



UNIVERSIDAD TECNCA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

VIII SEMINARIO DE INGENIERIA EN CONTABILIDAD Y  
AUDITORIA CPA.

TRABAJO DE GRADUACION PREVIO A LA OBTENCION DEL  
TITULO DE INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA  
CPA.

TEMA:

**“EL CONTROL INTERNO DEL DESEMPEÑO DEL  
PERSONAL Y SU INCIDENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN  
DEL TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL  
CANTÓN TISALEO EN EL 2010”**

AUTOR: SANDDY JOCONDA PULGAR TOAPANTA

TUTOR:DR. KLEVER PALMA

AMBATO – ECUADOR

2011

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Yo PALMA VALLEJO KLEVER HERNAN con C.I. 180169167-4, en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación sobre el tema **“EL CONTROL INTERNO DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL Y SU INCIDENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN TISALEO EN EL 2010”**, desarrollado por PULGAR TOAPANTA SANDDY JOCONDA , estudiante de VIII Seminario de Graduación “Los Sistemas de Información Financiera, su Control y Gestión para apoyar la Toma de Decisiones Gerenciales” de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, considero que dicho Trabajo de Graduación reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, Modalidad Seminarios de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por la Comisión de Calificador designada por el H. Consejo Directivo

Ambato, 13 de Octubre del 2011.

EL TUTOR

Dr. Palma Vallejo Klever Hernán

## **AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN**

Yo Pulgar Toapanta Sanddy Joconda, con C.I.# 180357081-9, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Trabajo de Graduación “EL CONTROL INTERNO DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL Y SU INCIDENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN TISALEO EN EL 2010”, es original, auténtico y personal, en tal virtud la responsabilidad de la autora y el patrimonio intelectual de la misma a la Universidad Técnica de Ambato; por lo que autorizo a la Biblioteca de la Facultad de Contabilidad y Auditoría para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura y publicación según las Normas de la Universidad.

Ambato, 13 de Octubre del 2011

Autora

.....  
Pulgar Toapanta Sanddy Joconda

## **APROBACION DEL TRIBUNAL DE GRADO**

El Tribunal de Grado, aprueba el Trabajo de Graduación, sobre el tema: “EL CONTROL INTERNO DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL Y SU INCIDENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN TISALEO EN EL 2010”, elaborado por Pulgar Toapanta Sanddy Joconda, estudiante del VIII Seminario de Graduación “Los Sistemas de Información Financiera, su Control y Gestión para apoyar la Toma de Decisiones Gerenciales”, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 13 de Octubre del 2011

Para constancia firma

.....

Dr. Joselito Naranjo

.....

Dra. Carmen Barrera

.....

**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente trabajo a Dios, a mis Padres y a mi Familia. A Dios porque ha estado en cada momento, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mis Padres, quienes siempre han velado por el bienestar de mi hijo Christopher mientras yo estudiaba, a mi Esposo Milton quien me ha impulsado a continuar con mis estudios superiores convirtiéndose en un pilar fundamental siendo mi apoyo en todo momento depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad.

## **AGRADECIMIENTO**

A la Virgen de Agua Santa por haberme protegido, guiado y bendecido a lo largo de toda mi carrera. A la prestigiosa Universidad Técnica de Ambato, por haberme dado la oportunidad de ingresar a la modalidad semipresencial, Al Doctor Klever Palma, Tutor de la presente tesis, por el apoyo, comprensión, dedicación y experiencia transmitida con el fin de que el presente trabajo sea de calidad y útil a la sociedad. A mis suegrosy Ing. Rodrigo Garcés Alcalde delGobierno Municipal del catón Tisaleo por las facilidades y apoyo brindado para la realización del presente trabajo. A todos y cada uno de los docentes que me impartieron sus valiosos conocimientos y que supieron formar un profesional competitivo, reflexivo y sobre todo con ética. A mis mejores amigas que con su apoyo incondicional y sobre todo mucho esfuerzo y dedicación pudimos conseguir las metas académicas fijadas.

## INDICE GENERAL

|                                      |            |
|--------------------------------------|------------|
| <b>A. PÁGINAS PRELIMINARES</b>       | <b>pp.</b> |
| Portada                              | i          |
| Aprobación del Tutor                 | ii         |
| Autoría del Trabajo de Graduación    | iii        |
| Aprobación del Tribunal de Grado     | iv         |
| Dedicatoria                          | v          |
| Agradecimiento                       | vi         |
| Índice general                       | vii        |
| Índice de tablas, gráficos y figuras | x          |
| Resumen Ejecutivo                    | xiii       |
| <br>                                 |            |
| <b>B. INTRODUCCIÓN</b>               | <b>1</b>   |
| <b>CAPÍTULO I</b>                    |            |
| <b>EL PROBLEMA</b>                   |            |
| Tema                                 | 3          |
| Planteamiento de problema            | 3          |
| Contextualización                    | 4          |
| Análisis crítico                     | 8          |
| Prognosis                            | 10         |
| Formulación de problema              | 11         |
| Interrogantes                        | 11         |
| Delimitación objeto de investigación | 12         |
| Justificación                        | 12         |
| Objetivos                            | 14         |
| Objetivo General                     | 14         |
| Objetivos específicos                | 14         |
| <br>                                 |            |
| <b>CAPÍTULO II</b>                   |            |
| <b>MARCO TEÓRICO</b>                 |            |
| Antecedentes investigativos          | 15         |

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| Fundamentación Filosófica          | 16 |
| Fundamentación legal               | 20 |
| Categorías fundamentales           | 23 |
| Categorías de variables            | 23 |
| Visión dialéctica de las variables | 54 |
| Hipótesis                          | 56 |
| Señalamiento de variables          | 57 |

### **CAPÍTULO III**

#### **METODOLOGÍA**

|   |    |
|---|----|
| Enfoque                                       | 58 |
| Modalidad básica de la investigación          | 58 |
| Bibliográfica documental                      | 59 |
| Investigación de campo                        | 59 |
| Nivel o tipo de investigación                 | 60 |
| Investigación explorativa                     | 60 |
| Descriptivo                                   | 60 |
| Investigación asociación de variables         | 61 |
| Población y muestra                           | 62 |
| Población                                     | 62 |
| Muestra                                       | 63 |
| Operacionalización de variables independiente | 65 |
| Operacionalización de variable dependiente    | 66 |
| Plan de recolección de información            | 67 |
| Plan de procesamiento de la información       | 67 |

### **CAPÍTULO IV**

#### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

|                           |    |
|---------------------------|----|
| Análisis de resultados    | 70 |
| Verificación de hipótesis | 86 |

### **CAPÍTULO V**

#### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**



|                                     |     |
|-------------------------------------|-----|
| Conclusiones y recomendaciones      | 93  |
| <b>CAPITULO VI</b>                  |     |
| <b>PROPUESTA</b>                    |     |
| Datos informativos                  | 95  |
| Antecedentes de la propuesta        | 95  |
| Justificación                       | 96  |
| Objetivos                           | 97  |
| Objetivo general                    | 97  |
| Objetivos específicos               | 98  |
| Análisis de factibilidad            | 98  |
| Fundamentación                      | 99  |
| Metodología modelo operativo        | 126 |
| Contrato de servicios profesionales | 127 |
| Fase I Conocimiento preliminar      | 131 |
| Fase II Planificación               | 149 |
| Fase III Ejecución                  | 164 |
| Fase IV Informe                     | 188 |
| Administración                      | 200 |
| Previsión de la evaluación          | 200 |
| Bibliografía                        | 202 |

## INDICE DE TABLAS

### Tabla

| <b>No.</b> | <b>Concepto</b>                            | <b>pp.</b> |
|------------|--|------------|
| 1          | Base Legal de Auditoría                    | 23         |
| 2          | Población                                  | 62         |
| 3          | Operacionalización variable independiente  | 65         |
| 4          | Operacionalización variable dependiente    | 66         |
| 5          | Cuantificación de resultados               | 68         |
| 6          | Conocimiento de misión, visión y objetivos | 71         |
| 7          | Cumplimiento de leyes                      | 72         |
| 8          | Informes de actividades                    | 73         |

|    |   |     |
|----|---|-----|
| 9  | Comunicación entre compañeros de trabajo  | 74  |
| 10 | Estudios y capacitaciones                 | 75  |
| 11 | Resultados del desempeño laboral          | 76  |
| 12 | Ambiente de trabajo                       | 77  |
| 13 | Incentivos para el talento humano         | 78  |
| 14 | Capacitaciones permanentes                | 79  |
| 15 | Conocimiento de leyes                     | 80  |
| 16 | Evaluación del desempeño laboral          | 81  |
| 17 | Autocalificación del desempeño            | 82  |
| 18 | Oportunidad de asensos                    | 83  |
| 19 | Implementación ISO                        | 84  |
| 20 | Examen de eficiencia, eficacia y economía | 85  |
| 21 | Frecuencias observadas                    | 88  |
| 22 | Frecuencias esperadas                     | 88  |
| 23 | Distribución Chi-cuadrado                 | 90  |
| 24 | Matriz frecuencias observadas y esperadas | 91  |
| 25 | Similitudes esnte auditorías              | 101 |
| 26 | Simbología de los flujogramas             | 109 |
| 27 | Clasificación de las pruebas de auditoría | 110 |
| 28 | Confiabilidad                             | 112 |
| 29 | Técnicas a utilizar                       | 113 |
| 30 | Resumen de la Metodología Operativa       | 127 |
| 31 | Principales Funcionarios                  | 142 |
| 32 | Fuentes de financiamiento                 | 143 |
| 33 | Análisis FODA                             | 145 |
| 34 | Metas Indicadores y Riesgos               | 148 |
| 35 | Recursos e Insumos                        | 179 |
| 36 | Matriz de evaluación                      | 204 |
| 37 | Previsión de la Evaluación                | 205 |

## INDICE DE GRÁFICOS

|    |  |     |
|----|--|-----|
| 1  | Conocimiento de misión, visión y objetivos | 71  |
| 2  | Cumplimiento de leyes                      | 72  |
| 3  | Informes de actividades                    | 73  |
| 4  | Comunicación entre compañeros de trabajo   | 74  |
| 5  | Estudios y capacitaciones                  | 75  |
| 6  | Resultados del desempeño laboral           | 76  |
| 7  | Ambiente de trabajo                        | 77  |
| 8  | Incentivos para el talento humano          | 78  |
| 9  | Capacitaciones permanentes                 | 79  |
| 10 | Conocimiento de leyes                      | 80  |
| 11 | Evaluación del desempeño laboral           | 81  |
| 12 | Autocalificación del desempeño             | 82  |
| 13 | Oportunidad de asensos                     | 83  |
| 14 | Implementación ISO                         | 84  |
| 15 | Examen de eficiencia, eficacia y economía  | 85  |
| 16 | Chi-cuadrado obtenido                      | 91  |
| 17 | Chi-cuadrado calculado                     | 92  |
| 18 | Flujograma de selección de personal        | 142 |
| 19 | Nivel de confianza                         | 153 |
| 20 | Estructura organizacional                  | 158 |
| 21 | Abastecimiento                             | 171 |
| 22 | Personal capacitado                        | 175 |
| 23 | Cantidad de actividades                    | 176 |
| 24 | Atención al cliente                        | 177 |
| 25 | Satisfacción del cliente externo           | 178 |

## INDICE DE FIGURAS

|   |                        |    |
|---|------------------------|----|
| 1 | Técnicas de selección  | 48 |
| 2 | Ciclo de entrenamiento | 53 |
| 3 | Representación gráfica | 69 |

## **ANEXOS**

- Anexo A Nómina del personal
- Anexo B Entrevista
- Anexo C Encuesta
- Anexo D Ficha de observación
- Anexo E Presupuesto de gasto
- Anexo F Actividades del personal
- Anexo G Calificación del cliente externo
- Anexo H Costo de Auditoría

## **RESUMEN EJECUTIVO**

En este mundo donde el personal de las entidades públicas son señalados como los más groseros y mala atención a la ciudadanía se busca identificar los niveles de eficiencia, eficacia y economía por lo que la función de la Auditoría de Gestión tiene mayor relevancia en la actualidad, ya que es un examen objetivo que le permite a la administración del talento humano conocer el desempeño de sus actividades en los departamento o áreas; e identificar el cumplimiento de sus metas, objetivos, planes y programas institucionales. Esto hace que el presente trabajo práctico sea una herramienta útil de consulta para obtener un conocimiento claro de la forma en la que se debe realizar la auditoría.

El presente trabajo de auditoría fue aplicado a la Administración del talento Humano del Gobierno Municipal del Cantón Tisaleo por el período comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010, con la finalidad de obtener un mejoramiento en términos de eficiencia, eficacia y economía en el desempeño del personal; actualmente este tema es una herramienta primordial para la administración ya que le permite a la entidad identificar las falencias en su control interno y los problemas que han sido determinados de forma global y en las actividades examinadas.

Para este fin se establecieron recomendaciones para que la municipalidad pueda mantener el dinamismo exitoso que le permita alcanzar sus metas, planes, programas, además colabora para que la administración del talento humano y la alcaldía tenga una adecuada toma de decisiones así como la adopción de acciones correctivas que le permitan mantener su gestión competitiva.

## INTRODUCCIÓN

La Auditoría de Gestión permite realizar un análisis profundo sobre los niveles de eficiencia, eficacia y economía de todas las actividades que se manejan en una entidad pública, a través de recomendaciones, el Auditor puede cooperar con su criterio y experiencia para lograr un mejoramiento continuo en la organización, siendo la base de este tipo de examen la evaluación de control interno, así como la aplicación de indicadores de gestión de manera que la Administración del talento Humano considere lo planteado, haciendo que este trabajo sea netamente constructivo.

La evaluación del sistema de control interno por medio de los manuales de procedimientos afianza las fortalezas de la entidad del sector público frente a la gestión. En razón de esta importancia que adquiere el sistema de control interno para cualquier entidad pública, se hace necesario hacer el levantamiento de procedimientos actuales, los cuales son el punto de partida y el principal soporte para llevar a cabo los cambios que con tanta urgencia se requieren para alcanzar y ratificar la eficiencia, efectividad, eficacia y economía en todas las actividades.

En el Capítulo I, su contextualización es el ámbito social del problema de investigación desde la visión macro, meso y micro. Se plantean interrogantes que buscan determinar causas y efectos de esta problemática. En la prognosis vislumbramos lo que podría producirse a futuro. Se plantea el problema, se precisan las variables, así como los objetivos: general y específicos, se termina con la justificación de este trabajo.

En el Capítulo II, se señalan los Antecedentes Investigativos, en los que describen opiniones y explicaciones de diversos estudios de la problemática planteada en este trabajo de investigación, así como las fundamentaciones respectivas, en las que se señala la posición de la

auditoría de gestión y las orientaciones sociales, legales que contempla este problema, además de formular la hipótesis correspondiente.

En el Capítulo III, se plantea la Metodología mediante la cual se procede a la recolección de información en base a la investigación de campo realizada en el Gobierno Municipal del Cantón Tisaleo, se desarrolla la operacionalización de las variables mencionándose los instrumentos de investigación que se emplearon.

En el Capítulo IV, se realizó la tabulación de los resultados del instrumento de investigación, se elaboraron las tablas y gráficos estadísticos mediante los cuales se procedió al análisis de los datos para obtener resultados confiables de la investigación realizada y comprobación de Hipótesis por porcentajes y la prueba de Chi cuadrado.

En el Capítulo V, se obtuvieron las conclusiones y recomendaciones pertinentes, de acuerdo al análisis estadístico de los datos de investigación realizado al personal del Gobierno Municipal del cantón Tisaleo, afirmándose la falta de una auditoría de gestión para el mejoramiento de la administración del talento humano.

En el Capítulo VI, se plantea la Propuesta de implementar un plan de auditoría de gestión al Gobierno Municipal del Cantón Tisaleo.

Finalmente consta la bibliografía, los anexos que se han utilizado como referencia en este trabajo de investigación.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN**

“El control interno del desempeño del personal y su incidencia en la administración del Talento Humano del Gobierno Municipal del Cantón Tisaleo en el 2010”

### **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El Gobierno Municipal de Tisaleo es una institución pública y autónoma subordinada al orden jurídico constitucional del estado, cuya finalidad es el bien común local y en forma primordial, está la atención y satisfacción de las necesidades de sus habitantes, tanto en el área urbana; como de las parroquias rurales de la jurisdicción, para asegurar el desarrollo social y económico de la población con la participación directa y efectiva de los diferentes actores sociales.

El Gobierno Municipal del cantón Tisaleo se encarga de velar por el bienestar de la población y apoyar al fomento y protección de la comunidad, prestando sus servicios y ejecutando obras que requieran, por ende la institución debe distribuir sus recursos de forma correcta y equitativa para cumplir con toda la planificación elaborada para la entidad.

El Municipio del Cantón Tisaleo, se encarga del cumplimiento de toda la planificación, como obras, cronograma de capacitación, permitiendo que el cantón cuente con una mejor infraestructura, lugares de recreación y una mejor atención a la población tisaleña.

Razón por la cual las autoridades y funcionarios a cargo de la gestión del talento humano tienen la obligación de realizar una efectiva rendición de



cuentas de sus actividades a los departamentos y organismos superiores y ante la sociedad, tal como establece las normas generales del sector público.

Para esto los funcionarios necesitan una mayor demanda de información sobre los diversos aspectos que involucra la gestión del talento humano que administra la institución, con el fin de conocer si están cumpliendo los fines para los cuales fueron nombrados o contratados y si tales fines se logran con efectividad, eficiencia y economía, para la consecución de los objetivos y metas de la entidad.

## **1.2.1 Contextualización**

### **1.2.1.1 Macrocontextualización**

La gestión de los recursos humanos de las municipalidades del Ecuador descansa en una compleja estructura de relaciones formales que vincula a las dependencias entre sí, quienes para el cumplimiento de sus funciones interactúan a todo nivel en la entidad y pese a ello se presentan problemas, en la captación, asignación, desempeño y administración en general de este importante recurso institucional.

El Departamento de Recursos Humanos, contribuye a identificar y coordinar las actividades que se llevan a cabo en los diferentes departamentos municipales.

Todas estas transformaciones se deben tramitar de forma correcta, superando los problemas que se presenten, trabajando conjuntamente con toda la organización, de esta manera descubrir sus debilidades y fortalezas, adaptándose a las distintas necesidades del sector público, ofreciendo una mejora continua de eficiencia.

En cada entidad se asignan responsabilidades a cada empleado para que estas sean cumplidas, se toman acciones disciplinarias como respuesta al desempeño de las políticas y procedimientos aprobados. Se puede observar que los municipios a pesar de manejar recursos del estado, se están desarrollando sin tener un buen manejo del control interno, sin tomar en cuenta el hecho de que, un apropiado manejo de políticas permitirá a los Municipios mantener un registro eficaz y eficiente en la toma de decisiones.

Los Municipios se basan en la Constitución de la República del Ecuador 2008, Leyes, Políticas, Reglamentos, Ordenanzas y el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización que dispone el Estado para que las entidades del sector público funcionen con una estructura organizacional que sea de manera eficiente y eficaz.

