani Betancourt**, declaro ser autora del presente trabajo de fin de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el repositorio institucional-biblioteca virtual.

**Autora:** Mayra Yadira Troyani Betancourt

**Firma:**  \_\_\_\_\_

**Cédula:** 1900436294

**Fecha:** Loja, junio de 2016

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DE LA AUTORA PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.**

Yo, Mayra Yadira Troyani Betancourt, declaro ser autora de la Tesis titulada: EXAMEN ESPECIAL A LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL RURAL DE ZURMI DEL CANTÓN NANGARITZA, PROVINCIA ZAMORA CHINCHIPE, PERIODO 2014. Como requisito para optar al Grado de: INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA, CPA: Autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional:

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la Tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los nueve días del mes de junio del dos mil dieciséis.

**FIRMA:**..........

**AUTORA:** Mayra Yadira Troyani Betancourt

**CÉDULA:** 1900436294

**DIRECCIÓN:** Guayzimi, Avenida Monseñor Jorge Mosquera y 12 de Octubre

**CORREO ELECTRÓNICO:** mayra\_yadira83@yahoo.es

**TELÉFONO:** 23038759

**CÉLULAR:** 0959991749

**DIRECTOR DE TESIS:** Mg. Adalberto Fausto Morocho Pintado

**TRIBUNAL DE GRADO:**

Mg. María del Rocío Delgado (Presidenta)

Mg. Jhodín Patricio Sánchez (Vocal)

Mg. Yelena Ludeña Rueda (Vocal)

## **DEDICATORIA**

A Dios ser supremo por su inmensa sabiduría y amor; A mi familia quienes con su apeo moral y económico constituyen la base fundamental para poder cristalizar mis metas; a mis queridas hijas por su inmensa comprensión y apoyo incondicional. A todas aquellas personas que me brindaron su cariño y apoyo en el transcurso de mi vida académica.

**Mayra Yadira Troyani Betancourt**

## **AGRADECIMIENTO**

Mi sincero agradecimiento y estima a las Autoridades, personal Administrativo y Docentes de la carrera de Contabilidad y Auditoría de la Área Jurídica Social y Administrativa de la Universidad Nacional de Loja, en su Plan de Contingencia; por haber compartido los conocimientos con la finalidad de formar profesionales íntegros para el progreso y desarrollo del país.

A los funcionarios del GAD Parroquial de Zurmi por habernos abierto las puertas de esta noble institución para poder realizar el presente trabajo investigativo.

De manera muy especial a la Mg. Adalberto Fausto Morocho Pintado por su incondicional apoyo y muy acertada dirección para culminar con éxito el presente trabajo de investigación.

**Mayra Yadira Troyani Betancourt**

**a. TÍTULO**

**“EXAMEN ESPECIAL A LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL RURAL DE ZURMI DEL CANTÓN NANGARITZA, PROVINCIA ZAMORA CHINCHIPE, PERIODO 2014.”**

## **b. RESUMEN (CASTELLANO E INGLÉS)**

La presente investigación tiene como título Examen Especial a la gestión del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Zurmi del cantón Nangaritza, durante el periodo 01 de Enero al 31 de Diciembre 2014, se realizó para cumplir el requisito, previo optar el grado de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría (CPA), sus objetivos estuvieron dirigidos aplicar pruebas y técnicas del examen especial para la obtención de evidencias que sustenten el informe final a determinar, eficiencia, eficacia y economía.

Los objetivos de la investigación se cumplieron satisfactoriamente, el proceso metodológico empleado en presente trabajo se ha desarrollado en base a conceptos básicos y fundamentales relacionados con el proceso del examen especial desde la planificación hasta la comunicación de resultados, control interno y su evaluación, entre otros materiales que permitieron el desarrollo del trabajo de campo de la presente investigación.

Luego de analizar y sintetizar los referentes bibliográficos, con el permiso de los directivos de la Junta Parroquial de Zurmi se procedió a la inspección de los documentos y demás fuentes de contabilidad para determinar el riesgo y el enfoque de examen especial; luego mediante la aplicación de pruebas se analizó el trabajo desempeñado por el Talento Humano, objeto de estudio y se presenta un informe que contiene comentarios, conclusiones y recomendaciones, orientadas a asesorar en la toma de decisiones para mejorar la administración y desarrollo de las actividades en relación al Talento Humano.

## **ABSTRACT**

This research is themed Special to the management of human talent of the Vestry of Zurmi Canton Nangaritza Examination, during the period January 1 to December 31, 2014, was performed to meet the requirement, prior decide the degree of graduates Accounting and Auditing, its objectives were directed to apply tests and special examination techniques to obtain evidence to support the final report to determine the degree of strength and fairness of the management performed.

The project objectives were successfully met, the methodological process used in this study was developed based on basic and fundamental concepts related to the special examination process from planning to communicating results, internal control and evaluation, among other materials that allowed the development of fieldwork of this investigation.

After analyzing and synthesizing bibliographic references, with the permission of the directors of the Vestry of Zurmi he proceeded to the inspection of documents and other sources of accounting to determine the risk and the approach of special consideration; then by applying test work performed by human talent under study and submitted a report containing comments, conclusions and recommendations designed to assist in decision-making for improving the administration and development of the activities were analyzed.

## **c. INTRODUCCIÓN**

La parroquia de Zurmi ubicada en el sector rural y conforma el cantón Nangaritza, se encuentra regulado bajo la Constitución de la República del Ecuador, Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización; Ley Orgánica de Servicio Público entre otras leyes afines, La Junta Parroquial Rural de Zurmi se encuentra conformada por su Presidente el señor Santos Jiménez y 4 vocales designado por voluntad popular a través de elecciones, dentro de sus competencias establecidas constitucionalmente y por el COOTAD, la parroquia de Zurmi fue creada bajo Registro Oficial No. 283 en el acuerdo Ministerial del 24 de Septiembre de 1993, para ofrecer distintos servicios a la población de Zurmi y sus barrios, todo bajo presupuesto asignado a través de partidas del Gobierno Central.

El examen especial en el sector público es de gran importancia porque permite evaluar el manejo óptimo del Talento Humano a través de los procedimientos y prácticas específicas tendientes a detectar errores o falencias en el control interno implementado por la administración de la entidad; con la finalidad de proponer medidas correctivas de las acciones realizadas.

Con la ejecución de este trabajo se pretende dejar un aporte a los directivos de la Junta Parroquial de Zurmi, del cantón Nangaritza, durante el periodo 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2014, mediante el análisis de la gestión del Talento Humano que se desarrolló en base a normas, leyes y reglamentos de la Contabilidad Gubernamental.

La parte estructural de la investigación inicia con el TÍTULO, que es el nombre de la investigación, RESUMEN EN CASTELLANO Y

TRADUCIDO AL INGLÉS en castellano y traducción al inglés que refleja una síntesis del trabajo en función de los objetivos y resultados del examen; INTRODUCCIÓN que destaca la importancia del tema, el aporte a la entidad y la estructura del trabajo; REVISIÓN DE LITERATURA, que contiene conceptos y teorías relacionados con el proceso del examen especial, MATERIALES Y MÉTODOS, que orienta el desarrollo de la investigación, resaltando la utilización de materiales, métodos, técnicas y procedimientos que fueron utilizados en el desarrollo de la Investigación; RESULTADOS, que inicia con la orden de trabajo, planificación específica, la Ejecución del trabajo de campo que es la aplicación de los programas de Auditoría; DISCUSIÓN, es contraste de la situación encontrada con la actual por aplicación del Examen Especial, conclusiones y recomendaciones de las principales condiciones reportables que se encuentran sustentados en los papeles de trabajo. CONCLUSIONES, establece la idea que la investigadora obtiene una vez realizado el examen especial. RECOMENDACIONES, son aquellas ideas que complementan las conclusiones producto de los resultados del trabajo de investigación, la BIBLIOGRAFÍA, que señala las fuentes de consulta bibliográfica como libros, manuales, entre otros utilizados para la ejecución del trabajo; ANEXOS que contiene el proyecto aprobado.

## **d. REVISIÓN DE LITERATURA**

### **Auditoría**

“La auditoría es un examen sistemático de los estados financieros, registros y operaciones con la finalidad de determinar si están de acuerdo con las (normas de información financiera) NIF, con las políticas establecidas por la dirección y con cualquier otro tipo de exigencias legales o voluntariamente aceptadas”<sup>1</sup>, la auditoría tiene como objeto averiguar la exactitud, integridad y autenticidad de los estados financieros.

“Su principal tarea es la adecuación y fiabilidad de los sistemas de información y de las políticas y procedimientos operativos existentes en los distintos departamentos de la empresa”<sup>2</sup>, por eso en estas existen varios departamentos y empleados responsables de todas sus actividades.

Día con día la auditoría obtiene nuevos métodos como obtener información sobre la situación actual de la empresa frente a la innovación, analizando si se están llevando a cabo o no actividades de este tipo y, en caso afirmativo, cómo se están desarrollando y los resultados que se están obteniendo.

### **Clasificación**

Las auditorías se clasifican de acuerdo a varios factores entre los que se citan los siguientes:

---

<sup>1</sup> RESENDIZ, Marco. (2011). Auditoría Administrativa. Bogotá – Colombia: Editorial Sisan.

<sup>2</sup> BLANCO LUNA, Yanel. (2008). Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral. México: Editorial ROESGA. Tercera Edición.

## **Clasificación de la auditoría por su lugar de origen**

Por el origen se determina los siguientes tipos:

### **Auditoría externa**

“La principal característica de este tipo de auditoría es que la realizan auditores totalmente ajenos a la empresa”<sup>3</sup>, por lo menos en el ámbito profesional y laboral; esto permite que el auditor externo utilice su libre albedrío en la aplicación de los métodos, técnicas y herramientas de auditoría con las cuales hará la evaluación de las actividades y operaciones de la empresa que audita y, por lo tanto, la emisión de resultados será absolutamente independiente. Su definición es la siguiente:

“Es la revisión independiente que realiza un profesional de la auditoría, con total libertad de criterio y sin ninguna influencia, con el propósito de evaluar el desempeño de las actividades, operaciones y funciones que se realizan en la empresa que lo contrata, así como de la razonabilidad en la emisión de sus resultados financieros”<sup>4</sup>.

La relación de trabajo del auditor es ajena a la institución donde se aplicará la auditoría y esto le permite emitir un dictamen libre e independiente.

### **Auditoría interna**

En la realización de estos tipos de evaluación, el auditor que lleva a cabo la auditoría labora en la empresa donde se realiza la misma y, por lo

---

<sup>3</sup> CEPEDA, Gustavo. (2009). Auditoría y Control Interno. Santafé Bogotá: Editorial Mc Graw Hill. Quinta Edición.

<sup>4</sup> BACON, Charles A. (2010). Manual de Auditoría Interna. México: Editorial U.T.H.E.A. Quinta Edición.

tanto, de alguna manera está involucrado en su operación normal; debido a esto, el auditor puede tener algún tipo de dependencia con las autoridades de la institución, lo cual puede llegar a influir en el juicio que emita sobre la evaluación de las áreas de la empresa.

## **Clasificación de auditorías por su área de aplicación**

“La clasificación se refiere al ámbito específico donde se llevan a cabo las actividades y operaciones que serán auditadas”<sup>5</sup>, ubicando a cada tipo de auditoría de acuerdo con el área de trabajo e influencia de la rama o especialidad que será evaluada.

### **Auditoría financiera (contable)**

Consiste en revisar la correcta y oportuna aplicación de los registros contables y operaciones financieras de las empresas, con el propósito de comprobar que la emisión de los resultados financieros de un ejercicio fiscal cumpla con los principios contables que regulan las actividades del contador público y así poder emitir un dictamen sobre sus resultados financieros.

- “Revisar los principios de contabilidad generalmente aceptados
- Crear su propia definición
- Investigar posibles hallazgos”<sup>6</sup>

### **Auditoría administrativa**

Es la revisión sistemática y exhaustiva que se realiza a la actividad administrativa de una empresa, en cuanto a su organización, las

---

<sup>5</sup> GARCÍA GONZALEZ, Jaime. (2008). Manual de Auditoría Interna. Gerencia de Control de Gestión. Santiago de Cali: Editorial Emcali.

<sup>6</sup> CEPEDA, Gustavo. (2009). Auditoría y Control Interno. Santafe Bogotá: Editorial Mc Graw Hill. Quinta Edición.

relaciones entre sus integrantes y el cumplimiento de las funciones y actividades que regulan sus operaciones.

- Crear su propia definición
- Investigar posibles hallazgos

### **Auditoría operacional**

- Crear su propia definición
- Investigar posibles hallazgos

### **Auditoría integral**

“Es la revisión exhaustiva, sistemática y global que realiza un equipo multidisciplinario de profesionales a todas las actividades y operaciones de una empresa, con el propósito de evaluar, de manera integral”<sup>7</sup>, el correcto desarrollo de las funciones en todas sus áreas administrativas, cuales quiera que éstas sean, así como de evaluar sus resultados conjuntos y relaciones de trabajo, comunicaciones y procedimientos interrelacionados que regulan la realización de las actividades compartidas para alcanzar el objetivo institucional.

- Crear su propia definición
- Investigar posibles hallazgos

### **Auditoría gubernamental**

Es la revisión exhaustiva, sistemática y concreta que se realiza a todas las actividades y operaciones de una entidad gubernamental.

- Crear su propia definición
- Investigar posibles hallazgos

---

<sup>7</sup> CEPEDA, Gustavo. (2009). Auditoría y Control Interno. Santafe Bogotá: Editorial Mc Graw Hill. Quinta Edición.

## **Auditoría informática**

Es la revisión técnica, especializada y exhaustiva que se realiza a los sistemas computacionales, software e información utilizados en una empresa.

- Crear su propia definición
- Investigar posibles hallazgos

## **Examen especial**

“El examen especial como parte de la auditoría gubernamental verificará, estudiará y evaluará aspectos limitados o de un segmento de las actividades relativas a la gestión financiera, administrativa, operativa y medioambiental, con posterioridad a su ejecución, y de acuerdo con la materia de examen aplicará las técnicas y procedimientos de auditoría, de la ingeniería o afines, o de las otras disciplinas específicas”<sup>8</sup>; “para finalmente formular el correspondiente informe que contendrá los respectivos comentarios, conclusiones y recomendaciones”.<sup>9</sup>

“El examen especial, se considera como parte del control posterior en la empresa privada y pública se encarga de verificar, estudiar y evaluar los aspectos limitados o de una parte de las actividades relativas a la gestión financiera, administrativa, operativa y medio ambiente, con posterioridad a su ejecución”<sup>10</sup>, se aplicarán las técnicas y procedimientos de auditoría de acuerdo con la materia del examen y formulará el correspondiente informe que deberá contener comentarios, conclusiones y recomendaciones.

---

<sup>8</sup> CUÉLLAR MEJÍA, Guillermo Adolfo. (2012). Fundamentos de Auditoría Financiera. Ibagué: Editorial Universidad del Tolima.

<sup>9</sup> Contraloría General del Estado (2002). Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.

<sup>10</sup> PÉREZ TORAÑO, Luis Felipe. (2009). Auditoría de Estados Financieros. México: Editorial Mc Graw Hill Sexta Edición.

El examen que realizan las personas que actúan por mandato de una entidad o empresa o de sus accionistas, socios o acreedores. Generalmente es encomendada a los auditores independientes, fideicomisarios o comisarios, para el control posterior del área financiera o parte de ella.

## **Importancia**

“El proceso de un examen especial es igual al de una auditoría financiera por tal razón es muy importante porque debe acoplar técnicas necesarias que se requiera según sea el caso”<sup>11</sup>.

“Comprende la revisión y análisis de una parte de las operaciones o transacciones efectuadas con posterioridad a su ejecución, con el objeto de verificar aspectos presupuestales o de gestión, el cumplimiento de los dispositivos legales y reglamentarios aplicables y elaborar el correspondiente informe que incluya observaciones, conclusiones y recomendaciones”.<sup>12</sup>

El examen especial puede incluir una combinación de objetivos financieros y operativos, o restringirse a sólo uno de ellos, dentro de un área limitada o asunto específico de las operaciones.

También se efectúan exámenes especiales para investigar denuncias de diversa índole y ejercer el control de las donaciones recibidas, así como de los procesos licitatorios, del endeudamiento público y cumplimiento de contratos de gestión gubernamental, entre otros.

---

<sup>11</sup> PORTER, Thomas y BURTON, William. (2008). Auditoría un enfoque conceptual. México: Editorial Limusa. Segunda Edición.

<sup>12</sup> SANTILLANA, Manuel. (2008). Auditoría Integral Interna. Santa Fe – Colombia: Editorial Limusa

El examen especial se sustenta en métodos, procedimientos y técnicas de auditoría y se adecuan a las políticas y normas de auditoría gubernamental. Permite aspectos limitados como:

- Manejo financiero de recursos por una entidad durante un periodo determinado, en relación a la normativa legal y normas reglamentarias aplicables a la gestión examinada.
- Conocer más detalladamente ciertos aspectos de las cuentas a analizar.
- Ahorra tiempo.

## **Objetivos**

“El examen especial tiene los siguientes objetivos.

- Evaluar la eficiencia, efectividad, economía y eficacia en el manejo del Talento Humano, materiales, financieros, tecnológicos, ecológicos y de tiempo.
- Evaluar el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos para la prestación de servicios o la producción de bienes, por los entes y organismos de la administración pública y de las entidades privadas, que controla la Contraloría, e identificar y de ser posible, cuantificar el impacto en la comunidad de las operaciones examinadas.
- Dictaminar la razonabilidad de las cifras que constan en los estados de: situación financiera, resultados, ejecución presupuestaria, flujo del efectivo y ejecución del programa periódico de caja, de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados, las normas ecuatorianas de contabilidad y, en general, la normativa de contabilidad gubernamental vigente.

- Ejercer con eficiencia el control sobre los ingresos y gastos públicos”<sup>13</sup>.
- Identificar el cumplimiento de las normas constitucionales, legales, reglamentarias y otras leyes aplicables en la ejecución de las actividades desarrolladas por los entes públicos y privados que controla al Contraloría General del Estado.
- Lograr el desarrollo de sistemas basados en tecnologías de la información, de los entes públicos y privados bajo supervisión de la Contraloría, para la toma de decisiones y la ejecución de auditorías o exámenes especiales.
- Elaborar recomendaciones para mejorar el control interno, contribuir al fortalecimiento de la gestión institucional y promover su eficiencia operativa y de apoyo.

## **Balance General**

El balance general es una imagen de la empresa en un momento determinado. Incluye los activos y pasivos, proporcionando información sobre el patrimonio neto de la empresa.

“Es un resumen de todo lo que tiene la empresa, de lo que debe, de lo que le deben y de lo que realmente le pertenece a su propietario, a una fecha determinada”<sup>14</sup>.

Al elaborar el balance general el empresario obtiene la información valiosa sobre su negocio, como el estado de sus deudas, lo que debe cobrar o la disponibilidad de dinero en el momento o en un futuro próximo.

---

<sup>13</sup> AMADOR, Hugo. (2012). Auditoría Administrativa. Proceso y aplicación. Bogotá – Colombia: Editorial Uniandes.

<sup>14</sup> ANDERSON, Arthur. (2012). Escuela de negocios. Estado de Flujos de Efectivo. Lima: Editorial Inca.

## **Estado de Resultados**

“Es uno de los estados financieros básico, el cual muestra la utilidad o pérdida obtenida en un período determinado por actividades ordinarias y extraordinarias. Se habla de un período determinado, por cuanto una utilidad o pérdida se obtiene por actividades de diversa naturaleza y realizadas a lo largo del tiempo”<sup>15</sup>.

Desde el punto de vista financiero, reviste una importancia fundamental el determinar la correspondencia de ingresos, costos y gastos en diferentes períodos.

El Estado de Resultados está compuesto por las cuentas nominales, transitorias o de resultados, o sea las cuentas de ingresos, gastos y costos, cuyos saldos deben ser cerradas al finalizar el ejercicio contable. Los valores deben corresponder exactamente a los valores que aparecen en el libro mayor y sus auxiliares, o a los valores que aparecen en la sección de ganancias y pérdidas de la hoja de trabajo.

## **Activo**

“Conjunto de bienes y derechos reales y personales sobre los que se tiene propiedad, así como cualquier costo o gasto incurrido con anterioridad a la fecha del balance, que debe ser aplicado a ingresos futuros”<sup>16</sup>.

Los elementos físicos con que cuenta la empresa para realizar sus operaciones y que tienen una duración permanente (por ejemplo,

---

<sup>15</sup> CUADRADO Ebrero, Amparo (2010) Cash-Flow y Flujo de Recursos. Ministerio de Economía y Hacienda. Madrid, España.

<sup>16</sup> ORTIZ Anaya, Héctor (2011) Flujo de Caja y Proyecciones Financieras. Bogotá, Colombia.

edificios, terrenos, maquinaria, vehículos de transporte, muebles), o que tienen una duración temporal (por ejemplo, materias primas, mercaderías).

## **Pasivo**

“El pasivo consiste en las deudas que la empresa posee, recogidas en el balance de situación, comprende las obligaciones actuales de la compañía que tienen origen en transacciones financieras pasadas”<sup>17</sup>.

En contabilidad se le denomina así al total de deudas y obligaciones contraídas por la empresa, o cargo del negocio.

## **Patrimonio**

“En el lenguaje contable el patrimonio, puede definirse como el conjunto de bienes, derechos y obligaciones que posee una unidad económica en una fecha determinada, y que constituye precisamente el objeto material de estudio de la contabilidad”<sup>18</sup>.

Es el valor de lo que le pertenece al empresario en la fecha de realización del balance. Está conformado por el Capital y Utilidades Acumuladas.

## **Ingreso**

Los ingresos, en términos económicos, hacen referencia a todas las entradas económicas que recibe una persona, una familia, una empresa, una organización, un gobierno, etc.

---

<sup>17</sup> ORTIZ Anaya, Héctor (2011) Flujo de Caja y Proyecciones Financieras. Bogotá, Colombia.

<sup>18</sup> ANDERSON, Arthur. (2012). Escuela de negocios. Estado de Flujos de Efectivo. Lima: Editorial Inca.

“El tipo de ingreso que recibe una persona o una empresa u organización depende del tipo de actividad que realice (un trabajo, un negocio, una venta, etc.). El ingreso es una remuneración que se obtiene por realizar dicha actividad”<sup>19</sup>.

## **Gasto**

“Flujo negativo de la cuenta de explotación. Salida de dinero o incremento de la posición deudora de la empresa”<sup>20</sup>.

Desembolso dinerario que tiene como contrapartida una contraprestación en bienes o servicios, la cual contribuye al proceso productivo.

En el momento en que se origina en un gasto se produce, por tanto, una doble circulación económica: por un lado sale dinero y por otro entran bienes y servicios, con los cuales se podrán obtener unos ingresos derivados de la actividad económica con lo que se consigue recuperar los desembolsos originales.

## **Normas de auditoría generalmente aceptadas (NAGA)**

“Se consideran como el conjunto de cualidades personales y requisitos profesionales que debe poseer el contador público y todos aquellos procedimientos técnicos que debe observar al realizar su trabajo de auditoría y al emitir su dictamen o informe, para brindarles y garantizarle a los usuarios del mismo un trabajo de calidad”.<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> CUADRADO Ebrero, Amparo (2010) Cash-Flow y Flujo de Recursos. Ministerio de Economía y Hacienda. Madrid, España.

<sup>20</sup> ORTIZ Anaya, Héctor (2011) Flujo de Caja y Proyecciones Financieras. Bogotá, Colombia.

<sup>21</sup> ARAUJO, Gerardo (2007). Auditoría registro y control de personal. Cali – Colombia. Editorial Hispana

Son normas de auditoría todas aquellas medidas establecidas por la profesión y por la ley, que fijan la calidad, la manera como se deben ejecutar los procedimientos y los objetivos que se deben alcanzar en el examen.

“Las normas de auditoría se definen como aquellos requisitos mínimos, de orden general, que deben observarse en la realización de un trabajo de auditoría de calidad profesional”<sup>22</sup>.

Las normas tienen que ver con la calidad de la auditoría realizada por el auditor independiente que se dividen en tres grupos:

- Normas generales
- Normas de la ejecución del trabajo y
- Normas de información.

## **Normas generales**

Entre las normas generales se encuentran las siguientes:

## **Entrenamiento y capacidad profesional**

“La auditoría la realizará una persona o personas que tengan una formación técnica adecuada y competencia como auditores”<sup>23</sup>.

## **Independencia**

En todos los asuntos concernientes a ella, el auditor o los auditores mantendrán su independencia de actitud mental.

---

<sup>22</sup> SORIANO Guzmán, Genaro. (2011) La auditoría interna en el proceso administrativo – Bogotá: Editorial CENAPEC. Cuarta Edición

<sup>23</sup> ARENS, Alvin A. (2009) Auditoría Un Enfoque Integral, México: Editorial Prentice Hall. Segunda Edición

## **Cuidado o esmero profesional**

Debe ejercerse el debido cuidado profesional al planear y efectuar la auditoría y al preparar el informe.

## **Normas de ejecución del trabajo**

Entre estas normas se puede citar las siguientes:

### **Planeamiento y supervisión**

El trabajo se planeará adecuadamente y los asistentes, si los hay, deben ser supervisados rigurosamente.

### **Estudio y evaluación del control interno**

“Se obtendrá un conocimiento suficiente del control interno, a fin de planear la auditoría y determinar la naturaleza, el alcance y la extensión de otros procedimientos de la auditoría”<sup>24</sup>.

El control interno permite identificar si el proceso que se efectúa en la organización auditada es el adecuado.

### **Evidencia suficiente y competente**

Se obtendrá evidencia suficiente y competente mediante la inspección, la observación y la confirmación, con el fin de tener una base razonable para emitir una opinión respecto a los estados financieros.

---

<sup>24</sup> BLANCO LUNA, Yanel. (2008) Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral. México: Editorial ROESGA. Tercera Edición

## **Normas de información o preparación del informe**

“Para elaborar un adecuado informe en el que se detalle los resultados se necesita de las siguientes normas que facilitan el trabajo realizado en el examen especial”<sup>25</sup>. El control interno realizado debe ajustarse a normas que faciliten su entendimiento

## **Componentes de control interno según COSO II**

“El Control Interno es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos incluidos.”<sup>26</sup>

## **Ambiente interno**

“Analiza el ambiente en el cual se desarrollan todas las actividades y marca la pauta para su funcionamiento, es la base para los demás componentes del control interno, proporciona estructura y disciplina, crea conciencia en el personal sobre los riesgos a los que se enfrenta la empresa”<sup>27</sup>.

## **Establecimiento de objetivos**

“Los objetivos se fijan a escala estratégica, establecimiento en ellos una base para los objetivos operativos, de información y de cumplimiento.

---

<sup>25</sup> CAPOTE CORDOVÉS, Ernesto. (2010) El Control Interno. Revista Auditoría y Control, No.1

<sup>26</sup> RODRÍGUEZ José (2013), Gestión de Riesgos Corporativos, COSO II ERM

<sup>27</sup> RODRÍGUEZ José (2013), Gestión de Riesgos Corporativos, COSO II ERM

Cada entidad se enfrenta a una gama de riesgos procedentes de fuentes externas e internas y una condición previa para la identificación eficaz de eventos, la evaluación de sus riesgos y la respuesta a ellos es fijar los objetivos, que tienen que estar alineados con el riesgo aceptado por la entidad, que orienta a su vez los niveles de tolerancia al riesgo de la misma”<sup>28</sup>.

## **Identificación de eventos**

“Consiste en la identificación de eventos potenciales de fuentes internas o externas que afecta a la implementación de la estrategia o a la consecución de los objetivos, los eventos identificados pueden ser positivos o negativos y deben ser diferenciados entre riesgos y oportunidades”<sup>29</sup>.

## **Evaluación de riesgos**

“Este permitirá a la empresa la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos considerando su probabilidad e impacto y se debe tener en cuenta su importancia y alcance.

Los riesgos son evaluados sobre una base inherente y residual bajo las perspectivas de probabilidad (posibilidad de que ocurra un evento) e impacto (su efecto debido a su ocurrencia), con base a hechos que en el pasado se han suscitado en la empresa”<sup>30</sup>.

---

<sup>28</sup> RODRÍGUEZ José (2013), Gestión de Riesgos Corporativos, COSO II ERM

<sup>29</sup> RODRÍGUEZ José (2013), Gestión de Riesgos Corporativos, COSO II ERM

<sup>30</sup> RODRÍGUEZ José (2013), Gestión de Riesgos Corporativos, COSO II ERM

## **Respuesta a los riesgos**

“Al identificar y evaluar los riesgos la dirección selecciona las posibles respuestas como evitar, aceptar, reducir o compartir los riesgos, al seleccionar la respuesta se desarrollan una serie de acciones para alinearlos con el riesgo aceptado, se analiza el costo – beneficio, estableciendo un nivel de tolerancia al riesgo”<sup>31</sup>.

## **Actividades de control**

“Son las políticas y procedimientos que se establecen e implantan para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos dispuestas por la dirección se llevan a cabo efectivamente, los cuales son ejecutados en todos los niveles de la organización y se disponen controles destinados a evitarlos o minimizarlos”<sup>32</sup>.

Las políticas determinan lo que se debe hacer y los procedimientos son las acciones que se llevan a cabo para cumplir con las políticas.

En estas actividades se incluyen las aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, revisiones de rentabilidad, operativas y salvaguarda de activos.

## **Información comunicación**

“La empresa debe contar con canales de información flexibles que fluya a través de todo los niveles capturando y comunicando información relevante tanto interna como externa, su calidad dependerá de sus contenido, oportunidad y accesibilidad”<sup>33</sup>.

---

<sup>31</sup> RODRÍGUEZ José (2013), Gestión de Riesgos Corporativos, COSO II

<sup>32</sup> RODRÍGUEZ José (2013), Gestión de Riesgos Corporativos, COSO II

<sup>33</sup> RODRÍGUEZ José (2013), Gestión de Riesgos Corporativos, COSO II ERM

La comunicación es inherente a la información, ya que una información no comunicada no surte efecto alguno.

## **Supervisión**

“Se trata de un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo, esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas”<sup>34</sup>.

El alcance de las evaluaciones periódicos dependerá de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada. El proceso de monitoreo asegura que el control interno continua funcionando adecuadamente.

## **Control interno**

Se define el control interno como un proceso efectuado por la junta directiva de la entidad, la gerencia y demás personal, diseñado para proporcionar seguridad razonable relacionada con el logro de objetivos en las siguientes categorías:

- “Eficacia y eficiencia en las operaciones.
- Fiabilidad de la información financiera y operativa.
- Salvaguardad recursos de la entidad.
- cumplimiento de las leyes y normas aplicables.
- Prevenir errores e irregularidades”<sup>35</sup>.

---

<sup>34</sup> *Ibíd.*

<sup>35</sup> ARAUJO, Gerardo. (2007). Auditoria registro y control de personal. Cali – Colombia: Editorial Hispana.

## Objetivos del control interno

- “Proteger los activos que son utilizados para las actividades de la empresa
- Obtener la información exacta
- Creación de normas y procedimientos internos
- Hacer que los empleados respeten las leyes y los reglamentos internos y externos.
- Garantizar procesos de planeación y desarrollo organizacional de acuerdo con la naturaleza de la organización.
- Protección de los recursos y activos en cuanto a su desaprovechamiento, pérdida y uso indebido.
- Cumplimiento de las metas trazadas por la administración de la Empresa.
- Garantizar una información confiable y veraz.
- Evaluar la eficiencia, eficacia, economía de las operaciones para garantizar una correcta ejecución de las funciones y actividades.
- Cumplir con los reglamentos de la Empresa.
- Prevenir errores, riesgos e irregularidades.
- Idoneidad y eficiencia del Talento Humano.
- Crear conciencia de control.
- Garantizar la evaluación y seguimiento de la gestión”<sup>36</sup>.

## Normas de control interno

“Las normas de control interno van de la mano con el desempeño de las autoridades, funcionarios y servidores públicos”<sup>37</sup>. Todos son responsables del cumplimiento de estas normas; no hay excepciones.

---

<sup>36</sup> SANTILLANA, Manuel. (2008). Auditoría Integral Interna. Santa Fe – Colombia: Editorial Limusa

<sup>37</sup> CEPEDA, Gustavo. (2009). Auditoría y Control Interno. Santafé Bogotá: Editorial Mc Graw Hill. Quinta Edición.

Cada grupo de estas normas está signada con un código de cinco dígitos: los tres primeros dígitos, que conforman el primer campo, indican el área y subárea, y el cuarto y quinto dígitos, que constituyen el segundo campo, señalan el título.

Así, por ejemplo, dentro del grupo 100, que trata sobre las normas generales se divide en 100-01 (control interno), 100-02 (objetivos del control interno), 100-03 (responsables del control interno) y 100-04 (rendición de cuentas).

- 100 Normas generales
- 200 Ambiente de control
- 300 Evaluación del riesgo
- 400 Actividades de control
- 401 Generales
- 402 Presupuesto
- 403 Tesorería
- 404 Deuda pública
- 405 Contabilidad gubernamental
- 406 Administración de bienes
- 407 Administración del Talento Humano
- 408 Administración de proyectos
- 409 Gestión ambiental
- 410 Tecnología de la información
- 500 Información y comunicación
- 600 Seguimiento

“El control interno, por lo tanto, es diferente a la perspectiva que tenemos de éste, que los vemos como un trabajo adicional a las actividades de la institución, o como una preocupación”<sup>38</sup>.

---

<sup>38</sup> Contraloría General del Estado. (2002). Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.

“Partiendo de que la incorporación del control interno a cada una de nuestras actividades será más efectivo si lo incorporamos a nuestra cultura institucional”<sup>39</sup>, hemos iniciado un trabajo en equipo con auditoría Interna presentar estas normas cobijadas bajo los siguientes títulos:

- Entorno del control
- Cumplimiento de objetivos institucionales
- Sistema de información
- Idoneidad del personal
- Cumplimiento de normas jurídicas y técnicas
- Organización,
- Riesgos institucionales y medidas.

## **Proceso del examen especial**

“El examen especial, se considera como parte del control posterior en la empresa privada y pública; se encarga de verificar, estudiar y evaluar los aspectos limitados o de una parte de las actividades relativas a la gestión financiera, administrativa, operativa y medio ambiente, con posterioridad a su ejecución. Se aplicarán las técnicas y procedimientos de auditoría de acuerdo con la materia del examen y formulará el correspondiente informe que deberá contener comentarios, conclusiones y recomendaciones”<sup>40</sup>.

## **Importancia del examen especial**

Permite aspectos limitados como:

- Manejo financiero de recursos por una entidad durante un periodo determinado, en relación a la normativa legal y normas reglamentarias aplicables a la gestión examinada.

---

<sup>39</sup> RESENDIZ, Marco. (2011). Auditoría Administrativa. Bogotá – Colombia: Editorial Sisan.

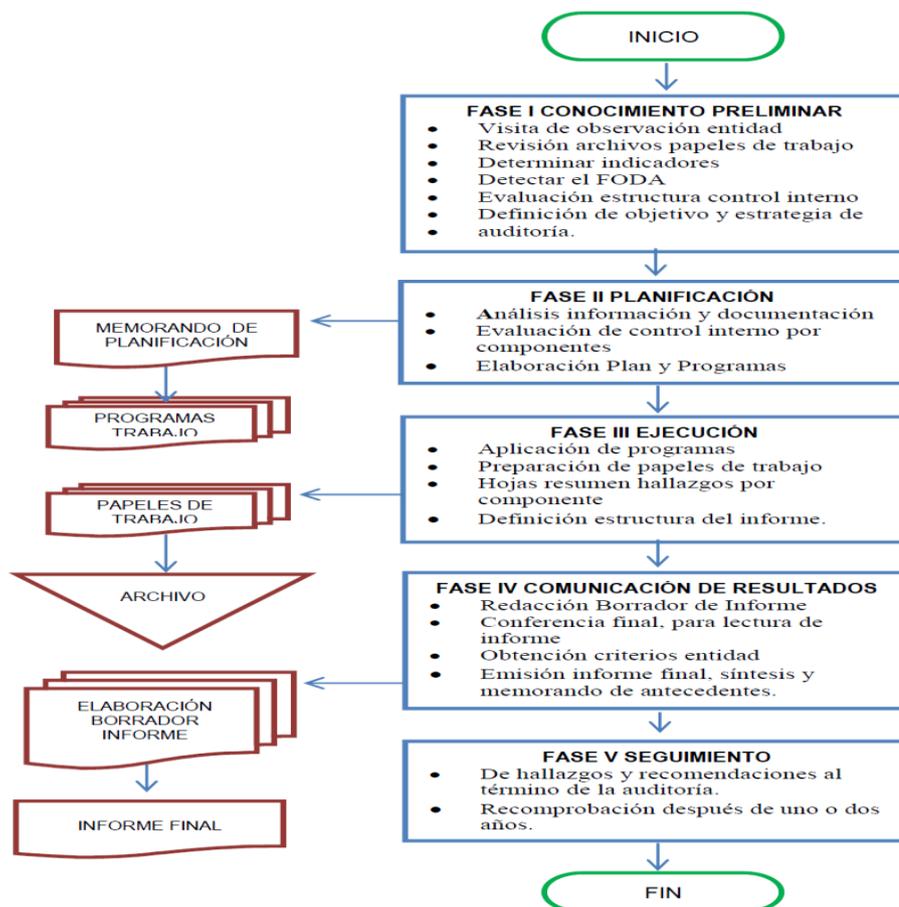
<sup>40</sup> CUÉLLAR MEJÍA, Guillermo Adolfo. (2012). Fundamentos de Auditoría Financiera. Ibagué: Editorial Universidad del Tolima.

- Conocer más detalladamente ciertos aspectos de las cuentas a analizar.
- Ahorra tiempo.

## Metodología del examen especial

“El proceso de un examen especial es igual al de una auditoría financiera por tal razón es muy importante porque debe acoplar técnicas necesarias que se requiera según sea el caso”<sup>41</sup>.

**GRÁFICO 1**  
**PROCESO DE EXAMEN ESPECIAL**



**Fuente:** Manual de la Contraloría General del Estado  
**Elaborado por:** Mayra Troyani

<sup>41</sup> AMADOR, Hugo. (2012). Auditoría Administrativa. Proceso y aplicación. Bogotá – Colombia: Editorial Uniandes.

## **Primera fase: Planificación**

“Constituye la primera fase del proceso de auditoría y de su concepción dependerá la eficiencia y efectividad en el logro de los objetivos propuestos, utilizando los recursos estrictamente necesarios”<sup>42</sup>.

Esta fase debe considerar alternativas y seleccionar los métodos y prácticas más apropiadas para realizar las tareas, por tanto esta actividad debe ser cuidadosa, creativa positiva e imaginativa; por lo que necesariamente debe ser ejecutada por los miembros más experimentados del equipo de trabajo.

“La planificación de la auditoría financiera, comienza con la obtención de información necesaria para definir la estrategia a emplear y culmina con la definición detallada de las tareas a realizar en la fase de ejecución”<sup>43</sup>.

### **Planificación preliminar**

“Esta fase marca su inicio con la orden de trabajo, en la cual identifica la institución a examinar, designa los auditores responsables de efectuarlo, determina el objetivo general del examen y alcance o periodo a ser examinado”<sup>44</sup>

En ella se obtendrá comprensión de los aspectos identificados como materia de examen, e identificación de las líneas de responsabilidad involucradas, a la que se puede sumar un estudio y evaluación preliminar

---

<sup>42</sup> SORIANO Guzmán, Genaro. (2011). La auditoría interna en el proceso administrativo. Bogotá: Editorial CENAPEC. Cuarta Edición.

<sup>43</sup> COLIN, Claribel. (2005). Metodología de la Investigación de la Auditoría. Barranquilla – Colombia: Editorial Lucasitas.

<sup>44</sup> MARTINEZ, Carlos. (2011). Guía Técnica para la administración de Auditorías. Quito – Ecuador: Editorial Los Andes

si las circunstancias y complejidad de los asuntos a examinar lo exigen, ello para la obtención de información básica y/o específica en forma directa que permitirá identificar y determinar el nivel de riesgo potencial e importancia relativa de las áreas significativas, evaluar la importancia de los objetivos de la auditoría.

También se definirá los criterios de auditoría que permitirán la elaboración del plan específico del examen, memorándum de planificación; y el programa respectivo.

“A diferencia de la planificación preliminar tradicional, en este tipo de auditoría esta se focaliza en un área, programa, actividad o asuntos específicos a examinar, que se realice en una entidad luego de su programación en el plan operativo institucional”<sup>45</sup>

O por imprevistos autorizados en virtud de las reformas de las políticas de planeación que se hayan establecido en consideración a peticiones de los titulares de las entidades o personas particulares y denuncias formuladas que justifiquen su realización.

La información necesaria para cumplir con la fase de planificación preliminar de la auditoría contendrá como mínimo lo siguiente:

- Conocimiento del ente o área a examinar y su naturaleza jurídica.
- Conocimiento de las principales actividades, operaciones, instalaciones, metas u objetivos a cumplir.
- Identificación de las principales políticas ambientales.
- Determinación del grado de confiabilidad de la información que la entidad proporcionara en relación a sus políticas ambientales, prevención de riesgos laborales y seguridad industrial.

---

<sup>45</sup> SANTILLANA, Manuel. (2008). Auditoría Integral Interna. Santa Fe – Colombia: Editorial Limusa.

## **Revisión archivos papeles de trabajo**

“Son el conjunto de cédulas y documentación fehaciente que contienen los datos e información obtenidos por el auditor en su examen”<sup>46</sup>, así como la descripción de las pruebas realizadas y los resultados de las mismas sobre los cuales sustenta la opinión que emite al suscribir su informe.

### **Propósito**

El objetivo general de los papeles de trabajo es ayudar al auditor a garantizar en forma adecuada que una auditoría se hizo de acuerdo a las normas de auditoría generalmente aceptadas.

### **Características de los papeles de trabajo**

Los papeles de trabajo deben reunir las siguientes características de calidad:

- “Claros de forma que no necesiten aclaraciones adicionales, que cualquiera pueda entender su finalidad, sus fuentes, la naturaleza y alcance del trabajo y las conclusiones alcanzadas por quien los preparó.
- Completos y exactos, de manera que puedan documentar los hechos comprobados, los juicios y conclusiones y mostrar la naturaleza y alcance de la auditoría.
- Relevantes y pertinentes, es decir, que solamente incluyan aquellos asuntos de importancia para el objetivo que se pretende alcanzar y deben proveer soporte suficiente y competente para la formación de una opinión.

---

<sup>46</sup> ZAVALETA, Bernardo. (2006). Metodología de la Auditoría. Santa Fe – Bogotá: Editorial Elsa.

- Objetivos, deben reflejar las actividades, operaciones y hechos como han sucedido, siguiendo el criterio de imparcialidad del auditor.
- Ordenados, debe ser archivados bajo un sistema de ordenamiento que reúna las siguientes características: uniforme, coherente, lógico<sup>47</sup>.

“Los papeles de trabajo deben ser archivados de manera que permitan un acceso fácil a la información contenida en los mismos. Los archivos de los papeles de trabajo de una auditoría generalmente suelen clasificarse en dos tipos: archivo permanente y archivo corriente”<sup>48</sup>.

Cuando alguno de estos archivos lleva más de una carpeta, debe establecerse el control de la numeración de carpetas, numerando cada carpeta e indicando el número total de carpetas.

## **Clases de papeles de trabajo**

“Con base en su utilización y contenido, los papeles de trabajo se clasifican en archivo permanente o expediente continuo de auditoría y papeles de trabajo actuales”<sup>49</sup>. A continuación, se señalan las características de cada uno de ellos.

### **Archivo permanente o expediente continuo de auditoría**

El archivo permanente constituye un legajo o expediente especial en que se concentran los documentos relativos a los antecedentes, constitución,

---

<sup>47</sup> CEPEDA, Gustavo. (2009). Auditoría y Control Interno. Santafe Bogotá: Editorial Mc Graw Hill. Quinta Edición.

<sup>48</sup> ROSALES, Carmen. (2008). Historia, misión y objetivos de la Auditoría.

<sup>49</sup> SANTILLANA, Rosa. (2008). Auditoría Interna Integral. Barranquilla – Colombia: Editorial Santana.

organización, operación, normatividad jurídica y contable e información financiera y programático-presupuestal, actas y documentos de entrega recepción de los entes fiscalizables.

Esta información, debidamente actualizada, servirá como instrumento de referencia y consulta en varias auditorías.

“La integración del archivo permanente se iniciará en la etapa de planeación de la auditoría, cuando se obtenga información general sobre el ente por auditar (organización, funciones, marco legal, sistemas de información y control, etc.)”<sup>50</sup>

El archivo permanente se actualizará con la información que se obtenga al ejecutar una auditoría o al dar seguimiento a las recomendaciones correspondientes. Su integración deberá sujetarse a lo dispuesto en el procedimiento para la Integración y actualización del archivo permanente, emitido por el órgano de control o de cada una de las áreas correspondientes.

## **Papeles de trabajo del período**

“Los papeles de trabajo actuales o del período se elaboran y obtienen en el transcurso de la auditoría; en ellos se deja evidencia del proceso de planeación y del programa de auditoría; del estudio y evaluación del control interno; del análisis de saldos, movimientos, operaciones, tendencias y razones financieras. Del registro de la naturaleza, alcance y oportunidad de los procedimientos de auditoría; de la supervisión realizada; de la persona que aplicó los procedimientos y de la fecha en

---

<sup>50</sup> BLANCO LUNA, Yanel. (2008). Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral. México: Editorial ROESGA. Tercera Edición.

que se realizó el trabajo; de las conclusiones de la revisión; y del informe de auditoría en que se incluyan las recomendaciones formuladas”.<sup>51</sup>

Los papeles de trabajo denominados cédulas de auditoría, se clasifican de acuerdo a la guía para la elaboración de papeles de trabajo, en cédulas sumarias, analíticas, subanalíticas, de informe, de observaciones y de seguimiento de recomendaciones.

## **Determinar Indicadores de Talento Humano**

Existen distintos indicadores que permiten identificar el desempeño del Talento Humano de parte del personal de una institución financiera, es así que se utilizarán los siguientes:

### **Indicador de ausentismo**

El principal tipo de ausentismo es el atribuido a incapacidad sea por enfermedad, o por accidente, ocupando las tres cuartas partes del ausentismo en la industria.

Las tasas de ausentismo se han incrementado en forma considerable en todos los países industrializados por encima de 30% en los últimos 25 años y ello a pesar de todas las mejoras en la oferta y la calidad de la asistencia sanitaria y de las condiciones socioeconómicas.

### **Eficacia**

$$Ausen = \frac{\text{Horas hombre de ausencia}}{\text{Horas hombre totales laborables}} * 100$$

---

<sup>51</sup> SANTILLANA, Rosa. (2008). Auditoría Interna Integral. Barranquilla – Colombia: Editorial Santana.

## Indicador de ascensos del personal

Relaciona el personal que durante un tiempo determinado ha sido promovido de un cargo a otro, con el número de cargos; cargos que tengan algún elemento diferencial de los anteriores, como por ejemplo, incentivos, remuneración, etc.

El propósito de este indicador, es cuantificar y evaluar el comportamiento de los ascensos y, la rotación del personal en cada uno de los cargos existentes en la empresa. Esta metodología se puede aplicar por áreas, por actividades, por oficinas, etc.

### Eficacia

$$\text{Ascensos} = \frac{\text{Número de personas ascendidas}}{\text{Número de cargos}} * 100$$

## Indicador de salario medio

El Salario Medio, relaciona el Costo Total por salarios reconocidos durante un periodo determinado (mes, semestre, año, etc.) y el número de empleados de la Empresa. El propósito de este indicador es evaluar cuantitativamente el costo promedio por persona reconocido a cada empleado durante un lapso de tiempo.

El resultado permite al usuario o el interesado observar el costo promedio de la mano de obra, permitiendo realizar ajustes en la productividad de cada empleado.

### Eficiencia

$$\text{Salario med} = \frac{\text{Costo personal del período}}{\text{Número de empleados}}$$

## Indicador de capacitación

Este indicador relaciona el tiempo en horas de capacitación recibida por cada empleado en un lapso de tiempo. El objetivo de esta evaluación es cuantificar por áreas (producción, comercialización, administración, finanzas, tecnología, etc.) el número promedio de horas dedicadas a la capacitación en una unidad de tiempo.

### Eficacia

$$\text{Capacitación} = \frac{\text{Servidores capacitados}}{\text{Número de empleados}} * 100$$

## Indicador de manejo de personal

Este indicador determina si el actual personal que posee la institución está siendo bien manejado de parte de la administración, logra determinar si el capital utilizado para el pago de los sueldos está acorde con la cantidad de personal que labora en la institución para ello se utiliza los siguientes datos:

### Economía

$$\text{Manejo Personal} = \frac{\text{Presupuesto asignado}}{\text{Presupuesto ejecutado}}$$

## Detectar el FODA

“El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios para la implantación de acciones, medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de avance”<sup>52</sup>.

---

<sup>52</sup> ARAUJO, Gerardo. (2007). Auditoria registro y control de personal. Cali – Colombia: Editorial Hispana.

Se consideran factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo que inciden sobre su quehacer interno ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento del plan estratégico.

“El análisis interno se refiere a la identificación de los factores claves que han coincidido el desempeño, su evaluación y la identificación de las fortalezas y debilidades que presenta la organización en su funcionamiento u operación en relación con la misión. Este análisis comprende en los aspectos de la organización, tales como sus leyes orgánicas, los recursos humanos de que dispone, la tecnología a su alcance, su estructura formal”<sup>53</sup>.

## **Métodos de evaluación del control interno**

Entre los métodos a través de los que se puede efectuar el control interno se encuentran:

### **Muestreo estadístico**

En el proceso de la evaluación del control interno un auditor debe revisar altos volúmenes de documentos. “Es por esto que el auditor se ve obligado a programar pruebas de carácter selectivo para hacer inferencias sobre la confiabilidad de determinada operación”.<sup>54</sup>

Para dar certeza sobre la objetividad de una prueba selectiva y sobre su representatividad el auditor tiene el recurso del muestreo estadístico, para lo cual debe tener en cuenta lo siguiente:

---

<sup>53</sup> GARCÍA GONZALEZ, Jaime. (2008). Manual de Auditoría Interna. Gerencia de Control de Gestión. Santiago de Cali: Editorial Emcali.

<sup>54</sup> ZAVALETA, Bernardo. (2006). Metodología de la Auditoría. Santa Fe – Bogotá: Editorial Elsa.

- La muestra (grupo de documentos) debe ser representativa del conjunto.
- El tamaño de la muestra varía de manera inversa respecto a la calidad del control interno.
- El examen de los documentos incluidos debe ser exhaustivo para poder hacer una inferencia adecuada.
- Siempre habrá un riesgo latente de que la muestra no sea representativa y por lo tanto de que la conclusión no sea adecuada.

### **Método de cuestionario**

“Consiste en la evaluación con base a preguntas, las cuales deben ser contestadas por parte de los responsables de las distintas áreas bajo examen”<sup>55</sup>.

Por medio de las respuestas dadas, el auditor obtendrá evidencia que deberá constatar con procedimientos alternativos los cuales ayudarán a determinar si los controles operan tal como fueron diseñados. La aplicación de cuestionarios ayuda a determinar las áreas críticas de una manera uniforme.

### **Método narrativo: (prosa)**

“Consiste en la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema de control interno para las distintas áreas de la entidad, mencionando los registros y formularios que intervienen en el sistema”<sup>56</sup>.

---

<sup>55</sup> BACON, Charles A. (2010). Manual de Auditoría Interna. México: Editorial U.T.H.E.A. Quinta Edición.

<sup>56</sup> GARCÍA GONZALEZ, Jaime. (2008). Manual de Auditoría Interna. Gerencia de Control de Gestión. Santiago de Cali: Editorial Emcali.

## **Método gráfico: (flujogramas)**

Consiste en revelar o describir la estructura orgánica de las áreas y de los procedimientos utilizando símbolos convencionales y explicaciones que dan una idea completa de los procedimientos de la entidad.

Ventajas:

Entre las ventajas existentes del método gráfico para el control interno están:

- Identifica la ausencia de controles financieros y operativos.
- Permite una visión panorámica de las operaciones o de la entidad.
- Identifica desviaciones de procedimientos.
- Identifica procedimientos que sobran o que faltan.
- Facilita el entendimiento de las recomendaciones del auditor a la gerencia sobre asuntos contables o financieros.

## **Planificación específica**

“La planificación específica establece el enfoque final en consideración del objetivo de la auditoría y alcance previsto, y de los resultados de los objetivos, metas y programas previstos en la entidad auditada”<sup>57</sup>; en esta fase se establece la formulación de una programación completa e integral del examen, parte de la información generada en el reporte de la planificación preliminar, de la recopilación de información adicional requerida, de la obligatoria aplicación de la evaluación del control interno por componente, la preparación de la matriz de calificación de riesgos y de los procedimientos de auditoría derivados de los resultados obtenidos en la evaluación del control interno.

---

<sup>57</sup> RESENDIZ, Marco. (2011). Auditoría Administrativa. Bogotá – Colombia: Editorial Sisan.

Se deberán cumplir, entre otros, los siguientes pasos durante la planificación específica:

- Considerar el objetivo general de la auditoría y el reporte de la planificación preliminar para determinar los componentes a ser evaluados.
- Obtener información adicional de acuerdo con las instrucciones establecidas en la planificación preliminar.
- Evaluar la estructura de control interno del ente o área a examinar.

## **Elaboración de programas de auditoría**

Los programas para la auditoría de gestión, al igual que para otro tipo de auditoría, describen específicamente como se deben llevar a cabo las actividades durante la ejecución del examen, contienen una relación ordenada de forma secuencial y lógica de los diferentes procedimientos a desarrollarse en relación a los objetivos propuestos.

“Los programas para una auditoría de gestión, constituyen los pasos que deben seguirse para su análisis, en términos de eficacia, eficiencia, economía, legalidad e impacto; por lo tanto, se formularán con cierta flexibilidad que permita modificaciones cuando se necesite profundizar en los hallazgos encontrados y generar recomendaciones aplicables, oportunas y pertinentes que ayuden a la entidad auditada a corregir las deficiencias”<sup>58</sup>.

## **Segunda fase: Ejecución**

“En esta fase el auditor debe aplicar los procedimientos establecidos en los programas de auditoría y desarrollar completamente los hallazgos

---

<sup>58</sup> SAMPIERI, Roberto. (2006). Normas y procedimientos para auditoría. Lima – Perú: Editorial Grammy.

significativos relacionados con las áreas y componentes considerados como críticos, determinando los atributos de condición, criterio, efecto y causa que motivaron cada desviación o problema identificado”.<sup>59</sup>

## **Programas de examen especial**

“La actividad del examen especial se ejecuta mediante la utilización de los programas de examen especial, los cuales constituyen esquemas detallados por adelantado del trabajo a efectuarse y contiene objetivos y procedimientos del desarrollo del mismo.”<sup>60</sup>

El programa de examen especial es el documento formal que sirve como guía de procedimiento a ser aplicados durante el curso del examen y como registro permanente de la labor efectuada. Es un enunciado lógicamente ordenado y clasificado de los procedimientos de examen especial a ser empleados, la extensión y oportunidad de su aplicación.

El Programa de Auditoría comprende:

- Objetivos de Auditoría: Explicación de los objetivos que se persigue con el examen
- Procedimientos de Auditoría: relación lógica y detallada de los procedimientos a utilizar

Los programas de Auditoría pueden subdividirse:

Programas Generales.- Son aquellos cuyo enunciado es genérico en la aplicación de las técnicas de auditoría con mención de los objetivos particulares que se persiguen en cada caso.

---

<sup>59</sup> SAMPIERI, Roberto. (2006). Normas y procedimientos para auditoria. Lima – Perú: Editorial Grammy.

<sup>60</sup> CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. (2001). Manual General de Auditoría Gubernamental. Pág. 155

Programas Detallados.- Describen con mayores minuciosidades la forma práctica de aplicar los procedimientos y técnicas de auditoría.

Los programas estándares o uniformes.- Son aquellos que pueden aplicarse a varias entidades o unidades descentralizadas geográficamente de una entidad de similares características.

## **Técnicas**

“Son los métodos prácticos de investigación y prueba que realiza el auditor para obtenerlas evidencias suficientes y competente para fundamentar sus opiniones y resultados que figuran en él informa de auditoría”.<sup>61</sup>

Algunas de las técnicas para la planificación de las pruebas en la auditoría se clasifican generalmente, en base a la acción que se va a efectuar, las que pueden ser: oculares, por escrito, por revisión del contenido de documentos y por constatación física. Acogiendo esta clasificación, las técnicas de auditoría se agrupan de la siguiente manera:

Estos métodos prácticos son normalmente aplicados por auditores profesionales durante el curso de sus labores. Además de las técnicas, los auditores emplean otras prácticas para reunir las evidencias.

### **Técnicas de verificación ocular**

- **Comparación:** La comparación es la relación que existe entre dos o más aspectos, para observar la similitud o diferencia entre ellos.

---

<sup>61</sup> ARAUJO, Manuel. (2007). Auditoría Administrativa. Proceso y aplicación. Bogotá – Colombia: Editorial Miraflores.

- **Observación:** Es el examen de la forma como se ejecuta las operaciones, es considerada la técnica más general y su aplicación es la utilidad en casi todas las fases de un examen.
- **Revisión selectiva:** Es el examen ocular rápido, con el fin de separar normalmente asuntos que no son típicos o normales, constituyen una técnica frecuentemente utilizada en áreas que por su volumen u otras circunstancias no están completadas en la revisión o estudio más profundo, consiste en pasar revista rápida a datos normalmente presentados por escrito.
- **Rastreo:** El rastreo consiste en seguir la secuencia de una operación, dentro de su procedimiento el ejemplo típico de esta técnica es seguir un asiento en el diario hasta su pase a la cuenta del mayor general, a fin de comprobar su corrección.

### **Técnicas de verificación verbal**

- **Indagación:** A través de las conversaciones, es posible obtener información verbal. “La respuesta a una pregunta de un conjunto de preguntas, no representa un elemento de juicio en el que se puede confiar, pero las respuestas a muchas preguntas que se relacionan entre sí, pueden suministrar elementos de juicio satisfactorio”<sup>62</sup>, si todas son razonables y consistentes.

### **Técnicas de verificación escrita**

- **Análisis:** Analizar una cuenta es determinar la composición o contenido del saldo y verificar las transacciones de la cuenta durante el período, clasificándolas de manera ordenada y separar en elementos o partes.

---

<sup>62</sup> GARCÍA GONZALEZ, Jaime. (2008). Manual de Auditoría Interna. Gerencia de Control de Gestión. Santiago de Cali: Editorial Emcali.

- **Conciliación:** Significa poner de acuerdo o establecer la relación exacta entre dos conjuntos de datos relacionados, separados e independientes.
- **Confirmación:** Consiste en cerciorares de la autenticidad de la información de los activos, pasivos, operaciones, entre otros, que revela la entidad, mediante la afirmación o negación escrita de una persona o institución independiente y que se encuentra en conciliaciones de conocer y certificar la naturaleza de la operación consultada.

## Técnicas de verificación documental

- **Comprobación:** La comprobación constituye la verificación de la evidencia que sustenta una transacción u operación, para aprobar la legalidad, propiedad y conformidad con lo propuesto. Así, tenemos que para efectos contables, los documentos de respaldo (facturas, cheques, papeles fiduciarios, contratos, órdenes de compra, informes de recepción) sirven para el registro original de una operación, constituyendo una prueba de la propiedad.
- **Computación:** Esta técnica se refiere a calcular, contar o totalizar la información numérica, con el propósito de verificar la exactitud matemática de las operaciones efectuadas.

## Técnicas de verificación física

- **Inspección:** “La inspección consiste en la constatación o examen física de los activos, obras, documentos y valores, con el objeto de satisfacerse de sus existencia, autenticidad y propiedad”<sup>63</sup>.

---

<sup>63</sup> AMADOR, Hugo. (2012). Auditoría Administrativa. Proceso y aplicación. Bogotá – Colombia: Editorial Uniandes.