#### **1.2.1.2 Mesocontextualización**

En la provincia de Tungurahua existe 9 cantones, dirigidos por sus alcaldes para ejecutar un plan de acción dispuestos a lograr las metas previstas, expresada en valores y cualidades, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones, establecidas por el Gobierno.

Los Municipios tienen la obligación de promover el desarrollo físico del cantón y de sus áreas urbanas, a través de obras y servicios que fueran necesarias para una convivencia humana de la comunidad tisaña, las mismas deben ser supervisadas por la persona que ocupe responsabilidades de gestión en la administración local.

La gestión de las autoridades y funcionarios a cargo del talento humano en los Municipios de la provincia de Tungurahua, tienen la obligación de realizar una efectiva rendición de cuentas de sus actividades a las dependencias y organismos superiores y ante la sociedad, tal como lo

establece las normas generales del sector público y los específicos de la entidad, la misma que viene experimentando observaciones que conllevan responsabilidad funcional.

Para el crecimiento de los Municipios de la provincia de Tungurahua, se debe implantar adecuados procedimientos de acuerdo a los objetivos establecidos, con las necesidades de cada actividad, por lo que esta situación exige tomar medidas inmediatas que ayuden esta clase de problemas y tomar decisiones inmediatas que se pueda ayudar a todo el talento humano y asegurar los riesgos que se pueden presentar en las entidades del sector público.

Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización, sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas. Facilitando la revisión de políticas, estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.

Los sistemas de control con los que cuentan los Municipios deben siempre apoyarse en la toma de decisiones para la evaluación de los índices de gestión, con la responsabilidad de monitorear el cumplimiento de las políticas y procedimientos, realizadas con el fin de proporcionar resultados sobre el rendimiento del talento humano.

### **1.2.1.3 Microcontextualización**

El Gobierno Municipal del Cantón Tisaleo es una entidad que se dedica a contribuir con el progreso y adelanto de la población tisaleña, tratando de que cada día que pasa cumplir con éxito lo planificado.

Logrando así llegar a la misión establecida que dice:

“El Gobierno Municipal de Tisaleo es la sociedad política y autónoma subordinada al orden jurídico constitucional del estado, cuya finalidad es el bien común local y dentro de éste y en forma primordial, la atención y satisfacción de las necesidades de sus habitantes, tanto del área urbana como de las parroquias rurales de la jurisdicción, para asegurar el desarrollo social y económico de la población con la participación directa y efectiva de los diferentes actores sociales”

El talento humano del Gobierno Municipal del Cantón Tisaleo, es el recurso más importante de toda la entidad, por tanto este departamento debe ser permanentemente evaluado, para determinar el cumplimiento de sus funciones, el grado de capacitación, perfeccionamiento, idoneidad moral y ética profesional que disponen los recursos humanos de la entidad.

El talento humano debe encontrarse inmersos y conocer del plan estratégico valores, objetivos y procedimientos establecidos para que se sientan parte de la municipalidad, además es importante la evaluación del control interno para mantener al personal de la entidad en la dirección de las metas institucionales y procedimientos donde está involucrado todo el personal.

Se evaluará el control interno como un proceso, ejecutado por el personal, que proporciona seguridad razonable en el cumplimiento de los objetivos institucionales, además promover la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones, confiabilidad de la información financiera, cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables.

Al evaluar el control interno del desempeño del personal, permite analizar profundamente lo que está pasando en el Gobierno Municipal del cantón Tisaleo, en lo que se refiere a un ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación.

### **1.2.2 Análisis Crítico**

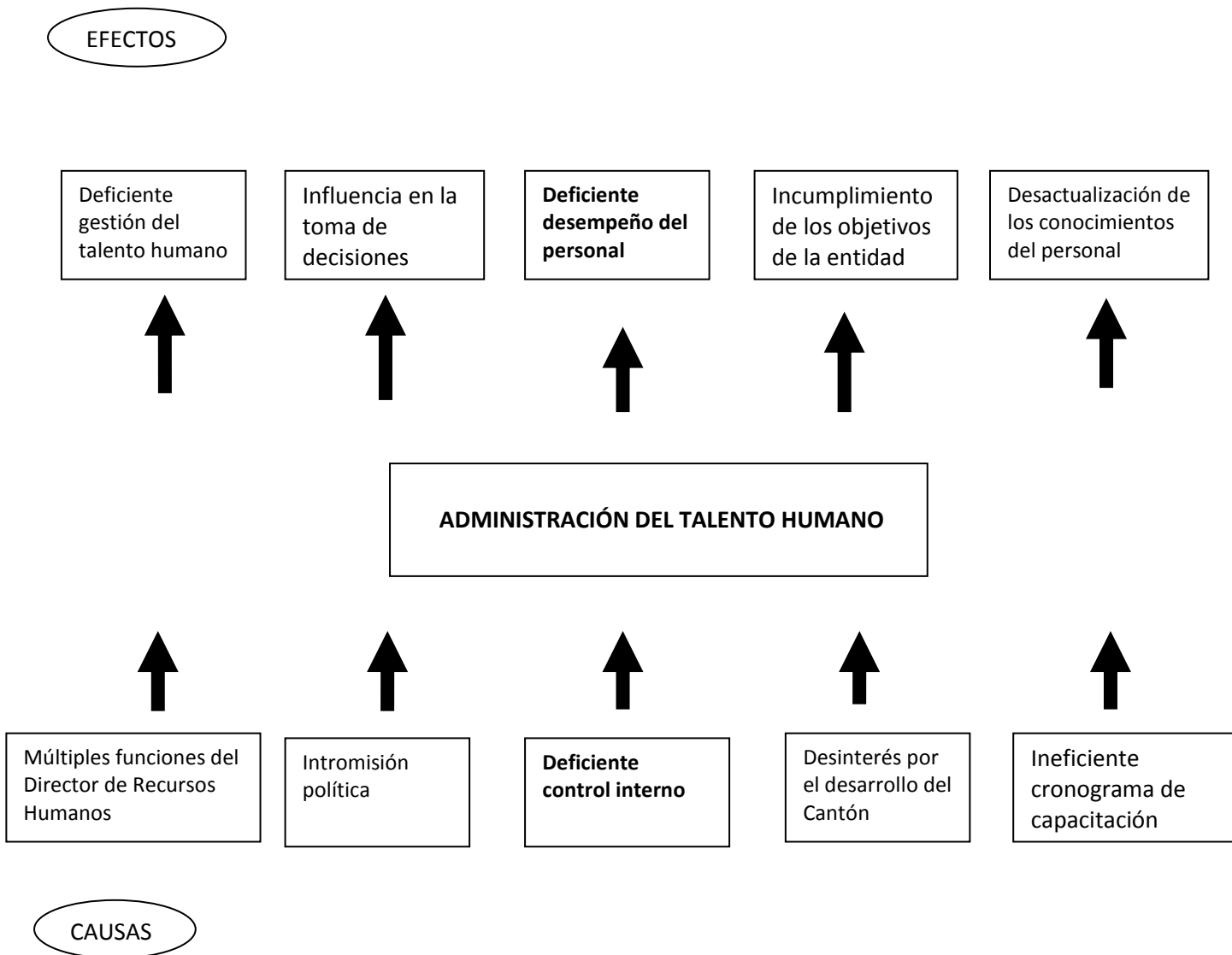
El Gobierno Municipal del Cantón Tisaleo se encarga de destinar los recursos para las distintas comunidades del Cantón Tisaleo, tratando de solucionar los problemas que tienen cada uno de los sectores, subordinada al orden jurídico constitucional del estado, cuya finalidad es el bien común local y dentro de éste y en forma primordial, la atención y satisfacción de las necesidades de sus habitantes, es por esto que el talento humano de la entidad debe tener un alto compromiso y entrega al cumplimiento de los objetivos, meta, visión para el cual fueron contratados.

La persona encargada de la vigilancia y monitoreo del personal tiene demasiadas funciones por lo que no puede cumplir a cabalidad su cargo como Jefe de Recursos Humanos, siendo este el motivo para que no exista los mecanismos sólidos para realizar sus actividades que le permitan tener un eficiente control del talento humano en el cumplimiento de políticas y en las decisiones que se tomen dentro de la administración en lo referente al personal.

El deficiente control interno y la intromisión política incide en el desempeño del personal y a la vez en el incumplimiento de los objetivos propuestos a alcanzarse a corto tiempo por el Gobierno Municipio del cantón Tisaleo, la poca motivación recibida por parte de las autoridades de la institución influye en el desinterés laboral que ponen por el desarrollo del cantón siendo este factor humano el más importante para el avance de la comunidad tisaleña.

La desactualización en los conocimientos a aplicarse en el trabajo del personal, la mala utilización de los recursos y poca atención prestada por el Departamento de Recursos Humanos por la capacitación del talento humano siendo estos varios de los motivos para la deficiencia laboral existente en el Gobierno Municipal del Cantón Tisaleo.

## Árbol de Problemas



### 1.2.3 Prognosis

Las municipalidades del Ecuador enfrentan un deficiente desempeño de su personal, lo cual ha trascendido una fama a nivel nacional pues por todos es conocida la mala atención del funcionario público, de seguir así y no tomar correctivos se generará una desconfianza del ciudadano ecuatoriano.

En el Gobierno Municipal del cantón Tisaleo aparece de manera disimulada una intromisión política que genera la influencia en la toma de decisiones y por ende no se tendrá controles en el cumplimiento de políticas y metas por parte del talento humano de la municipalidad tisaleña, lo cual repercute en el incumplimiento de la misión de la entidad que dice:

“El Gobierno Municipal de Tisaleo es la sociedad política y autónoma subordinada al orden jurídico constitucional del estado, cuya finalidad es el bien común local y dentro de éste y en forma primordial, la atención y satisfacción de las necesidades de sus habitantes, tanto del área urbana como de las parroquias rurales de la jurisdicción, para asegurar el desarrollo social y económico de la población con la participación directa y efectiva de los diferentes actores sociales”

En el Gobierno Municipal del cantón Tisaleo, existe una inadecuada gestión del talento humano por parte de la administración encargada puesto que la persona a cargo tiene demasiadas funciones no puede cumplir a cabalidad con su cargo como Jefe de Recursos Humanos, es donde el personal aprovecha la falta de control para no permanecer en su lugar de trabajo, ya que no tiene una persona que los supervise.

El talento humano del Gobierno Municipal del cantón Tisaleo, desconoce el sistema de control interno por lo que está desorientado en el cumplimiento de sus procedimientos, objetivos y metas trazadas por la entidad.

#### **1.2.4 Formulación del Problema**

¿Es el desempeño del personal provocado por el control interno, lo que incide en la administración del talento humano en el Gobierno Municipal del Cantón Tisaleo en el 2010?

#### **1.2.4.1 Variable Independiente**

Control Interno del desempeño del personal

#### **1.2.4.2 Variable Dependiente**

Administración del talento humano

#### **1.2.5 Preguntas directrices**

- ¿De qué manera el talento humano del Municipio del Cantón Tisaleose ha capacitado durante el año 2010?
- ¿Cuál es el plan estratégico de la municipalidad Tisaleña para la evaluación del desempeño del personal?
- ¿De qué manera el personal del Gobierno Municipal del Cantón Tisaleoayuda a la consecución de los objetivos, misión, visión de la institución?

#### **1.2.6 Delimitación del problema**

**Campo:** Auditoría de Gestión

**Área:** Administración del talento humano

**Aspecto:** Las variables a estudiar son dos: Evaluación del control interno y la Administración del talento humano.

**Espacial:** La presente investigación se realizara en El Gobierno Municipal del Cantón Tisaleo, Av. 17 de noviembre y Cacique Tisaleo, teléfonos 032751200 – 032751051.



**Temporal:** Para la realización de esta investigación el tiempo será desde enero hasta Julio del 2011 y los datos recolectados serán del año 2010.

**Poblacional:** La información lo proporcionará el Jefe de personal del Gobierno Municipal del cantón Tisaleo

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

La presente investigación justifica su desarrollo para llevarlo a la práctica, pues sus resultados serán de mucha ayuda tanto para el Gobierno Municipal del Cantón Tisaleo, como para aquellos Municipios que se encuentren con los mismos inconvenientes que la entidad investigada, debido a que puede ser considerada como una ayuda para la toma de decisiones.

El control interno como herramienta en la administración del talento humano surge por la necesidad que existe en la municipalidad ya que su personal no se encuentra involucrado totalmente para la dirección con efectividad, eficiencia y economía de sus operaciones.

Con la evaluación del control interno se busca aplicar un proceso efectivo en el desarrollo de sus actividades, obteniendo una mejor coordinación del personal y el uso adecuado de los recursos.

La investigación beneficiará directamente a la Municipalidad a través de una serie de recomendaciones que se emitirá en el informe final, lo cual permitirá mejorar la efectividad, eficiencia y economía de las operaciones, confiabilidad en la información financiera, el cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables.

El Gobierno Municipal del Cantón Tisaleo debe realizar una planificación estratégica de capacitación anual e ir cumpliendo con cada una de sus etapas y disposiciones legales, para que este plan sea dirigido a cumplir una meta prevista, la cual debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones, de esta manera se actualiza el conocimiento y mejora la gestión del desempeño del talento humano.

Con los resultados obtenidos en este trabajo de investigación será un aporte práctico para el Gobierno Municipal del cantón Tisaleo, puesto que todo el personal se involucrará, manejando adecuadamente el plan estratégico para obtener mejores resultados mediante la evaluación del control interno como herramienta en el Departamento de recursos Humanos.

De esta manera podemos señalar que el tema a investigar, es un tema de actualidad y que tiene mucho valor como alternativa para una buena planificación que va a permitir al Gobierno Municipal del Cantón Tisaleo, tener un adecuado sistema de control de actividades del talento humano.

La investigación que se presenta se justifica por el impacto que está representa, debido a que los beneficios que se van a alcanzar con el mejoramiento del control interno y optimización en la toma de decisiones, se verán reflejados como un modelo de gestión pública.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo General**

Evaluar el sistema de control interno del desempeño del personal en el Gobierno Municipal del Cantón Tisaleo para la adecuada administración del talento humano en el 2010.

#### **1.4.2           Objetivos Específicos**

- Analizar el control interno en la administración del talento humano para la reestructuración de los procedimientos a seguir.
- Evaluar el desempeño del personal mediante índices de gestión para conocer el grado de efectividad.
- Proponer la evaluación del proceso de administración del talento humano a través de una Auditoría de Gestión para fortalecer el desarrollo organizacional.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

En el Gobierno Municipal del cantón Tisaleo, es la primera vez en que se lleva a cabo este tipo de investigación, razón por la cual este estudio ayudará a la persona encargada de la Administración del Talento Humano a determinar la situación real de la entidad y permitirá a la misma proporcionar ayuda en la reducción de conflictos en el manejo de esta organización a fin de superar este deficiente problema.

Una vez revisado y analizado las investigaciones afines al problema se encontró que **Jessy Gabriela Vega Flor**, en su tesis “Diseño de un Manual de Control Interno para el Departamento Financiero en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo- Riobamba, Aplicando la Nueva Normativa y Herramientas Informáticas que Rigen para el Sector Público en el año 2009” llegó a las siguientes conclusiones y recomendaciones:

#### Conclusiones

- El control es una prioridad por lo cual se diseñó con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable sobre el logro de los objetivos del Departamento Financiero.
- El no poseer un control adecuado para el pago de obligaciones hace que se demore su cancelación dañando así la imagen fiel de la Institución.

## Recomendaciones

- Se aconseja a la dirección realizar monitoreo periódicamente para verificar el cumplimiento de los controles internos y vigilar el desempeño de sus subordinados.
- Capacitar al talento humano en sus áreas para el mejor acoplamiento a diferentes avances tecnológicos logrando así efectividad en sus operaciones y reduciendo los gastos innecesarios.

## 2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

En la presente investigación se estudiará el Control Interno por lo que es importante conocer cómo ha ido evolucionando este.

Según **Ariamna Rivero Bolaños y Lisi Campos Chaurero (2007:Internet)**, Desde tiempos remotos el ser humano ha tenido la necesidad de controlar sus pertenencias y las del grupo del cual formaba parte, como primera consecuencia de ello, está el nacimiento y evolución de los números.

Su aplicación puede observarse en los antiguos imperios en los que ya se percibía una forma de control y cobro de impuestos.

El hecho de que los soberanos exigieran el mantenimiento de las cuentas de su residencia por dos escribanos independientes, evidencia que de alguna manera se tenía tipos de controles para evitar desfalcos.

Durante los años de la Revolución Francesa se modificó el sistema monárquico y con base en los principios democráticos se perfeccionó la

llamada separación de poderes, estableciendo así un sistema de control apoyado en principios de especialización y autonomía.

La auditoría como profesión fue reconocida por primera vez bajo la Ley Británica de Sociedades Anónimas de 1862. Entre 1862 y 1905, la profesión de auditor creció en Inglaterra y su principal objetivo entonces era la detección del fraude.

Hacia 1900 llegó a Estados Unidos y allí se estableció con un concepto diferente, dándole a la auditoría como objetivo principal la revisión independiente de los asuntos financieros y de los resultados de las operaciones.

La otra variable a estudiar es la Administración del Talento Humano, por lo que es importante conocer su evolución.

Según **Mariano Sosa Sálico (2006:Internet)**. Durante los últimos años los Recursos humanos se han considerado parte de las otras funciones fundamentales de la Empresa que ha nacido y evolucionado en determinadas contingencias históricas, las cuales se pierden en la antigüedad, en el nacimiento de las organizaciones que han empleado el esfuerzo humano para lograr sus objetivos.

A continuación se hace mención de algunos hechos que marcaron las etapas por las que fue atravesando la Administración de Recursos Humanos.

#### a) REVOLUCIÓN INDUSTRIAL:

- Sustitución del hombre por máquinas.
- Producción en masa y se crea el ensamblado.
- Se elimina el trabajo físico.

- Surgen científicos e ingenieros.
- Existe la supervisión y control de los trabajadores.

b) SINDICALISMO:

- Creación de grupos para defender y regular las jornadas de trabajo.
- Estos grupos revisaban cuestiones relacionadas con el sueldo y algunas condiciones de trabajo.

c) ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA:

- Estandarización del trabajo (estudio de métodos de tiempos y movimientos).
- Estudio de derechos y deberes.

d) PATERNALISMO:

- Cuestiones jefe-empleado (satisfacción de necesidades).
- Otorgamiento de prestaciones como el servicio médico.
- Mejora de las condiciones de higiene en el área de trabajo.
- Mejora de prestaciones.

e) PSICOLOGÍA INDUSTRIAL:

- Se empieza a conocer al individuo.
- Se comienza a investigar y se hacen pruebas de selección.
- Conoce al individuo en su medio social.

f) RELACIONES HUMANAS:

- Buscan que exista comunicación, honestidad, lealtad, responsabilidad,

g) CONDUCTISMO:

- Factores del comportamiento.
- Investigaciones científicas acerca del comportamiento del individuo.
- Verificación empírica de datos.

h) SURGIMIENTO DE ESPECIALISTAS:

- Psicólogos.
- Reclutadores.
- Seleccionadores.
- Capacitadores.
- Instructores.

i) BIENESTAR PÚBLICO:

Se elaboran planes de bienestar social para el trabajador. Por tanto, las organizaciones implican requerimientos más complejos, ocupando más elemento humano.