## **Pruebas**

“Son técnicas o procedimientos que utiliza el auditor para la obtención de evidencia comprobatoria”.<sup>64</sup>

Las pruebas permiten abalizar que los papeles de trabajo demuestran la información pertinente y que es comprobada su validez.

### **Tipos de pruebas**

Existen diversos tipos de pruebas entre las que se puede citar a las siguientes:

#### **Pruebas de control**

Las pruebas de control están relacionadas con el grado de efectividad del control interno imperante.

#### **Pruebas analíticas**

“Las pruebas analíticas se utilizan haciendo comparaciones entre dos o más estados financieros o haciendo un análisis de las razones financieras de la entidad para observar su comportamiento”<sup>65</sup>.

Por medio del análisis se compara el resultado con el estándar y de esta forma lograr obtener resultado de la actividad realizada.

---

<sup>64</sup> BENAVIDES, Luis. (2008). La auditoría dentro de las empresas. Cancún – México: Editorial Guadalupe.

<sup>65</sup> SORIANO Guzmán, Genaro. (2011) La auditoría interna en el proceso administrativo – Bogotá: Editorial CENAPEC. Cuarta Edición.

## **Pruebas sustantivas**

“Las pruebas sustantivas son las que se aplican a cada cuenta en particular en busca de evidencias comprobatorias”<sup>66</sup>. Ejemplo, un arqueo de caja chica, circulación de saldos de los clientes, etc.

## **Prácticas y procedimientos de auditoría**

“Las técnicas son las herramientas de trabajo del contador público y los procedimientos la combinación que se hace de esas herramientas para un estudio particular”<sup>67</sup>.

Las técnicas y los procedimientos están estrechamente relacionados. Si las técnicas son desafortunadas, la auditoría no alcanzará las normas aceptadas de ejecución.

## **Evidencia**

Se llama evidencia de auditoría a "Cualquier información que utiliza el auditor para determinar si la información cuantitativa o cualitativa que se está auditando, se presenta de acuerdo al criterio establecido".<sup>68</sup>

## **Características de la evidencia**

Entre las características que debe reunir un papel de trabajo para ser evidencia se encuentran:

---

<sup>66</sup> CUÉLLAR MEJÍA, Guillermo Adolfo. (2012). Fundamentos de Auditoría Financiera. Ibagué: Editorial Universidad del Tolima.

<sup>67</sup> COLIN, Claribel. (2005). Metodología de la Investigación de la Auditoría. Barranquilla – Colombia: Editorial Lucasitas.

<sup>68</sup> ROMERO, Stalin. (2009). Proceso de administración local. Barranquilla – Colombia: Editorial Cruz Azul.

## **Competencia o propiedad**

Es la de la calidad de evidencia de auditoría. La evidencia será más confiable cuando se base en hechos más que en criterios.

## **Suficiencia**

Es la medida de la cantidad de evidencia de auditoría. El auditor, a su criterio profesional, obtiene evidencia suficiente al tener en cuenta los factores como: posibilidad de información errónea, importancia y costo de la evidencia.

## **Clases de evidencia**

As evidencias se pueden clasificar bajo distintos parámetros entre los que se detallan:

**Evidencia física.-** Se obtiene mediante inspección y observación directa de actividades, bienes o sucesos.

**Evidencia documental.-** Consiste en información elaborada, como la contenida en cartas, contratos, registro de contabilidad facturas y documentos de la administración, relacionados con su desempeño.

**Evidencia testimonial.-** Se obtienen de otras personas en forma de declaraciones hechas en el curso de indagaciones o entrevistas.

**Evidencia analítica.-** Comprende cálculos, comparaciones, razonamientos, separación, de la información en sus componentes.

## **Cédulas sumarias o de resumen**

“En las cédulas sumarias se resumen las cifras, procedimientos y conclusiones del área, programa, rubro o grupo de cuentas sujeto a examen”<sup>69</sup>; por ejemplo, ingresos, gastos o asignaciones presupuestales.

Es conveniente que estas cédulas contengan los principales indicadores contables o estadísticos de la operación, así como su comparación con los estándares del período anterior, con el propósito de que se detecten desde ese momento desviaciones importantes que requieran explicación, aclaración o ampliación de algún procedimiento, antes de concluir con la revisión.

## **Cédula analítica**

“Además de contener la desagregación o análisis de un saldo, concepto, cifra, operación o movimiento del área por revisar, en las cédulas analíticas se detallan la información obtenida, las pruebas realizadas y los resultados obtenidos”<sup>70</sup>.

Es conveniente que la información recabada se agrupe o clasifique de tal forma que permita detectar fácilmente desviaciones o aspectos sobresalientes de las operaciones, y que a ella se agreguen los comentarios o aclaraciones que se requieran para su debida interpretación.

“Las pruebas que deben consignarse en las cédulas analíticas se refieren a las investigaciones necesarias para cumplir los objetivos establecidos

---

<sup>69</sup> ARENS, Alvin A. (2009). Auditoría Un Enfoque Integral. México: Editorial Prentice Hall. Segunda Edición.

<sup>70</sup> ARAUJO, Gerardo. (2007). Auditoria registro y control de personal. Cali – Colombia: Editorial Hispana.

en los programas de trabajo, considerando las cifras y datos asentados en la cédula sumaria”<sup>71</sup>.

En dichas cédulas se incluye, además, el análisis de cifras específicas o la verificación de algún cálculo, que son útiles para reforzar el resultado de las pruebas. “Su aplicación parte de razonamientos de tipo financiero o estadístico; algunas aplicaciones se pueden referir”<sup>72</sup>, por ejemplo, a razones de rentabilidad o producción per cápita, la determinación del costo-beneficio, las variaciones entre el gasto ejercido y el presupuesto, conciliaciones, etc.

Asimismo, en las cédulas analíticas se incluyen los resultados finales, representados por las observaciones.

## **Cédulas Subanalíticas**

“Por medio de las cédulas subanalíticas, se desagregan o analizan con detalle los datos contenidos en una cédula analítica”<sup>73</sup>. Si se examina, por ejemplo, la cuenta de inversiones en valores, la cédula subanalítica sería aquella en que se mostraran los saldos mensuales de las cuentas de inversión.

## **Cédula de observaciones**

Las deficiencias e irregularidades que se hayan encontrado en el transcurso de la revisión, se resumirán en esta cédula de observaciones,

---

<sup>71</sup> AMADOR, Hugo. (2012). Auditoría Administrativa. Proceso y aplicación. Bogotá – Colombia: Editorial Uniandes.

<sup>72</sup> PORTER, Thomas y BURTON, William. (2008). Auditoría un enfoque conceptual. México: Editorial Limusa. Segunda Edición.

<sup>73</sup> SANTILLANA, Manuel. (2008). Auditoría Integral Interna. Santa Fe – Colombia: Editorial Limusa.

debidamente identificados con el número de cédula correspondiente, a fin de facilitar su consulta y revisión.

## **Cédula de informes**

“Una vez concluido el trabajo de auditoría, y de manera adicional a las cédulas en que se presenten las conclusiones, se integrará, al inicio del expediente de papeles de trabajo”<sup>74</sup>.

Un informe donde se expongan brevemente los antecedentes de auditoría, los procedimientos de auditoría aplicados y sus resultados, a fin de ofrecer un panorama de trabajo realizado y de las posibles acciones por emprender.

## **Cédula de seguimiento de recomendaciones**

“Si del trabajo de auditoría se derivan recomendaciones u otro tipo de acciones legales, será necesario dejar constancia de ello, primeramente en cédulas de discusión o de comentarios y después en cédulas de control de seguimiento”<sup>75</sup>. (Actas de Notificación de Observaciones).

## **Hallazgos**

“Son todas aquellas novedades, que el auditor encuentra al efectuar su examen y sirve para fundamentar las conclusiones y recomendaciones”<sup>76</sup>.

---

<sup>74</sup> GARCÍA GONZALEZ, Jaime. (2008). Manual de Auditoría Interna. Gerencia de Control de Gestión. Santiago de Cali: Editorial Emcali.

<sup>75</sup> CEPEDA, Gustavo. (2009). Auditoría y Control Interno. Santafe Bogotá: Editorial Mc Graw Hill. Quinta Edición.

<sup>76</sup> CUÉLLAR MEJÍA, Guillermo Adolfo. (2012). Fundamentos de Auditoría Financiera. Ibagué: Editorial Universidad del Tolima.

Una vez que se cuenta con la evidencia real obtenida durante la ejecución de la auditoría, los hallazgos deben ser evaluados en función de cada procedimiento, de cada componente y de la auditoría en su conjunto, considerando si la evidencia obtenida es importante y confiable.

“A base de esta evaluación se deberán obtener conclusiones a fin de comprobar si los objetivos determinados para cada componente y para los estados financieros en su conjunto han sido alcanzados”<sup>77</sup>. La evidencia de los hallazgos de auditoría deberá ser evaluada en términos de suficiencia, importancia, confiabilidad y eficacia.

Aquellas situaciones que revisten importancia relativa, para la actividad u operación objeto de examen del auditor, que requiere ser documentada y debidamente comprobada, que va a ser de utilidad para exponer o emitir criterio, en el respectivo documento o informe de auditoría.

“Estos hallazgos deben ser obtenidos mediante la aplicación sistemática y profesional de procedimientos de auditoría, de acuerdo con las mejores prácticas y estándares de trabajo que se tengan debidamente formalizados y establecidos en los manuales de trabajo de la auditoría interna y en la aplicación de las normas que regulan el ejercicio de la profesión”.<sup>78</sup>

## **Condición**

“Situaciones actuales encontradas”<sup>79</sup>. Lo que es, en términos del hecho irregular o deficiencia determinada por el auditor interno.

---

<sup>77</sup> BACON, Charles A. (2010). Manual de Auditoría Interna. México: Editorial U.T.H.E.A. Quinta Edición.

<sup>78</sup> SOTOMAYOR, Rafael. (2007). Normas y procedimientos de auditoría. Cali – Colombia: Editorial Bellavista

<sup>79</sup> BLANCO LUNA, Yanel. (2008). Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral. México: Editorial ROESGA. Tercera Edición.

## **Criterio**

“Medidas o normas aplicables, es decir lo que debe ser, según la norma o estándar técnico-profesional, alcanzable en el contexto evaluado”<sup>80</sup>.

## **Causa**

“Razones de desviación, en cuanto a lo que se considera de por qué sucedió. En este punto hay que tener capacidad de diferenciar, la causa del efecto”<sup>81</sup>. Para definir este aspecto se requiere de la habilidad y juicio profesional del auditor.

## **Efecto**

“Importancia relativa del asunto, señalando el impacto entre lo que es y lo que debe ser, de ser posible en forma cuantitativa o cualitativa”<sup>82</sup>, con las eventuales consecuencias que se derivan del incumplimiento de los objetivos de control interno.

## **Hoja de índices, marcas y referencias**

Este tipo de hojas permite tener referencias de lo que se va desarrollando identificando cada una de las actividades efectuadas:

## **Índices**

Los índices son claves convencionales de tipo alfabético, numérico o alfanumérico, que permiten clasificar y ordenar los papeles de trabajo de

---

<sup>80</sup> CEPEDA, Gustavo. (2009). Auditoría y Control Interno. Santafe Bogotá: Editorial Mc Graw Hill. Quinta Edición.

<sup>81</sup> CUÉLLAR MEJÍA, Guillermo Adolfo. (2012). Fundamentos de Auditoría Financiera. Ibagué: Editorial Universidad del Tolima.

<sup>82</sup> PÉREZ TORAÑO, Luis Felipe. (2009). Auditoría de Estados Financieros. México: Editorial Mc Graw Hill Sexta Edición.

manera lógica y directa para facilitar su identificación, localización y consulta. Para relacionar los papeles de trabajo entre sí, los índices de auditoría se utilizan a manera de .cruces o referencia cruzada; de esta manera, se podrá vincular la información contenida en dos o más cédulas.

Los índices persiguen los siguientes propósitos:

- Simplificar la revisión de los papeles de trabajo, porque se presentan en forma ordenada y permiten ir de lo general a lo particular.
- Evitar la duplicación del trabajo, puesto que al asignar un lugar específico a cada cédula se elimina el riesgo de que ésta se elabore nuevamente.
- Interrelacionar dos o más cédulas de auditoría.
- Facilitar la elaboración del informe, pues permiten localizar en cédulas específicas las irregularidades y deficiencias detectadas en la revisión.

A manera de ejemplo, se mencionan los índices que se detallan a continuación, con carácter enunciativo, más no limitativo; así, cuando se requiera un índice que no esté incluido en este manual, se podrá utilizar en el entendido de que su significado se explicará en el documento correspondiente:

“Los índices correspondientes al gasto se identificarán de acuerdo con los capítulos de la clasificación presupuestal por objeto del gasto, de manera que, siguiendo el mismo sistema de construcción, se pueden elaborar índices para cédulas sumarias o cédulas analíticas que muestren un contenido más detallado”<sup>83</sup>.

---

<sup>83</sup> CUÉLLAR MEJÍA, Guillermo Adolfo. (2012). Fundamentos de Auditoría Financiera. Ibagué: Editorial Universidad del Tolima.

Normas de Utilización:

- Deben escribirse en rojo en el margen superior derecho.
- La letra corresponde a un capítulo, componente o sección.
- El número representa la secuencia de los papeles de trabajo dentro de la sección.
- Su ordenamiento lógico es vital durante el transcurso de la auditoría.

<b>INDICE</b>	<b>PAPELES DE TRABAJO</b>
<b>AD</b>	<b>ADMINISTRACIÓN DE AUDITORÍA</b>
<b>AD/2</b>	Orden de Trabajo
<b>AD/3</b>	Notificación
<b>AD/4</b>	Correspondencia
<b>AD/4.1</b>	Correspondencia enviada
<b>AD/5</b>	Hoja de Índices
<b>AD/6</b>	Hoja de Marcas
<b>AD/7</b>	Hoja de Distribución de Trabajo
<b>AD/8</b>	Hoja de Distribución de Tiempo
<b>AD/9</b>	Hoja de Ajustes y Reclasificaciones
<b>PP</b>	<b>PLANIFICACIÓN PRELIMINAR</b>
<b>PP/1</b>	Visita Previa
<b>PP/2</b>	Reporte de Planificación Preliminar
<b>PE</b>	<b>PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA</b>
<b>PE/1</b>	Reporte de Planificación Específica
<b>PE/2</b>	Programa de Auditoría
<b>PE/3</b>	Cuestionario de Control Interno
<b>PE/4</b>	Evaluación del Cuestionario de Control Interno
<b>EJ</b>	<b>EJECUCIÓN DEL TRABAJO</b>

**Fuente:** Manual de la Contraloría General del Estado

**Elaborado por:** Mayra Troyani

## **Marcas**

“Las marcas de auditoría son signos o símbolos que utiliza el auditor para identificar el tipo de trabajo, tareas o pruebas realizadas”<sup>84</sup>. Conocidas también como claves o tildes, son signos particulares y distintos que hace el auditor para que el alcance de su trabajo quede perfectamente establecido. Las marcas pueden ser efectuadas en todos los papeles de trabajo y son de dos clases:

### **Marcas con signo uniforme**

“Estos símbolos se incluyen en los papeles de trabajo y representan pruebas o procedimientos de auditoría aplicados a las transacciones u operaciones registradas o informadas por la entidad”<sup>85</sup>.

### **Marcas con signo a criterio del auditor**

Son aquellas marcas utilizadas por el auditor de acuerdo a las circunstancias, que para expresar conceptos, procedimientos efectuados, además sirven para determinar el proceso de su labor.

Para indicar el tipo de procedimiento que ha sido empleado en los datos que contienen las hojas de trabajo, es necesario colocar marcas distintivas cerca del número o de la información de que se trata. Estas marcas después se ubicaran en algún lugar de la hoja de trabajo, junto con una explicación de su significado. “Algunos auditores prefieren usar ciertas marcas uniformemente durante toda una auditoría; esto es, que

---

<sup>84</sup> CUÉLLAR MEJÍA, Guillermo Adolfo. (2012). Fundamentos de Auditoría Financiera. Ibagué: Editorial Universidad del Tolima.

<sup>85</sup> PORTER, Thomas y BURTON, William. (2008). Auditoría un enfoque conceptual. México: Editorial Limusa. Segunda Edición.

determinada marca quiere decir siempre lo mismo en donde quiera que se use”.<sup>86</sup>

Ella puede significar que la partida ha sido comprobada, o cualquier otra cosa similar. Cuando ésta es la práctica, una lista de las marcas, junto a la explicación de sus significados, debe ponerse al comienzo o al final del legajo de los papeles de trabajo para quién lo utilice tenga referencias de ellas.

“Otra práctica y algunas veces la más común consiste en usar las marcas que se estimen convenientes durante las revisiones, expresando la explicación de las marcas que se han usado y su significado en una nota explicativa al final de la hoja de trabajo”<sup>87</sup>.

Esto tiene la ventaja de permitir que ciertas marcas puedan volver a ser usadas de manera que no se necesite una larga lista de marcas, ni tampoco se tenga que memorizar el significado de las marcas. Igualmente facilita el trabajo del revisor puesto que al pie de cada hoja de trabajo tiene la clave del significado de las marcas.

“En la mayoría de los casos es de hacerse el uso de lápiz de color rojo para las marcas, porque tiene las ventajas de que éstas resalten en la hoja de trabajo de tal manera que se encuentran fácilmente”<sup>88</sup>.

El hecho de haber llevado a cabo la comprobación es generalmente la más importante información en los papeles de trabajo, esto tiene la ventaja de mostrarlo en forma más llamativa.

---

<sup>86</sup> BETANCOURTH, Fabián. (2006). Metodología de la investigación. Buenos Aires – Argentina: Editorial Trillas.

<sup>87</sup> CEPEDA, Gustavo. (2009). Auditoría y Control Interno. Santafe Bogotá: Editorial Mc Graw Hill. Quinta Edición.

<sup>88</sup> ARENS, Alvin A. (2009). Auditoría Un Enfoque Integral. México: Editorial Prentice Hall. Segunda Edición.

## Referencias

Los papeles de trabajo deben ser referenciados de tal manera que cualquier análisis o cualquier sección de los mismos pueda ser encontrada con facilidad.

Cada cédula debe contener una referencia en la esquina superior derecha; la cédulas de apoyo deben estar referenciadas a la cédula sumaria y estas a su vez al balance general o estado de resultados del auditor.

“Debido a que la referencia cruzada es necesaria para la localización de la información, debe tenerse mucho cuidado en asignar números a las cedulas, a fin evitar similitud en número que posteriormente tengan que ser cambiados”.<sup>89</sup>

“Un método simple y a la vez flexible consiste en asignar una sola letra a cada grupo principal de las cuentas del activo y letras dobles separadas para cada grupo principal de las cuentas de pasivo y capital, y finalmente las tres últimas letras del abecedario para las cuentas de resultados”<sup>90</sup>.

Las reglas de uso de las referencias son las siguientes:

- Cuando una planilla o cédula manda a otra un valor específico relacionado, la referencia se anotará en el lado derecho o debajo del valor respectivo.
- En la planilla o cédula receptora se anotará en el lado izquierdo o encima del valor absoluto especificado relacionado.

---

<sup>89</sup> ESCALANTE, Pedro. (2010). Auditoria de estados financieros con base pruebas selectivas. Lima – Perú: Editorial Rey Selva.

<sup>90</sup> RESENDIZ, Marco. (2011). Auditoria Administrativa. Bogotá – Colombia: Editorial Sisan.

- Cuando una planilla o cédula envía a una sumaria, la referencia se encerrará.
- Todo cruce deberá hacerse por valores absolutos iguales.

## **Cruces de referenciación**

“Las cédulas se deben archivar de lo general a lo específico, de las cifras resumidas a las de detalle. El cruce de las cifras, que representan sumatorias de detalles y se mandan a las cifras de resúmenes, se pone en el extremo inferior derecho de la cifra que se envía”<sup>91</sup>.

El cruce en las cifras resume que recibe de la cédula detalle, va en el extremo superior izquierdo.

## **Tercera fase: Comunicación de resultados**

“En el transcurso de una auditoría, los auditores mantendrán constante comunicación con los servidores de la entidad u organismo bajo examen, dándoles la oportunidad para presentar pruebas documentadas, así como información verbal pertinente respecto de los asuntos sometidos a examen”<sup>92</sup>; la comunicación de los resultados se la considera como la última fase de la auditoría, sin embargo debe ser ejecutada durante todo el proceso.

La importancia atribuida a la oportunidad en la comunicación de los resultados está contemplada en las disposiciones legales pertinentes, en las que se manifiesta.

---

<sup>91</sup> MARTINEZ, Carlos. (2011). Guía Técnica para la administración de Auditorías. Quito – Ecuador: Editorial Los Andes.

<sup>92</sup> CEPEDA, Gustavo. (2009). Auditoría y Control Interno. Santafé Bogotá: Editorial Mc Graw Hill. Quinta Edición.

“La auditoría interna debe percibirse como un mecanismo de control que brinda asesoría y agrega valor a la gestión institucional apoyando a la administración mediante la generación de recomendaciones tendientes al mejoramiento del sistema de control interno; asimismo proporciona una seguridad razonable de la actuación de la administración”<sup>93</sup>.

Desde esa perspectiva, la comunicación de los resultados es vital para la consecución del objetivo de la auditoría interna. Es importante considerar que el trabajo de la auditoría interna debe realizarse en observancia de las normas de calidad así como de la normativa de carácter general y específico vigente.

La labor de la auditoría como todo proceso sistemático debe ser constante, metódico y proveer una seguridad razonable de que se consideraron los criterios técnicos adecuados y que el trabajo se llevó a cabo con el debido cuidado profesional que garantiza la calidad del resultado.

“El proceso de la auditoría comprende una etapa previa de planificación del trabajo, el examen de los eventos, la comunicación de los resultados y el seguimiento de las recomendaciones emitidas”<sup>94</sup>.

“La etapa de comunicación de resultados es la más crítica, considerando que por sí misma no consiste sólo en transmitir información, sino en establecer una comprensión mutua entre las partes que interactúan”<sup>95</sup>. Durante una comunicación también intervienen filtros que distorsionan los mensajes, es por esto que las partes deben asegurarse que no existen

---

<sup>93</sup> SANTILLANA, Manuel. (2008). Auditoría Integral Interna. Santa Fe – Colombia: Editorial Limusa.

<sup>94</sup> MARTINEZ, Carlos. (2011). Guía Técnica para la administración de Auditorías. Quito – Ecuador: Editorial Los Andes.

<sup>95</sup> CAPOTE CORDOVÉS, Ernesto. (2010). El Control Interno. Revista Auditoría y Control, No.1.

problemas de comunicación y que el mensaje ha llegado en forma correcta.

Las disposiciones legales pertinentes, reconocen a la comunicación de resultados en el transcurso del examen como un elemento muy importante, especialmente al completar el desarrollo de cada hallazgo significativo y en la conferencia final y por escrito, a través del informe de auditoría que documenta formalmente los resultados del examen.

“En esta fase se procede a la elaboración del informe, en donde el equipo de auditoría comunica a los funcionarios de la entidad auditada los resultados obtenidos durante todo el proceso de ejecución de la auditoría”<sup>96</sup>.

### **Comunicación en el transcurso del examen especial**

Con el propósito de que los resultados de un examen no propicien situaciones conflictivas y controversias muchas veces insuperables, éstos serán comunicados en el transcurso del examen, tanto a los funcionarios de la entidad examinada, a terceros y a todas aquellas personas que tengan alguna relación con los hallazgos detectados.

“El informe de evaluación del control interno es una de las principales oportunidades para comunicarse con la administración en forma tanto verbal como escrita”<sup>97</sup>.

En el desarrollo del examen, el auditor puede identificar algunos hechos que requieren ser corregidos, los cuales pondrán en conocimiento de los

---

<sup>96</sup> ARENS, Alvin A. (2009). Auditoría Un Enfoque Integral. México: Editorial Prentice Hall. Segunda Edición.

<sup>97</sup> ARENS, Alvin A. (2009). Auditoría Un Enfoque Integral. México: Editorial Prentice Hall. Segunda Edición.

directivos para que se tomen las acciones correctivas, luego, el auditor con la evidencia necesaria, llega a conclusiones firmes, aun cuando no se haya emitido el informe final.

“La comunicación de resultados será permanente y no se debe esperar la conclusión del trabajo o la formulación del informe final, para que la administración conozca de los asuntos observados por parte del auditor, éste deberá transmitirlos tan pronto como haya llegado a formarse un criterio firme debidamente documentado y comprobado”<sup>98</sup>.

Cuando las personas relacionadas con los hallazgos detectados sean numerosas, de acuerdo a las circunstancias se mantendrá reuniones por separado con la máxima autoridad y grupos de funcionarios por áreas. De esta actividad, se dejará constancia en las actas correspondientes.

“Las discrepancias de opinión, entre los auditores y los funcionarios de la entidad, serán resueltas en lo posible durante el curso del examen”<sup>99</sup>.

Para la formulación de las recomendaciones, se incluirá las acciones correctivas que sean más convenientes para solucionar las observaciones encontradas.

## **Comunicación al término del examen especial**

“Para la comunicación de los resultados se preparará el borrador del informe, incluyendo comentarios, conclusiones y recomendaciones a las cuentas examinadas”<sup>100</sup>. La comunicación de los resultados al término de la auditoría, se efectuará de la manera siguiente:

---

<sup>98</sup> ARAUJO, Gerardo. (2007). Auditoría registro y control de personal. Cali – Colombia: Editorial Hispana.

<sup>99</sup> CEPEDA, Gustavo. (2009). Auditoría y Control Interno. Santa Fe Bogotá: Editorial Mc Graw Hill. Quinta Edición.

<sup>100</sup> ZAVALETA, Bernardo. (2006). Metodología de la Auditoría. Santa Fe – Bogotá: Editorial Elsa.

La comunicación de los resultados al término de la auditoría, se efectuará de la siguiente manera:

“Se preparará el borrador del informe que contendrá los resultados obtenidos a la conclusión de la auditoría, los cuales, serán comunicados en la conferencia final por los auditores de la Contraloría a los representantes de las entidades auditadas y las personas vinculadas con el examen”<sup>101</sup>.

El borrador del informe incluirá los comentarios, conclusiones y recomendaciones, estará sustentado en papeles de trabajo, documentos que respaldan el análisis realizado por el auditor, este documento es provisional y por consiguiente no constituye un pronunciamiento definitivo ni oficial de la Contraloría General del Estado.

Los resultados del examen constarán en el borrador del informe y serán dados a conocer en la conferencia final por los auditores, a los administradores de las entidades auditadas y demás personas vinculadas con él.

## **Informe del examen especial**

El informe de auditoría constituye el producto final del trabajo del auditor, en el que se hará constar sus comentarios sobre los hallazgos, conclusiones y recomendaciones, su opinión profesional o el dictamen cuando realice auditoría a los estados financieros y en relación con los aspectos examinados, los criterios de evaluación utilizados, las opiniones obtenidas de los funcionarios vinculados con el examen y cualquier otro aspecto que juzgue relevante para su adecuada comprensión.

---

<sup>101</sup> GARCÍA GONZALEZ, Jaime. (2008). Manual de Auditoría Interna. Gerencia de Control de Gestión. Santiago de Cali: Editorial Emcali.

<b>CLASES DE INFORME</b>	
<b>Informe Extenso o Largo</b>	Es un documento en el que el auditor hace constar sus comentarios, conclusiones y recomendaciones, las opiniones obtenidas de los interesados y cualquier otro aspecto relevante.
<b>Informe Breve o Corto</b>	Es el documento formulado por el auditor para comunicar los resultados cuando se practica una auditoría financiera de la cual los hallazgos no sean relevantes ni se desprenda responsabilidades contendrá el dictamen, los estados financieros y las notas aclaratoria.
<b>Informe de Examen Especial</b>	Es el reporte que formula el auditor como resultado de la ejecución de exámenes y procedimientos de auditoría para revelar los resultados obtenidos a través de los comentarios, conclusiones y recomendaciones.
<b>Informe Parcial</b>	Se realiza cuando por actas, informes y en general por los resultados de auditoría y exámenes especiales no fuere posible llegar a resultados finales en corto tiempo de todo el movimiento financiero y en caso que luego de aplicar las pruebas de auditoría se establezca graves presunciones del cometimiento de otros delitos.

**Fuente:** Manual de la Contraloría General del Estado

**Elaborado por:** Mayra Troyani

## **Requisitos y cualidades del informe**

Cómo requisitos de un informe se describen:

### **Condición**

- Informes deberán incluir los resultados del Examen Especial.

- No contendrán detalles excesivos, palabras, oraciones, párrafos.

### **Precisión y razonabilidad**

- El auditor debe tener una posición equitativa e imparcial para informar sobre los resultados del trabajo convenido.
- El auditor debe comunicar sobre los hechos y conclusiones corregidos debidamente respaldados en los papeles de trabajo.

### **Respaldo adecuado**

- Conclusiones y comentarios presentados en los informes deben estar respaldados con suficiente evidencia para probar las bases de lo informado, su precisión y razonabilidad.

### **Objetividad**

- Comentarios conclusiones y recomendaciones deberán ser presentados en forma veraz objetiva e imparcial.
- El auditor debe cuidar de no exagerar sobre las deficientes operaciones ejecutadas en el examen.

### **Tono constructivo**

- El tono de los informes deberá ser en una forma constructiva en las observaciones realizadas.
- El tono de los informes deberá ser en una forma constructiva en las conclusiones y recomendaciones de tal manera que sean claras y directas.

- La importancia de los hechos al ser informados deberán representar los juicios de acuerdo a las circunstancias prevalecientes de la entidad.

## **Sugerencias para la redacción del informe de auditoría**

“Para redactar un informe organizado, claro y efectivo, debe hacer lo siguiente”:<sup>102</sup>

- Piense antes de escribir.
- Resuma antes de escribir.
- Escriba los reportes largos en párrafos cortos.
- Escriba imparcialmente.
- Primer borrador.
- Ponga cuidado en el orden y contenido.
- Esté seguro que su informe no tenga errores mecanográficos.
- Pensamiento claro y conciso.
- Evitar palabras excesivas y materiales ajenas al tema.
- Use un castellano clásico y una sintaxis correcta.
- Evitar abreviaciones y siglas.