Con la creación de carreras como la de Licenciado en Administración de Empresas y la de Licenciado en Relaciones Industriales, han incluido materias tendientes a la Administración del factor humano.

Además dentro de la fundamentación filosófica he escogido al paradigma crítico propositivo que orientará la investigación. Es crítico porque cuestiona la situación que atraviesa el Gobierno Municipal del cantón Tisaleo.

Al mismo tiempo es propositivo porque busca una solución al problema a investigarse.



La investigación tiene como propósito investigar el control interno y la administración del talento humano del Gobierno Municipal del cantón Tisaleo, para mejorar el desempeño del personal mediante una evaluación que ayude a la organización en la consecución de sus objetivos.

### **2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

***Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado,  
Ley 2002-73 (29/05/2002) Suplemento del R.O.595 (12/06/2002)  
Capítulo 2: Del Sistema de Control Interno***

**Art. 9.- Concepto y elementos del control interno.-** El control interno constituye un proceso aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada institución, que proporciona seguridad razonable de que se protegen los recursos públicos y se alcancen los objetivos institucionales.

***Constitución de la República del Ecuador  
R.O.449 (20/10/2008)***

**Capítulo VII, Sección segunda, Administración pública**

Art. 227.- La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

***Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y  
Descentralización  
R.O. 203 (19/10/2010)  
Capítulo V, Sección Tercera, Servidores Públicos de los Gobiernos  
Autónomos Descentralizados***

**Artículo 354.- Régimen aplicable.-** Los servidores públicos de cada gobierno autónomo descentralizado se regirán por el marco general que establezca la ley que regule el servicio público y su propia normativa.

**Artículo 356.- De los servidores públicos ejecutivos de los gobiernos autónomos descentralizados.-** Los ejecutivos son la máxima autoridad de cada gobierno autónomo descentralizado, cumplirán sus funciones a tiempo completo y no podrán desempeñar otros cargos ni ejercer la profesión, excepto la cátedra universitaria en los términos previstos en la Constitución y la ley. De esta disposición se excluye el ejecutivo del gobierno parroquial rural.

**Artículo 360.- Administración.-** La administración del talento humano de los gobiernos autónomos descentralizados será autónoma y se regulará por las disposiciones que para el efecto se encuentren establecidas en la ley y en las respectivas ordenanzas o resoluciones de las juntas parroquiales rurales.

***Ley orgánica de servicio público  
R.O.294 (06/10/2010)***

***Título IV: De la Administración del Talento Humano de las y los servidores públicos***

Art. 50.- Organismos de aplicación.- La aplicación de la presente Ley, en lo relativo a la administración del talento humano y remuneraciones, estará a cargo de los siguientes organismos:

a) Ministerio de Relaciones Laborales; y

b) Unidades de Administración del Talento Humano de cada entidad, institución, organismo o persona jurídica de las establecidas en el artículo 3 de la presente Ley.

### ***Título V: Capítulo I: De la Administración Técnica del Talento Humano***

Art. 53.- Del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano.- Es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos orientados a validar e impulsar las habilidades, conocimientos, garantías y derechos de las y los servidores públicos con el fin de desarrollar su potencial y promover la eficiencia, eficacia, oportunidad, interculturalidad, igualdad y la no discriminación en el servicio público para cumplir con los preceptos de esta Ley.

### ***Capítulo V: De la Formación y la Capacitación***

Art. 69.- De la Formación de las y los servidores públicos.- La formación es el subsistema de estudios de carrera y de especialización de nivel superior que otorga titulación según la base de conocimientos y capacidades que permitan a los servidores públicos de nivel profesional y directivo obtener y generar conocimientos científicos y realizar investigación aplicada a las áreas de prioridad para el país.

Art. 71.- Programas de formación y capacitación.- Para cumplir con su obligación de prestar servicios públicos de óptima calidad, el Estado garantizará y financiará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos mediante la implementación y desarrollo de programas de capacitación.

**Tabla 1:** Base Legal de la Auditoría

| <b>BASE LEGAL</b>  |
|--|
| * Constitución Política de la República del Ecuador “Art. 211”<br>* Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas   |
| <b>NORMATIVA TECNICA</b>   |
| * Políticas de Auditoría Gubernamental (PAG)<br>* Normas Técnicas de Auditoría Gubernamental (NTAG)<br>* Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas Aplicables (NAGA-SP)<br>al Sector Público.<br>* Normas Ecuatorianas de Auditoría (NEA's)<br>* Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y de las Personas Jurídicas de Derecho Privado que dispongan de Recursos Públicos.<br>* Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA) |

*Datos tomados: Manual General de Auditoría Gubernamental (2003)*

## **2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES**

### **2.4.1 Visión dialéctica de conceptualización**

#### **2.4.1.1 Variable Independiente: Control Interno del Desempeño del Personal**

El **control** es una etapa primordial en la administración, pues aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es

la situación real de la organización y no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

Existen varias **clases de control**, así tenemos por la función y por la acción.

**Por la función:**

**Control Administrativo** que comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que están principalmente relacionados con la eficiencia operativa, adhesión a las políticas y que por lo tanto solo tienen que ver indirectamente con los registros financieros.

En el Control Administrativo se involucran el plan de organización y los procedimientos y registros relativos a los procedimientos decisivos que orientan la autorización de transacciones por parte de la gerencia. Implica todas aquellas medidas relacionadas con la eficiencia operacional y la observación de políticas establecidas en todas las áreas de la organización.

**Ejemplo:** Que los trabajadores de la fábrica lleven siempre su placa de identificación. Otro control administrativo sería la obligatoriedad de un examen médico anual para todos los trabajadores.

El control administrativo se establece en el SAS-1 de la siguiente manera: El control administrativo incluye, pero no se limita al plan de organización, procedimientos y registros que se relacionan con los procesos de decisión que conducen a la autorización de operaciones por la administración. Esta autorización es una función de la administración asociada directamente con la responsabilidad de lograr los objetivos de la organización y es el punto de partida para establecer el control contable de las operaciones.

**Control Contable Financiero** que comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que están principal y directamente relacionados con la protección de los activos y la confiabilidad de los registros financieros.

Generalmente incluyen controles tales como el sistema de autorizaciones y aprobaciones con registros y reportes contables de los deberes de operación y custodia de activos y auditoría interna.

Ejemplo: La exigencia de una persona cuyas funciones envuelven el manejo de dinero no deba manejar también los registros contables. Otro caso, el requisito de que los cheques, órdenes de compra y demás documentos estén prenumerados.

El control contable está descrito también el SAS - 1 de la siguiente manera:

El control contable comprende el plan de organización y los procedimientos y registros que se relacionen con la protección de los activos y la confiabilidad de los registros financieros y por consiguiente se diseñan para prestar seguridad razonable de que:

- a) Las operaciones se ejecuten de acuerdo con la autorización general o específica de la administración.
- b) Se registren las operaciones como sean necesarias para permitir la preparación de estados financieros de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados o con cualquier otro criterio aplicable a dichos estados, y mantener la contabilidad de los activos.
- c) El acceso a los activos se permite solo de acuerdo con la autorización de la administración.

d) Los activos registrados en la contabilidad se comparan a intervalos razonables con los activos existentes y se toma la acción adecuada respecto a cualquier diferencia.

**Por la acción:**

**Control Previo** es el conjunto de medidas y procedimientos orientados a la verificación, revisión y vigilancia del cumplimiento legal y normativo sobre las operaciones financieras y administrativas que se hayan programado que deben ser observadas por el personal asignado.

Además en cada empresa, la máxima autoridad es la que se encarga de establecer los métodos y medidas que se aplicarán en todos los niveles de la organización para verificar la propiedad, legalidad y conformidad con las disposiciones legales, planes, programas y el presupuesto, de todas las actividades administrativas, operativas y financieras, antes de que sean autorizadas o surtan su efecto.

Cuando se ejercen labores antes de que un acto administrativo surta efecto, entonces se habla de control previo.

**Control Concurrente** es el conjunto de procedimientos y medidas adoptadas en una entidad para revisar y verificar las operaciones al momento de producirse, en forma simultánea con la autorización y ejecución de las mismas.

El control concurrente es el que se produce al momento en que se está ejecutando un acto administrativo, todos los cargos que tengan bajo su mando a un grupo de empleados, establecerán y aplicarán mecanismos y procedimientos de supervisión permanente durante la ejecución de las operaciones, con el fin de:

1. Lograr los resultados previstos
2. Ejecutar las funciones encomendadas a cada trabajador.
3. Cumplir con las disposiciones legales, reglamentarias y normativas.
4. Aprovechar eficientemente los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros.
5. Proteger al medio ambiente.
6. Adoptar las medidas correctivas.

**Control Posteriores** un examen de las operaciones financieras y administrativas, que se efectúa después de que éstas se han producido, con el objeto de verificarlas, revisarlas y analizarlas y en general, evaluarlas de acuerdo a la documentación y resultados de las mismas.

Es el que se realiza después de que se ha efectuado una actividad. Dentro de este control se encuentra la auditoría. La máxima autoridad de cada empresa, con la asesoría de la Dirección de Auditoría Interna, establecerán los mecanismos para evaluar periódicamente y con posterioridad a la ejecución de las operaciones:

1. El grado de cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas.
2. Los resultados de la gestión.
3. Los niveles de eficiencia y economía en la utilización y aprovechamiento de los recursos humanos, financieros, tecnológicos y naturales.
4. El impacto que han tenido las actividades en el medio ambiente.

Como un aspecto sucesivo a estas tres clases del control, es oportuno hacer mención a una clasificación más.

**Control Preventivo** es aquel que se da específicamente al equipo y maquinaria antes de que estos se dañen.



**Control Detectivo** es el que se realiza para detectar oportunamente cualquier error, esta modalidad sobre todo se da en los sistemas computarizados en el cual la computadora avisa su inconformidad o no procesa datos que no responde al sistema o programa previamente diseñados.

**Control Correctivo** es aquel que se practica tomando una medida correctiva, Por ejemplo rectificar un rol de pagos, cambiar los estados detectados como error en los controles.

Dentro de la investigación está el **control interno**, que según la SAS-78 dice: Es un proceso efectuado por las máximas autoridades de la entidad y demás personal, designado para proporcionar una razonable seguridad en relación con el logro de los objetivos de las siguientes categorías:

- a) Seguridad de la información financiera
- b) Efectividad y eficiencia de las operaciones
- c) Cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables.

Además el control interno es diseñado e implementado por la administración para tratar los riesgos de negocio y de fraude identificados que amenazan el logro de los objetivos establecidos, tales como la confiabilidad de la información financiera.

Este es un sistema de control interno se establece bajo la premisa del concepto de costo/beneficio, el postulado principal al establecer el control interno diseña pautas de control cuyo beneficio supere el costo para implementar los mismos. Es notorio manifestar, que el control interno tiene como misión ayudar en la consecución de los objetivos generales trazados por la empresa, y esto a su vez a las metas específicas planteadas que sin

duda alguna mejorará la conducción de la organización, con el fin de optimizar la gestión administrativa.

El control interno es un proceso, es decir, un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo, lo llevan a cabo las personas que conducen en todos los niveles, no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos, sólo puede aportar un grado de seguridad razonable y no la seguridad total para la conducción o consecución de los objetivos.

Al hablarse del control interno como un proceso, se hace referencia a una cadena de acciones extendida a todas las actividades, inherentes a la gestión e integrados a los demás procesos básicos de la misma: planificación, ejecución y supervisión. Estas acciones se hallan incorporadas a la infraestructura de la entidad, para influir en el cumplimiento de sus objetivos y apoyar sus iniciativas de calidad.

El control interno tiene **componentes** que son un conjunto de normas que son utilizadas para medir el control interno y determinar su efectividad.

Para operar la estructura de control interno se requiere de los siguientes componentes:

- Ambiente de Control Interno
- Evaluación del Riesgo
- Actividades de Control Gerencial
- Sistema de Información Y Comunicación.
- Actividades de Monitoreo

**El ambiente de control** establece la orientación a seguir en la entidad, e influye en la consecución de control por parte de los empleados de la entidad. Este elemento define la disciplina y la estructura de la

organización, consecuentemente, el ambiente de control es el cimiento sobre el que descansa los demás componentes del control interno.

El Ambiente de Control Interno propicia la estructura en la que se deben cumplir los objetivos y la preparación del hombre que hará que se cumplan.

Los elementos son los siguientes:

- Integridad y valores éticos
- Participación del directorio
- Autoridad y responsabilidad
- Estructura organizacional
- Políticas de personal

**Integridad y valores éticos** es la eficiencia de los controles no pueden estar arriba de los valores de integridad y ética de la persona que los crea, son elementos esenciales del ambiente de control, que afectan el diseño, la administración y la vigilancia sobre procesos clave de la empresa.

La integridad y el comportamiento ético son producto de las normas éticas y de comportamiento, de cómo se comunican y cómo se vigilan y se observan las actividades de la empresa. Ejemplo: la dirección puede señalar en su código de conducta, que el personal no debe aceptar regalos de los proveedores o usuarios del servicio y que todas las ofertas de regalos deben ser informadas y negadas.

**Participación del directorio** este mediante sus propias actividades, y el apoyo de un comité de auditoría o de una función equivalente, es responsable de vigilar las políticas y procedimientos contables y de información financiera.

Al evaluar los efectos del directorio sobre el ambiente de control, se debe considerar aspectos tales como su independencia respecto a la dirección, la experiencia y prestigio de sus miembros, el alcance de sus análisis sobre las actividades administración de la entidad, lo apropiado de sus acciones y sus interacciones con las autoridades internas y externas.

**Autoridad y responsabilidades** la comprensión del estilo operativo de la dirección es necesaria para identificar los factores que influyen en su actitud sobre el control interno. El estilo operativo de la dirección también afecta la evaluación de la forma en que la dirección adopta juicios y estimaciones contables en los procesos de cierre de los estados financieros.

La identificación de los factores que pueden influir sobre los cursos de acción de la dirección y los efectos que estas acciones pueden tener sobre el riesgo, es un proceso altamente subjetivo que requiere consideración cuidadosa para evitar suposiciones fuera de lugar no conclusiones superficiales.

**Estructura organizacional** aporta el marco dentro del cual se planifican, ejecuta, controlan y vigilan sus actividades, para lograr los objetivos a nivel de entidad. Un estudio de la estructura organizacional permite considerar el grado en que se logra segregación de labores, y evaluar los efectos de debilidades importantes en esta área se se verá plasmado en las evaluaciones combinadas de riesgo inherente y de control y sobre los procedimientos de auditoría.

**Políticas de personal** y prácticas de recursos humanos abarca contratación, entrenamiento, evaluación, orientación promoción y retribución del personal. La eficacia de las políticas y procedimientos, incluyendo controles, generalmente depende de quienes las ejecutan, por

ello, la competencia e integridad del personal son elementos esenciales del entorno de control.

El segundo componente es la **valoración del riesgo** el cual es un proceso de identificar, analizar y administrar riesgos por parte de la dirección es una parte crítica de un sistema efectivo de control interno. Y reconocer que el cambio siempre está presente, identificar las condiciones cambiantes y tomar las acciones necesarias para responder a los cambios son esenciales en un proceso efectivo de evaluación de riesgos.

Las organizaciones, cualquiera sea su tamaño, se enfrentan a diversos riesgos de origen externos e internos que tienen que ser evaluados. Una condición previa a la evaluación del riesgo es la identificación de los objetivos a los distintos niveles, vinculados entre sí internamente coherentes.

La evaluación de los riesgos consiste en 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. Debido a que las condiciones económicas, industriales, legislativas y operativas continuarán cambiando continuamente, es necesario disponer de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados con el cambio.

La evaluación del riesgo no es una tarea a cumplir de una vez para siempre, debe ser un proceso continuo, una actividad básica de la organización, como la evaluación continua de la utilización de los sistemas de información o la mejora continua de los procesos.

Los procesos de evaluación del riesgo deben estar orientados al futuro, permitiendo a la dirección anticipar los nuevos riesgos y adoptar las

medidas oportunas para minimizar y/o eliminar el impacto de los mismos en el logro de los resultados esperados. La evaluación del riesgo tiene un carácter preventivo y se debe convertir en parte natural del proceso de planificación de la empresa.

Los elementos son:

- Los objetivos deben ser establecidos y comunicados;
- Identificación de los riesgos internos y externos;
- Los planes deben incluir objetivos e indicadores de rendimiento;
- Evaluación del medio ambiente interno y externo

El tercer componente es **las actividades de control** que son las políticas y procedimientos que ayudan a la entidad al cumplimiento de sus metas y objetivos. Las actividades de control relevantes en la auditoría pueden definirse como políticas y procedimientos que cubren los siguientes aspectos:

**Revisiones de desempeño** estas actividades de control incluyen revisiones de actuaciones reales contra presupuestos, pronósticos y períodos anteriores y comparación de diferentes conjuntos de datos entre sí, junto con análisis de las relaciones y acciones de investigación y corrección. Si los funcionarios no sólo utilizan esta información para decisiones operativas, sino que también dan seguimiento a resultados inesperados revelados en los sistemas de información financiera, significa que el análisis de los indicadores se utiliza también para propósitos de información financiera.

**Procesamiento de información** se utiliza una variedad de controles para verificar la corrección, integridad y autorización de las transacciones. Los dos amplios grupos de sistemas de información para las actividades de control, son controles generales y aplicación de controles.

Los controles generales comúnmente incluyen controles sobre información del centro de operaciones, sistema de adquisición y mantenimiento de equipo de cómputo (software), seguridad de acceso y sistema de aplicación de desarrollo y mantenimiento.

Estos controles se aplican a la computadora central, minicomputadoras y usuarios finales. La aplicación de los controles es un medio para el procesamiento de aplicaciones individuales. Estos controles ayudan a asegurar que las operaciones, están autorizadas y procesadas completa y correctamente.

**Controles físicos** estas actividades comprenden la seguridad física de los activos, tal como la seguridad de las instalaciones, el acceso a las mismas y a sus registros; autorización para el acceso a los programas de la computadora y los archivos de información; conteo periódico de los bienes y comparación con las cantidades mostradas en los registros de control.

**Segregación de deberes** el asignar a diferentes personas la responsabilidad de autorizar las operaciones, registro de las mismas y mantener la custodia de los activos, reducen la oportunidad de permitir que cualquier persona, esté en una posición de cometer y ocultar errores o irregularidades, en el curso normal de sus deberes.

El cuarto componente es **la información y comunicación** estos elementos claves ayudan a la gerencia a cumplir a cabalidad con su responsabilidad, para esto, es menester que se definan adecuados canales de comunicación e información a todo nivel.

Los sistemas de información relevantes al objetivo de información financiera comprenden métodos y registros que:

- Identifican y registran todas las transacciones ocurridas.
- Describen oportunamente las transacciones con detalle suficiente para permitir su clasificación adecuada en la información financiera.
- Miden el valor de las transacciones en una forma que permite registrar su valor monetario adecuado en los estados financieros.
- Determinan el período en que las transacciones ocurren de tal manera que permiten su registro en el período contable a que pertenecen.
- Presentan adecuadamente las transacciones en los estados financieros, así como sus revelaciones correspondientes.

El último componente es **la vigilancia o monitoreo** que es una responsabilidad importante de la dirección y mantener el control interno. La dirección monitorea los controles para determinar si están operando, como se estableció y si se modifican apropiadamente cuando las condiciones lo ameritan.

La vigilancia es un proceso que evalúa la calidad del control interno desarrollado sobre el tiempo, esto implica evaluar el diseño y operación de los controles en forma oportuna y tomar las acciones correctivas necesarias.

La vigilancia de las actividades puede incluir el uso de información de comunicaciones de partes externas, tales como reclamaciones de clientes y comentarios en general, que pueden indicar problemas o áreas importantes con necesidad de mejoría. Uno de los controles de vigilancia más común es la función de auditoría interna, en muchas entidades, los auditores internos (o personas que ejecutan funciones similares) contribuyen a la vigilancia de las actividades de la entidad mediante evaluaciones separadas.



El **Control Interno del desempeño del personales** el análisis para entender las causas raíces que condicionan el comportamiento de los sistemas físicos, permite establecer los vínculos funcionales que obligan a las variables técnicas-organizativas-sociales con el resultado económico y social de la empresa, es el punto de partida para la mejora de los estándares, para saber si los resultados satisfacen los objetivos trazados.

Para conocer el desempeño del personal es necesario realizar una **evaluación** donde se considera como el proceso de juzgamiento periódico de la realidad del trabajo y el potencial laboral de los integrantes de una empresa, se puede decir que es un inventario del patrimonio humano de la empresa.

Además la evaluación es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de abandono del personal, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

El propósito de la evaluación es utilizar la información del trabajador sobre los aspectos fuertes y débiles de su comportamiento laboral de tal manera que pueda planear en mejoramiento. Sirve también esta función para identificar las necesidades cualitativas del personal y tomar las medidas adecuadas por parte de la empresa, para entrenar su fuerza laboral.

Por otra parte es importancia de la evaluación del personal porque permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

El beneficio de la evaluación del desempeño aparece cuando está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente aparece a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad.

Beneficios para el evaluado:

- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia.
- Tiene oportunidad para hacer auto evaluación y autocrítica para su auto desarrollo y auto-control.
- Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
- Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.
- Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.
- Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

El jefe tiene la oportunidad de

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de

evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.

- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.
- Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

Los beneficios para la empresa:

- Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo:
- Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.
- Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.

Los **métodos** para la evaluación del desempeño son:

- **Evaluación por parte de los superiores** esto es la evaluación realizada por cada jefe a sus subordinados, en la cual el superior es quien mejor conoce el puesto de trabajo del subordinado, así como su rendimiento.

- **Autoevaluación** que consiste en evaluar al empleado realizando un estudio de su desempeño en la organización. Los empleados que participan en éste proceso de evaluación, puede que tengan una mayor dedicación y se comprometan más con los objetivos.
- **Evaluación por parte de los iguales** éste tipo de evaluación, es la que se realiza entre personas del mismo nivel o cargo, suele ser un predictor útil del rendimiento.
- **Evaluación por parte de los subordinados** es la que realizan los empleados a sus jefes, ésta puede hacer que los superiores sean más conscientes de su efecto sobre los subordinados.
- **Evaluación por parte de los clientes** es la evaluación que realizan los clientes al titular del puesto. Resulta adecuada en diversos contextos.
- **Evaluación 360°** éste método compendia todos los anteriores y si bien su administración es complicada, no obstante, es de gran utilidad dada su conexión con la filosofía de la gestión de la calidad total y el mayor nivel de satisfacción de los evaluados.
- **Seguimiento informático** éste método puede resultar rápido y aparentemente objetivo, ha puesto de manifiesto varios temas cruciales relacionados con la gestión y utilización de los recursos humanos, concretamente en cuanto a la invasión del derecho a la intimidad del empleado.

No hay que olvidar la **disciplina laboral** que es el conjunto de acciones destinadas a lograr el acercamiento de las políticas, normas y reglamentos de la empresa, por parte de todos sus integrantes.

El propósito de crear la disciplina laboral es asegurar que el comportamiento y el desempeño de los trabajadores se ajuste a los lineamientos de la compañía.

Su importancia es esencial para vivir y trabajar en armonía y eficiencia, tenemos entonces que los fines como los medios de la función disciplinaria son importantes para la empresa en su totalidad. Además debemos conocer las clases de faltas que afectan al desempeño del personal.

- Conductas que afectan el rendimiento en el trabajo, ausentismo, impuntualidad, negligencia e insubordinación.
- Conductas antisociales: pelear, amenazar, sobornar, robar, falsificar documentos.

Por otra parte existen causas para que existan problemas disciplinarios tanto internos como externos.

Internos:

- Sobrecarga del trabajo.
- Mala supervisión.
- Inseguridad.
- Ambigüedad de funciones.
- Inestabilidad en el trabajo.

Externos:

- Dificultades financieras.
- Malestares físicos.
- Desavenencias familiares.
- Cambio de residencia.

Para evitar que existan problemas disciplinarios dentro de la empresa se debe tomar acciones:

- Preventivas: Contemplan las acciones que se realizan para animar a los trabajadores a respetar sus políticas, Normas y reglamentos.
- Correctivas: Procuran desalentar cualquier tipo de violación al régimen disciplinario a un futuro.

Estas acciones deben ser ejecutadas mediante técnicas disciplinarias que no es más que un proceso disciplinario que deberá arrancar tan pronto se cometa la infracción, con la recopilación de la información que permite establecer la culpabilidad del trabajador y las causas de su comportamiento.

Los cargos que se le presentan al inculcado deben estar respaldados por testimonios y documentos. La comunicación de una sanción se debe realizar a través de una entrevista.

#### **2.4.1.2 Variable Dependiente: Administración del Talento Humano.**

La **Organización** es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas, la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización y esta existe solo cuando.

- Hay personas capaces de comunicarse
- Dispuestas a actuar conjuntamente
- Para obtener un objetivo.

Las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos.

Esto quiere decir que las organizaciones tienen un propósito definido y su planeación se hace para conseguir algunos objetivos y además, se reconstruyen (se reestructuran y se redefinen) a medida que los objetivos propuestos se logran o se descubren mejores medios para obtenerlos a menor costo y menor esfuerzo.

La organización de las personas es una unidad productiva, una tarea compleja, podemos observar dos amplios aspectos de esta tarea, el primero y más sencillo es el diseño de la estructura formal de la organización.

Esto queda de manifiesto en el organigrama y en los procedimientos y diagramas de flujo del trabajo de las operaciones diarias. El segundo es el flujo de las ordenes y de las decisiones esto revela la estructura de la autoridad dentro de la cual se toman las decisiones.

La **racionalidad** de las organizaciones implica, de manera general, adecuar los medios utilizados a los fines y objetivos que se desea alcanzar.

En la teoría de la burocracia esto significa eficiencia, una organización es racional si se escogen los medios más eficientes para lograr los objetivos deseados, aunque sólo se tienen en cuenta los objetivos organizacionales y no los individuales.

La racionalidad está ligada a los medios, métodos y procesos con los cuales la organización considera que alcanzará determinados fines o resultados.

Después de la organización aparece la **administración** que es una disciplina que tiene por finalidad dar una explicación acerca del **comportamiento** de las organizaciones, además de referirse al proceso de conducción de las mismas.

La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz.

Existe diversidad de **clasificaciones**, pero entre ellas podemos mencionar:

- **Administración activa.**- depende directamente del poder ejecutivo. Ej. Centralización.
- **Administración contenciosa.**- supone la existencia de Tribunales administrativos, encargados de la impartición de justicia para resolver conflictos entre administradores y administrados.
- **Administración directa.**- tiene relación estrecha con el poder ejecutivo.
- **Administración indirecta.**- aunque también presenta una relación estrecha con el poder ejecutivo, ésta no es tan directa.
- **Administración pública**, federal, estatal, municipal o local.
- **Administración centralizada.**
- **Administración descentralizada.**

Dentro de la administración existe la **administración del talento humano** es una área en la que confluyen varias disciplinas, incluye conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, etc.

Es la designación de un extenso campo de relaciones entre los hombres, relaciones humanas que existen por la necesaria colaboración de hombres y mujeres en el proceso de empleo de la industria moderna.

La administración del talento humano en función de staff, es cuando una persona es responsable y por ende es el máximo ejecutivo de la



organización, por consiguiente el responsable de toda la organización, pues le compete las decisiones acerca de la dinámica y los destinos de la organización y de los recursos disponibles o necesarios, en nivel departamental la responsabilidad la tiene cada ejecutivo de línea, toda la organización comparte la responsabilidad de la administración.

Para una mejor administración se crean políticas que surgen en función de la racionalidad, de la filosofía y de la cultura organizacional, las políticas se refieren a la manera como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales.

De la misma manera se crean objetivo para la administración del talento humano que consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, en la medida en que la organización representa el medio que permita a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa e indirectamente con la organización, los principales objetivo son:

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de recursos humanos con habilidad y motivación suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los recursos humanos y el logro de los objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

Una de las responsabilidades de la administración del talento humano es el **reclutamiento** que es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar

El reclutamiento es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar una vacante. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

Las **fuentes de reclutamiento** es el mercado de recursos humanos este debe segmentarse de acuerdo con los intereses de la organización, es decir, debe descomponerse y analizarse según las características exigidas por la organización con relación a los candidatos que pretende atraer y reclutar.

Una de las fuentes es la necesidad de la organización referente a recursos humanos y que políticas pretende adoptar con respecto al personal.

El reclutamiento implica un proceso que varía según la organización, el reclutamiento es una función de staff, se oficializa mediante una solicitud de empleado, que se trata de un documento que debe llenarse y entregarse por la persona que quiere llenar una vacante en su departamento o sección.

También hemos visto que el mercado de recursos humanos está conformado por un conjunto de candidatos que pueden estar empleados (trabajando en alguna empresa) o disponibles (desempleados).

Los candidatos, empleados o disponibles, pueden ser reales (los que están buscando empleo o pretenden cambiar el que tienen) o potenciales (los que no están interesados en buscar empleo). Los candidatos empleados, sean reales o potenciales, están trabajando en alguna empresa, inclusive en la nuestra.

Esto implica los dos **medios** de reclutamiento que pueden ser internos y externos, este último es cuando tiene que ver con candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas y su consecuencia es una entrada de recursos humanos. Mientras que la interna es cuando implica candidatos reales o potenciales empleados únicamente en la propia empresa y su consecuencia es un procesamiento interno de recursos humanos.

La **selección** de personal puede definirse como la escogencia del individuo adecuado entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

El responsable de la selección debe obtener la información necesaria para determinar y evaluar cada una de las alternativas hasta obtener la mejor decisión; además se deben considerar otros factores tales como conocer las especificaciones del puesto, grado de selectividad al contratar y reconocer en el aspirante sus destrezas y habilidades para poder llegar a realizar distintas labores al interior de la organización.

**Proceso de selección** empieza desde el momento en que se presentan las vacantes en una organización debido a transferencias, promociones, retiros o simplemente por aumento autorizado del personal.

Las vacantes pueden ser ocupadas muchas veces por los mismos empleados de la organización.

El primer paso dentro de la selección de personal es generalmente la entrevista; este mecanismo es usado para aclarar y verificar los datos que vienen en la solicitud, obtener mayor información de lo que el individuo quiere y busca hacer, cuáles son sus expectativas.

La mayoría de las compañías requieren que los aspirantes diligencien formatos de solicitud dado que son un mecanismo que permiten obtener variedad de información en cuanto al solicitante.

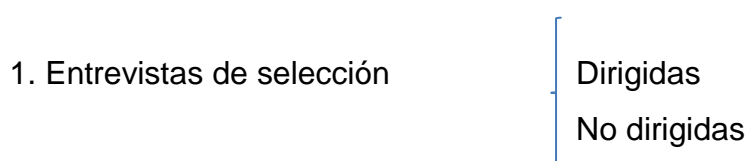
A continuación lo que se hace es verificar la información que ha sido suministrada sea acorde a la realidad y así poder realizar selecciones preliminares y finales.

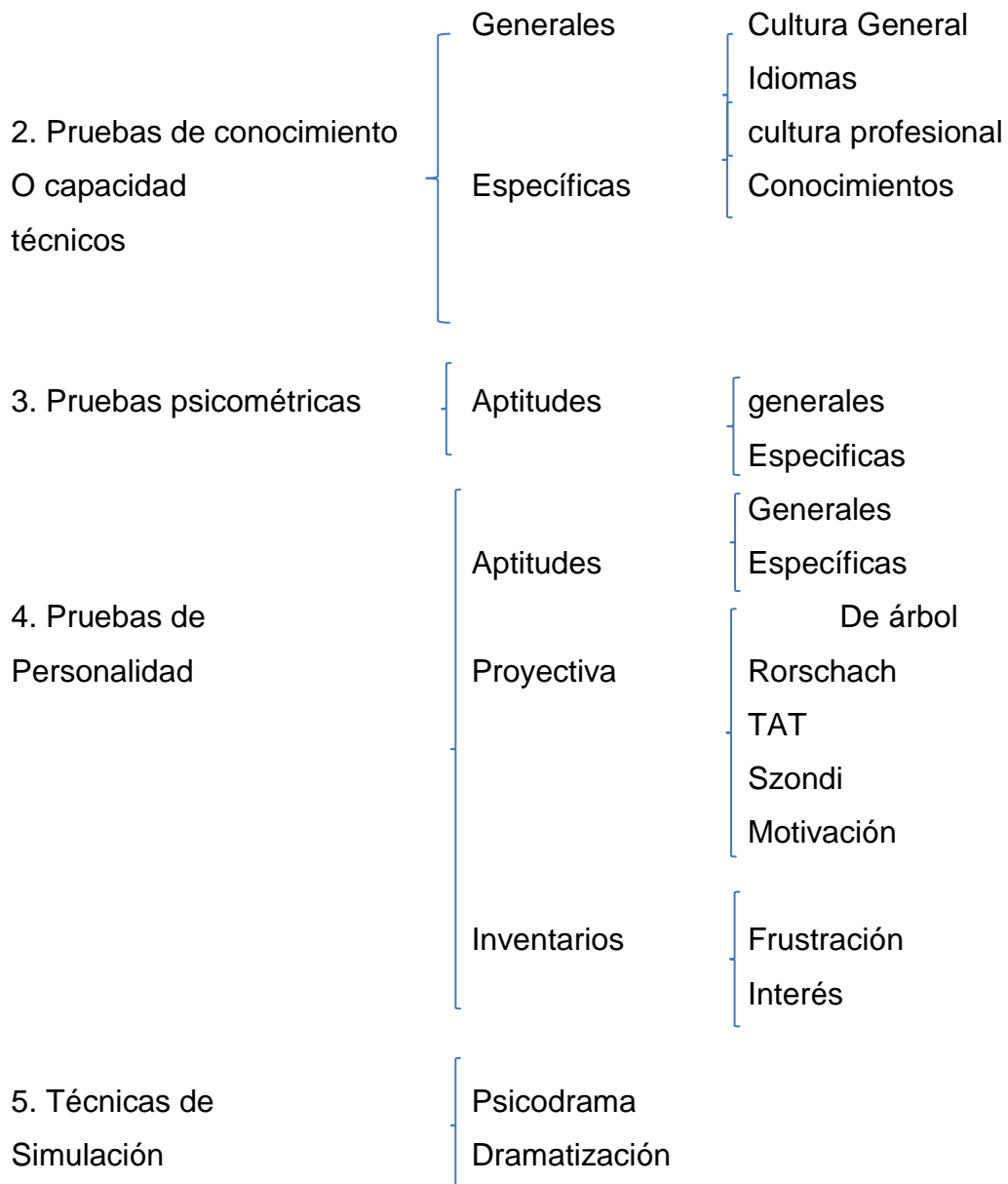
Para cada uno de los procesos anteriores son diversos los métodos o enfoque que se usan para obtener información, básicamente lo importante es que el mecanismo que se esté usando cumpla con las expectativas de la organización, es decir, sea aplicado de la manera correcta y resulte eficaz en la selección del personal que la empresa necesita.

Además de ser realizado por una persona o departamento que posea unas políticas claras y objetivas para dicho proceso.

Si se considera que el aspirante cumple con los requerimientos de la organización en ese momento se le hace saber el deseo que tiene la organización de contar con sus servicios y se entra en la fase de definir los términos del contrato referentes a la remuneración y duración, aspectos ya conocidos.

**Figura 1:** Técnicas de selección





***Datos tomados del libro Administración de recurso Humanos (1994)***

Luego de un proceso concienzudo de reclutamiento y selección de personal la fuerza laboral entra a trabajar directamente a la empresa, pero es la descripción de cargos la llamada a definir cuál debe ser el perfil para cada labor dentro de la compañía, ya que las labores de gerentes, supervisores o auditores no son nunca las mismas y por ende la información que la descripción suministre a los procesos de reclutamiento y selección serán básicos para el soporte de la organización.

La **descripción de cargos** es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás que existen en la empresa: es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo, los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas y los objetivos del cargo. Una vez que se identifica el contenido del cargo, se pasa a su análisis en relación con los aspectos circunstanciales es decir, con los requisitos que el cargo exige a su ocupante.

Después del reclutamiento, descripción y análisis del cargo, viene la **compensación** (o administración del salario), lo que se denominará trabajo. El trabajo es un gasto de energía, de esfuerzo o de aplicación de esfuerzo para algún propósito.

En la compensación se habla de salarios y sueldos, el primero representa una de las más complejas transacciones, ya que cuando una persona acepta un cargo, se compromete a una rutina diaria, a un patrón de actividades y a una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización el salario se paga por hora o por día, aunque se liquide semanalmente de ordinario, se aplica más bien a trabajos manuales o de taller.

Mientras que el Sueldo es una remuneración, retribución, estipendio, en su sentido más general tratándose de empleado, haber o haberes, es cada una de las entregas que recibe, generalmente cada mes por lo cual se llama también mensualidad, también se puede decir que el sueldo se paga por mes o quincena, a trabajos más bien intelectuales, administrativos, de supervisión o de oficina.

A la compensación se le suman los **beneficios sociales** que son las prestaciones no en metálico, no retributivas, ni acumulables o reemplazables por dinero que el empresario ofrece al trabajador de forma

directa, o a través de un tercero, con la finalidad de mejorar la calidad de vida del empleado o de las personas a su cargo.