## **Talento Humano**

En el mundo empresarial de hoy, es decir, en la actualidad, las organizaciones las cuales desempeñan y se desenvuelven en diferentes sectores económicos comprenden varios departamentos dentro de sí mismas como lo son producción, ventas, mercadeo, publicidad, gerencia, entre otros los cuales hacen que estas se puedan desempeñar a nivel nacional e internacional, ahora bien, estos equipos de trabajo se encuentran conformados por personas pensantes, actuantes,

---

<sup>102</sup> HOLMES, Arthur. (2009). Principios y Procedimientos. Segunda Edición en Español. Ciudad de México: Editorial Continental S.A.

imaginativas e innovadoras que buscan constantemente el crecimiento de la entidad como de sí mismos; estas personas se caracterizan por el compromiso, los valores, la moral y la confianza que desde su formación se han inculcado y lo transmiten principalmente a sus entorno familiar y luego empresarial para la sociedad en general y hacia la comunidad local, en pos de mejorar cada vez más el capital social y la calidad de vida de toda la comunidad.

## **Gestión del Talento Humano**

“El Talento Humano es un elemento muy importante en una organización no solamente desde el punto de vista productivo sino también social ya que éste debe brindar un mecanismo de apoyo donde se encamine al cumplimiento y la satisfacción de propósitos pautados por la organización; también es importante tener en cuenta los objetivos ya que éstos demuestran en muchas ocasiones el éxito o fracaso de una organización”.<sup>103</sup>

“Por otra parte, vale resaltar que actualmente existe en el ámbito empresarial un departamento, el cual se encarga constantemente de verificar el dinamismo personal, profesional de cada uno de los trabajadores dentro y fuera de la empresa”<sup>104</sup>, ya que esto les permite tener un acercamiento y acompañamiento en el crecimiento personal de cada uno de ellos, de igual manera la organización debe de estar comprometida continuamente para dar capacitaciones, espacios de diversificación, ocupacional y demás aspectos que por pequeños que sean hacen que el trabajador se sienta como en casa.

---

<sup>103</sup> VILLARREAL, Carlos. (2010). Centro de capital intelectual y competitividad. Salamanca – España: Editorial ISBN.

<sup>104</sup> PORTER, Thomas y BURTON, William. (2008). Auditoría un enfoque conceptual. México: Editorial Limusa. Segunda Edición.

También por medio de este sistema las personas se van a sentir cómodas ya que a diario se les está dando a conocer que son importantes y que son pilares para el funcionamiento de la compañía, por medio de esto se está dando una grandeza en el conocimiento y una competitividad tanto personal, como empresarial y de alguna u otra manera se lo transmiten a la sociedad como tal, lo que permite un crecimiento a nivel nacional.

## **Objetivos y actividades de la gestión del Talento Humano**

“Los objetivos fundamentales de la administración del personal son cuatro: sociales, corporativos, funcionales y personales”.<sup>105</sup>

- **“Los objetivos sociales:** Tratar al personal bajo ciertos principios éticos y socialmente responsables es decir no usar políticas discriminatorias por razones de sexo, raza, religión, grupo cultural u otros.
- **Los objetivos corporativos:** reconocer que su actividad no es un fin en sí mismo es solo un instrumento para que la organización alcance sus objetivos y metas.
- **Los objetivos funcionales:** Mantener la contribución del Talento Humano en un nivel adecuado para las necesidades de la organización.
- **Objetivos personales:** La administración de personal es un poderoso medio para permitir a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida que son compatibles y coincidan con los de la organización”<sup>106</sup>.

---

<sup>105</sup> GARCIA, Álvaro. (2009). Desarrollo del Talento Humano basado en competencias. Cali – Colombia: Editorial Zulia.

<sup>106</sup> AMADOR, Hugo. (2012). Auditoria Administrativa. Proceso y aplicación. Bogotá – Colombia: Editorial Uniandes.

Asimismo consideran que las actividades más importantes de la administración del Talento Humano son:

- **Planeación:** Consiste en prever las necesidades futuras del personal de acuerdo a los planes de la empresa.
- **Desarrollo:** Es lograr el desarrollo personal de los empleados a través de capacitación, asignación de incentivos o programas de bienestar.
- **Evaluación:** Considera la evaluación del desempeño de las personas y la verificación de su contribución e importancia para la empresa.
- **Compensación:** Es la actividad de otorgamiento de remuneraciones y salarios en compensación a su trabajo y desempeño, así como la entrega de beneficios laborales y sociales.
- **Control:** Es la aplicación de evaluaciones, auditorias y exámenes para evaluar la eficacia y eficiencia de la gestión del personal, así como el control de la información concerniente al personal.

“Chiavenato considera que el objetivo general de la gestión del Talento Humano es la correcta integración de la estrategia, la estructura, los sistemas de trabajo y las personas, con la finalidad de lograr de las personas el despliegue de todas sus habilidades y capacidades y lograr la eficiencia y la competitividad organizacional”.<sup>107</sup>

En síntesis se debe lograr la máxima productividad en un buen clima de trabajo.

De este objetivo general se desprende varios objetivos específicos tales como:

---

<sup>107</sup> CHIAVENATO Idalberto. (2010). Los recursos humanos en la administración. México: Editorial Mc Graw Hill. Cuarta Edición.

- “Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización.
- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
- Permitir la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- Administrar el cambio.
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables”<sup>108</sup>.

Asimismo sostiene que para alcanzar los objetivos citados la gestión del Talento Humano realiza los siguientes procesos más importantes:

- **“Admisión de personas:** Comprende atraer, seleccionar, contratar y asignar personal competente y motivado a la organización.
- **Aplicación de personas:** Comprende el análisis, evaluación y diseño de cargos, así como la evaluación del desempeño.
- **Compensación de las personas:** Abarca el diseño de estructuras salariales, la asignación de incentivos y bonificaciones y la asignación de beneficios y servicios complementarios.
- **Desarrollo de personas:** Considera el diseño de programas de capacitación y entrenamiento, programas de ascensos y rotación del personal, y programas de integración y motivación.
- **Retención de personas:** Comprende capacitación y desarrollo, asignación de bonificaciones y participaciones y asignación de beneficios y servicios complementarios.

---

<sup>108</sup> AMADOR, Hugo. (2012). Auditoría Administrativa. Proceso y aplicación. Bogotá – Colombia: Editorial Uniandes.

- **Monitoreo de personas:** Considera el diseño de los sistemas de información para la administración del personal, el registro de sus files personales, los documentos relacionados con los movimientos y acciones de personal, así como las bases de datos para las auditorias o acciones de control”<sup>109</sup>.

Mientras que para Martha Alles las actividades más importantes, es la gestión estratégica del personal, son las siguientes:

- “Atracción, selección e incorporación de personas.
- Análisis y descripción de puestos.
- Remuneración, compensación y beneficios.
- Evaluación del desempeño.
- Capacitación y entrenamiento.
- Desarrollo de planes de sucesión”<sup>110</sup>.

## **Importancia del Talento Humano en la empresa de hoy**

En los últimos años se ha observado como las empresas líderes y competitivas han comprendido e implementado que solo mediante una racional inversión en programas de capacitación lograrán obtener el nivel de competencia exigido en los nuevos mercados; aunque muchas otras no ven esto como una inversión sino como un gasto y siguen viendo a su Talento Humano como un instrumento cuantificable más dentro de la compañía.

La participación activa del Talento Humano en la actualidad es de vital importancia, ya que este depende la evolución y competitividad de una

---

<sup>109</sup> AMADOR, Hugo. (2012). Auditoria Administrativa. Proceso y aplicación. Bogotá – Colombia: Editorial Uniandes.

<sup>110</sup> ALLES, Martha. (2011). Administración del Talento Humano. Buenos Aires: Editorial Granada. Tercera edición.

empresa, y por medio de la capacitación se rompen paradigmas para el logro continuo y un aprendizaje participativo.

Por otra parte la gestión del “Talento Humano debe permitir que la mayoría de los seres humanos accedan a los conocimientos, ya que tiempo atrás solo tenían acceso las personas de buena posición económica, esto ha cambiado por los adelantos tecnológicos y ha permitido que todos accedan al debido a la globalización en un mundo competitivo; es por esto que el Talento Humano es una estrategia empresarial ya que la hace competitiva porque sus trabajadores están en constante aprendizaje y por medio de sus experiencias hacen que se logre los objetos y las metas propuestas y de igual manera crece el funcionamiento de la empresa”.<sup>111</sup>

La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos.

Existen tres tipos de recursos:

**Recursos materiales:** Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

**Recursos técnicos:** Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

**Talento Humano:** No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias,

---

<sup>111</sup> MERTENS, Luis. (2003). Competencia laboral, sistemas, surgimientos y modelos. Montevideo – Uruguay: Editorial Granica.

motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, etc.

Entre los factores que contribuirían a mejorar el espejo empresarial se encuentran:

**La comunicación interna:** sirve para reforzar la participación de los empleados en la información constante de los procesos que vive la organización en un entorno cambiante, lo que constata la importancia que se les concede a cada uno según su rol para el desarrollo de la empresa. Los miembros de una organización deben conocer y compartir los principios y valores de la compañía para generar sentido de pertenencia y sentirse integrados en esa compañía. La empresa que explica internamente por qué toma decisiones económicas, institucionales, etc., ofrece una dirección y un sentido hacia dónde dirigirse.

**La autonomía:** reside en aprender a liberar potenciales ocultos en cada uno de los empleados ayudándolos a experimentar sobre sus propios medios de acción para ser creativos y lograr objetivos. Se debe delegar no solo poder sino autonomía y responsabilidad.

Para ello hay que expresar claramente lo que se espera de cada uno.

**Equilibrio entre expectativas y recompensas:** es la capacidad de influir en la productividad de los empleados para satisfacer las expectativas frente a las recompensas recibidas.

“Si una persona cree que un gran esfuerzo tiene poco efecto sobre el resultado, tenderá a esforzarse poco, debido a que no ve relación entre el nivel de productividad y recompensa”<sup>112</sup>.

Por ello se debe conocer que es lo que el empleado espera de la empresa y que está dispuesto a aportar a la organización de ésta manera se establece el equilibrio mutuo valorado en expectativas y resultados.

Cuando estos factores se alinean dentro de la relación laboral se adquiere un sentido para la estrategia empresarial, ya que comunicar una decisión refuerza a la empresa ante sus públicos internos y externos.

Las empresas que quieren conocer las opiniones de su público interno en relación con cualquier tema vinculado con la compañía cuentan con herramientas de relaciones públicas como son: las auditorías de comunicación interna, la organización de reuniones con empleados, encuestas anuales de empleados, buzones de sugerencias a través de la Intranet, entre otras que sirven para medir el clima de opinión interno en cualquier tema que afecta a la empresa y que debería fundamentarse en un verdadero feedback entre la dirección y los empleados.

## **Reclutamiento y selección**

El análisis de puestos proporciona información sobre lo que representa el puesto y los requisitos humanos que se requieren para desempeñar esas actividades. “Esta información es la base sobre la que se decide qué tipos de personas se reclutan y contratan”.<sup>113</sup>

---

<sup>112</sup> AMADOR, Hugo. (2012). Auditoría Administrativa. Proceso y aplicación. Bogotá – Colombia: Editorial Uniandes.

<sup>113</sup> VARGAS, Froilán. (2009). Capacitación integral del Talento Humano por competencias. Salamanca – España: Editorial Bellavista.

## **Compensaciones**

“También es necesaria una clara comprensión de lo que cada empleo representa para estimar el valor de los puestos y la compensación apropiada para cada uno”<sup>114</sup>. Eso se debe a que la compensación (salario y bonos) está vinculada generalmente a la capacidad requerida, al nivel de educación, a los riesgos de seguridad y otros; todos ellos son factores que se identifican por medio del análisis del puesto.

## **Evaluación del desempeño**

“La evaluación del desempeño implica comparar el desempeño real de cada empleado con su rendimiento deseado”<sup>115</sup>.

Con frecuencia es a través del análisis de puestos que los Ingenieros Industriales y otros expertos determinan los estándares que se deben alcanzar y las actividades específicas que se tiene que realizar.

## **Capacitación**

“Se utilizará la información del análisis de puestos para diseñar los programas de capacitación y desarrollo”<sup>116</sup>.

Esto se debe a que el análisis y las descripciones resultantes del puesto muestran el tipo de habilidades que se requieren, y por lo tanto de capacitación.

---

<sup>114</sup> AMADOR, Hugo. (2012). Auditoria Administrativa. Proceso y aplicación. Bogotá – Colombia: Editorial Uniandes.

<sup>115</sup> AMADOR, Hugo. (2012). Auditoria Administrativa. Proceso y aplicación. Bogotá – Colombia: Editorial Uniandes.

<sup>116</sup> ALLES, Martha. (2011). Administración del Talento Humano. Buenos Aires: Editorial Granada. Tercera edición.

## **Instrumentos de selección**

Entre los instrumentos de selección se encuentran los siguientes.

### **Entrevistas**

“Sin duda, la entrevista es el medio de selección que más se usa y del cual dependen las organizaciones para diferenciar a los candidatos. Desempeña un papel primordial en más del 90% de las decisiones de selección”.<sup>117</sup>

“Se puede decir, además, que la entrevista lleva bastante peso. Es decir, no solo se usa mucho, sino que sus resultados suelen tener una influencia inconmensurable en la decisión de la selección”<sup>118</sup>.

El candidato que sale mal librado en la entrevista de empleo puede ser excluido del conjunto de solicitantes, independientemente de su experiencia, las calificaciones de sus pruebas o sus recomendaciones. Por el contrario, con frecuencia, la persona con técnicas más refinadas para buscar trabajo, sobre todo en las usadas en el proceso de la entrevista, es la contratada, aunque quizá no sea el candidato ideal para el puesto.

Estos resultados son importantes porque, para asombro de muchos, la entrevista típica, mal estructurada, es un mal instrumento de selección para la mayor parte de los empleos. ¿Por qué? Porque los datos reunidos en estas entrevistas suelen estar sesgados y no guardan relación con el rendimiento laboral futuro.

---

<sup>117</sup> VALLE, Eduardo. (2006). La formación y gestión del talento. Buenaventura – Colombia: Editorial Raíces.

<sup>118</sup> BERGER, Daniel. (2009). Desarrollo personal vs desarrollo profesional. Mendoza – Argentina: Editorial Granica.

La evidencia sugiere que las entrevistas son buenas para determinar la inteligencia del solicitante, su nivel de motivación y sus habilidades interpersonales.

Cuando estas evidencias están relacionadas con el rendimiento laboral, la entrevista debe ser un instrumento valioso.

## **Pruebas escritas**

Las pruebas escritas típicas son pruebas de inteligencia, aptitudes, capacidad e intereses.

Las pruebas de capacidad intelectual, de capacidad mecánica y espacial, de exactitud de percepción y de capacidad motora han demostrado ser proyectoras con cierto grado de validez para muchos puestos operativos, especializados y semiespecializados en organizaciones industriales.

Las pruebas de inteligencia son proyectoras razonablemente buenas para los puestos de supervisión. Sin embargo, la administración tiene la obligación de demostrar que las pruebas utilizadas guardan relación con el puesto.

“Como las características que tocan muchas de estas pruebas están bastante alejadas del rendimiento real del empleo mismo, no se han podido obtener coeficientes altos de su validez”<sup>119</sup>. El resultado ha sido un menor uso de pruebas escritas tradicionales y un mayor interés por las pruebas de simulación del rendimiento.

---

<sup>119</sup> VALLE, Eduardo. (2006). La formación y gestión del talento. Buenaventura – Colombia: Editorial Raíces.

## **Pruebas de simulación del rendimiento**

¿Qué mejor manera de averiguar si un solicitante puede ocupar un puesto que pedirle que lo desempeñe? Ésta es la lógica de las pruebas de simulación.

Las pruebas de simulación del rendimiento han ido adquiriendo popularidad en los pasados veinte años. Sin duda, el entusiasmo por estas pruebas se deriva del hecho de que se basan en datos del análisis de puestos y, por tanto, deben satisfacer mejor el requisito de su relación con el trabajo que las pruebas escritas.

Las pruebas de simulación del rendimiento están compuestas por conductas laborales reales y no por sustitutos, como sería el caso de las pruebas escritas.

“Las dos pruebas de simulación del rendimiento más conocidas son las muestras de trabajo y los centros de evaluación. Las primeras son ideales para empleos rutinarios, mientras que las segundas son ideales para la selección del personal administrativo”.<sup>120</sup>

---

<sup>120</sup> VILLAVICENCIO, Luis. (2010). Desarrollo del Talento Humano. Basado en competencias. Lima – Perú: Editorial Andes.

## **e. MATERIALES Y MÉTODOS**

Para lograr efectuar el examen especial se utilizaron materiales, métodos e instrumentos de recolección de datos.

### **Materiales**

Para el adecuado término del presente trabajo fue necesario la utilización de lo siguiente:

Libros, anillados de texto, hojas papel bond A4, copias, internet, esferográfico, cámara fotográfica, escanner, cartuchos de tinta Levantamiento de texto, impresión y encuadernación, esferográficos, carpetas, memory flash de 4 gigas, computador personal, impresora, transporte, imprevistos.

### **Métodos**

Para la realización del examen especial en el GAD Parroquial Rural de Zurmi se utilizaron los siguientes métodos:

#### **Método científico**

Permitió recabar los referentes teóricos que sustentan la presente investigación. Este método fue utilizado en toda la investigación en razón que se hizo uso de análisis científicos que hayan sido realizados y que viabilicen la realización del examen especial, aplicando técnicas comprobadas en cada una de las fases. Facilitó realizar el marco teórico, como la elaboración de los cuestionarios de control interno y de preguntas

para determinar la gestión del Talento Humano en el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Zurmi, Cantón Nangaritza.

### **Método inductivo**

Permitió partir desde las conceptualizaciones particulares hasta hacer comprender el tema general, metodología aplicada al momento de elaborar la fundamentación teórica del trabajo realizado, a partir del tema central se llegó hasta cada uno de las definiciones particulares, esta investigación se la aplicó al momento que se realizaron la presentación de resultados en el detalle de la auditoría al describir cada una de las fases que componen el examen especial.

### **Método deductivo**

Fue utilizado para ir de los documentos generales recopilados en el examen especial de Talento Humano al GAD parroquial Rural de Zurmi. Se lo utilizó para la recopilación de información de los distintos papeles de trabajo que se encuentran de las actividades desarrolladas, como en la elaboración de los programas de trabajo en el GAD Parroquial Rural de Zurmi, realizando un estudio minucioso de su contenido y si está acorde a la normativa legal vigente y a los principios de eficiencia y eficacia administrativa.

### **Técnicas**

Las técnicas permitieron recolectar información sobre el tema investigado, es así que se utilizaron las siguientes:

### **Entrevista**

La misma que fue aplicada al Presidente del GAD Parroquial Rural de Zurmi, a través de una guía de entrevista se busca definir cómo se realiza

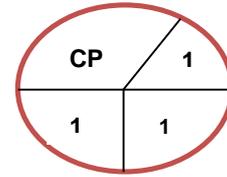
la administración de esta institución pública, definiendo los distintos procesos que se llevan a cabo y de analizar si el recurso humano existente, es el suficiente de acuerdo a las labores desarrolladas.

## **Encuesta**

Es aplicada al Talento Humano que labora en el GAD Parroquial Rural de Zurmi, permitió conocer si el trabajo que ellos lo realizan, está acorde a las últimas normativas y de acuerdo con los principios de eficiencia y eficacia administrativa.

## f. RESULTADOS

### CARTA DE PRESENTACIÓN



Zamora, 4 de mayo de 2015.

Sr. Santos Jiménez.

**PRESIDENTE DEL GOBIERNO PARROQUIAL DE ZURMI**

Ciudad.

De mi consideración

Con la presente carta se pone a su consideración la siguiente propuesta de trabajo de la señora Mayra Troyani, la misma que presta servicios de Auditoría Financiera, Administrativa, de Gestión, etc. Ante los requerimientos para la obtención del título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría Contador Público Autorizado sujetándose a los reglamentos establecidos por la Universidad se permite en hacerle llegar la propuesta para realizar el examen especial a la gestión del Talento Humano del GAD parroquial rural de Zurmi.

El inicio del trabajo se lo haré conocer por escrito en los siguientes días, de acuerdo a la orden de Trabajo emitida por la Mg. María Córdova Directora de Tesis; es importante hacer notar que para cumplir con los objetivos, es necesario contar con la colaboración del personal de esta institución pública.

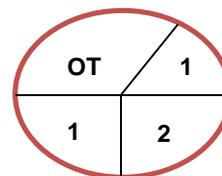
Agradeciendo de antemano la atención a la presente, me suscribo de usted.

Atentamente,

Mayra Troyani

**JEFE DE EQUIPO**

## ORDEN DE TRABAJO No. 001



Zurmi, 6 de mayo del 2015.

Sra.

Mayra Troyani.

**AUDITORA – JEFE DE EQUIPO**

Ciudad.-

De mi consideración:

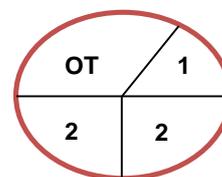
En atención a las disposiciones legales y reglamentarias de la carrera de Contabilidad y Auditoría, de la Universidad Nacional de Loja, previo a la obtención del Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría Contador Público Auditor, emito la orden de trabajo N° 001 en la cual actuará usted como jefe de equipo; como supervisor el Mg. Adalberto Fausto Morocho Pintado; para que realice el examen especial, al componente Talento Humano del GAD Parroquial de Zurmi, Cantón Nangaritza, cuyos objetivos están dirigidos a:

- Identificar el proceso de capacitación del Talento Humano del GAD Parroquial de Zurmi.
- Realizar el control interno del funcionamiento del Talento Humano para determinar la eficiencia y eficacia de su desempeño.
- Identificar el método de evaluación de personal que se realiza en el GAD Parroquial de Zurmi.

El alcance del examen especial comprenderá del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2014; para lo cual contará con un tiempo estimado para la

ejecución del examen de 45 días laborables.

Atentamente,

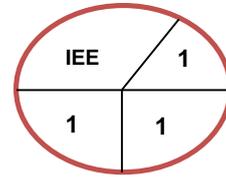


Mg. Adalberto Fausto Morocho Pintado  
**SUPERVISOR DE TESIS**

## NOTIFICACIÓN DE INICIO DE EXAMEN ESPECIAL

Entidad: GAD Parroquial Rural de Zurmi.

Periodo: 1 de enero al 31 de diciembre del 2014.



Zurmi, 8 de mayo del 2015.

Sr. Santos Jiménez.

PRESIDENTE DEL GAD PARROQUIAL RURAL DE ZURMI

Ciudad.

De mi consideración:

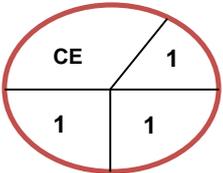
En atención a la orden de trabajo No. 1 con fecha 6 de mayo de 2015 y de conformidad a las disposiciones legales y reglamentarias de la carrera de Contabilidad y Auditoría, pongo a su conocimiento que a partir de hoy se da inicio al examen especial concretamente al componente Talento Humano, para el período comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre de 2014, para lo cual agradeceré disponer a los funcionarios la entrega de la información que se solicite para el cumplimiento de los objetivos de la auditoría.

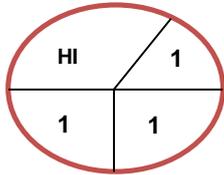
Así mismo solicito se conceda las facilidades para instalar un espacio en el que la auditora pueda realizar su trabajo en la institución.

Atentamente,

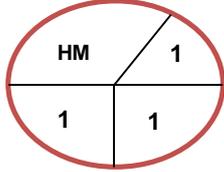
Mayra Troyani

## JEFE DE EQUIPO

<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO</b> <b>PARROQUIAL RURAL DE “ZURMI”</b> <b>EXAMEN ESPECIAL AL TALENTO HUMANO</b> Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2014 <b>CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN DE TIEMPO</b>			
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA	DURACIÓN
Conocimiento preliminar.	<b>M.Y.T.B.</b>	13/05/2015	6 días
Matriz preliminar de riesgo.	<b>M.Y.T.B.</b>	21/05/2015	1 día
Planificación específica.	<b>M.Y.T.B.</b>	22/05/2015	11 días
Matriz de evaluación de riesgo de examen especial.	<b>M.Y.T.B.</b>	08/06/2015	1 día
Programa de examen especial.	<b>M.Y.T.B.</b>	09/06/2015	1 día
Control interno.	<b>M.Y.T.B.</b>	10/06/2015	3 días
Evaluación de control interno.	<b>M.Y.T.B.</b>	15/06/2015	2 días
Narrativa de control interno.	<b>M.Y.T.B.</b>	17/06/2015	5 días
Indicadores de gestión de Talento Humano.	<b>M.Y.T.B.</b>	24/06/2015	5 días
Papeles de trabajo de sustento de examen especial.	<b>M.Y.T.B.</b>	25/06/2015	10 días
ELABORADO POR: <b>M.Y.T.B.</b>	REVISADO POR: <b>A.F.M.P.</b>	FECHA: <b>11-05-2015</b>	<b>Σ 45 días</b>

<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO</b> <b>PARROQUIAL RURAL DE “ZURMI”</b> <b>EXAMEN ESPECIAL AL TALENTO HUMANO</b> Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2014 <b>HOJA DE ÍNDICES</b>	
--	---

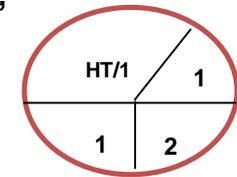
ÍNDICE	PAPELES DE TRABAJO	
<b>AD</b>	ADMINISTRACION DE GESTIÓN.	
<b>CP</b>	Carta de Presentación.	
<b>OT</b>	Orden de Trabajo.	
<b>IEE</b>	Notificación de Inicio de examen especial.	
<b>HI</b>	Hoja de Índices.	
<b>HM</b>	Hoja de Marcas.	
<b>HT/1</b>	Hoja de distribución de trabajo.	
<b>HT /2</b>	Hoja de distribución de tiempo.	
<b>P</b>	PLANIFICACIÓN.	
<b>CP</b>	CONOCIMIENTO PRELIMINAR.	
<b>CP/1</b>	Conocimiento Preliminar.	
<b>CP/2</b>	Matriz Preliminar de Riesgo.	
<b>PE/1</b>	Planificación específica.	
<b>PE/2</b>	Matriz de evaluación y calificación de riesgo.	
<b>EA</b>	Ejecución del examen especial.	
<b>PEE</b>	Programa de examen especial.	
<b>CCI</b>	Cuestionario de control interno.	
<b>ECI</b>	Evaluación del sistema de control interno.	
<b>CNA</b>	Narrativas de la evaluación del sistema de control interno.	
<b>ITH</b>	Indicadores del Talento Humano.	
<b>TH</b>	Analíticas del Talento Humano.	
<b>NA</b>	Hoja de narrativas	
<b>CR</b>	Comunicación de resultados	
<b>SE</b>	Seguimiento y evaluación	
ELABORADO POR: <b>M.Y.T.B.</b>		
REVISADO POR: <b>A.F.M.P.</b>		FECHA: <b>11-05-2015</b>

<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO</b> <b>PARROQUIAL RURAL DE “ZURMI”</b> <b>EXAMEN ESPECIAL AL TALENTO HUMANO</b> Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2014	
--	---

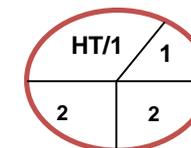
SÍMBOLO	TÉCNICAS	
	Verificado	
	Observado	
	Analizado	
	Comprobado	
	Sumatoria	
	Cálculos	
	Sustentado con evidencia	
	Incumplimiento de las normas manuales y reglamentos	
	Hallazgo	
	Verificación con documento fuente	
ELABORADO POR: <b>M.Y.T.B.</b>	REVISADO POR: <b>A.F.M.P.</b>	FECHA: <b>13-05-2015</b>

## HOJA DE DISTRIBUCIÓN DE TRABAJO

<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL RURAL DE “ZURMI”</b> <b>EXAMEN ESPECIAL AL TALENTO HUMANO</b> Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2014 <b>HOJA DE DISTRIBUCIÓN DE TRABAJO</b>				
NOMBRES Y APELLIDOS	FUNCIÓN	FIRMAS	SIGLAS	TRABAJO ASIGNADO
Mg. Adalberto Fausto Morocho Pintado	Supervisor		A.F.M.P.	Identificar y supervisar el trabajo desarrollado de parte del jefe de equipo con la finalidad de efectuar el examen especial.
Mayra Yadira Troyani Betancourt	Jefe de Equipo		M.Y.T.B	Realización del examen especial en todas sus fases desarrollando la hoja de distribución de trabajo, la planificación preliminar y específica; matriz de evaluación y calificación del riesgo de examen especial.  Aplicar indicadores de gestión para determinar el cumplimiento del Talento Humano.  Elaboración de papeles de trabajo, como el control interno.  Elaborar el informe común de resultados.
ELABORADO POR: <span style="color: red;">M.Y.T.B.</span>		REVISADO POR: <span style="color: red;">A.F.M.P.</span>		FECHA: <span style="color: red;">19-05-2015</span>



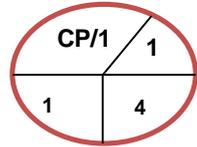
**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL RURAL DE “ZURMI”**  
**EXAMEN ESPECIAL AL TALENTO HUMANO**  
 Período 01 de enero al 31 de diciembre de 2014



**HOJA DE DISTRIBUCIÓN DE TIEMPO**

<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>	<b>FUNCIÓN</b>	<b>FIRMAS</b>	<b>SIGLAS</b>	<b>TRABAJO ASIGNADO</b>	<b>TIEMPO</b>
Mg. Adalberto Fausto Morocho Pintado	Supervisor		<b>A.F.M.P.</b>	Identificar y supervisar el trabajo desarrollado de parte del jefe de equipo con la finalidad de efectuar el examen especial.	15 DÍAS
Mayra Yadira Troyani Betancourt	Jefe de Equipo		<b>M.Y.T.B.</b>	Realización del examen especial en todas sus fases desarrollando la hoja de distribución de trabajo, la planificación preliminar y específica; matriz de evaluación y calificación del riesgo de examen especial.  Aplicar indicadores de gestión para determinar el cumplimiento del Talento Humano.  Elaboración de papeles de trabajo, como el control interno.  Elaborar el informe común de resultados.	30 DÍAS
ELABORADO POR: <b>M.Y.T.B.</b>		REVISADO POR: <b>A.F.M.P.</b>		FECHA: <b>25-05-2015</b>	

## PLANIFICACIÓN

<p><b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO</b> <b>PARROQUIAL RURAL DE “ZURMI”</b> <b>EXAMEN ESPECIAL AL TALENTO HUMANO</b> Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2014 <b>CONOCIMIENTO PRELIMINAR</b></p>	
---	---

### 1. Identificación de la entidad

Nombre de la Entidad: GAD Parroquial de Zurmi

Dirección: Calle principal frente al Parque Central

Teléfono: 2304598

Horario de Trabajo: 8H00-12H00 y 13H00 -17H00

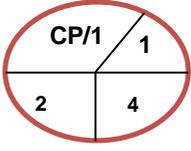
Correo: gadparroquialzurmi@gmail.com

### 2. Base legal de creación y funcionamiento

El GAD Parroquial Rural de Zurmi, fue creado de acuerdo al registro oficial N° 283 de Acuerdo Ministerial el 24 de Septiembre de 1993 día en que declara aprobada como Parroquia Rural a Zurmi, es ahí donde todos sus esfuerzos y sueños se ven cristalizados para un buen vivir.