Son todas aquellas prestaciones otorgadas voluntariamente por el empleador esto es, que no están ordenadas por la legislación ni por los convenios colectivos de trabajo a que mejoren lo que ellos establecen.

Los patronos dan estos beneficios unos por su propia voluntad otros exigidos por las exigencias sindicales, la posibilidad de deducciones fiscales, la legislación laboral, la estrategia de fidelización del empleado **y motivación laboral** de la propia empresa, y las limitaciones gubernamentales a los salarios elevados.

Algunas de las ventajas de los beneficios sociales que las empresas ofrecen a sus empleados no están directamente relacionadas con su tiempo libre, sino con personas a su cargo.

Muchas empresas están innovando y ofrecen compensaciones a sus empleados adaptadas a sus condiciones personales de formas muy originales.

Uno de los aspectos más importantes de la gestión de Recursos Humanos es contar con una política retributiva que motive a los empleados.

En primer lugar debemos asegurarnos que los beneficios sociales reporten una contribución igual a su coste, es decir, que tengan una incidencia en la rentabilidad de la empresa

La administración del talento humano también se encarga del **entrenamiento** del personal para la consecución de los objetivos de la entidad.

El entrenamiento es la educación profesional que busca adaptar al hombre a determinado cargo.

Sus objetivos se sitúan a corto plazo, son limitados e inmediatos, buscando dar al individuo los elementos esenciales para el ejercicio de un cargo y preparándolo de manera adecuada.

El entrenamiento es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos.

El entrenamiento implica la transición de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y el ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.

El entrenamiento es tan importante como la selección, ambas actividades se complementan entre sí, si no se realiza una, la otra no tendrá éxito, ya que al seleccionar un empleado debe de comprobarse que el individuo contratado tenga la suficiente inteligencia y aptitudes, así como la actitud adecuada para ejercer un cargo; la empresa una vez que contrata una persona tiene la obligación de adiestrarlo en las destrezas y los conocimientos indispensables para que cumpla bien su trabajo.

Por otra parte el entrenamiento llena el vacío entre lo que alguien está capacitado para hacer y lo que puede llegar a ser o es capaz de hacer.

Su primer propósito es asegurar, lo más pronto posible que la gente pueda alcanzar un nivel aceptable en su trabajo. El entrenamiento actúa mejorando las capacidades y el conocimiento que se requieren para elevar el nivel de desempeño en el trabajo actual, o para desarrollar un potencial para el futuro.



Los beneficios que se obtienen del entrenamiento y el desarrollo sistemáticos del personal son:

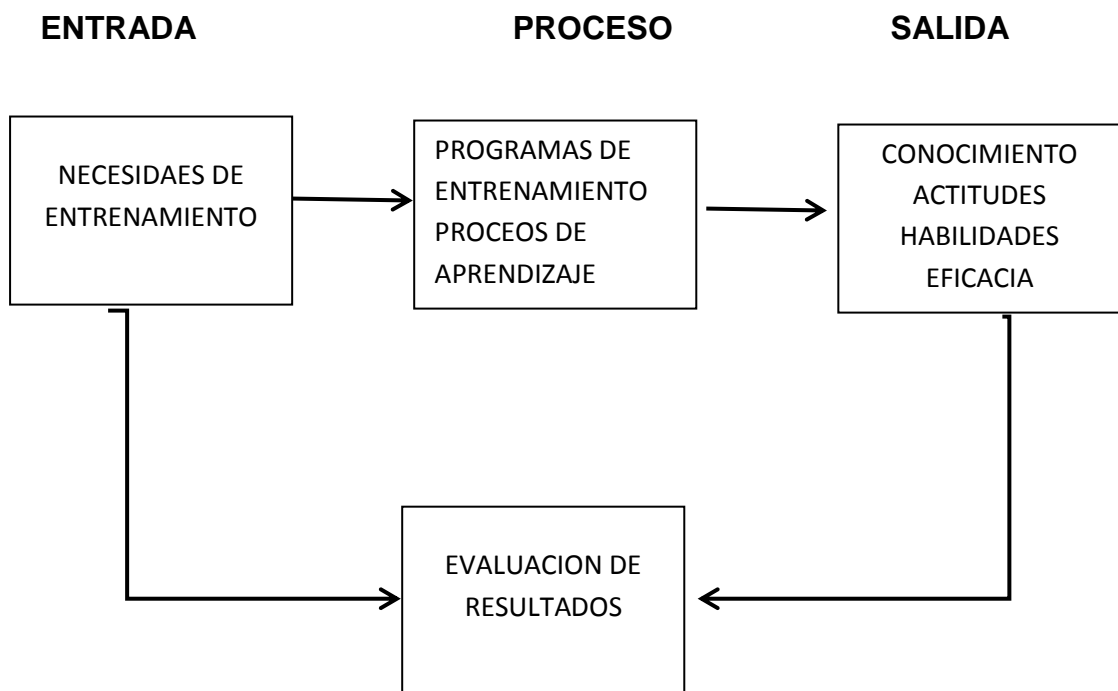
- Brindar a la organización las capacidades y la habilidad que ésta necesita para lograr sus objetivos estratégicos.
- Acortar el tiempo de aprendizaje de tal forma que los nuevos reclutas alcancen el nivel de desempeño del trabajador experimentado y eficiente, tan rápida y económicamente como sea posible.
- Mejorar la eficiencia y la efectividad de los empleados ya existentes.
- Ayudar a la gente a desarrollar sus habilidades naturales, de tal forma que la compañía pueda satisfacer sus requerimientos futuros de recursos humanos en términos tanto de calidad como de cantidad, desde dentro de la organización.

El entrenamiento es una responsabilidad de línea y una función de staff. Desde el punto de vista de la administración, el entrenamiento constituye una responsabilidad administrativa. Los principales objetivos del entrenamiento son:

1. Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
2. Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo, no sólo en su cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.
3. Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

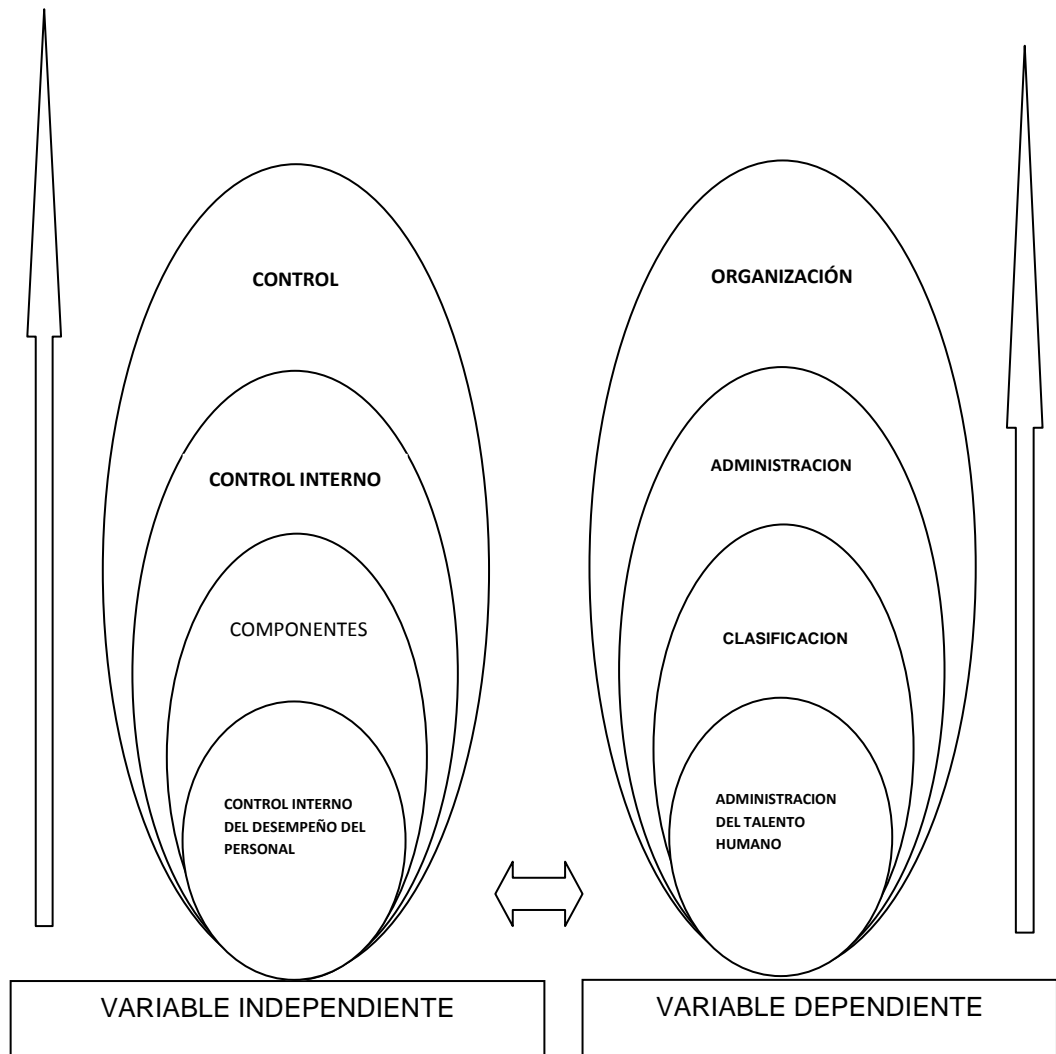
El análisis de operaciones permite la preparación del entrenamiento para cada cargo por separado, con el fin de que el ocupante adquiera las habilidades necesarias para desempeñarlo. Es de donde nace un ciclo de entrenamiento que es el acto intencional de proporcionar los medios para posibilitar el aprendizaje.

**Figura 2:** Ciclo de entrenamiento



*Datos tomados del libro Administración de recurso Humanos (1994)*

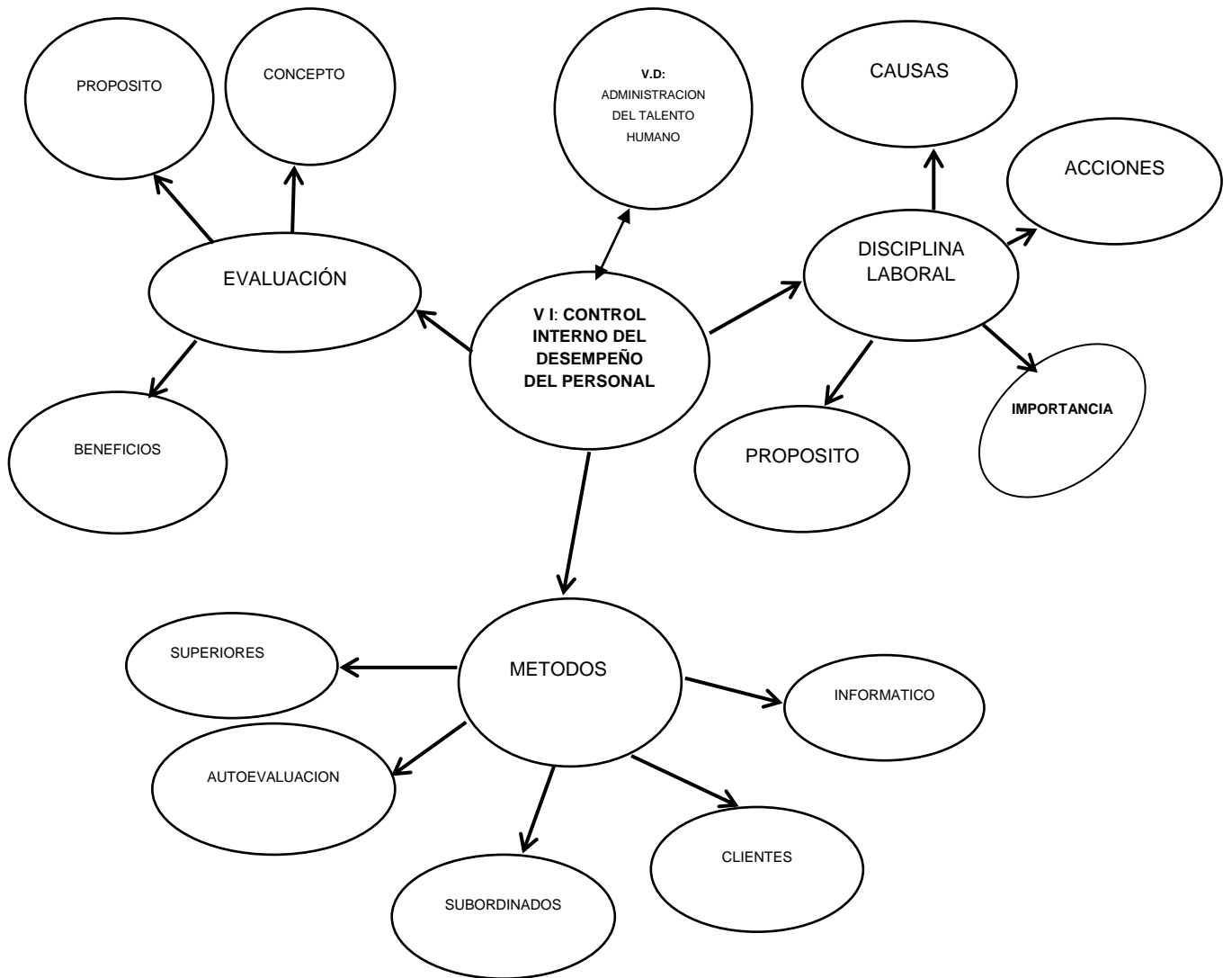
#### 2.4.2 Visión dialéctica de conceptualización



Fuente: Bibliográfico  
 Elaborador por: Sandy Pulgar

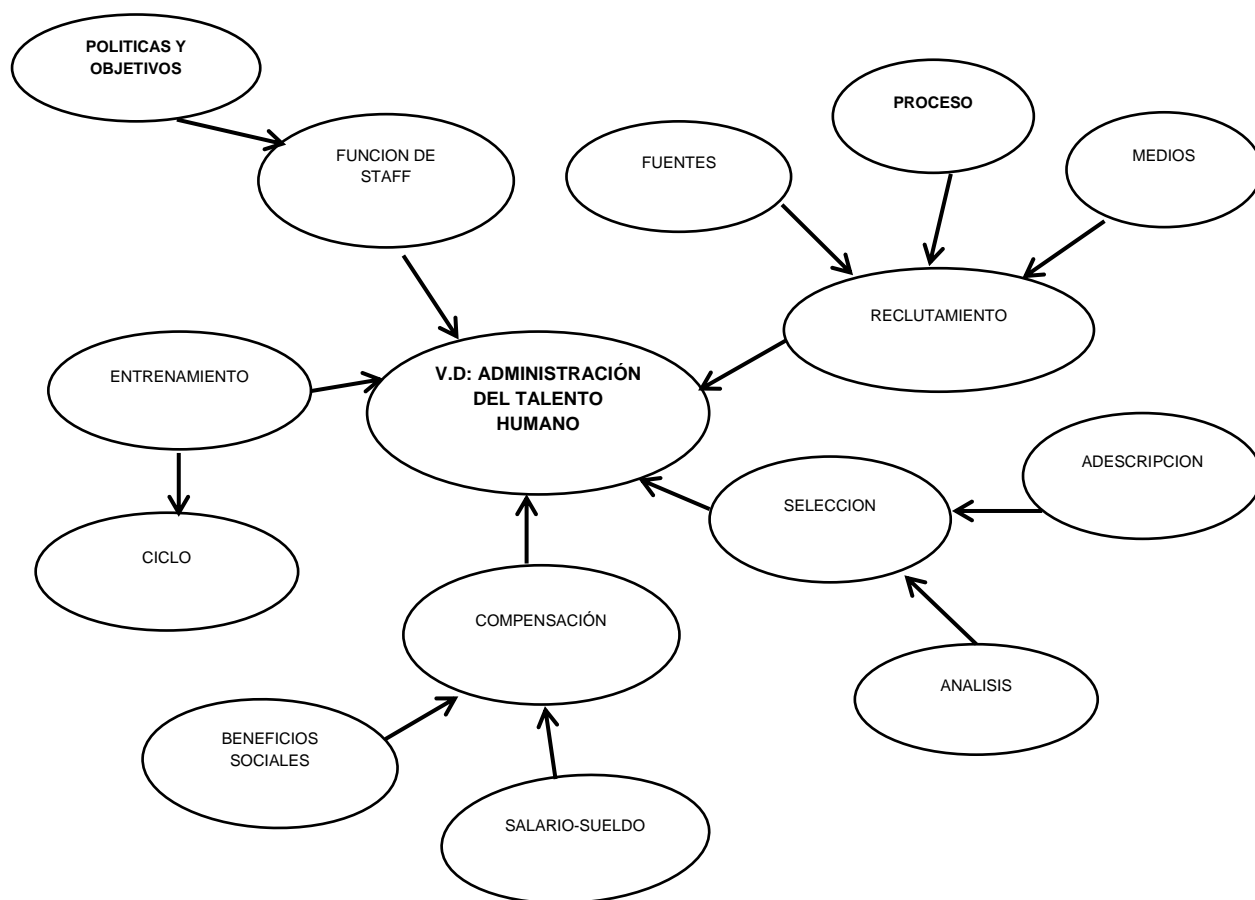
### 2.4.2.2 Subordinación conceptual

**Variable Independiente: Control Interno del Desempeño del Personal**



Fuente: Bibliográfico  
 Elaborador por: Sanddy Pulgar

**Variable Dependiente: Administración del Talento Humano**



Fuente: Bibliográfico  
 Elaborador por: Sanddy Pulgar

## 2.5 HIPOTESIS

El deficiente control interno del desempeño del personal en el Gobierno Municipal del Cantón Tisaleo, dificulta la administración del talento humano.

## 2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES

### Variable Independiente

Control Interno del Desempeño del Personal

**Variable Dependiente**

Administración del Talento Humano

**Indicadores**

Deficiente, dificulta

**CAPÍTULO III**

**METODOLOGÍA**

### **3.1 ENFOQUE**

El desarrollo de la presente investigación está enmarcado en el enfoque cualitativo, según el cual, **Valderrama Santiago (2007:32)** manifiesta que este modelo se caracteriza por que está orientado a observar, describir, interpretar y comprender la realidad del problema objeto de estudio, en un ambiente contextualizado es decir que se investigará el problema dentro del contexto en que se produce sin llegar a divulgarse.

Para la obtención de la información se empleará técnicas cualitativas, para su análisis correspondiente se asumirá una posición dinámica con una perspectiva de adentro hacia fuera y se pondrá énfasis tanto en el proceso de trabajo como en los resultados del mismo hasta llegar a comprobar la hipótesis.

### **3.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación se desarrolla con la combinación de dos modalidades:

Es una investigación bibliográfica y/o documental porque conoce las contribuciones pasadas en instituciones similares que se relacionan con las presentes en el Gobierno Municipal del cantón Tisaleo, implantando diferencias o semejanzas respecto al problema estudiado.

Se trata de una investigación de campo porque su estudio se realiza en el lugar que se produce los hechos, el investigador tiene contacto directo con la situación o necesidad que atraviesa el sector público.