La Junta Parroquial, regulan sus actividades mediante las siguientes disposiciones legales:

- Constitución de la República del Ecuador
- Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización.

<p><b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO</b></p> <p><b>PARROQUIAL RURAL DE “ZURMI”</b></p> <p><b>EXAMEN ESPECIAL AL TALENTO HUMANO</b></p> <p>Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2014</p> <p><b>CONOCIMIENTO PRELIMINAR</b></p>	
---	---

- Ley Orgánica de Administración Financiera y Control.
- Ley de Presupuesto del Sector Público.
- Reglamento Orgánico Funcional e Interno de Funcionamiento.
- Acuerdos Ministeriales.

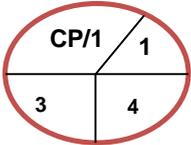
### **3. Organigramas, manuales, instructivos vigentes en el periodo examinado**

- NIVEL DIRECTIVO: Miembros de la Junta.
- NIVEL EJECUTIVO: Presidente de la Junta Parroquial.
- NIVEL ADMINISTRATIVO: Secretaria, Contadora, Técnicos.
- NIVEL OPERATIVO: Obreros.

### **4. Talento Humano**

Para el cumplimiento de las actividades que se realizaron en el GAD Parroquial Rural de Zurmi existe el siguiente personal:

- Directorio (Vocales)
- Ejecutivo (Presidente)
- Auxiliar (Secretaria)
- Contadora
- Técnicos
- Obreros

<p><b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO</b></p> <p><b>PARROQUIAL RURAL DE “ZURMI”</b></p> <p><b>EXAMEN ESPECIAL AL TALENTO HUMANO</b></p> <p>Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2014</p> <p><b>CONOCIMIENTO PRELIMINAR</b></p>	
---	---

### **5. Composición de Talento Humano**

- Directorio (4 personas)
- Ejecutivo (1 persona)
- Auxiliar (1 persona)
- Contadora (1 persona)
- Técnicos (2 personas)
- Operativo (3 personas)

### **6. Objetivos de la entidad y principales actividades realizadas en el periodo a examinar**

- Planificar e impulsar el desarrollo físico de la parroquia y sus áreas urbanas y rurales.
- Procurar el bienestar material de la colectividad y contribuir al funcionamiento y protección de los intereses locales.
- Acrecentar el espíritu de nacionalidad a los miembros de confraternidad de los asociados, para lograr el creciente progreso y la indisoluble unidad de la nación.

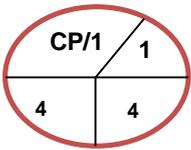
### **7. Periodo cubierto por el último examen**

En el GAD Parroquial Rural de Zurmi hasta el momento no se ha realizado ningún examen especial o auditoría.

### **8. Procesos sujetos a examen**

Para efectuar el examen especial se analizarán los siguientes procesos:

- Capacitación del Talento Humano.
- Selección y contratación del Talento Humano.
- Evaluación del Talento Humano.

<p><b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO</b></p> <p><b>PARROQUIAL RURAL DE “ZURMI”</b></p> <p><b>EXAMEN ESPECIAL AL TALENTO HUMANO</b></p> <p>Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2014</p> <p><b>CONOCIMIENTO PRELIMINAR</b></p>	
---	---

### 9. Matriz FODA de la parroquia Zurmi

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Talento Humano del GAD Parroquial de Zurmi cuenta con experiencia en su trabajo.</li> <li>-Existencia de Talento Humano de acuerdo a las necesidades.</li> <li>-El Talento Humano, cuenta con todas las facilidades para el desarrollo de sus funciones.</li> <li>-El Talento Humano está radicado dentro de la propia parroquia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-No cuenta con un departamento de apoyo al Talento Humano.</li> <li>-Talento Humano desconoce cómo está rindiendo debido a la falta de evaluación.</li> <li>-Carece de un reglamento y manual para la selección de personal.</li> <li>-El Talento Humano no cuenta un manual de funciones.</li> <li>-No existe cronograma de capacitación al Talento Humano.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-De lograr mejorar su nivel de conocimiento en el área que se ha especializado.</li> <li>-A través de la experiencia en el sector público optar por un mejor cargo.</li> <li>-De acuerdo a las nuevas normas se puede llegar a mejorar su situación económica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Creación de nuevas leyes que puedan suprimir su partida laboral.</li> <li>-Que otras empresas públicas asuman las funciones del GAD.</li> <li>-Creación de otras entidades que le disminuyan competencias a los GADs.</li> </ul>

Elaborado por

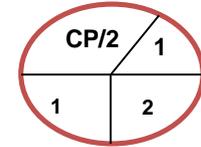
Revisado por

**JEFE DE EQUIPO**

**SUPERVISOR**

## Matriz Preliminar de Riesgo

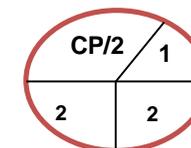
<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL RURAL DE “ZURMI”</b> <b>EXAMEN ESPECIAL AL TALENTO HUMANO</b> Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2014 <b>MATRIZ PRELIMINAR DE RIESGO</b>				
CUENTA	RIESGO		ENFOQUE PRELIMINAR	ESTRUCTURA PARA EL PLAN DE TRABAJO
	RIESGO INHERENTE	RIESGO DE CONTROL		
<b>Subcomponente</b> <b>Dirección</b>	<b>MODERADO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Moderada importancia del componente en análisis</li> <li>Control, archivo de los documentos que respaldan el desempeño del Talento Humano.</li> </ul>	<b>ALTO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Incumplimiento de las normas de contratación</li> <li>No se cumple con la evaluación permanente del cumplimiento del trabajo.</li> </ul> <p>Incumplimiento, metas, planificación, control.</p>	<b>PRUEBAS SUSTANTIVAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Contratación</li> <li>Capacitación</li> <li>Análisis del plan operativo anual.</li> </ul> <b>PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Control y verificación del cumplimiento de las funciones del Talento Humano en base a las Normas de Control Interno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumplimiento de actividades</li> </ul>
ELABORADO POR: <b>M.Y.T.B.</b>		REVISADO POR: <b>A.F.M.P.</b>	FECHA: <b>01-06-2015</b>	



**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL RURAL DE “ZURMI”**

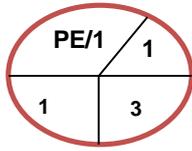
**EXAMEN ESPECIAL AL TALENTO HUMANO**

Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2014



**MATRIZ PRELIMINAR DE RIESGO**

CUENTA	RIESGO		ENFOQUE PRELIMINAR	ESTRUCTURA PARA EL PLAN DE TRABAJO
	RIESGO INHERENTE	RIESGO DE CONTROL		
<b>Subcomponente Personal administrativo</b>	<b>MODERADO</b>	<b>ALTO</b>	<b>PRUEBAS SUSTANTIVAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Control de asistencia</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desempeño moderado de las actividades encomendadas</li> <li>Control de la asistencia de forma permanente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No existe control del registro de asistencia</li> <li>No se respetan las funciones de cada persona del GAD Zurmi</li> </ul> <p>Incumplimiento, metas, planificación, control.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Control</li> <li>Asistencia</li> <li>No cumplen funciones</li> </ul> <p align="center"><b>PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Control y verificación del cumplimiento de las funciones del Talento Humano, en base a las Normas de Control Interno.</li> </ul>	
ELABORADO POR: <b>M.Y.T.B.</b>		REVISADO POR: <b>A.F.M.P.</b>	FECHA: <b>01-06-2015</b>	

<p><b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO</b></p> <p><b>PARROQUIAL RURAL DE “ZURMI”</b></p> <p><b>EXAMEN ESPECIAL AL TALENTO HUMANO</b></p> <p>Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2014</p> <p><b>PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA</b></p>	
--	---

### **1. Motivo del examen especial**

El examen especial a efectuarse al Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Zurmi, se llevará a cabo con la finalidad de cumplir con un requisito previo a optar el título en Contabilidad y Auditoría, y para cumplir con la orden de trabajo N° 1, emitida por la Directora de Tesis.

### **2. Objetivos del examen especial**

- Identificar el proceso de capacitación del Talento Humano del GAD Parroquial de Zurmi.
- Realizar el control interno del funcionamiento del Talento Humano para determinar la eficiencia y eficacia de su desempeño.
- Identificar el método de evaluación de personal que se realiza en el GAD Parroquial de Zurmi.

### **3. Alcance del examen especial**

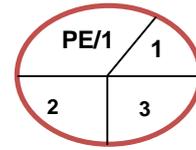
Se practicará el examen especial a la gestión del Talento Humano del GAD

Parroquia rural de Zurmi, del período de enero a diciembre de 2014.

### **4. Indicadores de Talento Humano**

Para medir el funcionamiento del Talento Humano del GAD Parroquial Zurmi se utilizan los siguientes indicadores:

Indicador de ausentismo



$$Ausen = \frac{\text{Horas hombre de ausencia}}{\text{Horas hombre totales laborables}} * 100$$

Manejo del personal

$$\text{Manejo Personal} = \frac{\text{Gastos de capital}}{\text{Total personal de la Institución}}$$

Ascensos del personal

$$\text{Ascensos.} = \frac{\text{Número de personas ascendidas}}{\text{Número de cargos}} * 100$$

Indicador de cumplimiento

$$\text{Cumplimiento} = \frac{\text{Actividades realizadas}}{\text{Actividades programadas}} * 100$$

Eficacia

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Funciones ejecutadas}}{\text{Funciones asignadas}} * 100$$

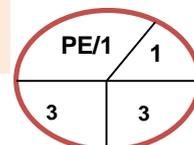
Eficiencia

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Presupuesto capacitación}}{\text{Presupuesto ejecutado}}$$

Economía

$$\text{Economía} = \frac{\text{Presupuesto devengado}}{\text{Presupuesto asignado}}$$

Calidad del servicio



$$Cal. Serv = \frac{Comunicaciones\ despachadas}{Comunicaciones\ recibidas} * 100$$

$$Cal. Serv = \frac{Informes\ presentados}{Informes\ aprobados} * 100$$

Indicador de salario medio

$$Salario\ Medio = \frac{Costo\ personal\ del\ período}{Número\ de\ empleados}$$

Indicador de capacitación

$$Capacitación = \frac{Servidores\ capacitados}{Número\ de\ empleados} * 100$$

Indicador de gastos de funcionamiento

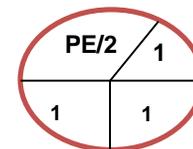
$$Gastos\ de\ funcionamiento. = \frac{Gastos\ de\ operación}{Nro.\ Actividades\ realizadas}$$

Elaborado por	Revisado por
<b>JEFE DE EQUIPO</b>	<b>SUPERVISOR</b>

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL RURAL DE “ZURMI”**

**EXAMEN ESPECIAL AL TALENTO HUMANO**

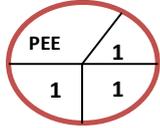
Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2014



**MATRIZ DE EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN DE RIESGO DE EXAMEN ESPECIAL**

COMPONENTES Y AFIRMACIONES	RIESGO Y SU FUNCIONAMIENTO	ENFOQUE DE EXAMEN ESPECIAL	
		PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO	PRUEBAS SUSTANTIVAS
<p><b>TALENTO HUMANO</b></p> <p>Incumplimiento</p> <p>Metas</p> <p>Planificación</p> <p>Control</p>	<p><b>RI: MEDIO</b></p> <p><b>RC: MEDIO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar cómo se efectúa el control de asistencia</li> <li>• Determinar el mecanismo de capacitación del Talento Humano</li> <li>• Selección de personal y reclutamiento.</li> <li>• Revisión del cumplimiento</li> <li>• Análisis el método de evaluación del desempeño del Talento Humano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar y analizar el plan anual de capacitación, de acuerdo a normas de control interno</li> <li>• Revisión de plan operativo anual</li> <li>• Análisis de control de asistencia de acuerdo a normas de control interno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación de certificados de capacitación</li> <li>• Medir el cumplimiento de metas</li> <li>• Revisión del control de registro de asistencia.</li> </ul>
ELABORADO POR: <b>M.Y.T.B.</b>		REVISADO POR: <b>A.F.M.P.</b>	FECHA: <b>09-06-2015</b>

## PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO</b> <b>PARROQUIAL RURAL DE “ZURMI”</b> <b>EXAMEN ESPECIAL AL TALENTO HUMANO</b> Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2014 <b>PROGRAMA DE EXAMEN ESPECIAL</b>				
<b>Objetivos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar el grado de cumplimiento de las actividades de parte de los directivos del Gobierno Autónomo Descentralizado parroquial rural de Zurmi.</li> <li>• Realizar la evaluación del control interno en relación a la gestión de dirección.</li> </ul>				
No	PROCEDIMIENTOS	REF.	REALIZADO	FECHA
1	Elaborar el cuestionario de control interno para evaluar la forma de controlar la gestión del Talento Humano del GAD Parroquial de Zurmi.	CCI.1	MYTB	15-05-2015
2	Elaborar cédulas narrativas de las debilidades encontradas en el control interno.	CCI.2	MYTB	25-05-2015
3	Aplicar los indicadores de gestión a los directivos para determinar la gestión del Talento Humano del personal del GAD Parroquial de Zurmi.	CCI.3	MYTB	04-06-2015
4	Presentar papeles de trabajo necesarios para obtener evidencias que justifiquen los hallazgos encontrados.	CCI.4	MYTB	10-06-2015
ELABORADO POR: <b>M.Y.T.B.</b>		REVISADO POR: <b>A.F.M.P.</b>		FECHA: <b>23-06-2015</b>

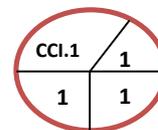
**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL RURAL DE "ZURMI"**

**EXAMEN ESPECIAL AL TALENTO HUMANO**

Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2014

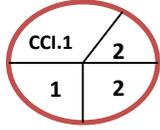
**Componente:** Talento Humano

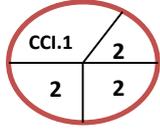
**Sucomponente:** Directivos

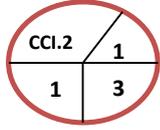


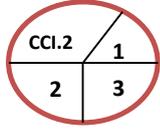
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

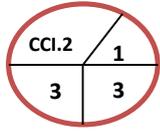
No	Preguntas	Respuestas			Pond	Calif.	Observaciones
		Si	No	N/A			
1	¿Se le ha brindado todas las herramientas y materiales al Talento Humano del GAD Parroquial de Zurmi para desempeñar su trabajo?	X			10	10	
2	¿Considera que la forma de controlar la asistencia sea la adecuada en el GAD Parroquial?		X		10	0	Registro se lo hace a través de hoja puede ser manipulada
3	¿Los proyectos que se encuentran en ejecución por el GAD Parroquial Rural de Zurmi, se los realiza de acuerdo a la planificación?	X			10	9	Existe el personal para realizarlo según lo planificado
4	¿Cuándo ejecuta algún proyecto como responsable elabora algún informe?	X			10	10	
5	¿El trabajo que usted realiza es evaluado de tal forma que se logra medir su verdadero valor dentro del desarrollo de la parroquia?		X		10	0	No existe evaluaciones
6	¿Al momento de realizar la contratación y selección de personal cuentan con un reglamento que los oriente?		X		10	0	No existe este tipo de manual
7	¿Cuándo usted fue contratado se lo hizo a través de concurso de méritos y oposición para determinar su idoneidad en el desempeño del trabajo?	X			10	8	Existía la vacante y se lo realizo de acuerdo a lo establecido en la ley
8	¿Se Ha definido de forma clara su función a desempeñar dentro de la institución?	X			10	10	
9	¿La documentación de las operaciones es completa, oportuna y facilita la revisión del proceso administrativo, de principio a fin?	X			10	8	Existe los medios necesarios para realizarlo
10	¿El personal labora de acuerdo a las funciones por las que fue nombrado?	X			10	10	
<b>TOTAL</b>					100	65	
ELABORADO POR: <b>M.Y.T.B.</b>		REVISADO POR: <b>A.F.M.P.</b>			FECHA: <b>23-06-2015</b>		

<p align="center"><b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO</b></p> <p align="center"><b>PARROQUIAL RURAL DE “ZURMI”</b></p> <p align="center"><b>EXAMEN ESPECIAL AL TALENTO HUMANO</b></p> <p align="center">Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2014</p> <p><b>Componente:</b> Talento Humano <b>Sucomponente:</b> Directivos</p> <p align="center"><b>EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO</b></p>																	
<p><b>Cálculo:</b></p> $\text{Calificación Porcentual: } CP = \frac{CT}{PT} * 100$ <p>En donde:</p> <p><b>(CT = Calificación Total)</b> <b>(PT = Ponderación Total)</b></p> <p>CT = 65 PT = 100</p> $\text{Calificación Porcentual: } CP = \frac{65}{100} * 100$ $\text{Calificación Porcentual: } CP = 65\%$ <p>Determinación de la confianza y el riesgo de control</p> <table border="1" data-bbox="268 1617 1318 1845"> <thead> <tr> <th></th> <th colspan="3">PARAMETRO</th> </tr> <tr> <th>RIESGO</th> <th>Alto</th> <th>Medio</th> <th>Bajo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>15% - 50%</td> <td>51% - 75%</td> <td>76% - 95%</td> </tr> <tr> <th>CONFIANZA</th> <th>Bajo</th> <th>Medio</th> <th>Alto</th> </tr> </tbody> </table>			PARAMETRO			RIESGO	Alto	Medio	Bajo		15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%	CONFIANZA	Bajo	Medio	Alto
	PARAMETRO																
RIESGO	Alto	Medio	Bajo														
	15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%														
CONFIANZA	Bajo	Medio	Alto														
ELABORADO POR: <b>M.Y.T.B.</b>	REVISADO POR: <b>A.F.M.P.</b>	FECHA: <b>23-06-2015</b>															

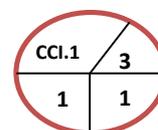
<p align="center"><b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO</b></p> <p align="center"><b>PARROQUIAL RURAL DE “ZURMI”</b></p> <p align="center"><b>EXAMEN ESPECIAL AL TALENTO HUMANO</b></p> <p align="center">Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2014</p> <p><b>Componente:</b> Talento Humano <b>Sucomponente:</b> Directivos</p> <p align="center"><b>EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO</b></p>		
<p><b>Conclusión.</b></p> <p>Luego de ser aplicado el cuestionario de control interno del subcomponente Directivos del GAD parroquial de Zurmi, se obtuvo un valor de 65%, significando que el nivel de riesgo es medio y el grado de confianza es medio. La Unidad de Talento Humano en el período auditado no tenía establecido los objetivos, la misión, las actividades y la estrategia para alcanzarlos, debido a que el Coordinador de Talento Humano no ha formulado el proyecto del Reglamento Orgánico Institucional. Sin embargo existen debilidades en los mecanismos de control interno en Talento Humano:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistencia y permanencia del personal.</li> <li>• El Talento Humano no ha sido evaluado.</li> <li>• No existe reglamento y manual para selección de personal.</li> </ul>		
<p>ELABORADO POR: <b>M.Y.T.B.</b></p>	<p>REVISADO POR: <b>A.F.M.P.</b></p>	<p>FECHA: <b>29-06-2015</b></p>

<p align="center"><b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL RURAL DE “ZURMI”</b></p> <p align="center"><b>EXAMEN ESPECIAL AL TALENTO HUMANO</b></p> <p align="center">Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2014</p> <p><b>Componente:</b> Talento Humano <b>Sucomponente:</b> Directivos</p> <p align="center"><b>CEDULA NARRATIVA</b></p>		
<p align="center"><b>ASISTENCIA Y PERMANENCIA DEL PERSONAL</b></p> <p><b>Comentario.</b></p> <p>A través de la revisión de los respectivos registros de trabajo se establece que el control de asistencia se lo realiza por medio de un registro de firmas el que está a disposición de un vocal, no teniendo el adecuado manejo; incumpliendo la Norma de Control Interno Nro. 407 - 09 ASISTENCIA Y PERMANENCIA DEL PERSONAL; que en su parte pertinente dice: <b>“La administración de personal de la entidad establecerá procedimientos y mecanismos apropiados que permitan controlar la asistencia y permanencia de sus servidoras y servidores en el lugar de trabajo.”</b></p> <p><b>Conclusión</b></p> <p>Se determina que durante el año 2014 no existe un adecuado control de asistencia y permanencia del Talento Humano.</p> <p><b>Recomendación</b></p> <p>Al Presidente: Deberá exigir al vocal designado mayor control del personal, vigilando la entrada y salida de los mismos. Se debe de gestionar para que se cree un departamento de Talento Humano para que a través de él, pueda existir un control estricto de entrada y salida, como también se informe las novedades para que se tomen las medidas correctivas.</p>		
<p>ELABORADO POR: <b>M.Y.T.B.</b></p>	<p>REVISADO POR: <b>A.F.M.P.</b></p>	<p>FECHA: <b>29-06-2015</b></p>

<p align="center"><b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL RURAL DE “ZURMI”</b></p> <p align="center"><b>EXAMEN ESPECIAL AL TALENTO HUMANO</b></p> <p align="center">Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2014</p> <p><b>Componente:</b> Talento Humano <b>Sucomponente:</b> Directivos</p> <p align="center"><b>CEDULA NARRATIVA</b></p>		
<p align="center"><b>EL TALENTO HUMANO NO HA SIDO EVALUADO</b></p> <p><b>Comentario</b></p> <p>Como producto de la evaluación del sistema de control interno al Talento Humano de la institución, se pudo establecer que el personal no ha sido evaluado por lo que se está incumpliendo la Norma de Control Interno Nro.407-04 EVALUACION DEL DESEMPEÑO, que en su parte pertinente dice: <b>“La evaluación del personal es un proceso técnico que consiste en determinar si el servidor rinde de acuerdo con las exigencias del cargo que ocupa en la entidad, situación que ha provocado que no se haya mejorado el nivel de rendimiento de promoción ni ascenso de los mismos, y la desmotivación del personal”</b>.</p> <p><b>Conclusión</b></p> <p>En el período de análisis el personal administrativo del GAD Parroquial Zurmi no ha sido objeto de evaluación e incentivos con lo cual el personal trabaja desmotivado.</p> <p><b>Recomendación</b></p> <p>Al Presidente: Deberá disponer que se realice una evaluación técnica del personal; actividad que deberá realizar por lo menos una vez al año.</p>		
<p>ELABORADO POR: <b>M.Y.T.B.</b></p>	<p>REVISADO POR: <b>A.F.M.P.</b></p>	<p>FECHA: <b>29-06-2015</b></p>

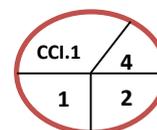
<p align="center"><b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL RURAL DE “ZURMI”</b></p> <p align="center"><b>EXAMEN ESPECIAL AL TALENTO HUMANO</b></p> <p align="center">Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2014</p> <p><b>Componente:</b> Talento Humano <b>Sucomponente:</b> Directivos</p> <p align="center"><b>CEDULA NARRATIVA</b></p>		
<p align="center"><b>NO EXISTE REGLAMENTO Y MANUAL PARA SELECCIÓN DE PERSONAL</b></p> <p><b>Comentario</b></p> <p>Como producto de la evaluación del sistema del control interno al recurso humano administrativo y operativo se ha determinado que no cuenta con un manual de clasificación de puestos por lo que se está incumpliendo con la Norma de Control Interno 407-02 MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS. Que en su parte pertinente dice <b>“Las unidades de administración de Talento Humano, de acuerdo con el ordenamiento jurídico vigente y las necesidades de la institución, formularán y revisarán periódicamente la clasificación de puestos, definiendo los requisitos para su desempeño y los niveles de remuneración.”</b></p> <p><b>Conclusión</b></p> <p>La selección del personal se procede únicamente a la recepción de carpetas y luego seleccionarlas sin que los aspirantes se sometan a ningún tipo de prueba de conocimientos.</p> <p><b>Recomendación</b></p> <p>A la Junta Parroquial de Zurmi: que elabore mecanismos y procedimientos para seleccionar al personal más idóneo y pueda desenvolverse con facilidad.</p>		
<p>ELABORADO POR: <b>M.Y.T.B.</b></p>	<p>REVISADO POR: <b>A.F.M.P.</b></p>	<p>FECHA: <b>29-06-2015</b></p>

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL RURAL DE "ZURMI"							
EXAMEN ESPECIAL AL TALENTO HUMANO							
Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2014							
Componente: Talento Humano							
Subcomponente: Administrativo							
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO							
No	Preguntas	Respuestas			Pond	Calif.	Observaciones
		Si	No	N/A			
1	¿Se ha establecido la rotación de labores, entre los servidores de la entidad?	X			10	9	Para que todos conozcan las actividades
2	¿El GAD Parroquial Rural de Zurmi cuenta con un manual de funciones aprobado y actualizado?		X		10	0	Este manual no existe para la institución sólo a nivel de todo el país.
3	¿Se ha obligado de acuerdo a la Ley Orgánica de Servicio Público la declaración patrimonial jurada?	X			10	10	
4	¿Los puestos de dirección están ocupados por personal competente, integridad y experiencia profesional?	X			10	8	Todos son acorde al perfil del cargo que ocupan
5	¿Los mecanismos para el reclutamiento, evaluación y promoción de personal, son transparentes y se realizan con sujeción a la ley y normativa pertinente?	X			10	8	No se da la evaluación de forma permanente
6	¿Se han establecido procedimientos apropiados para verificar los requisitos y perfil requerido de los candidatos?	X			10	8	No se establece un perfil de acuerdo con los postulantes
7	¿Se informa al personal nuevo de sus responsabilidades y deberes?	X			10	10	
8	¿Tiene conocimiento de la base filosófica que dirige las labores del GAD Parroquial Rural de Zurmi?	X			10	10	
9	¿Se ha elaborado un plan de capacitación que contemple la orientación para el personal nuevo y la actualización de todos los servidores?		X		10	0	Las capacitaciones no se realizan a no ser por iniciativa propia
10	¿El GAD Parroquial Rural de Zurmi ha elaborado un plan de trabajo para el 2014?		X		10	0	No se ha elaborado este documento
<b>TOTAL</b>					100	63	
ELABORADO POR: <b>M.Y.T.B.</b>		REVISADO POR: <b>A.F.M.P.</b>			FECHA: <b>30-06-2015</b>		



**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO****PARROQUIAL RURAL DE “ZURMI”****EXAMEN ESPECIAL AL TALENTO HUMANO**

Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2014

**Componente:** Talento Humano**Subcomponente:** Administrativo**EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO****Cálculo:**

$$\text{Calificación Porcentual: } CP = \frac{CT}{PT} * 100$$

En donde:

**(CT = Calificación Total)****(PT = Ponderación Total)****CT = 63****PT = 100**

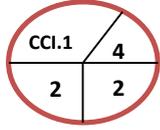
$$\text{Calificación Porcentual: } CP = \frac{63}{100} * 100$$

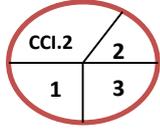
$$\text{Calificación Porcentual: } CP = 63$$

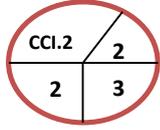
Determinación de la confianza y el riesgo de control

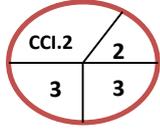
	PARAMETROS		
<b>RIESGO</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
	15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
<b>CONFIANZA</b>	<b>Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Alto</b>

ELABORADO POR: **M.Y.T.B.**REVISADO POR: **A.F.M.P.**FECHA: **30-06-2015**

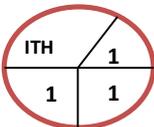
<p align="center"><b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO</b></p> <p align="center"><b>PARROQUIAL RURAL DE “ZURMI”</b></p> <p align="center"><b>EXAMEN ESPECIAL AL TALENTO HUMANO</b></p> <p align="center">Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2014</p> <p><b>Componente:</b> Talento Humano <b>Subcomponente:</b> Administrativo</p> <p align="center"><b>EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO</b></p>		
<p><b>Conclusión.</b></p> <p>Luego de ser aplicado el cuestionario de control interno del componente vocales del GAD parroquial de Zurmi, se obtuvo un valor de 63%, significando que el nivel de riesgo es medio y el grado de confianza es medio. De acuerdo con el desenvolvimiento del Talento Humano del área administrativa no se ha formulado el proyecto del Reglamento Orgánico Institucional. Sin embargo existen las siguientes áreas que deben ser mejoradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe un manual de funciones para el desempeño de los cargos laborales.</li> <li>• No existe plan de formación y capacitación para el personal.</li> <li>• No se ha establecido un plan de trabajo.</li> </ul>		
<p>ELABORADO POR: <b>M.Y.T.B.</b></p>	<p>REVISADO POR: <b>A.F.M.P.</b></p>	<p>FECHA: <b>30-06-2015</b></p>

<p align="center"><b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL</b>  <b>RURAL DE “ZURMI”</b>  <b>EXAMEN ESPECIAL AL TALENTO HUMANO</b>  Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2014  <b>Componente:</b> Talento Humano  <b>Sucomponente:</b> Directivos  <b>CEDULA NARRATIVA</b></p>		
<p align="center"><b>NO EXISTE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA EL DESEMPEÑO DE LOS CARGOS LABORALES.</b></p> <p><b>Comentario.</b></p> <p>La inexistencia del Reglamento ha tenido como efecto que no se dé por escrito las funciones, deberes y responsabilidades del personal que labora en el GAD Parroquial Rural de Zurmi, lo que ha propiciado que las actividades se desarrollen sin coordinación y a criterio personal del servidor que la ejecuta. Se inobservó la NCI 200-03 Políticas y Prácticas de Talento Humano, que señala: <b>“El control interno incluirá las políticas y prácticas necesarias para asegurar una apropiada planificación y administración del Talento Humano de la institución, de manera que se garantice el desarrollo profesional y asegure la transparencia, eficacia y vocación de servicio.”</b></p> <p><b>Conclusión</b></p> <p>El Presidente y el Coordinador de Talento Humano tenían la obligación de implementar mecanismos que aseguren el funcionamiento del control interno y de emitir reglamentos internos para el eficiente, efectivo y económico funcionamiento del GAD Parroquia Rural Zurmi.</p> <p><b>Recomendación</b></p> <p>El Presidente y el Coordinador de Talento Humano deberán emitir y socializar el Reglamento Orgánico Funcional, para su aplicación en todos los niveles administrativos del GAD Parroquia Rural de Zurmi.</p>		
ELABORADO POR: <b>M.Y.T.B.</b>	REVISADO POR: <b>A.F.M.P.</b>	FECHA: <b>30-06-2015</b>

<p align="center"><b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL RURAL DE “ZURMI”</b></p> <p align="center"><b>EXAMEN ESPECIAL AL TALENTO HUMANO</b></p> <p align="center">Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2014</p> <p><b>Componente:</b> Talento Humano <b>Sucomponente:</b> Directivos</p> <p align="center"><b>CEDULA NARRATIVA</b></p>		
<p align="center"><b>NO EXISTE PLAN DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL</b></p> <p><b>Comentario.</b></p> <p>Para mejorar el desempeño de los servidores es necesario que se brinde capacitación permanente en cada una de las unidades administrativas de acuerdo a las funciones que realizan los servidores. Se incumplió la NCI 407-06 Capacitación y entrenamiento continuo, que señala: <b>“Los directivos de la entidad promoverán en forma constante y progresiva la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de las servidoras y servidores en todos los niveles de la entidad, a fin de actualizar sus conocimientos, obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de su trabajo.”</b></p> <p><b>Conclusión</b></p> <p>La ausencia de un plan de capacitación limitó la actualización y entrenamiento de los servidores en sus tareas administrativas.</p> <p><b>Recomendación</b></p> <p>Al Presidente del GAD Parroquia Rural de Zurmi y Coordinador de la Unidad de Talento Humano deberán elaborar en forma coordinada el plan de capacitación, según las disposiciones presupuestarias de cada año.</p>		
<p>ELABORADO POR: <b>M.Y.T.B.</b></p>	<p>REVISADO POR: <b>A.F.M.P.</b></p>	<p>FECHA: <b>30-06-2015</b></p>

<p align="center"><b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL RURAL DE “ZURMI”</b></p> <p align="center"><b>EXAMEN ESPECIAL AL TALENTO HUMANO</b></p> <p align="center">Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2014</p> <p><b>Componente:</b> Talento Humano <b>Sucomponente:</b> Directivos</p> <p align="center"><b>CEDULA NARRATIVA</b></p>		
<p align="center"><b>NO SE HA ESTABLECIDO UN PLAN DE TRABAJO</b></p> <p><b>Comentario</b></p> <p>Se determinó que el Presidente del GAD Parroquia Rural de Zurmi y el Coordinador de la Unidad de Talento Humano no han elaborado un plan en donde se establezca el número de horas mensuales del Talento Humano y su distribución en forma racional para cada una de las prestaciones de servicio. El Presidente del GAD Parroquia Rural incumplió la NCI 200-04 Estructura Organizativa, que señala: <b>“La máxima autoridad debe crear una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de su misión y apoye efectivamente el logro de los objetivos organizacionales, la realización de los procesos, las labores y la aplicación de los controles pertinentes.”</b></p> <p><b>Conclusión</b></p> <p>La falta de planificación por parte del Presidente del GAD Parroquia Rural de Zurmi y Coordinador de la Unidad de Talento Humano y ausencia de documentos impiden conocer si el Talento Humano cumplió con las horas asignadas.</p> <p><b>Recomendación</b></p> <p>Al Presidente del GAD Parroquia Rural de Zurmi y Coordinador de Talento Humano planifiquen la asignación de funciones cuantificadas en horas y se demuestre su cumplimiento.</p>		
<p>ELABORADO POR: <b>M.Y.T.B.</b></p>	<p>REVISADO POR: <b>A.F.M.P.</b></p>	<p>FECHA: <b>30-06-2015</b></p>

## FASE EJECUCIÓN

<p><b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL RURAL DE “ZURMI” EXAMEN ESPECIAL AL TALENTO HUMANO</b> Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2014 <b>Componente:</b> Talento Humano</p> <p><b>PROCEDIMIENTO: APLICACIÓN Y EVALUACIÓN DE INDICADORES DE TALENTO HUMANO</b></p>													
<p>Al tratarse de una institución pública como lo es el GAD Parroquial de Zurmi, se debe tener el conocimiento de la entidad, respecto a la capacitación, con respecto al ausentismo, participación en los cargos administrativos, ascensos, salario medio y capacitación, para un mejor desempeño en el cumplimiento de sus objetivos y en beneficio de la misma.</p> <p>Los indicadores a aplicarse son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausentismo.</li> <li>• Participación en los cargos administrativos.</li> <li>• Ascensos.</li> <li>• Salario medio.</li> <li>• Capacitación.</li> </ul> <div style="text-align: right; margin-right: 50px;">  </div> <p>Con la aplicación de los siguientes indicadores de gestión al Talento Humano se pretende medir el grado de eficiencia del personal, en cuanto a las actividades que realiza. A continuación se detalla los rangos:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">RANGO</th> <th style="text-align: center;">CALIFICACIÓN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">Del 1% al 20%</td> <td style="text-align: center;">Inaceptable</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Del 21 al 40%</td> <td style="text-align: center;">Deficiente</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Del 41% al 60%</td> <td style="text-align: center;">Satisfactorio</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Del 61% al 80%</td> <td style="text-align: center;">Muy Bueno</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Del 81% al 100%</td> <td style="text-align: center;">Excelente</td> </tr> </tbody> </table>		RANGO	CALIFICACIÓN	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
RANGO	CALIFICACIÓN												
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												
ELABORADO POR: <b>M.Y.T.B.</b>	REVISADO POR: <b>A.F.M.P.</b>	FECHA: <b>30-06-2015</b>											

 = observado

<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL RURAL DE "ZURMI"</b> <b>EXAMEN ESPECIAL AL TALENTO HUMANO</b> Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2014 <b>Componente:</b> Talento Humano <b>PROCEDIMIENTO:</b> APLICACIÓN Y EVALUACIÓN DE INDICADORES <b>DE TALENTO HUMANO</b>	
---	--

### INDICADOR DE AUSENTISMO

Para determinar éste tipo de indicador se toma en consideración los siguientes datos determinados:

PERSONAL	HORAS LABORADAS	HORAS AUSENTE
Directivo (5 vocales)	8 h/d * 5 d/s * 52 s/a = 10.400 horas / año	150 §
Administrativo (3 Profesionales)	8 h/d * 5 d/s * 52 s/a = 6.240 horas / año	79 §
Operativo (4 trabajadores)	8 h/d * 5 d/s * 52 s/a = 8.320 horas / año	200 §
Total	24.960 horas/año	429 horas / año

Cálculo

### INDICADOR DE EFICACIA

$$Ausen = \frac{\text{Horas hombre de ausencia}}{\text{Horas hombre totales laborables}} * 100$$

$$Ausen = \frac{429}{24.960} * 100$$

$$Ausen = 2\% \quad \text{$$

### Comentario

Del análisis efectuado a través del presente indicador se determina un 2% de ausentismo, existiendo un 98% de asistencia lo que corresponde a excelente esto de acuerdo a los registros y una vez contabilizadas las horas que se ha pedido permiso, cabe mencionar que este registro se lo lleva de forma manual lo que puede ser de fácil manipulación.

ELABORADO POR: **M.Y.T.B.**

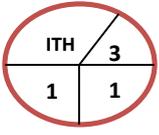
REVISADO POR: **A.F.M.P.**

FECHA: **01-07-2015**

§ = Verificación de documentos fuente

= Cálculos

= Analizado

<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL RURAL DE "ZURMI"</b> <b>EXAMEN ESPECIAL AL TALENTO HUMANO</b> Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2014 <b>Componente:</b> Talento Humano <b>PROCEDIMIENTO:</b> APLICACIÓN Y EVALUACIÓN DE INDICADORES <b>DE TALENTO HUMANO</b>	
---	---

### INDICADOR MANEJO DE PERSONAL

Por medio de este indicador se logra determinar si el capital utilizado para el pago de los sueldos está acorde con la cantidad de personal que labora en la institución para ello se utiliza los siguientes datos:

Cálculo

Gastos de capital = 33.986,70

Personal de la institución = 12 personas

### INDICADOR DE ECONOMÍA

$$\text{Manejo Personal} = \frac{\text{Presupuesto ejecutado}}{\text{Presupuesto asignado}} * 100$$

$$\text{Manejo Personal} = \frac{435.218,00}{568.740,89}$$

$$\text{Manejo Personal} = 77\% \quad \color{red}{\lessgtr}$$

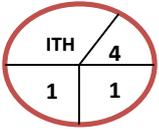
### Comentario

Del total del presupuesto que se asigna para el año 2014 el GAD Parroquial Rural de Zurmi ejecuta un 77%, esto debido a que aún no paga ciertas obras que debido al tiempo de ejecución no han sido efectuadas. α

ELABORADO POR: <b>M.Y.T.B.</b>	REVISADO POR: <b>A.F.M.P.</b>	FECHA: <b>01-07-2015</b>
--------------------------------	-------------------------------	--------------------------

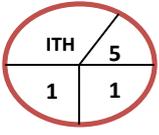
\lessgtr = Cálculos

α = Analizado

<p align="center"><b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL RURAL DE "ZURMI"</b></p> <p align="center"><b>EXAMEN ESPECIAL AL TALENTO HUMANO</b></p> <p align="center">Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2014</p> <p><b>Componente:</b> Talento Humano</p> <p><b>PROCEDIMIENTO:</b> APLICACIÓN Y EVALUACIÓN DE INDICADORES DE TALENTO HUMANO</p>		
<p align="center"><b>INDICADOR DE ASCENSOS DEL PERSONAL</b></p> <p>Este indicador facilita conocer cómo ha logrado superarse los funcionarios dentro del GAD Parroquial de Zurmi para este indicador se toma a consideración sólo el personal administrativo y operativo los puestos de dirección no son tomados en cuenta al ser de libre remoción.</p> <p>Cálculo</p> <p>Personas ascendidas = 1 la secretaria presenta título profesional de contadora.</p> <p>Cargos administrativos y operativos = 7 personas.</p> <p><b>INDICADOR DE EFICACIA</b></p> <div style="border: 1px solid black; background-color: #f4a460; padding: 10px; margin: 10px auto; width: fit-content;"> <math display="block">Ascensos = \frac{\text{Número de personas ascendidas}}{\text{Número de cargos}} * 100</math> </div> $Ascensos = \frac{1}{7} * 100$ $Ascensos = 14\% \text{ ⚡}$ <p><b>Comentario</b></p> <p>De los datos obtenidos producto de la evaluación de este indicador se determina que los ascensos sólo representan el 14% del total de cargos existentes correspondiente a inaceptable, esto determina que no se ha beneficiado en mayor medida al personal del GAD Parroquial de Zurmi hay que tomar en cuenta que estos cargos son de libre remoción, por lo tanto es difícil que existan ascensos en esta institución. ⚡</p>		
ELABORADO POR: <b>M.Y.T.B.</b>	REVISADO POR: <b>A.F.M.P.</b>	FECHA: <b>01-07-2015</b>

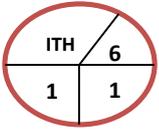
⚡ = Cálculos

⚡ = Analizado

<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL RURAL DE "ZURMI"</b> <b>EXAMEN ESPECIAL AL TALENTO HUMANO</b> Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2014 <b>Componente:</b> Talento Humano <b>PROCEDIMIENTO:</b> APLICACIÓN Y EVALUACIÓN DE INDICADORES DE TALENTO HUMANO																																							
<b>INDICADOR DE SALARIO MEDIO</b> Este indicador permite identificar el valor del salario medio que cubre el GAD Parroquial de Zurmi durante el año 2014.																																							
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">CANTIDAD</th> <th style="width: 35%;">EMPLEADO</th> <th style="width: 15%;">MENSUAL</th> <th style="width: 35%;">ANUAL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td>PRESIDENTE</td> <td style="text-align: right;">1200,00</td> <td style="text-align: right;">14400,00</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">4</td> <td>VOCALES</td> <td style="text-align: right;">850,00</td> <td style="text-align: right;">40800,00</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td>SECRETARIA</td> <td style="text-align: right;">400,00</td> <td style="text-align: right;">4800,00</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td>TÉCNICO</td> <td style="text-align: right;">550,00</td> <td style="text-align: right;">6600,00</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td>CONTADOR</td> <td style="text-align: right;">600,00</td> <td style="text-align: right;">7200,00</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td>CHOFER</td> <td style="text-align: right;">500,00</td> <td style="text-align: right;">6000,00</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3</td> <td>JORNALEROS</td> <td style="text-align: right;">354,00</td> <td style="text-align: right;">12744,00</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;">TOTAL</td> <td style="text-align: right;">92544,00</td> </tr> </tbody> </table>				CANTIDAD	EMPLEADO	MENSUAL	ANUAL	1	PRESIDENTE	1200,00	14400,00	4	VOCALES	850,00	40800,00	1	SECRETARIA	400,00	4800,00	1	TÉCNICO	550,00	6600,00	1	CONTADOR	600,00	7200,00	1	CHOFER	500,00	6000,00	3	JORNALEROS	354,00	12744,00	TOTAL			92544,00
CANTIDAD	EMPLEADO	MENSUAL	ANUAL																																				
1	PRESIDENTE	1200,00	14400,00																																				
4	VOCALES	850,00	40800,00																																				
1	SECRETARIA	400,00	4800,00																																				
1	TÉCNICO	550,00	6600,00																																				
1	CONTADOR	600,00	7200,00																																				
1	CHOFER	500,00	6000,00																																				
3	JORNALEROS	354,00	12744,00																																				
TOTAL			92544,00																																				
Cálculo																																							
<b>INDICADOR DE EFICIENCIA</b> <div style="text-align: center; border: 1px solid orange; padding: 10px; margin: 10px auto; width: fit-content;"> <math display="block">\text{Salario med} = \frac{\text{Costo personal del período}}{\text{Número de empleados}}</math> </div> $\text{Salario med} = \frac{92.544}{12}$ <p style="text-align: center;"><i>Salario med = 7.712 dólares por empleado al año</i> </p>																																							
<b>Comentario</b> De acuerdo con este indicador se determina un presupuesto anual de 7.712 dólares en promedio al año para cada uno de los empleados.																																							
ELABORADO POR: <b>M.Y.T.B.</b>	REVISADO POR: <b>A.F.M.P.</b>	FECHA: <b>01-07-2015</b>																																					

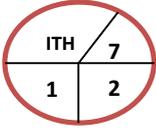
= Cálculos

= Analizado

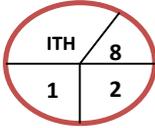
<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL RURAL DE "ZURMI"</b> <b>EXAMEN ESPECIAL AL TALENTO HUMANO</b> Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2014 <b>Componente:</b> Talento Humano <b>PROCEDIMIENTO:</b> APLICACIÓN Y EVALUACIÓN DE INDICADORES DE TALENTO HUMANO																		
<b>INDICADOR DE CAPACITACIÓN</b> Este indicador permite identificar qué porcentaje se ha preocupado el GAD Parroquial de Zurmi de mantener capacitado a los funcionarios que laboran en la institución.																		
<table border="1"> <thead> <tr> <th>PROFESIONAL</th> <th>PROFESIONAL CAPACITADO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Presidente</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Vocales</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Contadora</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Técnico</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Secretaria</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Operadores</td> <td></td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>7</td> </tr> </tbody> </table>		PROFESIONAL	PROFESIONAL CAPACITADO	Presidente	1	Vocales	4	Contadora	1	Técnico	1	Secretaria		Operadores		TOTAL	7	
PROFESIONAL	PROFESIONAL CAPACITADO																	
Presidente	1																	
Vocales	4																	
Contadora	1																	
Técnico	1																	
Secretaria																		
Operadores																		
TOTAL	7																	
Número de empleados = 12 Cálculo																		
<b>INDICADOR DE EFICACIA</b>																		
<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; background-color: #f9cb9c;"> <math display="block">Capacitación = \frac{\text{Servidores capacitados}}{\text{Número de empleados}} * 100</math> </div>																		
$Capacitación = \frac{7}{12} * 100$																		
$Capacitación = 58\% \text{ ⚡}$																		
<b>Comentario</b> De acuerdo a este indicador el 58% se encuentra dentro del rango de satisfactorio, lo que determina que al personal que trabaja en el GAD Parroquial de Zurmi se ha capacitado a la mitad del personal. ⚡																		
ELABORADO POR: <b>M.Y.T.B.</b>	REVISADO POR: <b>A.F.M.P.</b>	FECHA: <b>06-07-2015</b>																

⚡ = Cálculos

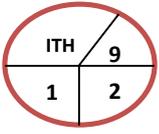
⚡ = Analizado

<p align="center"><b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL RURAL DE "ZURMI"</b> <b>EXAMEN ESPECIAL AL TALENTO HUMANO</b> Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2014 <b>Componente:</b> Talento Humano <b>INDICADORES DE TALENTO HUMANO</b></p>		
<p align="center"><b>INDICADOR DE GASTOS DE FUNCIONAMIENTO</b></p> <p>Por medio de este indicador se determina el monto promedio que se utiliza en las distintas actividades que se realizan por la parroquia Zurmi, por ello se toma a consideración los siguientes datos efectuados en el año 2014.</p> <p>Cálculo Gastos de operación = 89.108,75 dólares. Número de actividades realizadas = 35 proyectos ejecutados.</p> <p><b>INDICADOR DE EFICIENCIA</b></p> <div style="border: 1px solid black; background-color: #f4a460; padding: 10px; margin: 10px auto; width: fit-content;"> <math display="block">Gas. Fun. = \frac{Gastos\ de\ operación}{Nro.\ Actividades\ realizadas}</math> </div> $Gas. Fun. = \frac{89.108,75}{35}$ <p align="center"><i>Gas. Fun. = 2545,96 dólares</i></p> <p><b>Comentario</b></p> <p>De la revisión realizada sobre los gastos de operación con respecto a los proyectos que se ejecutaron se determina que existe un promedio de gastos de 2.545,96 dólares por proyecto, esto implica que las actividades que se efectúan de parte del GAD Parroquial Rural de Zurmi no son elevadas, pero que no existe el presupuesto necesario para los mismos, pero que necesita de ser financiado para lograr una adecuada atención a la parroquia. </p>		
ELABORADO POR: <b>M.Y.T.B.</b>	REVISADO POR: <b>A.F.M.P.</b>	FECHA: <b>06-07-2015</b>

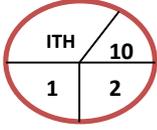
 = Analizado

<p align="center"><b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL RURAL DE "ZURMI"</b> <b>EXAMEN ESPECIAL AL TALENTO HUMANO</b> Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2014 <b>Componente:</b> Talento Humano <b>INDICADORES DE TALENTO HUMANO</b></p>		
<p align="center"><b>INDICADOR DE CUMPLIMIENTO</b></p> <p>A través del cumplimiento se determina si el GAD Parroquial Rural de Zurmi se encuentra trabajando de forma eficaz y eficiente cumpliendo con lo establecido de acuerdo a la planificación anual operativa y al desarrollo de su trabajo en la institución.</p> <p>Cálculo:  Actividades realizadas = 35 proyectos ejecutados en el 2014.  Actividades programadas = 45 proyectos planificados en el 2014.</p> <p><b>INDICADOR DE EFICACIA</b></p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px auto; width: fit-content;"> <math display="block">Cumplimiento = \frac{Actividades\ realizadas}{Actividades\ programadas} * 100</math> </div> $Cumplimiento = \frac{35}{45} * 100$ $Cumplimiento = 77\%$ <p><b>Comentario</b></p> <p>Del resultado del indicador de cumplimiento institucional se calcula el 77% de cumplimiento con las actividades programadas, de este resultado se determina que el GAD Parroquial de Zurmi se encuentra en cuanto a cumplimiento de Muy Bueno, lo que indica que la institución está dentro de los rangos de eficiencia. </p>		
ELABORADO POR: <b>M.Y.T.B.</b>	REVISADO POR: <b>A.F.M.P.</b>	FECHA: <b>06-07-2015</b>

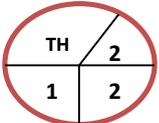
 = Analizado

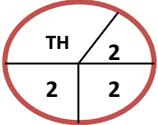
<p align="center"><b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL RURAL DE "ZURMI"</b></p> <p align="center"><b>EXAMEN ESPECIAL AL TALENTO HUMANO</b></p> <p align="center">Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2014</p> <p><b>Componente:</b> Talento Humano</p> <p align="center"><b>INDICADORES DE TALENTO HUMANO</b></p>		
<p align="center"><b>INDICADOR DE EFICACIA</b></p> <p>Este indicador permite determinar si el trabajo que se desempeña de parte de la institución está cercano a las metas establecidas en la planificación anual, es así que se determinan los siguientes valores:</p> <p>Cálculo:</p> <p>Funciones ejecutadas = 12 funciones para el 2014.</p> <p>Funciones asignadas= 23 funciones en el 2014.</p> <p><b>INDICADOR DE EFICACIA</b></p> <div style="border: 1px solid orange; padding: 5px; display: inline-block; margin: 10px 0;"> <math display="block">Eficacia = \frac{\text{Funciones ejecutadas}}{\text{Funciones asignadas}} * 100</math> </div> $Eficacia = \frac{12}{23} * 100$ $Eficacia = 52\%$ <p><b>Comentario</b></p> <p>Al efectuar el análisis del indicador de eficacia se determina que existe una calificación de Satisfactorio al estar el 52% dentro del rango del 41 al 60%; esto implica que la institución trabaja con una eficacia media existiendo un 48% de ineficacia por lo que se recomienda actuar de una mejor forma en cuanto a la contratación del personal para poder desempeñar de mejor forma en las necesidades que tiene el GAD Parroquial Rural de Zurmi. </p>		
ELABORADO POR: <b>M.Y.T.B.</b>	REVISADO POR: <b>A.F.M.P.</b>	FECHA: <b>06-07-2015</b>

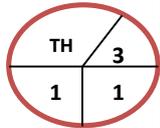
 = Analizado

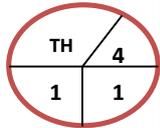
<p align="center"><b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL RURAL DE "ZURMI"</b></p> <p align="center"><b>EXAMEN ESPECIAL AL TALENTO HUMANO</b></p> <p align="center">Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2014</p> <p><b>Componente:</b> Talento Humano</p> <p align="center"><b>INDICADORES DE TALENTO HUMANO</b></p>		
<p align="center"><b>INDICADOR DE CALIDAD DEL SERVICIO</b></p> <p>Al analizar la calidad del servicio se identifica si la institución está entregando un servicio de calidad para la población involucrada.</p> <p>Cálculo:</p> <p>Comunicaciones despachadas = 156.</p> <p>Comunicaciones recibidas = 278.</p> <div style="border: 1px solid orange; padding: 5px; margin: 10px auto; width: fit-content;"> <math display="block">Cal. Serv = \frac{Comunicaciones\ despachadas}{Comunicaciones\ recibidas} * 100</math> </div> $Cal. Serv = \frac{156}{278} * 100 = 56\%$ <p>Informes presentados = 75</p> <p>Informes aprobados = 45</p> $Cal. Serv = \frac{Informes\ aprobados}{Informes\ presentados} * 100$ $Cal. Serv = \frac{45}{75} * 100 = 60\%$ <p><b>Comentario</b></p> <p>De la revisión del resultado del indicador de calidad de servicio en cuanto a los comunicaciones atendidas se observa que un 56% fueron despachadas, el restante no se lo realizó debido a que llegan a destiempo y ya no se necesita ser despachada, esto debido a la distancia existente. En lo concerniente a los informes presentados en la ejecución de proyecto este indicador es 60% debido a que varios informes tuvieron que ser modificados. </p>		
ELABORADO POR: <b>M.Y.T.B.</b>	REVISADO POR: <b>A.F.M.P.</b>	FECHA: <b>06-07-2015</b>

 = Analizado

<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL RURAL DE “ZURMI”</b> <b>EXAMEN ESPECIAL AL TALENTO HUMANO</b> Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2014 <b>Componente:</b> Talento Humano		
<b>VERIFICACIÓN GENERAL DE FUNCIONES ASIGNADAS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El ejercicio de la representación legal, y judicial; ✓</li> <li>• Convocar y presidir con voz y voto las sesiones de la junta parroquial rural; ✓</li> <li>• Presentar a la junta parroquial proyectos de acuerdos, resoluciones y normativa reglamentaria, ✓</li> <li>• Dirigir la elaboración del plan parroquial de desarrollo y el de ordenamiento territorial, ✓</li> <li>• Elaborar participativamente el plan operativo anual y la correspondiente proforma presupuestaria institucional conforme al plan parroquial rural ✓</li> <li>• Expedir el orgánico funcional del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural; ✖</li> <li>• Sugerir la conformación de comisiones ocasionales que se requieran para el funcionamiento del GAD; ✓</li> <li>• Designar a sus representantes institucionales en entidades, empresas u organismos colegiados ✓</li> <li>• Suscribir contratos, convenios e instrumentos que comprometan al gobierno autónomo descentralizado parroquial rural, ✓</li> <li>• En caso de emergencia declarada requerir la cooperación de la Policía Nacional, Fuerzas Armadas y servicios de auxilio y emergencias; ✓</li> </ul>		
ELABORADO POR: <b>M.Y.T.B.</b>	REVISADO POR: <b>A.F.M.P.</b>	FECHA: <b>13-07-2015</b>
✓ = Comprobado ✖ = Observado		

<p align="center"><b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL RURAL DE "ZURMI"</b> <b>EXAMEN ESPECIAL AL TALENTO HUMANO</b> Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2014 <b>Componente:</b> Presidencia</p>		
<p align="center"><b>VERIFICACIÓN GENERAL DE FUNCIONES ASIGNADAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Designar a los funcionarios del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural, ✓</li> <li>• En caso de fuerza mayor, dictar y ejecutar medidas transitorias, sobre las que generalmente se requiere autorización de la junta parroquial; ✓</li> <li>• Delegar funciones y representaciones a los vocales de la junta parroquial rural; ✓</li> <li>• La aprobación, bajo su responsabilidad civil, penal y administrativa, de los traspasos de partidas presupuestarias, ✓</li> <li>• Conceder permisos y autorizaciones para el uso eventual de espacios públicos, de acuerdo a las ordenanzas metropolitanas o municipales, ✓</li> <li>• Suscribir las actas de las sesiones de la junta parroquial rural; ✓</li> <li>• Dirigir y supervisar las actividades del gobierno parroquial rural; ✓</li> <li>• Presentar a la junta parroquial rural y a la ciudadanía en general un informe anual escrito, ✓</li> </ul>		
ELABORADO POR: <b>M.Y.T.B.</b>	REVISADO POR: <b>A.F.M.P.</b>	FECHA: <b>13-07-2015</b>
<p>✓ = Comprobado ✳ = Observado</p>		

<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL RURAL DE "ZURMI"</b> <b>EXAMEN ESPECIAL AL TALENTO HUMANO</b> Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2014 <b>Componente:</b> Talento Humano			
<b>ANÁLISIS DE PUESTOS DEL GAD ZURMI</b>			
CARGO	PERFIL PROFESIONAL		
	FORMACIÓN	CAPACITACIÓN	EXPERIENCIA
Presidente (GAD)	Bachiller	Liderazgo Administración Atención al cliente Talento Humanos	Ninguna
Vocales (GAD)	Bachiller	Liderazgo Administración Atención al cliente Talento Humanos	Ninguna
Secretaria	Tercer nivel Secretariado	Computación Atención al cliente Manejo de archivo	Mínimo dos años
Contador	Tercer nivel. Contabilidad	Manejo de las NIIF Manejo de contabilidad gubernamental Computación	Mínimo tres años
Técnico	Tercer Nivel. Ingeniería Civil	Diseño de planos Dibujo técnico Computación	Mínimo dos años
 Comparado			
ELABORADO POR: <b>M.Y.T.B.</b>		REVISADO POR: <b>A.F.M.P.</b>	FECHA: <b>13-07-2015</b>

<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL RURAL DE "ZURMI"</b> <b>EXAMEN ESPECIAL AL TALENTO HUMANO</b> Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2014 <b>Componente:</b> Talento Humano	
---	---

### VERIFICACIÓN DE PUESTOS DEL GAD ZURMI

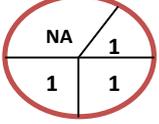
CARGO	PERFIL PROFESIONAL		
	FORMACIÓN	CAPACITACIÓN	EXPERIENCIA
Presidente (GAD)	Si ✓	No ✓	4 años ✓
Vocal 1 (GAD)	No ✓	Si ✓	Ninguna ✓
Vocal 2 (GAD)	No ✓	No ✓	4 años ✓
Vocal 3 (GAD)	Si ✓	No ✓	Ninguna ✓
Vocal 4 (GAD)	No ✓	No ✓	4 años ✓
Secretaria	Si ✓	No ✓	6 años ✓
Contador	Si ✓	Si ✓	8 años ✓
Técnico	Si ✓	No ✓	3 años ✓

✓ Verificado

#### Resumen

Los profesionales que laboran en el área administrativa del GAD Parroquial Rural de Zurmi son un total de 8 personas, de las cuales en lo referente a formación cinco cumplen con los requisitos exigidos, tres personas no han tenido formación más allá de la iniciada en secundarias pero son vocales del GAD Parroquial y el Código de la Democracia les permite la postulación y al ser favorecidos con el voto popular se pueden desempeñar como vocales. En el aspecto de capacitación el GAD Parroquial Rural no ha capacitado su Talento Humano, las personas que se han capacitado lo han hecho por que han cubierto sus propios gastos de capacitación.