#### **3.2.1 Investigación bibliográfica-documental**

Es el punto de partida para iniciar la investigación, constituyéndose en una parte esencial de un proceso investigativo, es también una estrategia

donde se observa y reflexiona sistemáticamente sobre realidades teóricas o no, usando para ello diferentes tipos de documentos, indaga, interpreta, presenta datos e informes sobre temas determinados de cualquier ciencia, utilizando procedimientos lógicos y mentales como el análisis, síntesis, deducción, inducción, etc, con el fin de obtener resultados que pueden ser base para el desarrollo de cualquier investigación.

Para esta investigación realizada en el Gobierno Municipal del Cantón Tisaleo se apoya en la siguiente documentación:

- Tesis
- Proyectos
- Revistas
- Libros
- Internet
- Leyes
- Códigos
- Reglamentos

### **3.2.2 Investigación de campo**

La investigación de campo es el análisis de los problemas en el lugar que sucede los hechos, en este caso en el Gobierno Municipal del Cantón Tisaleo, con el propósito de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza, explicar sus causas y efectos o predecir su ocurrencia, ya que el investigador puede manejar los datos con más seguridad, y pueden ser recogidos directamente de la realidad esta es la información primaria, la recolección se la realiza a través de las técnicas de investigación como: la entrevista, la encuesta, el cuestionario, etc, la información secundaria mediante el análisis de documentos.

### **3.3 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN**



### **3.3.1 Investigación exploratoria**

Los estudios exploratorios permiten aproximarse a fenómenos desconocidos, con el fin de aumentar el grado de familiaridad que contribuyen con ideas respecto a la forma correcta de abordar una investigación en particular, con el propósito de que estos estudios no se constituyan en pérdida de tiempo y recursos, es indispensable aproximarnos a ellos, con una adecuada revisión de la literatura. Las exploraciones que se van a realizar en el Municipio de Tisaleo tienen la característica de proveer datos, que deben ser clasificados, ordenados, analizados e interpretados.

El personal que labora en el Gobierno Municipal del cantón Tisaleo, es el elemento fundamental de la investigación, ya que por medio de las encuestas, entrevistas y el análisis de su desempeño, ayuda al análisis estadístico, para afirmar o negar el problema encontrado, de tal manera que se sabrá cuáles van a ser las soluciones próximas a aplicarse para extraer el problema de raíz.

### **3.3.2 Investigación descriptiva**

La investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas, su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

Se utiliza para encontrar respuesta a preguntas mediante el empleo de procesos científicos, además describe las diversas pautas de comportamientos sociales de una comunidad tales como: origen racial, opiniones, políticas, rango de edad, preferencias.

La presente investigación es de interés social por que estudia los hechos de la forma como se cumple los objetivos de la municipalidad tisaleña, para el bienestar de la comunidad y el desarrollo el cantón ya que estos dependen de las gestiones oportunas, eficientes y eficaces del personal de la institución pública.

### **3.3.3 Investigación asociación de variables (correlacional)**

Los estudios correlacionales pretenden medir el grado de relación y la manera cómo interactúan dos o más variables entre sí, estas relaciones se establecen dentro de un mismo argumento, y a partir de los mismos sujetos en la mayoría de los casos.

El propósito principal de los estudios correlacionales son saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas.

Es decir para intentar predecir el valor aproximado que tendrá un grupo de individuos en una variable, a partir del valor que tiene en una variable relacionada.

Es un estudio que pretende ver como se relacionan la variable independiente (control interno del desempeño del personal) con la dependiente (administración del talento humano), un factor con otro, este tienen como plan medir el grado de relación que existe entre las dos variables.

### **3.3.4 Investigación explicativa**

Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales.

Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, o por qué dos o más variables están relacionadas.

El objeto de esta investigación al aplicar la explicativa es explicar el fenómeno o problema existente en el Gobierno Municipal del cantón Tisaleo llegar al conocimiento de la o las causas que dificulta a la administración del talento humano mejorar el desempeño del personal en el Gobierno Municipal del Cantón Tisaleo, utilizando metodología cuantitativa.

### **3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **3.4.1 Población**

Según **Pascual Lara (2005:87)**, “Población es el conjunto conformado por todos los individuos, objetos o hechos requeridos a cierto tiempo y a un espacio previamente determinado, es decir, es el conjunto de elementos que tienen una o varias características comunes”.

El universo de estudio es el personal del Gobierno Municipal del Cantón Tisaleo, siendo la población 53 empleados (ver Anexo A), de la cual se obtendrá la muestra para realizar cualquier tipo de encuesta, entrevista y una revisión de documentos.

**Tabla 2:** Población

| <b>No</b> | <b>POBLACION</b> | <b>CANTIDAD</b> |
|-----------|------------------|-----------------|
|-----------|------------------|-----------------|

|    |                                     |           |
|----|-------------------------------------|-----------|
| 1  | Alcalde                             | 1         |
| 2  | Procurador sindico                  | 1         |
| 3  | Secretaria general                  | 6         |
| 4  | Asesoría jurídica                   | 1         |
| 5  | Servicios institucionales           | 4         |
| 6  | Dirección financiera                | 1         |
| 7  | Financiero                          | 7         |
| 8  | Tecnológico                         | 1         |
| 9  | Obras Publicas                      | 13        |
| 10 | Planificación y urbanismo           | 5         |
| 11 | Avalúos y catastros                 | 1         |
| 12 | Agua Potable y Alcantarillado       | 2         |
| 13 | Desarrollo agropecuario y ambiental | 4         |
| 14 | Comisaria municipal                 | 3         |
| 15 | Unidad de Gestión de Riesgos        | 1         |
| 16 | Promotor Cultural                   | 1         |
| 17 | Departamento Médico                 | 1         |
|    | <b>TOTAL</b>                        | <b>53</b> |

Fuente: Anexo A

Elaborador por: Sanddy Pulgar

### 3.4.2 Muestra

Según **Pascual Lara G. (2005)** “Muestra es una parte de la población, es el subconjunto seleccionado del tal manera que permiten hacer inferencias o generalizar los resultados de la investigación, es decir asegura cierto grado de representatividad”.

En esta investigación la población es 53, el cálculo de la muestra se empleará el muestreo aleatorio simple, es decir que cada persona del Gobierno Municipal del cantón Tisaleo, tiene la misma oportunidad de quedar incluida en la muestra, con esta población se estima un nivel de confianza del 95%, la proporción de error del 5%, una probabilidad de ocurrencia del 50%

Cálculo:

z= Unidades estándar correspondiente al nivel de confianza empleado (95% -99%) o (1.96)

p= es la probabilidad de éxito de que ocurra un suceso (si se desconoce p=0.5)

q= Es la probabilidad de que no ocurra un suceso (q=1-p)

E= Valor en proporción a la población 0.05 (error en %)

N= Es el tamaño de la población

$$n = \frac{z^2 N p q}{(N - 1) E^2 + z^2 p q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 53 (0.50) (0.50)}{(53 - 1) (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{50.9012}{0.13 + 0.25}$$

$$n = \frac{50.9012}{1.0904}$$

$$n = 46.68122$$

$$n = 47$$

### 3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

#### 3.5.1 Operacionalización de la variable independiente

**Tabla No 3:** Control Interno del desempeño del personal

| CONCEPTUALIZACIÓN  | CATEGORÍAS | INDICADORES             | ITEMS BÁSICOS   | TÉCNICAS INSTRUMENTOS              |
|--|------------|-------------------------|---|------------------------------------|
| Es un proceso importante para el logro de metas organizacionales, con el fin de obtener resultados mediante la formación y preparación de los empleados para la mejora económica y social de la entidad. | Proceso    | Control de eficiencia   | ¿Tienen un sistema que le permita llevar un control adecuado de la cantidad de actividades mensuales? | Encuesta al personal del municipio |
|  |            | Gestión de calidad      | ¿Cree usted que se puede implementar un sistema de gestión de calidad en la Municipalidad Tisaleña?   |                                    |
|  | Resultados | Formación y preparación | ¿Tiene la oportunidad de seguir estudiando y capacitándose para desempeñar mejor su trabajo?          | Observación                        |
|  |            | Económico y Social      | ¿Conoce los resultados obtenidos por su desempeño laboral tanto económico como social?                |                                    |

### 3.5.2 Operacionalización de la variable dependiente

**Tabla No 4:** Administración del talento humano

| CONCEPTUALIZACIÓN   | CATEGORÍAS              | INDICADORES               | ITEMS BÁSICOS  | TÉCNICAS INSTRUMENTOS                             |
|---|-------------------------|---------------------------|--|---|
| <p>Es crear, mantener y desarrollar un conjunto de recursos humanos con habilidad y motivación para conseguir los objetivos de la institución</p> | <p>Crear</p>            | <p>Ambiente laboral</p>   | <p>¿Se siente a gusto es su trabajo?</p>                       | <p>Entrevista al Director de recursos Humanos</p> |
|   | <p>Mantener</p>         | <p>Relaciones humanas</p> | <p>¿Existe comunicación con sus compañeros de trabajo?</p>     | <p>Encuesta al personal del municipio</p>         |
|   | <p>Desarrollar</p>      | <p>Eficiencia laboral</p> | <p>¿Desarrolla sus actividades encomendadas oportunamente?</p> | <p>Observación</p>                                |
|   | <p>Recursos Humanos</p> | <p>Desempeño laboral</p>  | <p>¿Presenta informes acerca de sus actividades diarias?</p>   |   |

### **3.6 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

En esta investigación se utilizará como técnicas la entrevista, la encuesta, la observación y el cálculo con sus respectivos instrumentos:

La entrevista es un dialogo en el que el investigador realiza una serie de preguntas a la máxima autoridad, con el fin de conocer su opinión acerca del problema a estudiarse, que ayudaran en la tabulación de las encuestas (ver Anexo B).

La encuesta es un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población que en este caso es de 47 personas con el fin de obtener datos concretos y de opinión específica, valiéndose del instrumento cuestionario con preguntas de respuestas precisa que permitirán una rápida tabulación y análisis de la información (ver Anexo C).

La revisión de documentación (ver Anexo D), es la constancia física de la existencia de documentos que rijan el desempeño del personal en el Gobierno Municipio del Cantón Tisaleo y además apoyará al resultado obtenido en las encuestas, pues se verificara la existencia de informes de actividades del personal, y la evaluación realizada por parte de la administración del talento humano.

### **3.7 PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

La construcción de información se opera en dos fases: plan para el procesamiento de la información y plan de análisis e interpretación.

La encuesta es un método de investigación equivalente que con el empleo de varias técnicas e instrumentos de recolección de datos, los



resultados serán más reales, se señala las técnicas que habitualmente se utilizan, como son: la entrevista, el cuestionario, la observación, etc.

La información que se consiga luego de la encuesta efectuada, debe ser confiable e incuestionable para un análisis interno de esta investigación, por lo que es necesario definir y realizar interrogaciones básicas que a continuación puntualizamos.

### 3.7.1 Plan de procesamiento de la información recogida

Para el procesamiento de la información se seguirá los siguientes pasos:

- Revisión crítica de la información recogida; es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.
- Repetición de la recolección, en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.
- Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis: manejo de información, estudio estadístico de datos para presentación de resultados.

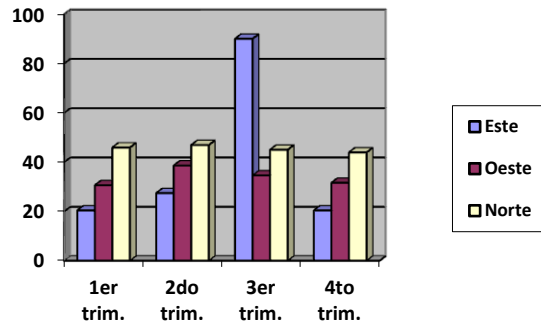
**Tabla 5:** Cuantificación de resultados

| <b>PREGUNTAS</b> | <b>x</b> | <b>Y</b> | <b>z</b> | <b>TOTALES</b> |
|------------------|----------|----------|----------|----------------|
| 1                |          |          |          |                |
| 2                |          |          |          |                |
| N                |          |          |          |                |

Fuente: Encuesta  
Elaborador por: SanddyPulgar

- Representaciones gráficas

**Figura 3:** Representación gráfica de resultados



Fuente: Tabla 5

Elaborador por: Sanddy Pulgar

### 3.7.2 Plan de análisis e interpretación

- Análisis de los resultados estadísticos.
- Interpretación de los resultados, con el apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
- Comprobación de hipótesis, para esta investigación se va a trabajar con la prueba del CHI-CUADRADO que es un estadígrafo libre que permite establecer correspondencia entre valores observados y esperados, de esta manera se comprobará si la hipótesis se aprueba o se rechaza.

Siendo la hipótesis: El deficiente control interno del desempeño del personal en el Gobierno Municipal del Cantón Tisaleo, dificulta la administración del talento humano.

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1/4.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

Una vez que han sido codificados los resultados en el estudio del diagnóstico se procede en este capítulo a organizar, interpretar y discutir los resultados. El procesamiento de los datos mediante la aplicación de instrumentos de investigación se realizó utilizando una hoja electrónica en Excel V10, en la misma que se construyó una base de datos, la que sirve para la presentación de resultados en sus respectivos cuadros y gráficos estadísticos.

El análisis se realizó en forma literal y aplicando la estadística descriptiva que permitió una interpretación a través del análisis cualitativo. Los mismos que se presentan en cuadros organizados en filas y columnas que corresponden a las frecuencias y porcentajes de las categorías utilizadas en los ítems de los cuestionarios; los cuadros se acompañan con sus respectivos gráficos, los mismos que se refieren a los porcentajes totales de cada categoría.

El análisis de los resultados ayuda a comprobarla hipótesis planteada, lo que permite profundizar de manera certera el conocimiento del estudio sobre el objeto de investigación, dando como resultado un amplio análisis respecto a la institución y el desempeño del personal.

La encuesta fue destinada a recopilar información, utilizada y dirigida al personal del Gobierno Provincial del cantón Tisaleo, esta es debidamente procesada, cuyo resultado es presentado en forma de gráficos.

Los datos recopilados en este trabajo de investigación sirven para comprobar el deficiente control interno del desempeño del personal en el Gobierno Municipal del Cantón Tisaleo.

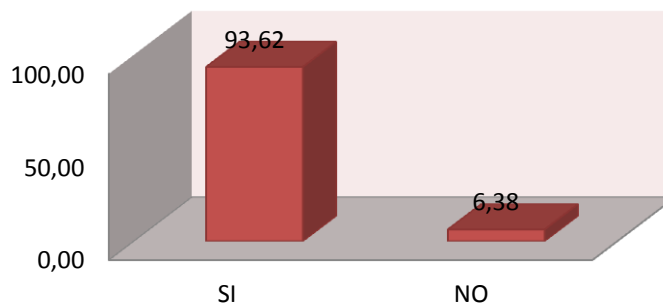
**Pregunta 1:** ¿Conoce usted la misión, visión y objetivos de la Municipalidad Tisaleña?

**Tabla 6:** Conocimiento de misión, visión y objetivos

| ITEMES     |   | P1 |        |
|------------|---|----|--------|
| FRECUENCIA |   | F  | h      |
| SI         | 1 | 44 | 93,62  |
| NO         | 2 | 3  | 6,38   |
| n          |   | 47 | 100,00 |

*Fuente: Encuesta  
Elaborador por: Sanddy Pulgar*

**Gráfico 1:** Conocimiento de misión, visión y objetivos



*Fuente: Tabla 6  
Elaborador por: Sanddy Pulgar*

Análisis e interpretación:

De los 47 encuestados, 44 dijeron que SI conocen la misión, visión y objetivos de la entidad, lo cual equivale al 93.62% y 3 contestaron que NO conocen, que representa el 6.38%.

**Pregunta 2:** ¿Cumple con lo determinado en la COOTAD y la Constitución de la República del Ecuador?

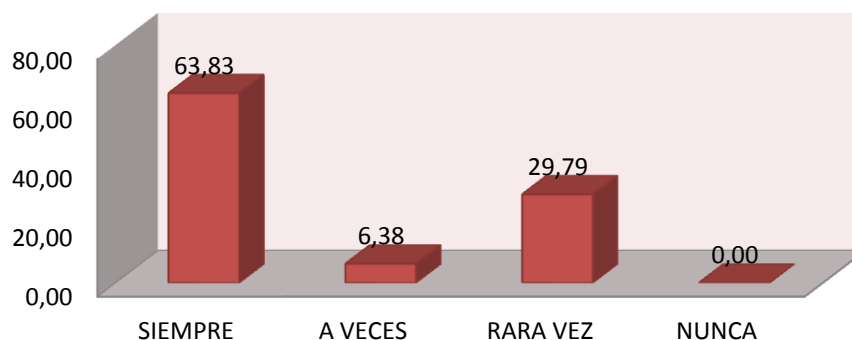
**Tabla 7:** Cumplimiento de leyes

| ITEMES     |   | P2 |        |
|------------|---|----|--------|
| FRECUENCIA |   | F  | H      |
| SIEMPRE    | 1 | 30 | 63,83  |
| A VECES    | 2 | 3  | 6,38   |
| RARA VEZ   | 3 | 14 | 29,79  |
| NUNCA      | 4 | 0  | 0,00   |
| n          |   | 47 | 100,00 |

*Fuente: Encuesta*

*Elaborador por: Sanddy Pulgar*

**Gráfico 2:** Cumplimiento de leyes



*Fuente: Tabla 7*

*Elaborador por: Sanddy Pulgar*

**Análisis e interpretación:**

De los 47 encuestados, 30 que representa el 63.83% dicen que SIEMPRE cumplen con la Constitución de la República del Ecuador y de la COOTAD, 3 que es el 6.38% dice A VECES cumple las leyes, mientras que 14 personas dicen que A VECES cumplen con las leyes siendo el 29.79%.

**Pregunta 3:** ¿Realizan informes de actividades de la Entidad Pública?

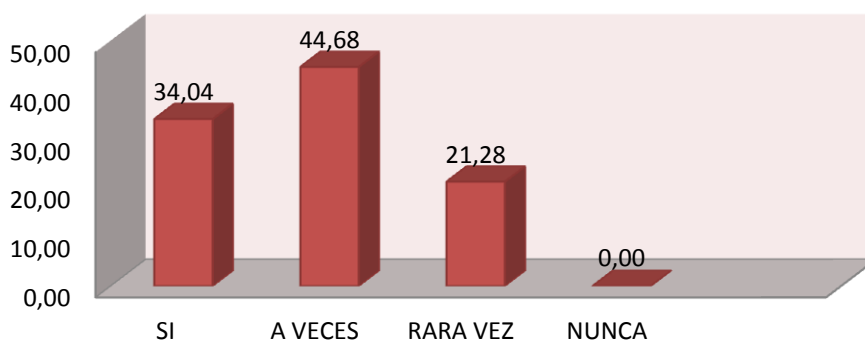
**Tabla 8:** Informes de actividades

| ITEMES     |   | P3 |        |
|------------|---|----|--------|
| FRECUENCIA |   | F  | H      |
| SI         | 1 | 16 | 34,04  |
| A VECES    | 2 | 21 | 44,68  |
| RARA VEZ   | 3 | 10 | 21,28  |
| NUNCA      | 4 | 0  | 0,00   |
| n          |   | 47 | 100,00 |

Fuente: Encuesta

Elaborador por: Sanddy Pulgar

**Gráfico 3:** Informes de actividades



Fuente: Tabla 8

Elaborador por: Sanddy Pulgar

**Análisis e interpretación:**

De 47 encuestados, 16 dicen que SIEMPRE realizan informes de actividades de la Entidad que representa el 34.04%, 21 manifiestan que CASI SIEMPRE lo realizan siendo el mayor porcentaje con un 44.68% y 10 dicen que NUNCA lo hacen siendo el 21.28%.