ELABORADO POR: <b>M.Y.T.B.</b>	REVISADO POR: <b>A.F.M.P.</b>	FECHA: <b>13-07-2015</b>
--------------------------------	-------------------------------	--------------------------

<p align="center"><b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL RURAL DE “ZURMI”</b> <b>EXAMEN ESPECIAL AL TALENTO HUMANO</b> Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2014 <b>Componente:</b> Talento Humano <b>CEDULA ANALÍTICA</b></p>		
<p><b>Comentario</b></p> <p>Del análisis realizado al Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Zurmi se establece que cumplen con los requisitos que establece la normativa vigente como la Constitución de la República del Ecuador y el Código de Organización Territorial Autonomía y Descentralización y la Ley de Contratación Pública. Además la Capacitación es limitada por parte de la institución en cursos y talleres de carácter general en desarrollo y protección social.</p> <p><b>Recomendación</b></p> <p>Se recomienda que para el desempeño de sus puestos, los funcionarios deben tener un título profesional para que puedan ejercer sus obligaciones con mayor facilidad.</p>		
<p>ELABORADO POR: <b>M.Y.T.B.</b></p>	<p>REVISADO POR: <b>A.F.M.P.</b></p>	<p>FECHA: <b>13-07-2015</b></p>

### **FASE III: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

#### **CARTA DE PRESENTACIÓN DEL INFORME DE EXAMEN ESPECIAL**

Zurmi, 16 de julio de 2015.

Sr. Santos Jiménez

PRESIDENTE DEL GAD PARROQUIAL RURAL DE ZURMI

Zurmi.

En su despacho:

Me dirijo a Usted, y por su digno intermedio a los funcionarios principales que laboran en el GAD parroquial Rural de Zurmi, con el fin de poner en su conocimiento el Informe de Examen Especial a la gestión del Talento Humano de esta Institución, período enero-diciembre de 2014, ejecutada en cumplimiento a la Orden de Trabajo No 001 de fecha 8 de mayo de 2015, emitida por Mg. Adalberto Fausto Morocho Pintado, y como requisito previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría C.P.A.

El examen especial se lo ejecutó con estricta observancia a las Normas Ecuatorianas de Auditoría Gubernamental emitidas por la Contraloría General del Estado, Normas Técnicas de Auditoría, Normas de Control Interno, Reglamento Interno de la Entidad, y demás procedimientos necesarios y básicos para su realización.

Adjunto el Informe, mismo que se encuentra estructurado en cuatro Capítulos: Capítulo I Enfoque del Examen Especial, que contiene Motivo del Examen Especial, Objetivos, Alcance y naturaleza del Examen Especial, Enfoque, Componentes auditados, Indicadores Utilizados; Capítulo II en el que consta Información de entidad; Capítulo III en donde

se presenta los Resultados Generales; y, Capítulo IV los Resultados Específicos por Componentes.

En el contenido del informe se podrá observar detalladamente las novedades encontradas durante la ejecución del examen especial, mismas que están debidamente sustentadas a través de los resultados enunciados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones, y aspiro sirvan para fortalecer los puntos débiles del Control Interno y el mejoramiento de la gestión y el desempeño de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia.

Atentamente;

Mayra Yadira Troyani Betancourt

**JEFE DE EQUIPO**

## **CAPÍTULO I**

### **RESULTADOS GENERALES**

#### **HALLAZGO N° 1**

#### **NO HAY DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO PARA CONTROL DE ASISTENCIA**

##### **Condición**

El método para control de asistencia que existe no es el adecuado y no tiene persona responsable.

##### **Criterio**

Incumpliendo la Norma de Control Interno Nro. 407 - 09 ASISTENCIA Y PERMANENCIA DEL PERSONAL; que dice: “La administración de personal de la entidad establecerá procedimientos y mecanismos apropiados que permitan controlar la asistencia y permanencia de sus servidoras y servidores en el lugar de trabajo”.

##### **Causa**

No existe un adecuado método para control de asistencia de los directivos quienes no asisten de forma permanente.

##### **Efecto**

Que no existan los directivos para la toma de decisiones para el GAD Parroquial de Zurmi.

##### **Comentario**

A través de la revisión de los respectivos registros de trabajo se establece que el control de asistencia se lo realiza por medio de un registro de firmas el que está a disposición de un vocal, no teniendo el adecuado manejo.

**Conclusión**

Se determina que durante el año 2014 no existe un adecuado control al trabajo desempeñado por el Talento Humano.

**Recomendación**

Al Presidente: Deberá exigir al vocal designado mayor control del personal, vigilando la entra y salida de los mismos. Se debe de gestionar para que se cree un departamento de Talento Humano para que a través de él pueda existir un control estricto de entrada y salida y también se informe las novedades para que se tomen las medidas correctivas.

**HALLAZGO Nº 2****EL TAENTO HUMANO NO HA SIDO EVALUADO****Condición**

No se ha realizado el proceso de evaluación al talento humano del GAD Parroquial Rural de Zurmi.

**Criterio**

Por lo que se está incumpliendo la Norma de Control Interno. Nro.407-04 EVALUACION DEL DESEMPEÑO. La evaluación del personal es un proceso técnico que consiste en determinar si el servidor rinde de acuerdo con las exigencias del cargo que ocupa en la entidad, situación que ha provocado que no se haya mejorado el nivel de rendimiento de promoción ni ascenso de los mismos, y la desmotivación del personal.

**Causa**

Desconocimiento de los métodos de evaluación al Talento Humano de una institución pública de parte de los Directivos.

**Efecto**

Que no se tenga una adecuada evaluación de acuerdo al desempeño de parte del Talento Humano.

**Comentario**

Como producto de la evaluación del sistema de control interno al recurso humano de la institución, se pudo establecer que el personal no ha sido evaluado.

**Conclusión**

En el período de análisis el personal administrativo del GAD Parroquial Zurmi no ha sido objeto de evaluación e incentivos con lo cual el personal trabaja desmotivado.

**Recomendación**

Al Presidente: Deberá disponer que se realice una evaluación técnica del personal; actividad que deberá realizar por lo menos una vez al año.

**HALLAZGO N° 3****NO EXISTE REGLAMENTO Y MANUAL PARA SELECCIÓN DE PERSONAL****Condición**

Al momento de contratar no cuentan con un reglamento bajo el cual regirse para la contratación de personal.

**Criterio**

Se está incumpliendo con la Norma de Control Interno 407-02 MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS. Que dice “Las unidades de administración de Talento Humano, de acuerdo con el ordenamiento jurídico vigente y las necesidades de la institución,

formularán y revisarán periódicamente la clasificación de puestos, definiendo los requisitos para su desempeño y los niveles de remuneración”, para la selección del personal se procede únicamente a la recepción de carpetas y luego seleccionarlas sin que los aspirante se sometan a ningún tipo de prueba de conocimientos.

### **Causa**

No se tiene formato específico para contratar se continúa trabajando de forma general a través de asignaciones personales del nuevo personal.

### **Efecto**

Que se contrate personal que no se desempeñe de forma correcta en el GAD Parroquial de Zurmi.

### **Comentario**

Como producto de la evaluación del sistema del control interno al recurso humano administrativo y operativo se ha determinado que no cuenta con un manual de clasificación de puestos.

### **Conclusión**

La selección del personal no se la ha realizado a través del concurso de merecimientos ni de oposición, lo que no asegura que el personal seleccionado sea el más idóneo.

### **Recomendación**

A la Junta Parroquial de Zurmi: que elabore mecanismos y procedimientos para seleccionar al personal más idóneo y pueda desenvolverse con facilidad.

#### **HALLAZGO N° 4**

#### **NO EXISTE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA EL DESEMPEÑO DE LOS CARGOS LABORALES.**

##### **Condición**

El Talento Humano no cuenta con un manual de funciones para el desarrollo dentro del GAD Parroquial Rural de Zurmi.

##### **Criterio**

Se inobservó la NCI 200-03 Políticas y Prácticas de Talento Humano, que señala: **“El control interno incluirá las políticas y prácticas necesarias para asegurar una apropiada planificación y administración del Talento Humano de la institución, de manera que se garantice el desarrollo profesional y asegure la transparencia, eficacia y vocación de servicio.”**

##### **Causa**

El manual ya no se ajusta a las necesidades actuales para el trabajo del personal del GAD Parroquial de Zurmi.

##### **Efecto**

Inadecuada atención de parte de personal debido a que se desconoce sus funciones a desempeñar.

##### **Comentario**

La inexistencia del Reglamento ha tenido como efecto que no se dé por escrito las funciones, deberes y responsabilidades del personal que labora en el GAD Parroquial Rural de Zurmi, lo que ha propiciado que las actividades se desarrollen sin coordinación y a criterio personal del servidor que la ejecuta.

### **Conclusión**

El Presidente y el Coordinador de Talento Humano tenían la obligación de implementar mecanismos que aseguren el funcionamiento del control interno y de emitir reglamentos internos para el eficiente, efectivo y económico funcionamiento del GAD Parroquia Rural Zurmi.

### **Recomendación**

El Presidente y el Coordinador de Talento Humano deberán emitir y socializar el Reglamento Orgánico Funcional, para su aplicación en todos los niveles administrativos del GAD Parroquia Rural de Zurmi.

### **HALLAZGO N° 5**

#### **NO EXISTE PLAN DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL**

### **Condición**

El Talento Humano no se ha capacitado de forma correcta durante el año 2014.

### **Criterio**

Se incumplió la NCI. 407-06 Capacitación y entrenamiento continuo, que señala: **“Los directivos de la entidad promoverán en forma constante y progresiva la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de las servidoras y servidores en todos los niveles de la entidad, a fin de actualizar sus conocimientos, obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de su trabajo.”**

### **Causa**

Los directivos del GAD Parroquial de Zurmi no consideran importante capacitarse tanto ellos como el personal.

**Efecto**

Que no se puedan desempeñar en forma eficiente cuando les toque desarrollar las distintas actividades en el GAD Parroquial de Zurmi.

**Comentario**

Para mejorar el desempeño de los servidores es necesario que se brinde capacitación permanente en cada una de las unidades administrativas de acuerdo a las funciones que realizan los servidores.

**Conclusión**

La ausencia de un plan de capacitación limitó la actualización y entrenamiento de los servidores en sus tareas administrativas.

**Recomendación**

Al Presidente del GAD Parroquia Rural de Zurmi y Coordinador de la Unidad de Talento Humano deberán elaborar en forma coordinada el plan de capacitación, según las disposiciones presupuestarias de cada año.

**HALLAZGO N° 6****NO SE HA ESTABLECIDO UN PLAN DE TRABAJO****Condición**

No existen actividades definidas para realizarse debido a la falta de plan de trabajo.

**Criterio**

El Presidente del GAD Parroquia Rural incumplió la NCI 200-04. Estructura Organizativa, que señala: **“La máxima autoridad debe crear una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de su misión y apoye efectivamente el logro de los objetivos**

**organizacionales, la realización de los procesos, las labores y la aplicación de los controles pertinentes.”**

### **Causa**

A inicios de año no se considera importante contar con un plan de trabajo debido a que las labores las van ejecutando de acuerdo a necesidades.

### **Efecto**

Ciertas poblaciones se consideran abandonadas al no estar considerada dentro del plan de trabajo debido a la falta de coordinación.

### **Comentario**

Se determinó que el Presidente del GAD Parroquia Rural de Zurmi y el Coordinador de la Unidad de Talento Humano no han elaborado un plan en donde se establezca el número de horas mensuales del Talento Humano y su distribución en forma racional para cada una de las prestaciones de servicio.

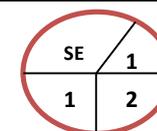
### **Conclusión**

La falta de planificación por parte del Presidente del GAD Parroquia Rural de Zurmi y Coordinador de la Unidad de Talento Humano y ausencia de documentos impiden conocer si el Talento Humano cumplió con las horas asignadas.

### **Recomendación**

Al Presidente del GAD Parroquia Rural de Zurmi y Coordinador de Talento Humano planifiquen la asignación de funciones cuantificadas en horas y se demuestre su cumplimiento.

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL RURAL DE "ZURMI"**  
**EXAMEN ESPECIAL AL TALENTO HUMANO**  
 Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2014



**Componente:** Talento Humano

**CRONOGRAMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE RECOMENDACIONES**

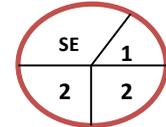
RECOMENDACIÓN	OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				RESPONSABLE
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
El Presidente deberá exigir al vocal designado mayor control del personal, vigilando la entrada y salida de los mismos.													Presidenta de la Junta Parroquial Zurmi
Al Presidente deberá disponer que se realice una evaluación técnica del personal; actividad que deberá realizar por lo menos una vez al año.													Presidenta de la Junta Parroquial Zurmi
A la Junta Parroquial de Zurmi elabore mecanismos y procedimientos para seleccionar al personal más idóneo y pueda desenvolverse con facilidad.													Presidente y vocales de la Junta Parroquial Zurmi

ELABORADO POR: **M.Y.T.B.**

REVISADO POR: **A.F.M.P.**

FECHA: **1-10-2015**

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL RURAL DE "ZURMI"**  
**EXAMEN ESPECIAL AL TALENTO HUMANO**  
 Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2014



**Componente:** Talento Humano

**CRONOGRAMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE RECOMENDACIONES**

RECOMENDACIÓN	OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				RESPONSABLE
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
El Presidente y el Coordinador de Talento Humano deberán emitir y socializar el Reglamento Orgánico Funcional, para su aplicación en todos los niveles administrativos del GAD Parroquia Rural de Zurmi.													Presidente y Coordinador de Talento Humano
Al Presidente del GAD Parroquia Rural de Zurmi y Coordinador de la Unidad de Talento Humano deberán elaborar en forma coordinada el plan de capacitación, según las disposiciones presupuestarias de cada año.													Presidente y Coordinador de Talento Humano
Al Presidente del GAD Parroquia Rural de Zurmi y Coordinador de Talento Humano planifiquen la asignación de funciones cuantificadas en horas y se demuestre su cumplimiento.													Presidente y Coordinador de Talento Humano

ELABORADO POR: **M.Y.T.B.**

REVISADO POR: **A.F.M.P.**

FECHA: **1-10-2015**

## **g. DISCUSIÓN**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Zurmi cuenta con el Talento Humano para desempeñar sus actividades en beneficio de la comunidad, pero en esta institución el Talento Humano carece del manual de funciones, así también durante los años que han venido desempeñándose en la institución no se ha practicado evaluaciones al personal, esto impide saber si el Talento Humano está trabajando de forma eficiente. En lo que respecta a los documentos para el trabajo del Talento Humano, se determina la falta del reglamento y manual para selección del personal que se va a desempeñar en la institución, el mismo que necesita de un manual de funciones, dentro del ámbito de las capacitaciones estas han sido insuficientes a nivel de personal administrativo, por ello existe un incorrecto control del Talento Humano.

De acuerdo al control interno realizado a la gestión del Talento Humano del GAD Parroquial de Zurmi, se determina que existen varias falencias las mismas que se debe a la falta de un adecuado control interno, para controlar el recurso humano.

A través de las recomendaciones sugeridas en base al trabajo de campo realizado se podrá tener una mayor eficiencia y eficacia en la gestión del Talento Humano, con un mejor desempeño, tomando decisiones oportunas en mejora de la institución.

## **h. CONCLUSIONES**

- Se evaluó el control interno del Talento Humano y se determinó que existe deficiencia al control de asistencia, así como un incompleto plan de capacitación del personal que no garantiza contar con profesionales que estén actualizados en el conocimiento para brindar una adecuada atención a la ciudadanía de Zurmi.
- Se desarrolló el examen especial de acuerdo a las fases de conocimiento preliminar, ejecución de resultados y comunicación de resultados, en los que se comunicó los hallazgos de examen especial de acuerdo a los componentes de condición, criterio, causa, efecto, conclusión y recomendación.
- A través de la elaboración de la comunicación de resultados del examen especial se realizó un informe con hallazgos encontrados de acuerdo al funcionamiento del Talento Humano se procedió a elaborar el cronograma de aplicación de recomendaciones para mejorar el desempeño de la institución.

## **i. RECOMENDACIONES**

- Al Presidente del GAD Parroquial Rural realizar el control interno de forma permanente a la institución y de esta forma lograr determinar puntos débiles para que sean mejorados y lograr una mejor atención.
- La realización de un examen especial es recomendable de efectuarla una vez al año y de esta forma determinar si se está manejando de manera correcta a la institución.
- La comunicación de resultados debe ser clara y precisa para de esta forma lograr que se tome las decisiones adecuadas de parte de la Junta Parroquial conformada por el Presidente y Vocales elegidos por voluntad popular.

## **j. BIBLIOGRAFÍA**

- ALLES, Martha. (2011). Administración del Talento Humano. Buenos Aires: Editorial Granada. Tercera edición.
- AMADOR, Hugo. (2012). Auditoria Administrativa. Proceso y aplicación. Bogotá – Colombia. Editorial Uniandes
- ARAUJO, Gerardo. (2007). Auditoria registro y control de personal. Cali – Colombia. Editorial Hispana
- ARENS, Alvin A. (2009) Auditoría Un Enfoque Integral, México: Editorial Prentice Hall. Segunda Edición
- BACON, Charles A. (2010) Manual de Auditoría Interna, México: Editorial U.T.H.E.A. Quinta Edición
- BENAVIDES, Luis. (2008). La auditoría dentro de las empresas. Cancún – México. Editorial Guadalupe
- BERGER, Daniel (2009). Desarrollo personal vs desarrollo profesional. Mendoza – Argentina. Editorial Granica
- BETANCOURTH, Fabián. (2006). Metodología de la investigación. Buenos Aires – Argentina. Editorial Trillas
- BLANCO LUNA, Yanel. (2008) Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral. México: Editorial ROESGA. Tercera Edición
- CAPOTE CORDOVÉS, Ernesto. (2010). El Control Interno. Revista Auditoría y Control, No.1
- CASTILLO, José. (2010). Administración de personal. Lima – Perú. Editorial Ecoe
- CEPEDA, Gustavo. (2009) Auditoría y Control Interno. Santafe Bogotá: Editorial Mc Graw Hill. Quinta Edición
- CHIAVENATO Idalberto. (2010) Los recursos humanos en la administración. México: Editorial Mc Graw Hill. Cuarta Edición.
- COLIN, Claribel. (2005). Metodología de la Investigación de la Auditoria. Barranquilla – Colombia. Editorial Lucasitas

Contraloría General del Estado, 2002, Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado

CUÉLLAR MEJÍA, Guillermo Adolfo. (2012) Fundamentos de Auditoría Financiera, Ibagué: Editorial Universidad del Tolima

ESCALANTE, Pedro. (2010). Auditoria de estados financieros con base pruebas selectivas. Lima – Perú. Editorial Rey Selva

GARCÍA GONZALEZ, Jaime. (2008). Manual de Auditoría Interna. Gerencia de Control de Gestión. Santiago de Cali: Editorial Emcali

HOLMES, Arthur. (2009). Principios y Procedimientos. Segunda Edición en Español. Editorial Continental S.A. de CV. Ciudad de México. Pág.

LOPEZ, Mauro. (2007). La administración dentro de la auditoria. Santa Fe – Colombia. Editorial Los Andes

MARTINEZ, Carlos. (2011). Guía Técnica para la administración de Auditorias. Quito – Ecuador. Editorial: Los Andes

MERTENS, Luis. (2003). Competencia laboral, sistemas, surgimientos y modelos. Montevideo – Uruguay. Editorial Granica

PÉREZ TORAÑO, Luis Felipe. (2009). Auditoría de Estados Financieros. México: Editorial Mc Graw Hill Sexta Edición

PORTER, Thomas y BURTON, William. (2008) Auditoría un enfoque conceptual. México: Editorial Limusa. Segunda Edición

RESENDIZ, Marco. (2011). Auditoria Administrativa. Bogotá – Colombia. Editorial Sisan

ROMERO, Stalin. (2009). Proceso de administración local. Barranquilla – Colombia. Editorial cruz Azul

ROSALES, Carmen. (2008). Historia, misión y objetivos de la Auditoria.

SAMPIERI, Roberto. (2006). Normas y procedimientos para auditoria. Lima – Perú. Editorial Grammy

SANTILLANA, Manuel. (2008). Auditoría Integral Interna. Santa Fe – Colombia. Editorial Limusa

SORIANO Guzmán, Genaro. (2011) La auditoría interna en el proceso administrativo – Bogotá: Editorial CENAPEC. Cuarta Edición

SOTOMAYOR, Rafael. (2007). Normas y procedimientos de auditoría. Cali – Colombia. Editorial Bellavista

VALLE, Eduardo. (2006). La formación y gestión del talento. Buenaventura – Colombia. Editorial Raíces

VARGAS, Froilán. (2009). Capacitación integral del Talento Humano por competencias. Salamanca – España. Editorial Bellavista

VILLARREAL, Carlos. (2010). Centro de capital intelectual y competitividad. Salamanca – España. Editorial ISBN

VILLAVICENCIO, Luis. (2010). Desarrollo del Talento Humano. Basado en competencias. Lima – Perú. Editorial Andes

ZAVALETA, Bernardo. (2006). Metodología de la Auditoría. Santa Fe – Bogotá. Editorial Elsa

## k. ANEXOS

### Anexo 1. Proyecto



1859

## **UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

### **TEMA:**

“EXÁMEN ESPECIAL A LA GESTIÓN DE TALENTO  
HUMANO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO  
DESCENTRALIZADO PARROQUIAL RURAL DE ZURMI DEL  
CANTÓN NANGARITZA, PROVINCIA ZAMORA CHINCHIPE,  
PERIODO 2014”.

Proyecto de tesis previa a la  
obtención del título de Ingeniera en  
Contabilidad y Auditoría, Contador  
Público Auditor (CPA).

### **AUTORA:**

MAYRA YADIRA TROYANI BETANCOURT

Loja – Ecuador

2015  
1859

### **a. TEMA**

EXAMEN ESPECIAL A LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL RURAL DE ZURMI DEL CANTÓN NANGARITZA, PROVINCIA ZAMORA CHINCHIPE, PERÍODO 2014.

### **b. PROBLEMÁTICA**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Zurmi, es una institución pública en la que se desempeña la junta parroquial conformada por los 5 vocales designados por voluntad popular de los residentes de Zurmi y de la secretaria contadora, quienes para desempeñarse, deben hacerlo de acuerdo a los reglamentos internos con la finalidad de cumplir con los objetivos institucionales.

El accionar del Talento Humano que labora en el GAD parroquial Rural de Zurmi, debe estar acorde a los postulados de eficiencia y eficacia, es decir actuar de forma rápida y oportuna de acuerdo a las competencias de la institución y de tal forma que ayude a los sectores que lo necesiten, para ello se debe analizar los distintos procesos que se han desarrollado y de esta forma poder verificar si el trabajo se lo está haciendo de acuerdo a estos postulados.

Al administrar una institución pública, se genera una gran cantidad de información, la que debe ser clasificada y archivada de forma adecuada de tal forma que los documentos puedan respaldar el trabajo del Talento Humano en la institución, es por ello que se debe analizar los documentos que se reúnan para determinar si están salvaguardando la información y tienen la pertinencia respectiva de una correcta administración.

El trabajo de los funcionarios públicos, debe estar acorde a las leyes constituciones de los código y leyes orgánicas y ordinarias, ordenanzas, resoluciones, que garanticen que las labores desempeñadas están amparados en la normativa vigente, por ello cobra importancia el realizar el control interno del GAD Parroquial Rural de Zurmi y de esta forma identificar si el trabajo está acorde al ordenamiento jurídico vigente en el estado Ecuatoriano.

Toda institución pública, maneja bienes que son propiedad del Estado ecuatoriano, de los cuales se debe hacer un adecuado control y uso, el control interno de una institución permite determinar si la forma en cómo se los utiliza es en beneficio de lograr una adecuada atención a la ciudadanía y no con intereses personales, de ahí que es necesario supervisar los distintos activos que posee el GAD Parroquial de Zurmi en el año 2014.

Todos los funcionarios del GAD Parroquial Rural de Zurmi tienen responsabilidad en el manejo de la institución en el aspecto administrativo, como la utilización de los recursos asignados y de los bienes existentes, de ahí que al realizar el control interno se determinará la responsabilidad en el manejo de los recursos asignados a esta institución.

### **c. JUSTIFICACIÓN**

#### **✓ Justificación Académica**

El trabajo investigativo se justifica desde el aspecto académico en razón que como estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría se podrá poner en práctica los conocimientos adquiridos al momento de efectuar una auditoría del control interno dentro de una institución pública, así también el trabajo se constituirá en una fuente de consulta sobre la auditoría el procesos de desarrollo, para futuras nuevas investigaciones, se convertirá en antecedente y fuente de información documental, así mismo constituye ser un requisito para optar por el título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría (CPA).

#### **✓ Justificación Institucional**

En el aspecto institucional la investigación justifica su realización al permitir conocer a los integrantes de la junta parroquial de Zurmi

conocer si su trabajo está de acuerdo a la normativa vigente, si su desempeño se ha realizado de forma eficaz y eficiente y si el uso de los recursos a ellos entregados ha sido el adecuado, así también se podrá conocer si el personal que labora está laborando de acuerdo a los principios institucionales existentes.

#### ✓ **Justificación Económica**

Otro de los aspectos que justifican el trabajo es el económico en razón que la institución utiliza de recursos públicos que pertenecen a todos los ciudadanos, por lo que resulta primordial brindar información de cómo se ha utilizado los recursos entregados, si este uso ha ido en beneficio de la institución y de la población de Zurmi, logrando de esta forma aportar para que la institución mejore.

### **d. OBJETIVOS**

#### **Objetivo general**

Realizar el examen especial a la gestión del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Zurmi del cantón Nangaritza, provincia Zamora Chinchipe, período 2014.

#### **Objetivos específicos**

- ✓ Efectuar la evaluación de los mecanismos de control en relación al Talento Humano del GAD Parroquial Rural de Zurmi, periodo 2014.

- ✓ Desarrollar todas las fases de examen especial.
- ✓ Elaborar la fase de informe de auditoría que contenga comentarios, conclusiones y recomendaciones.

## **e. MARCO TEÓRICO**

### **1. Examen Especial**

“El examen especial, se considera como parte del control posterior en la empresa privada y pública se encarga de verificar, estudiar y evaluar los aspectos limitados o de una parte de las actividades relativas a la gestión financiera, administrativa, operativa y medio ambiente, con posterioridad a su ejecución, se aplicarán las técnicas y procedimientos de auditoría de acuerdo con la materia del examen y formulará el correspondiente informe que deberá contener comentarios, conclusiones y recomendaciones.”<sup>121</sup>

El examen que realizan las personas que actúan por mandato de una entidad o empresa o de sus accionistas, socios o acreedores. Generalmente es encomendada a los auditores independientes,

---

<sup>121</sup> ARENS, Alvin A. (2009) Auditoría Un Enfoque Integral, México: Editorial Prentice Hall. Segunda Edición.

fideicomisarios o comisarios, para el control posterior del área financiera o parte de ella.

Generalmente se utilizan otras prácticas de auditoría que pueden ser confundidas con las técnicas; sin embargo, se debe tener en cuenta que no obstante ser lo mismo, sirven en auditoría como elementos auxiliares importantes. Son usuales, en este tipo de auditoría, los siguientes elementos:

“Evaluación del sistema de control interno, debe considerarse como práctica antes que técnica, aunque su ejecución implica la utilización de varias técnicas de auditoría.”<sup>122</sup>

El arqueo de caja es la verificación del dinero y demás valores, relacionados con los cheques presentados, los comprobantes pagados y no contabilizados para determinar el saldo contable. En esta práctica es usual la aplicación de varias técnicas de auditoría para conseguir su objetivo como la comparación, computación, análisis, conciliación y confirmación.

La prueba selectiva, que consiste en la práctica de simplificar la labor total de medición o verificación, tomando una muestra típica del total.

---

<sup>122</sup> BACON, Charles A. (2010) Manual de Auditoría Interna, México: Editorial U.T.H.E.A. Quinta Edición.

A los síntomas se los considera también como otra práctica de auditoría y se los define como señales o indicios de una desviación. La utilización de los síntomas como práctica, puede ser provechosa, por cuanto el auditor enfatiza en el examen de determinados rubros, a base de ciertos indicios o síntomas preliminares, para lo que es útil analizar los resultados de exámenes anteriores.

## **2. Gestión del Talento Humano**

“La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.”<sup>123</sup>

La gestión del talento humano es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes son gerentes de personas porque están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento.

---

<sup>123</sup> Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (2010) Quito – Ecuador: Editorial Corporación de Estudios y Publicaciones.

Las personas constituyen el principal activo de la organización. Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados. La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. La expresión administración de recursos humanos (ARH) todavía es la más común.

“La gestión del talento se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente. La gestión del talento busca básicamente destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo.”<sup>124</sup>

## **2.1 Administración del Talento Humano**

“La gestión por competencias pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y

---

<sup>124</sup> Norma Internacional de Auditoría N° 6 evaluación del riesgo y Control interno, párrafo 8, Sec 400

deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador”.<sup>125</sup>

Para ubicar el papel de la administración del talento humano es necesario empezar a recordar algunos conceptos. Así pues, precisa traer a la memoria el concepto de administración general. Aunque existen múltiples definiciones, más o menos concordantes, para que el propósito de este ensayo diremos que es:

La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal, (talento humano).

En la práctica, la administración se efectúa a través del proceso administrativo: planear, ejecutar y controlar.