**Pregunta 4:** ¿Existe buena comunicación con sus compañeros de trabajo?

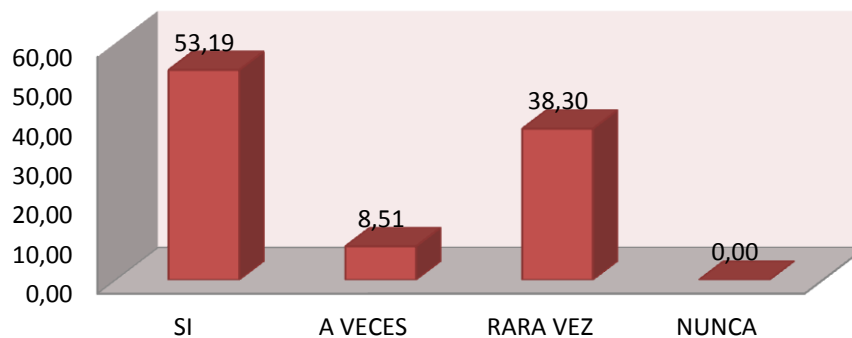
**Tabla 9:** Comunicación entre compañeros de trabajo

| ITEMES     |   | P4 |        |
|------------|---|----|--------|
| FRECUENCIA |   | F  | H      |
| SI         | 1 | 25 | 53,19  |
| A VECES    | 2 | 4  | 8,51   |
| RARA VEZ   | 3 | 18 | 38,30  |
| NUNCA      | 4 | 0  | 0,00   |
| n          |   | 47 | 100,00 |

Fuente: Encuesta

Elaborador por: Sanddy Pulgar

**Gráfico 4:** Comunicación entre compañeros de trabajo



Fuente: Tabla 9

Elaborador por: Sanddy Pulgar

Análisis e interpretación:

De 47 encuestados, el 53.19% que representa más del 50% con 25 personas dicen que SI existe buena comunicación con sus compañeros de trabajo, 4 que es el 8.51% manifiestan que A VECES tienen buena comunicación y 18 dicen que RARA VEZ tiene buena comunicación con sus compañeros siendo el 38.30%.

**Pregunta 5:** ¿Tiene la oportunidad de seguir estudiando y capacitándose para desempeñar mejor su trabajo?

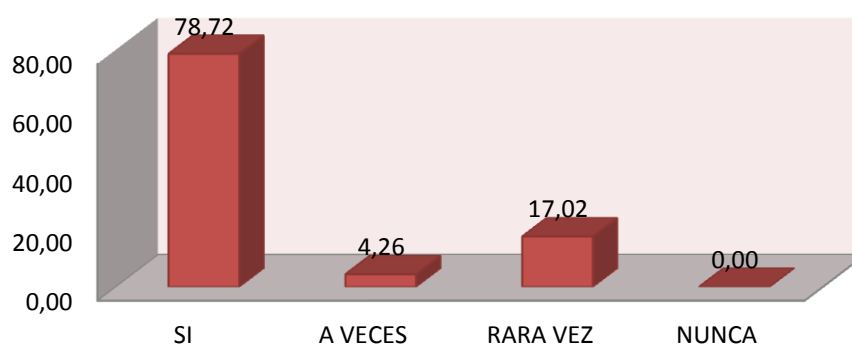
**Tabla 10:** Estudios y capacitaciones

| ITEMES     |   | P5 |        |
|------------|---|----|--------|
| FRECUENCIA |   | F  | H      |
| SI         | 1 | 37 | 78,72  |
| A VECES    | 2 | 2  | 4,26   |
| RARA VEZ   | 3 | 8  | 17,02  |
| NUNCA      | 4 | 0  | 0,00   |
| n          |   | 47 | 100,00 |

*Fuente: Encuesta*

*Elaborador por: Sanddy Pulgar*

**Gráfico 5:** Estudios y capacitaciones



*Fuente: Tabla 10*

*Elaborador por: Sanddy Pulgar*

**Análisis e interpretación:**

De los 47 encuestados, 37 que son la mayoría concuerdan que SI pueden seguir estudiando y capacitándose para desempeñar mejor su trabajo, representan el 78.72%, 2 personas encuestadas dicen que A VECES pueden estudiar y capacitarse siendo el 4.26% y 8 dicen que RARA VEZ con un 17.02%



**Pregunta 6:** ¿Conoce los resultados obtenidos por su desempeño laboral tanto económico como social?

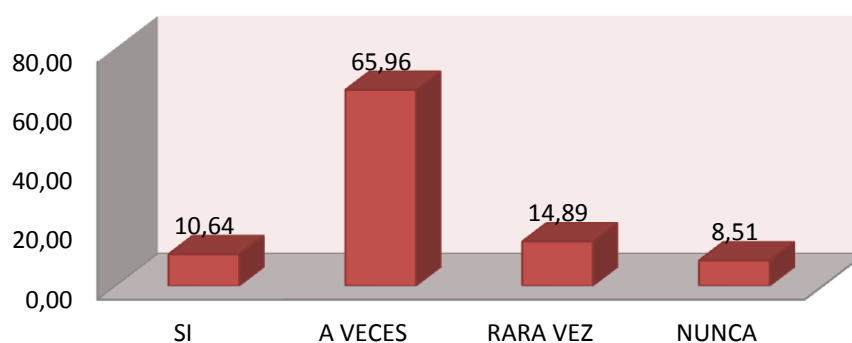
**Tabla 11:** Resultados del desempeño laboral

| ITEMES     |   | P6 |        |
|------------|---|----|--------|
| FRECUENCIA |   | F  | H      |
| SI         | 1 | 5  | 10,64  |
| A VECES    | 2 | 31 | 65,96  |
| RARA VEZ   | 3 | 7  | 14,89  |
| NUNCA      | 4 | 4  | 8,51   |
| n          |   | 47 | 100,00 |

*Fuente: Encuesta*

*Elaborador por: Sanddy Pulgar*

**Gráfico 6:** Resultados del desempeño laboral



*Fuente: Tabla 11*

*Elaborador por: Sanddy Pulgar*

**Análisis e interpretación:**

De los 47 encuestados, 5 manifiestan que SI conocen los resultados de su desempeño laboral que es un 10.64%, mientras que la mayoría representada por 31 personas manifiestan que A VECES conocen los resultados siendo el 65.96%, 7 dicen que RARA VEZ conocen los resultados estos son el 14.89% y un 8.51% que son 4 personas dicen que NUNCA.

**Pregunta 7:** ¿Existe buen ambiente de trabajo donde usted labora?

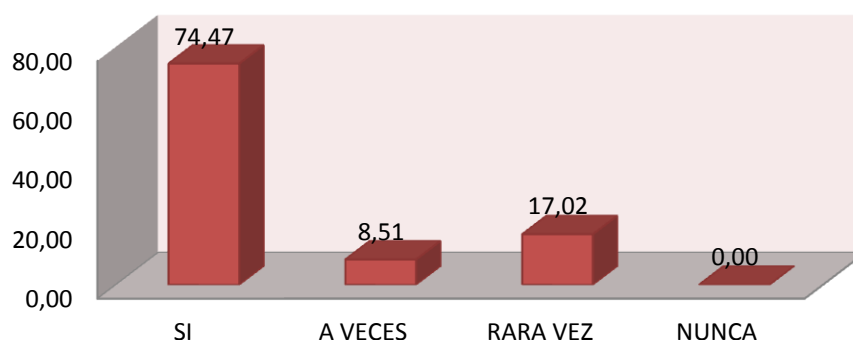
**Tabla 12:** Ambiente de trabajo

| ITEMES     |   | P7 |        |
|------------|---|----|--------|
| FRECUENCIA |   | F  | H      |
| SI         | 1 | 35 | 74,47  |
| A VECES    | 2 | 4  | 8,51   |
| RARA VEZ   | 3 | 8  | 17,02  |
| NUNCA      | 4 | 0  | 0,00   |
| n          |   | 47 | 100,00 |

Fuente: Encuesta

Elaborador por: Sanddy Pulgar

**Gráfico 7:** Ambiente de trabajo



Fuente: Tabla 12

Elaborador por: Sanddy Pulgar

**Análisis e interpretación:**

De los 47 encuestados, la mayoría representada por el 74.47% que son 35 personas dicen que SI existe un buen ambiente de trabajo en la Municipalidad Tisaleña, 4 dice que A VECES existe buen ambiente de trabajo que es el 8.51% y un 17.02% manifiestan que RARA VEZ existe un buen ambiente siendo estos 7 personas.

**Pregunta 8:** ¿Existe incentivos de la Entidad hacia el talento humano?

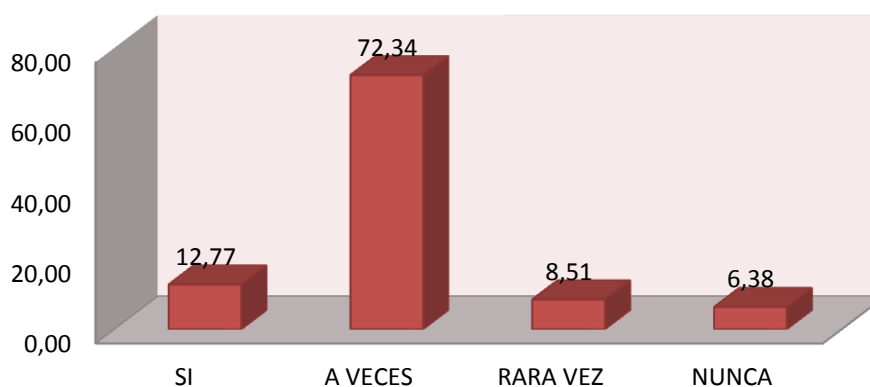
**Tabla 13:** Incentivos para el talento humano

| FRECUENCIA |   | F  | H      |
|------------|---|----|--------|
| SI         | 1 | 6  | 12,77  |
| A VECES    | 2 | 34 | 72,34  |
| RARA VEZ   | 3 | 4  | 8,51   |
| NUNCA      | 4 | 3  | 6,38   |
| n          |   | 47 | 100,00 |

Fuente: Encuesta

Elaborador por: Sanddy Pulgar

**Gráfico 8:** Incentivos para el talento humano



Fuente: Tabla 13

Elaborador por: Sanddy Pulgar

**Análisis e interpretación:**

De los 47 encuestados, 6 dicen que SI reciben incentivos siendo el 12.77%, la mayoría de personas siendo 34, representada por el 72.34% dicen que A VECES reciben incentivos, 4 manifiestan que RARA VEZ lo reciben con el 8.51% y en menor porcentaje de 3 personas dicen que NUNCA lo han recibido con un 6.38%.

**Pregunta 9:** ¿Recibe capacitaciones permanentes relacionadas con su trabajo?

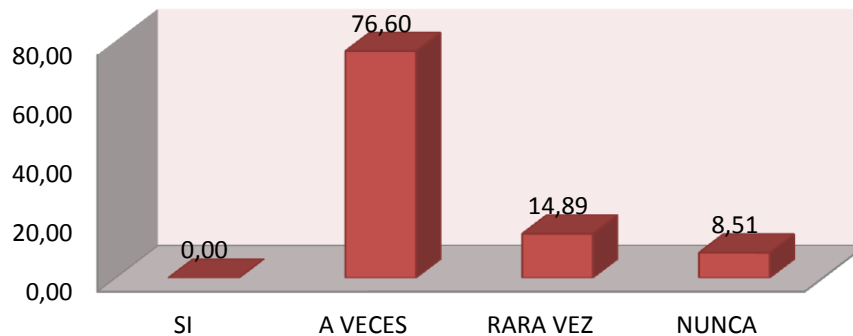
**Tabla 14:** Capacitaciones permanentes

| ITEMES     |   | P9 |        |
|------------|---|----|--------|
| FRECUENCIA |   | F  | H      |
| SI         | 1 | 0  | 0,00   |
| A VECES    | 2 | 36 | 76,60  |
| RARA VEZ   | 3 | 7  | 14,89  |
| NUNCA      | 4 | 4  | 8,51   |
| n          |   | 47 | 100,00 |

Fuente: Encuesta

Elaborador por: Sanddy Pulgar

**Gráfico 9:** Capacitaciones permanentes



Fuente: Tabla 14

Elaborador por: Sanddy Pulgar

Análisis e interpretación:

De los 47 encuestados, la mayoría coinciden que A VECES tienen capacitaciones permanentes con un 76.60% representados por 36 personas, 7 dicen que RARA VEZ tienen capacitaciones siendo un 14.89% y 4 personas manifiestan que NUNCA lo han tenido con un 8.51%.

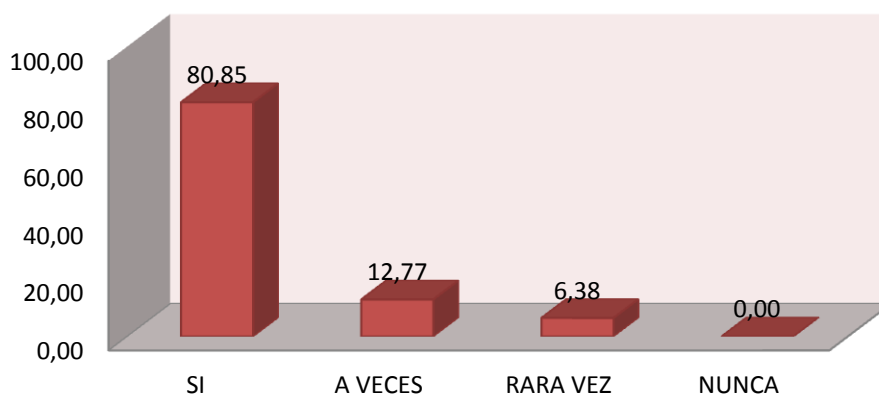
**Pregunta 10:** ¿Conoce las nuevas leyes y códigos que rigen al servidor público?

**Tabla 15:** Conocimiento de leyes

| ITEMES     |   | P10 |        |
|------------|---|-----|--------|
| FRECUENCIA |   | F   | H      |
| SI         | 1 | 38  | 80,85  |
| A VECES    | 2 | 6   | 12,77  |
| RARA VEZ   | 3 | 3   | 6,38   |
| NUNCA      | 4 | 0   | 0,00   |
| n          |   | 47  | 100,00 |

*Fuente: Encuesta  
Elaborador por: Sanddy Pulgar*

**Gráfico 10:** Conocimiento de leyes



*Fuente: Tabla 15  
Elaborador por: Sanddy Pulgar*

**Análisis e interpretación:**

De los 47 encuestados, 38 dicen que SI conocen las nuevas leyes y códigos que rigen al sector público que representa la mayoría con un 80.85%, el 12.77% dicen que A VECES conocen las nuevas leyes, el cual representa a 6 personas y 3 dicen que TAL VEZ conocen que presentan el 6.38%. El jefe de talento humano dice que la mayoría conoce las nuevas leyes y códigos porque ellos se auto capacita con sus propios recursos e independiente en este y otros temas.

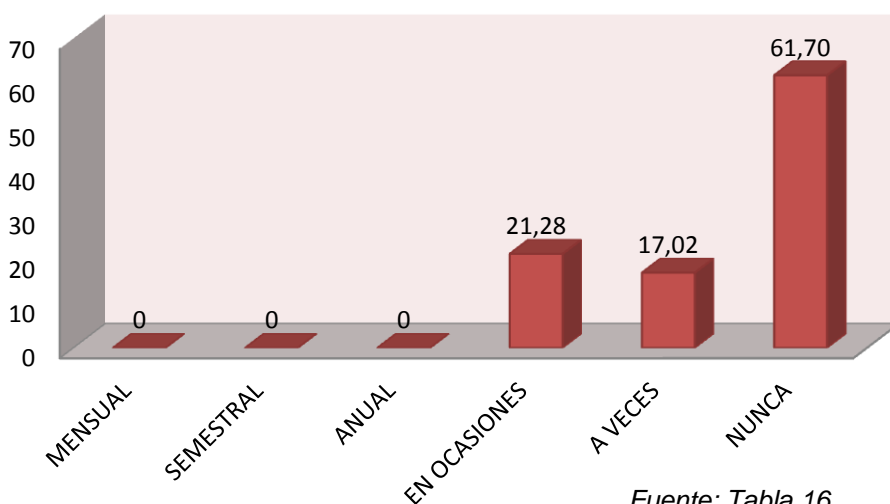
**Pregunta 11:** ¿Cada que tiempo la Municipalidad le realiza evaluaciones de desempeño laboral?

**Tabla 16:** Evaluación del desempeño laboral

| ITEMES       |   | P11 |        |
|--------------|---|-----|--------|
| FRECUENCIA   |   | F   | %      |
| MENSUAL      | 1 | 0   | 0      |
| SEMESTRAL    | 2 | 0   | 0      |
| ANUAL        | 3 | 0   | 0      |
| EN OCASIONES | 4 | 10  | 21.28  |
| A VECES      | 5 | 8   | 17.02  |
| NUNCA        | 6 | 29  | 61.70  |
| n            |   | 47  | 100,00 |

Fuente: Encuesta  
Elaborador por: Sanddy Pulgar

**Gráfico 11:** Evaluación del desempeño laboral



Fuente: Tabla 16  
Elaborador por: Sanddy Pulgar

Análisis e interpretación:

De los 47 encuestados, 10 dicen que EN OCASIONES se les realiza una evaluación de desempeño representado por un 21.28%, solo 8 personas dicen que A VECES se les evalúa con un 17.02%, la mayoría concuerda que la Municipalidad NUNCA les realiza una evaluación a toda la municipalidad siendo el 61.70%.