---

<sup>125</sup> SORIANO Guzmán, Genaro. (2011) La auditoría interna en el proceso administrativo – Bogotá: Editorial CENAPEC. Cuarta Edición.

“La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que "la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa". Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y nuestra misión en ella.”<sup>126</sup>

## **2.2. Objetivos de la Gestión del Talento Humano:**

Las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se trate. La ARH debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

- ✓ Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: no se puede imaginar la función de recursos humanos sin conocer los negocios de una organización. Cada negocio tiene diferentes implicaciones para la administración de recursos humanos, cuyo principal objetivo es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos, y a realizar su misión.

---

<sup>126</sup> CAPOTE CORDOVÉS, Ernesto. (2010) El Control Interno. Revista Auditoría y Control, No.1.

- ✓ Proporcionar competitividad a la organización: esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral.
- ✓ Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: Dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. Recompensar los buenos resultados y no recompensar a las personas que no tienen un buen desempeño, los objetivos deben ser claros, así como el método para medirlos.
- ✓ Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo: los empleados no satisfechos no necesariamente son los más productivos, pero los empleados insatisfechos tienden a desligarse de la empresa, se ausentan con frecuencia y producen artículos de peor calidad. El hecho de sentirse felices en la organización y satisfechos en el trabajo determina en gran medida el éxito organizacional.
- ✓ Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: Calidad de vida en el trabajo es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas significativas, con el objetivo de convertir la empresa en un lugar atractivo y deseable.

- ✓ Administrar el cambio: En las últimas décadas hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevas tendencias traen nuevos enfoques más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones.

### **3. Fases:**

#### **3.1 Fase I: Planificación**

“La planificación de la auditoría comprende el desarrollo de una estrategia global para su administración, al igual que el establecimiento de un enfoque apropiado sobre la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría que deben aplicarse.

El planeamiento también permitirá que el equipo de auditoría pueda hacer uso apropiado del potencial humano disponible.”<sup>127</sup>

El proceso de la planificación permite al auditor identificar las áreas más importantes y los problemas potenciales del examen, evaluar el

---

<sup>127</sup> PORTER, Thomas y BURTON, William. (2008) Auditoría un enfoque conceptual. México: Editorial Limusa. Segunda Edición.

nivel de riesgo y programar la obtención de la evidencia necesaria para examinar los distintos componentes de la entidad auditada.

El auditor planifica para determinar de manera efectiva y eficiente la forma de obtener los datos necesarios e informar acerca de la gestión de la entidad, la naturaleza y alcance de la planificación puede variar según el tamaño de la entidad, el volumen de sus operaciones, la experiencia del auditor y el nivel organizacional.

La planificación es la primera fase del proceso de la auditoría y de su concepción dependerá la eficiencia y efectividad en el logro de los objetivos propuestos, utilizando los recursos estrictamente necesarios.

La planificación será cuidadosa y creativa, positiva e imaginativa, considerará alternativas y seleccionará los métodos más apropiados para realizar las tareas, por tanto esta actividad recaerá en los miembros más experimentados del grupo.

La planificación de cada auditoría se divide en dos fases o momentos distintos, denominados planificación preliminar y planificación específica. En la primera de ellas, se configura en forma preliminar la estrategia a seguir en el trabajo, a base del conocimiento acumulado e información obtenida del ente a auditar; mientras que en la segunda se

define tal estrategia mediante la determinación de los procedimientos específicos a aplicarse por cada uno de los componentes y la forma en que se desarrollará el trabajo en las siguientes fases.

### **3.2 Planificación Preliminar**

“La planificación preliminar tiene el propósito de obtener o actualizar la información general sobre la entidad y las principales actividades sustantivas y adjetivas, a fin de identificar globalmente las condiciones existentes para ejecutar la auditoría, cumpliendo los estándares definidos para el efecto.”<sup>128</sup>

La planificación preliminar es un proceso que se inicia con la emisión de la orden de trabajo, se elabora una guía para la visita previa para obtener información sobre la entidad a ser examinada, continúa con la aplicación de un programa general de auditoría y culmina con la emisión de un reporte para conocimiento de la dirección o jefatura de la unidad de auditoría, en el que se validan los estándares definidos en la orden de trabajo y se determinan los componentes a ser evaluados en la siguiente fase de la auditoría.

---

<sup>128</sup> PÉREZ TORAÑO, Luis Felipe. (2009) Auditoría de Estados Financieros. México: Editorial Mc Graw Hill Sexta Edición.

La información necesaria para cumplir con la fase de planificación preliminar de la auditoría, contendrá como mínimo lo siguiente:

- ✓ Conocimiento del ente o área a examinar y su naturaleza jurídica.
- ✓ Conocimiento de las principales actividades, operaciones, instalaciones, metas u objetivos a cumplir.
- ✓ Identificación de las principales políticas ambientales.
- ✓ Determinación del grado de confiabilidad de la información que la entidad proporcionara en relación a sus políticas ambientales, prevención de riesgos laborales y seguridad industrial.

### **3.3 Planificación Específica**

En esta fase se define la estrategia a seguir en el trabajo de campo. Tiene incidencia en la eficiente utilización de los recursos y en el logro de las metas y objetivos definidos para la auditoría. Se fundamenta en la información obtenida inicialmente durante la planificación preliminar.

“La planificación específica tiene como propósito principal evaluar el control interno, para obtener información adicional, evaluar y calificar los riesgos de la auditoría y seleccionar los procedimientos de auditoría

a ser aplicados a cada componente en la fase de ejecución, mediante los programas respectivos.”<sup>129</sup>

Estos aspectos se analizan con mayor detalle en los manuales especializados de auditoría, emitidos para el efecto por la Contraloría General del Estado.

Se deberán cumplir, entre otros, los siguientes pasos durante la planificación específica:

- ✓ Considerar el objetivo general de la auditoría y el reporte de la planificación preliminar para determinar los componentes a ser evaluados.
- ✓ Obtener información adicional de acuerdo con las instrucciones establecidas en la planificación preliminar.
- ✓ Evaluar la estructura de control interno del ente o área a examinar.

### **3.4 Memorando de Planificación**

Es el documento que se emite en la fase de planeación en el proceso general de auditoría debe ser una de las más importante, ya que si en esta fase se logran identificar la mayoría de los aspectos a los que hay

---

<sup>129</sup> GARCÍA GONZALEZ, Jaime. (2008) Manual de Auditoría Interna. Gerencia de Control de Gestión. Santiago de Cali: EDitorial Emcali.

que prestar atención, se evitaban pérdidas de tiempo o sorpresa al final de la auditoría. “Es importante que en la planeación haya mucha comunicación entre socio, gerente y encargado del proyecto.”<sup>130</sup>

Una vez hecha la revisión analítica de la información recopilada y seleccionada la o las áreas a evaluar, procederemos a elaborar el Memorando de Planeamiento o Plan de Auditoría y el cronograma de auditoría de gestión.

El memorándum de auditoría, también conocido como memo, es un documento que sirve para informar brevemente al personal de una empresa, institución pública, privada u oficina de gobierno, los asuntos de índole administrativo con respecto a la revisión que se realizará.

Generalmente es un escrito que se elabora de forma impresa y en tamaño media carta, aunque puede hacerse también en carta completa, éste no tiene un formato preestablecido pero puede llevar membretada la leyenda memorándum, sin que esto sea obligatorio.

Se utiliza para dar a conocer información importante al personal, como pueden ser indicaciones, avisos, recomendaciones, o cualquier otro

---

<sup>130</sup> CUÉLLAR MEJÍA, Guillermo Adolfo. (2012) Fundamentos de Auditoría Financiera, Ibagué: Editorial Universidad del Tolima.

que la empresa considere importante comunicar sobre el proceso de auditoría.

El contenido de un memorándum de auditora puede variar según el tipo de empresa, el objetivo de la misma y el alcance que se desea obtener en ésta.

Las partes que debe incluir un memorándum de auditoría sirven para brindar información clara sobre los procedimientos a seguir dentro del programa de auditoría, como son:

- ✓ Nombre(s) o departamentos de a quien se dirige.
- ✓ Fecha.
- ✓ Asunto redactado de forma breve que incluya: áreas a auditar, periodo que incluye la revisión (fecha de los Estados Financieros que serán revisados), identificar los compromisos de las partes involucradas en el trabajo (firma auditora y departamento auditado), lo cual significa establecer pactos y acuerdos de apoyo para realizar el trabajo, establecer un objetivo general y objetivos específicos, los cuales sirven como premisas para conocer qué se pretende alcanzar con dicho proceso.
- ✓ Se establecen las áreas, documentos y partes a las cuales la firma auditora tendrá acceso dentro de la entidad.

- ✓ Establecer una fecha de inicio y presentación de los resultados del trabajo que se realizará.
- ✓ Nombre(s) o departamentos remitente(s).
- ✓ Firma(s).

#### **4. Fase II: Ejecución**

En esta fase se realizan diferentes tipos de pruebas y análisis a los estados financieros para determinar su razonabilidad.

“Se detectan los errores, si los hay, se evalúan los resultados de las pruebas y se identifican los hallazgos. Se elaboran las conclusiones y recomendaciones y se las comunican a las autoridades de la entidad auditada.”<sup>131</sup>

Aunque las tres fases son importantes, esta fase viene a ser el centro de lo que es el trabajo de auditoría, donde se realizan todas las pruebas y se utilizan todas las técnicas o procedimientos para encontrar las evidencias de auditoría que sustentarán el informe de auditoría.

---

<sup>131</sup> CEPEDA, Gustavo. (2009) Auditoría y Control Interno. Santafe Bogotá: Editorial Mc Graw Hill. Quinta Edición.

La fase de ejecución es la parte central de la auditoría, en ella se practican todas las pruebas y se utilizan todas las técnicas o procedimientos para encontrar las evidencias de auditoría que sustentarán el informe.

Su contexto es el de satisfacer los objetivos establecidos en la asignación de actividades de auditoría y desarrollar las tareas definidas en el plan de trabajo.

En esta fase, el equipo auditor ajusta y desarrolla los programas de auditoría para cada proceso significativo o línea y aplica pruebas mediante las diferentes técnicas de auditoría que conduzcan a determinar los hallazgos.

El análisis está orientado a examinar de acuerdo con el alcance de la auditoría los siguientes aspectos, entre otros:

- ✓ Obtención de los bienes y/o servicios que produce el auditado en términos de calidad, cantidad, costo y oportunidad.
- ✓ Evaluación de los riesgos de desvío de los recursos para la obtención de los bienes y/o servicios.
- ✓ Cumplimiento de la reglamentación que regula sus operaciones.
- ✓ Razonabilidad de la información financiera.
- ✓ Calidad y eficiencia del control interno del auditado

## 5. Fase III: Informe de Resultados

“El informe de auditoría es el documento final del proceso auditor, que sintetiza el resultado del cumplimiento de los objetivos definidos en el memorando de asignación de auditoría, en el plan de trabajo y el resultado de las pruebas adelantadas en la ejecución.”<sup>132</sup>

El informe constituye la etapa final del proceso de auditoría, en el mismo se recogen todos los hallazgos detectados y el soporte documental para sustentar el dictamen emitido.

Este informe es escrito siempre para terceros que constituyen los clientes, independientemente del tipo de auditoría que se realice, de ahí la importancia concedida al mismo y a los requerimientos que debe cumplir.

Esencialmente un Informe es más o menos un documento oficial que presenta los hechos para la información de determinados usuarios interesados. Este resume investigaciones y análisis y los hechos pueden llevar a conclusiones y recomendaciones que representan una cuidadosa y considerada opinión. Requiere por tal razón de una

---

<sup>132</sup> BLANCO LUNA, Yanel. (2008) Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral. México: Editorial ROESGA. Tercera Edición.

cuidadosa y exacta presentación, ya que la información que proporciona puede determinar futura acción.

Los hechos deben ser exactos y completos, fáciles de localizar y además necesitan ser interpretados, porque estos informes deben ser claros, precisos, oportunos y eficientes en cuanto al uso de recursos.

Los directivos a los cuales van dirigidos tales informes disponen cada día de menos tiempo, o para decirlo de otra manera para una misma cantidad de tiempo tienen cada día una mayor demanda de actividades. Ante ésta situación, los auditores internos se ven en la imperiosa necesidad de ser, como antes se expresó, claros, concisos, oportunos y aprovechar al máximo los recursos.

La elaboración del informe final de auditoría es una de las fases más importante y compleja de la auditoría, por lo que requiere de extremo cuidado en su confección.

## **5.1 Gobierno Parroquial Rural**

Los gobiernos autónomos descentralizados parroquiales rurales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. Estarán integrados por los órganos

previstos en este Código para el ejercicio de las competencias que les corresponden.

“La sede del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural será la cabecera parroquial prevista en la ordenanza cantonal de creación de la parroquia rural.”<sup>133</sup>

Son funciones del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural:

a) Promover el desarrollo sustentable de su circunscripción territorial parroquial para garantizar la realización del buen vivir a través de la implementación de políticas públicas parroquiales, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;

b) Diseñar e impulsar políticas de promoción y construcción de equidad e inclusión en su territorio, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;

c) Implementar un sistema de participación ciudadana para el ejercicio de los derechos y avanzar en la gestión democrática de la acción parroquial:

---

<sup>133</sup> TORRES PAZ, Marcelo. (2009) Gobierno local participación política democracia desarrollo local descentralización, autonomía administrativa. México: Editorial Andes.

- d) Elaborar el plan parroquial rural de desarrollo; el de ordenamiento territorial y las políticas públicas; ejecutar las acciones de ámbito parroquial que se deriven de sus competencias, de manera coordinada con la planificación cantonal y provincial;
- e) Ejecutar las competencias exclusivas y concurrentes reconocidas por la Constitución y la Ley;
- f) Vigilar la ejecución de obras y la calidad de los servicios públicos y propiciar la organización de la ciudadanía en la parroquia;
- g) Fomentar la inversión y el desarrollo económico especialmente de la economía popular y solidaria, en sectores como la agricultura, ganadería, artesanía y turismo, entre otros, en coordinación con los demás gobiernos autónomos descentralizados;
- h) Articular a los actores de la economía popular y solidaria a la provisión de bienes y servicios públicos;
- i) Promover y patrocinar las culturas, las artes, actividades deportivas y recreativas en beneficio de la colectividad;

j) Prestar los servicios públicos que les sean expresamente delegados o descentralizados con criterios de calidad, eficacia y eficiencia; y observando los principios de universalidad, accesibilidad, regularidad y continuidad previstos en la Constitución;

k) Promover los sistemas de protección integral a los grupos de atención prioritaria para garantizar los derechos consagrados en la Constitución, en el marco de sus competencias;

l) Promover y coordinar la colaboración de los moradores de su circunscripción territorial en mingas o cualquier otra forma de participación social, para la realización de obras de interés comunitario;

m) Coordinar con la Policía Nacional, la sociedad y otros organismos lo relacionado con la seguridad ciudadana, en el ámbito de sus competencias; y,

n) Las demás que determine la Ley.

## **5.2 Competencias exclusivas del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural**

Los gobiernos autónomos descentralizados parroquiales rurales ejercerán las siguientes competencias exclusivas, sin perjuicio de otras que se determinen:

- a) Planificar junto con otras instituciones del sector público y actores de la sociedad el desarrollo parroquial y su correspondiente ordenamiento territorial, en coordinación con el gobierno cantonal y provincial en el marco de la interculturalidad y plurinacionalidad y el respeto a la diversidad;
- b) Planificar, construir y mantener la infraestructura física, los equipamientos y los espacios públicos de la parroquia, contenidos en los planes de desarrollo e incluidos en los presupuestos participativos anuales;
- c) Planificar y mantener, en coordinación con los gobiernos provinciales, la vialidad parroquial rural;
- d) Incentivar el desarrollo de actividades productivas comunitarias la preservación de la biodiversidad y la protección del ambiente;
- e) Gestionar, coordinar y administrar los servicios públicos que le sean delegados o descentralizados por otros niveles de gobierno;
- f) Promover la organización de los ciudadanos de las comunas, recintos y demás asentamientos rurales con el carácter de organizaciones territoriales de base;

g) Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias; y,

h) Vigilar la ejecución de obras y la calidad de los servicios públicos.

## **f. METODOLOGÍA**

Para lograr realizar el examen especial en el GAD Parroquial Rural de Zurmi se utilizan los siguientes métodos:

### **Métodos**

#### **✓ Método científico**

Este método será utilizado en toda la investigación en razón que se hará uso de análisis científicos que hayan sido realizados y que viabilicen la realización de una auditoría de control interno, aplicando técnicas comprobadas en cada una de las fases. Permitirá efectuar el marco teórico, como la elaboración de los cuestionarios de control interno y de preguntas para determinar la gestión del talento humano en el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Zurmi, Cantón Nangaritza

### ✓ **Método inductivo**

Permitirá partir desde las conceptualizaciones particulares hasta hacer comprender el tema general, metodología aplicada al momento de elaborar la fundamentación teórica del trabajo realizado, a partir del tema central se llegó hasta cada uno de las definiciones particulares, esta investigación se la aplicó al momento que se realizaron la presentación de resultados en el detalle de la auditoría al describir cada una de las fases que componen el examen especial.

### ✓ **Método deductivo**

Se lo utilizará para la recopilación de información de los distintos papeles de trabajo que se encuentran de las actividades desarrolladas, como en la elaboración de los programas de trabajo en el GAD Parroquial Rural de Zurmi, realizando un estudio minucioso de su contenido y si está acorde a la normativa legal vigente y a los principios de eficiencia y eficacia administrativa.

## **Técnicas**

Las técnicas permiten recolectar información sobre el tema investigado, es así que se utilizan las siguientes:

### ✓ **Entrevista**

La misma que fue aplicada al Presidente del GAD Parroquial Rural de Zurmi, a través de una guía de entrevista se busca definir cómo se realiza la administración de esta institución pública, definiendo los distintos procesos que se llevan a cabo y de analizar si el recursos humano existente, es el suficiente de acuerdo a las labores desarrolladas.

### ✓ **Encuesta**

Es aplicada al talento humano que labora en el GAD Parroquial Rural de Zurmi, permitirá conocer si el trabajo que ellos lo realizan está acorde a las últimas normativas y de acuerdo con los principios de eficiencia y eficacia administrativa.

## g. CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	AÑO 2015																															
	FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
ELABORACIÓN DEL PROYECTO			X	X																												
APROBACIÓN DEL PROYECTO					X	X																										
DESIGNACIÓN DEL DIRECTOR							X																									
DESARROLLO DE LA PARTE TEÓRICA								X	X	X	X	X																				
DESARROLLO DE LA PARTE PRÁCTICA													X	X	X	X	X	X	X	X	X	X										
ELABORACIÓN Y PRESENTACIÓN DEL INFORME FINAL																							X									
PRESENTACIÓN DEL BORRADOR																							X	X	X	X	X					
CALIFICACIÓN PRIVADA																												X	X			
CORRECCIONES																														X		
SUSTENTACIÓN PÚBLICA																																X

## **h. PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO**

### **1. Talento Humano**

En el desarrollo del presente trabajo investigativo se contará con la intervención de las siguientes personas.

- ✓ Mayra Yadira Troyani Betancourt (Postulante).
- ✓ Personal Directivo y Administrativo del GAD Parroquial Rural de Zurmi.
- ✓ Un Director de Tesis designado por la Universidad Nacional de Loja.

### **2. Recurso Material**

Para el adecuado término del presente trabajo ha sido necesario la utilización de lo siguiente:

Libros, anillados de texto, Hojas, Copias, Internet, Levantamiento de texto, impresión y encuadernación, esferográficos, carpetas, memory flash de 4 gigas, computador personal, impresora, transporte, imprevistos.

INGRESO		EGRESO	
APORTE PERSONAL	VALOR	DETALLE	VALOR
Mayra Yadira Troyani Betancourt	\$ 1565,00	Computadora Portátil	\$ 800,00
		Alimentación	\$ 120,00
		Internet	\$ 100,00
		Impresiones con tinta continua	\$ 130,00
		Memory Flash	\$ 30,00
		Copias	\$ 80,00
		Transporte	\$ 95,00
		Materiales y Suministros	\$ 130,00
		Imprevistos	\$ 80,00
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b><u>\$ 1565,00</u></b>	<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b><u>\$ 1565,00</u></b>

### 3. Recurso Financiero

El presupuesto de los gastos que ocasionará la presente investigación, asciende a **MIL QUINIENTOS SESENTA Y CINCO DÓLARES**, los que serán financiados con recursos propios de la autora.

## **i. BIBLIOGRAFÍA**

ARENS, Alvin A. (2009) Auditoría Un Enfoque Integral, México: Editorial Prentice Hall. Segunda Edición

BACON, Charles A. (2010) Manual de Auditoría Interna, México: Editorial U.T.H.E.A. Quinta Edición

BLANCO LUNA, Yanel. (2008) Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral. México: Editorial ROESGA. Tercera Edición

CAPOTE CORDOVÉS, Ernesto. (2010) El Control Interno. Revista Auditoría y Control, No.1

CEPEDA, Gustavo. (2009) Auditoría y Control Interno. Santafe Bogotá: Editorial Mc Graw Hill. Quinta Edición

CUÉLLAR MEJÍA, Guillermo Adolfo. (2012) Fundamentos de Auditoría Financiera, Ibagué: Editorial Universidad del Tolima

GARCÍA GONZALEZ, Jaime. (2008) Manual de Auditoría Interna. Gerencia de Control de Gestión. Santiago de Cali: EDitorial Emcali

Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (2010) Quito – Ecuador: Editorial Corporación de Estudios y Publicaciones

Norma Internacional de Auditoría N° 6 evaluación del riesgo y Control interno, párrafo 8, Sec 400

PÉREZ TORAÑO, Luis Felipe. (2009) Auditoría de Estados Financieros. México: Editorial Mc Graw Hill Sexta Edición

PORTER, Thomas y BURTON, William. (2008) Auditoría un enfoque conceptual. México: Editorial Limusa. Segunda Edición

SORIANO Guzmán, Genaro. (2011) La auditoría interna en el proceso administrativo – Bogotá: Editorial CENAPEC. Cuarta Edición

TORRES PAZ, Marcelo. (2009) Gobierno local participación política democracia desarrollo local descentralización, autonomía administrativa. México: Editorial Andes

**Anexo 2. Presupuesto 2014.****ITH/3****GAD PARROQUIAL RURAL DE ZURMI****PRESUPUESTO INICIAL****Periodo:****2014**

<b>CÓDIGO</b>	<b>DENOMINACIÓN</b>	<b>INGRESOS</b>	<b>GASTOS</b>
1806080	Aportes a Juntas Parroquiales Rurales	59.634,87	
2801010	Del Gobierno Central	77.280,82	
2801030	De Empresas Públicas	1.349,57	
2801040	De Gobiernos Autónomos Descentralizados	28.500,00	
2804020	De Exportación de Hidrocarburos y Derivados	56.596,88	
2806080	Aportes a Juntas Parroquiales Rurales	139.147,99	
3602010	Del sector Publico Financiero	14.565,86	
3701010	De Fondos de Gobierno central	67.168,03	
3801010	De Cuentas por Cobrar	32.000,00	
3801020	De Anticipos de Fondos	38.889,25	
3801070	Anticipos por devengar de Ejercicios Anteriores de GADS y Empresas Publicas	53.607,62	
5101050	Remuneraciones Unificadas		33.986,70
5102030	Decimotercer Sueldo		2.729,40
5102040	Decimocuarto Sueldo		1.934,50
5105120	Subrogación		936,00
5106010	Aporte Patronal		4.025,36
5106020	Fondo de Reserva		1.000,00
5107070	Compensación por Vacaciones no Gozadas por Cesación de Funciones		1.879,40
5301010	Agua Potable		50,00
5301040	Energía Eléctrica		120,00
5301050	Telecomunicaciones		427,00
5302040	Edición, Impresión, Reproducción y Publicaciones		4,00
5302060	Eventos Públicos y Oficiales		1,00
5303010	Pasajes al Interior		141,00
5303030	Viáticos y Subsistencias en el Interior		1.359,00
5308040	Materiales de Oficina		459,00
5308050	Materiales de Aseo		250,00
5602010	Intereses al Sector Público Financiero		5.001,09
5701990	Otros Impuestos, Tasas y Contribuciones		174,07
5702010	Seguros		61,00
5702030	Comisiones Bancarias		250,00
5801020	A Entidades Descentralizadas y Autónomas		1.763,00
5801040	A Gobiernos Autónomos Descentralizados		5.964,07
7101050	Remuneraciones Unificadas		73.170,95
7102030	Décimo Tercer sueldo		9.244,01
7102040	Decimocuarto Sueldo		5.581,02
7105070	Honorarios		500,00

**GAD PARROQUIAL RURAL DE ZURMI**

**PRESUPUESTO INICIAL**

**Periodo:**

**2014**

7105100	Servicios Personales por Contrato		7.500,00
7106010	Aporte Patronal		8.400,08
7106020	Fondo de Reserva		2.124,73
7107070	Compensación por Vacaciones no Gozadas por Cesación de Funciones		1.000,00
7107990	Otras Indemnizaciones Laborales		2.255,50
7301010	Agua Potable		50,00
7301020	Agua de Riego		100,00
7301040	Energía Eléctrica		456,00
7301050	Telecomunicaciones		304,76
7302020	Fletes y Maniobras		7.343,00
7302040	Edición, Impresión, Reproducción y Publicaciones		272,99
7302050	Espectáculos Culturales y Sociales		2.659,18
7302060	Eventos Públicos y Oficiales		1.924,00
7302070	Difusión, Información y Publicidad		1.258,83
7302210	Servicios Personales Eventuales sin Relación de Dependencia		1.349,57
7303010	Pasajes al Interior		1.000,00
7303030	Viáticos y Subsistencias en el Interior		3.000,00
7304020	Edificios, Locales y Residencias		8.000,00
7304040	Maquinarias y Equipos		50,00
7304050	Vehículos		16.353,00
7304190	Instalación, Mantenimiento y Reparación de Bienes Deportivos		2.500,00
7305040	Maquinarias y Equipos		-
7306030	Servicios de Capacitación		1.620,00
7307020	Arrendamiento Licencias de Uso de Paquetes Informáticos		2.100,00
7307040	Mantenimiento y Reparación de Equipos y Sistemas Informáticos		550,00
7308010	Alimentos y Bebidas		40.536,70
7308020	Vestuarios, Lencería y Prendas de Protección		647,00
7308030	Combustibles y Lubricantes		4.000,00
7308040	Materiales de Oficina		680,35
7308050	Materiales de Aseo		2.000,00
7308060	Herramientas		-
7308110	Materiales Construcción, Eléctrico, Plomería y Carpintería		4.281,00
7308120	Materiales Didácticos		719,00
7308140	Suministros para Actividades Agropecuarias, Pesca y Caza		5.000,00
7308990	Otros de Uso y Consumo de Inversión		781,00
7314030	Mobiliarios		269,00
7501010	Infraestructura de Agua Potable		2.000,00
7501040	De Urbanización y Embellecimiento		81.020,58
7501050	Obras Públicas de Transporte y Vías		21.000,00

**GAD PARROQUIAL RURAL DE ZURMI**

**PRESUPUESTO INICIAL**

**Periodo:**

**2014**

7501070	Construcciones y Edificaciones		12.000,00
7501090	Construcciones Agropecuarias		2.000,00
7502990	Otros Sistemas de Generación de Energía		0,00
7702010	Prepagos de Seguros		5.000,00
7801010	Al Gobierno Central		1.795,40
8401030	Mobiliarios		4.400,00
8401050	Vehículos		91.078,40
8401070	Equipos, Sistemas y Paquetes Informáticos		4.600,00
8401080	Bienes Artísticos y Culturales		5.000,00
9602010	Créditos del Sector Público Financiero		39.030,12
9701010	De Cuentas por Pagar		17.719,13
<b>TOTAL</b>		<b>568.740,89</b>	<b>568.740,89</b>

### Anexo 3. Certificación capacitaciones

ITH/6



**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO  
PARROQUIAL RURAL  
DE ZURMI**

*Registro Oficial N° 283 del 24 de septiembre de 1993  
Teléf.: Secretaría 3039109 – Contabilidad 3039082 - Presidencia 3038837*

#### **CERTIFICACION N° 21 GADPRZ**

Zurmi, 07 de junio de 2016

Yo, Sr. Santos Franklin Jiménez Cordero con número de cédula, 900299981, en calidad de Presidente del GAD Parroquial Rural de Zurmi

#### **CERTIFICO:**

Que desde el año 2014 los servidores públicos incluidos los señores vocales del Gobierno Parroquial de Zurmi, han estado asistiendo constantemente en las diferentes capacitaciones emitidas por la AZOGOPARZA en coordinación con él AME, entidades que han entregado los certificados respectivos mismos que se adjunta en sus informes personales de viáticos, cuya finalidad es mejorar las funciones que están bajo su responsabilidad.

Es todo cuanto puedo dar fe en honor a la verdad, facultando a la interesada hacer uso del presente documento como estime conveniente.

Atentamente:

  
Sr. Santos Franklin Jiménez C.

**PRESIDENTE DEL GADPR DE ZURMI**

Telf.3038837

#### Anexo 4. Fotografías



Fotografía 1. Sr. Santos Jiménez. Presidente del GAD Parroquial de Zurmi.



Fotografía 2. Entrevista efectuada al Presidente del GAD Parroquial.



Fotografía 3. Entrevista efectuada a la Contadora del GAD Parroquial.

## ÍNDICE

PORTADA.....	i
CERTIFICACIÓN .....	ii
AUTORÍA .....	iii
CARTA DE AUTORIZACIÓN.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
a. TÍTULO .....	1
b. RESUMEN (CASTELLANO E INGLÉS).....	2
ABSTRACT .....	3
c. INTRODUCCIÓN .....	4
d. REVISIÓN DE LITERATURA.....	6
e. MATERIALES Y MÉTODOS .....	76
f. RESULTADOS.....	79
g. DISCUSIÓN .....	138
h. CONCLUSIONES .....	139
i. RECOMENDACIONES .....	140
j. BIBLIOGRAFÍA .....	141
k. ANEXOS .....	144
PROYECTO DE TESIS.....	144
ÍNDICE.....	186