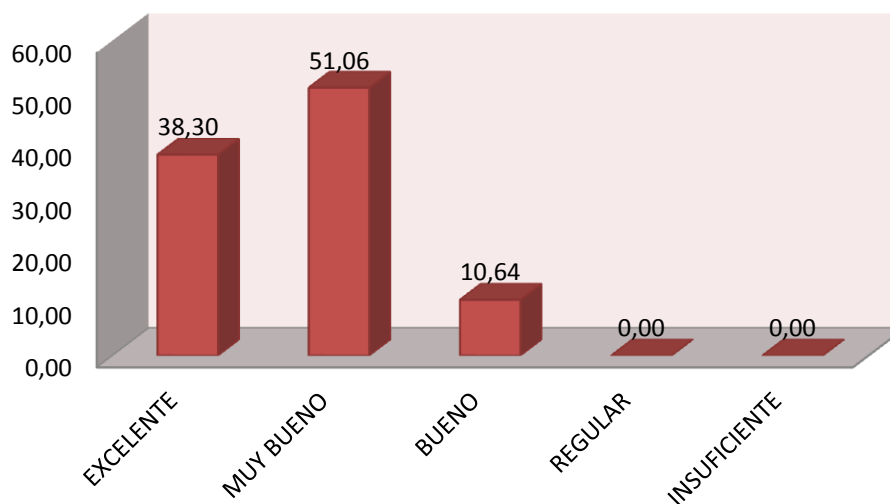
**Pregunta 12:** ¿Cómo se calificaría usted en su desempeño laboral?

**Tabla 17:** Autocalificación del desempeño

| ITEMES       |   | P12 |        |
|--------------|---|-----|--------|
| FRECUENCIA   |   | F   | %      |
| EXCELENTE    | 1 | 18  | 38.30  |
| MUY BUENO    | 2 | 24  | 51.06  |
| BUENO        | 3 | 5   | 10.64  |
| REGULAR      | 4 | 0   | 0,00   |
| INSUFICIENTE | 5 | 0   | 0,00   |
| n            |   | 34  | 100,00 |

Fuente: Encuesta  
Elaborador por: Sanddy Pulgar

**Gráfico 12:** Autocalificación del desempeño



Fuente: Tabla 17  
Elaborador por: Sanddy Pulgar

**Análisis e interpretación:**

De los 47 encuestados, 18 dicen que su desempeño es EXCELENTE con un 38.30%, 24 dicen que es MUY BUENO el cual representa el 51.06%, mientras que 5 personas dicen que su desempeño es BUENO siendo el 10.64%.

**Pregunta 13:** ¿Tiene la oportunidad de ascensos dentro de la Municipalidad?

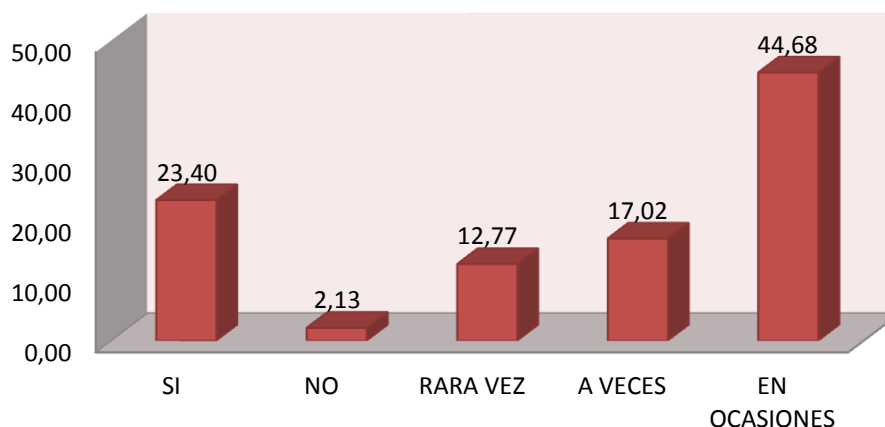
**Tabla 18:** Oportunidad de ascensos

| ITEMES       |   | P13 |        |
|--------------|---|-----|--------|
| FRECUENCIA   |   | F   | h      |
| SI           | 1 | 11  | 23.40  |
| NO           | 2 | 1   | 2,13   |
| RARA VEZ     | 3 | 6   | 12.77  |
| A VECES      | 4 | 8   | 17.02  |
| EN OCASIONES | 5 | 21  | 44.68  |
| n            |   | 47  | 100,00 |

Fuente: Encuesta

Elaborador por: Sanddy Pulgar

**Gráfico 13:** Oportunidad de ascensos



Fuente: Tabla 18

Elaborador por: Sanddy Pulgar

**Análisis e interpretación:**

De los 47 encuestados, con el 23.40% que son personas dicen que SI tienen oportunidad de ascender, 1 dice que NO puede hacerlo siendo el 2.13%, 6 dicen que RARA VEZ han tenido oportunidades de ascender con el 12.77%, 8 dicen que A VECES lo han tenido siendo el 17.02% y 21 personas dicen que EN OCASIONES han tenido la oportunidad de ascender con un 44.68%.



**Pregunta 14:** ¿Cree usted que se puede implementar un sistema de gestión de calidad (ISO) en la Municipalidad Tisaleña?

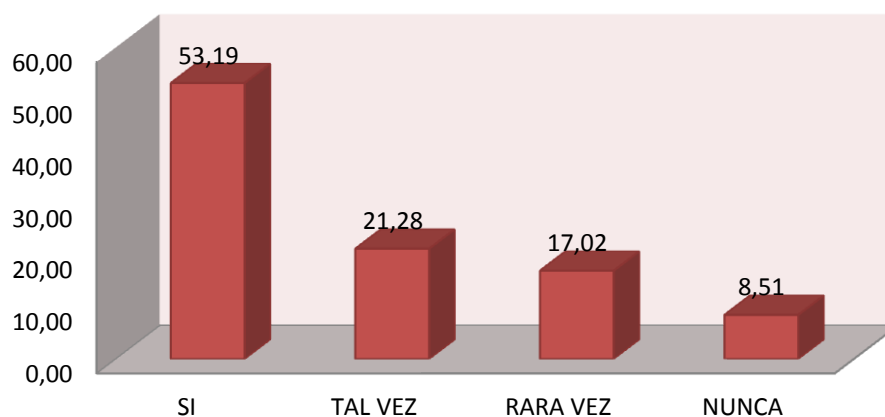
**Tabla 19:** Implementación de un sistema de gestión de calidad

| ITEMES     |   | P14 |        |
|------------|---|-----|--------|
| FRECUENCIA |   | F   | H      |
| SI         | 1 | 25  | 53,19  |
| TAL VEZ    | 2 | 10  | 21,28  |
| RARA VEZ   | 3 | 8   | 17,02  |
| NUNCA      | 4 | 4   | 8,51   |
| n          |   | 47  | 100,00 |

*Fuente: Encuesta*

*Elaborador por: Sanddy Pulgar*

**Gráfico 14:** Implementación de un sistema de gestión de calidad



*Fuente: Tabla 19*

*Elaborador por: Sanddy Pulgar*

**Análisis e interpretación:**

De los 47 encuestados, 25 dicen que SI se puede implementar un sistema de gestión siendo el 53.19%, 10 dicen que TAL VEZ se puede hacerlo, siendo el 21.28%, 8 dicen que RARA VEZ se puede implementar con un 17.02% y 4 dicen que NUNCA se podría por ser una entidad pública representada por el 8.51%.

**Pregunta 15:** ¿Cree usted que es necesario realizar un examen a la eficiencia, eficacia y economía al talento humano de la Municipalidad Tisaleña?

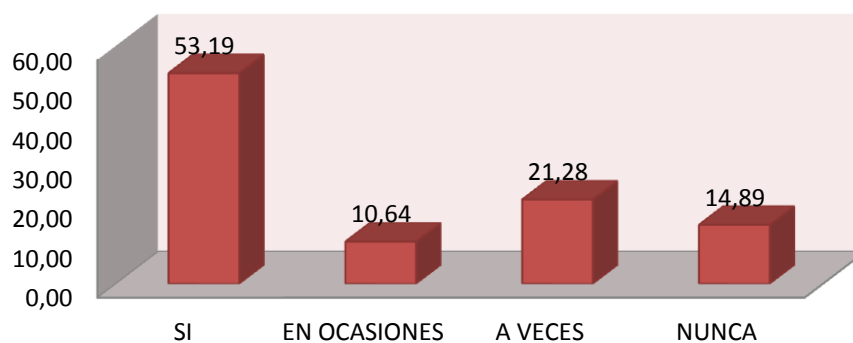
**Tabla 20:** Examen de eficiencia, eficacia y economía

| ITEMES       |   | P15 |        |
|--------------|---|-----|--------|
| FRECUENCIA   |   | F   | h      |
| SI           | 1 | 25  | 53,19  |
| EN OCASIONES | 2 | 5   | 10,64  |
| A VECES      | 3 | 10  | 21,28  |
| NUNCA        | 4 | 7   | 14,89  |
| n            |   | 47  | 100,00 |

Fuente: Encuesta

Elaborador por: Sanddy Pulgar

**Gráfico 15:** Examen de eficiencia, eficiencia y economía



Fuente: Tabla 20

Elaborador por: Sanddy Pulgar

Análisis e interpretación:

De los 47 encuestados, 25 dicen que SI están de acuerdo con que se realice un examen de eficiencia, eficacia y economía siendo el 53.19%, 5 dicen que EN OCASIONES se debería realizarlo con un 10.64%, 10 personas dicen que A VECES se lo puede realizar con un 21.28%, mientras que 7 dicen que NUNCA representando el 14.89%.

### 4.3 VERIFICACIÓN DE HIPOTESIS

Para la solución del problema planteado y de conformidad con la hipótesis se trabajará con la prueba del CHI-CUADRADO que es un estadígrafo libre que permite establecer correspondencia entre valores observados y esperados, llegando a la comprobación de distribuciones enteras.

La hipótesis que se ha establecido en la investigación es factible de realización, puesto que en la encuesta se recoge información acerca de la administración del talento humano con la finalidad de mejorar y orientar al control interno del desempeño laboral, lo cual se fundamenta con el análisis estadístico del CHI-CUADRADO.

#### **Hipótesis:**

El deficiente control interno del desempeño del personal en el Gobierno Municipal del Cantón Tisaleo, dificulta la administración del talento humano.

Las variables que intervienen

Variable Independiente: Control Interno del Desempeño del Personal

Variable Dependiente: Administración del Talento Humano

#### **Pasos para la demostración de la hipótesis según el chi-cuadrado**

- 1.-Determinación de fe y completar la tabla de contingencia.
- 2.-Planteamos las hipótesis ( $H_0$ ,  $H_1$ )
- 3.-Determinamos  $\alpha$ .
- 4.-Encontramos grados de libertad " $v$ "
- 5.-Determinamos  $x^2$  crítico (tabla)
- 6.-Calculamos  $x^2$
- 7.-Decisión

#### **4.3.1 Determinación de fe y completar la tabla de contingencia.**

##### **Combinación de frecuencias**

En este punto se procede a seleccionar las preguntas más importantes de las encuestas que nos permitirá acercarnos más a lo que se quiere investigar.

##### **Preguntas:**

Señaladas y escogidas las preguntas de las encuestas aplicadas se verifica si hay concordancia con respecto a las variables, se procede a sumar y continuar con los cálculos respectivos para la verificación de la hipótesis.

##### **Pregunta 3:**

¿Realizan informes de actividades de la entidad?

##### **Pregunta 9:**

¿Recibe capacitaciones permanentes relacionadas con su trabajo?

##### **Frecuencias Observadas:**

Es el punto base para la selección de preguntas, las mismas que se iniciara con la comprobación de la hipótesis del personal seleccionado, que son un total de 37 personas de la muestra.

**Tabla 21: Frecuencias Observadas**

| P9 \ P3  | SI | A VECES | RARA VEZ | NUNCA | TOTAL |
|----------|----|---------|----------|-------|-------|
| SI       | 0  | 10      | 6        | 0     | 16    |
| A VECES  | 0  | 17      | 2        | 2     | 21    |
| RARA VEZ | 0  | 7       | 1        | 2     | 10    |
| NUNCA    | 0  | 0       | 0        | 0     | 0     |
| TOTAL    | 0  | 36      | 7        | 4     | 47    |

*Fuente: Encuesta*

*Elaborador por: Sanddy Pulgar*

### **Frecuencias Esperadas:**

Luego de haber encontrado el Chi cuadrado calculado, se procede a elaborar un cuadro de frecuencias esperadas tomando como punto de partida el cuadro de frecuencias observadas.

**Tabla 22: Frecuencias Esperadas**

| P9 \ P3  | SI | A VECES | RARA VEZ | NUNCA | TOTAL |
|----------|----|---------|----------|-------|-------|
| SI       | 0  | 12,255  | 2,383    | 1,362 | 16    |
| A VECES  | 0  | 16,085  | 3,128    | 1,787 | 21    |
| RARA VEZ | 0  | 8       | 1        | 1     | 10    |
| NUNCA    | 0  | 0       | 0        | 0     | 0     |
| TOTAL    | 0  | 36      | 7        | 4     | 47    |

*Fuente: Tabla 24*

*Elaborador por: Sanddy Pulgar*

### **4.3.2 Planteamos las hipótesis (Ho, H1)**

#### **Modelo lógico:**

**Ho** = El deficiente control interno del desempeño del personal en el Gobierno Municipal del Cantón Tisaleo, no dificulta la administración del talento humano.

**Ha** = El deficiente control interno del desempeño del personal en el Gobierno Municipal del Cantón Tisaleo, dificulta la administración del talento humano.

#### 4.3.3 Determinamos $X^2$

$$X^2 = \sum_{i=1}^K \frac{(O - E)^2}{E}$$

$X^2$  = Chi cuadrado

$\Sigma$  = Sumatoria

O = Frecuencia Observada

E = Frecuencia Esperada

#### Nivel de significación

Se aplica un nivel de significación del 5% (nivel de confianza del 95% y error del 5%) o 0.05

#### 4.3.4 Encontramos grados de libertad “gl”

Para encontrar los grados de libertad se sirve de la siguiente fórmula:

$$Gl = (n - 1) (m - 1)$$

Dónde:

n = número de filas (del cuadro de frecuencias observadas)

m = número de columnas (del cuadro de frecuencias observadas)

Aplicamos:

$$Gl = (4 - 1) (4 - 1)$$

$$Gl = 3 * 3$$

$$Gl = 9$$

### 4.3.5 Determinamos $\chi^2$ crítico (tabla)

#### Nivel de significancia

Para encontrar el nivel de significancia se aplica 0.05

En consecuencia el Chi cuadrado ( $\chi^2$ ) obtenido mediante los grados de libertad y el nivel de significancia

$\chi^2$  obtenido = nivel de significancia y grados de libertad

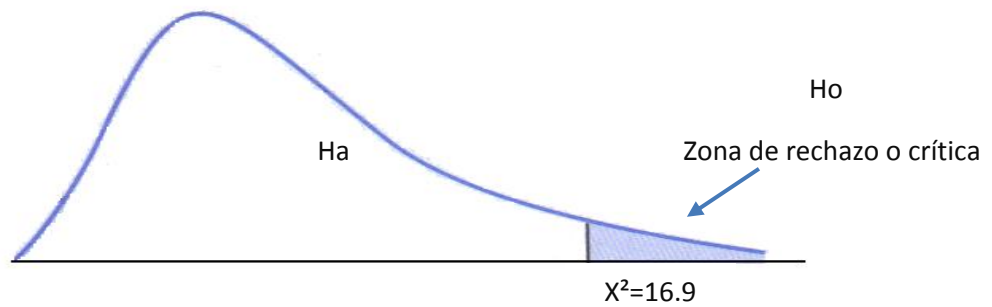
$\chi^2$  obtenido = 16.9 dentro de la curva normal

**Tabla 23:** Distribución Chi- cuadrado

| g.l | Área en la cola superior |      |       |      |      |       |       |       |        |        |        |        |        |
|-----|--------------------------|------|-------|------|------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
|     | 0.005                    | 0.01 | 0.025 | 0.05 | 0.1  | 0.5   | 1.00  | 1.50  | 1.80   | 1.90   | 1.95   | 1.98   | 1.99   |
| 1   | 7.9                      | 6.6  | 5.02  | 3.8  | 2.7  | 1.3   | 0.455 | 1.102 | 0.0158 | 0.0039 | 0.0010 | 0.0002 | 0.0000 |
| 2   | 10.6                     | 9.2  | 7.38  | 6.0  | 4.6  | 2.77  | 1.39  | 0.575 | 0.21   | 0.10   | 0.0506 | 0.02   | 0.01   |
| 3   | 12.8                     | 11.3 | 9.35  | 7.8  | 6.3  | 4.11  | 2.37  | 1.21  | 0.58   | 0.35   | 0.22   | 0.12   | 0.07   |
| 4   | 14.9                     | 13.3 | 11.14 | 9.5  | 7.8  | 5.39  | 3.36  | 1.92  | 1.06   | 0.71   | 0.48   | 0.30   | 0.21   |
| 5   | 16.7                     | 15.1 | 12.83 | 11.1 | 9.24 | 6.63  | 4.35  | 2.67  | 1.61   | 1.15   | 0.83   | 0.55   | 0.41   |
| 6   | 18.5                     | 16.8 | 14.45 | 12.6 | 10.6 | 7.84  | 5.35  | 3.45  | 2.20   | 1.64   | 1.23   | 0.87   | 0.68   |
| 7   | 20.3                     | 18.5 | 16.01 | 14.1 | 12.0 | 9.04  | 6.35  | 4.25  | 2.83   | 2.17   | 1.69   | 1.24   | 0.99   |
| 8   | 22.0                     | 20.1 | 17.54 | 15.5 | 13.4 | 10.20 | 7.34  | 5.07  | 3.49   | 2.73   | 2.18   | 1.65   | 1.34   |
| 9   | 23.6                     | 21.7 | 19.02 | 16.9 | 14.7 | 11.40 | 8.34  | 5.90  | 4.17   | 3.33   | 2.70   | 2.09   | 1.73   |

Fuente: Modulo de Estadística (2010:74)

**Gráfico 16:** Representación Gráfica del Chi – Cuadrado obtenido



Fuente: Tabla 23

Elaborador por: Sanddy Pulgar

#### 4.3.6 Calculamos $\chi^2$

Para la comparación entre las frecuencias observadas y las esperadas se realizan una matriz.

**Tabla 24:** Matriz frecuencias observadas y esperadas

| VARIABLES | fo | fe     | fo - fe | (fo - fe) <sup>2</sup> |          |
|-----------|----|--------|---------|------------------------|----------|
| SI        | 10 | 12,255 | -2,255  | 5,08646446             | 0,4150   |
| A VECES   | 17 | 16,085 | 0,915   | 0,83703033             | 0,0520   |
| RARA VEZ  | 7  | 8      | -0,660  | 0,43503848             | 0,0568   |
| NUNCA     | 0  | 0,0    | 0,0     | 0                      | 0,0000   |
| SI        | 6  | 2,383  | 3,617   | 13,0828429             | 5,4901   |
| A VECES   | 2  | 3,128  | -1,128  | 1,27161612             | 0,4066   |
| RARA VEZ  | 1  | 1      | -0,489  | 0,23947488             | 0,1608   |
| NUNCA     | 0  | 0,000  | 0,000   | 0                      | 0,0000   |
| SI        | 16 | 1,362  | 14,638  | 214,279765             | 157,3617 |
| A VECES   | 21 | 1,787  | 19,213  | 369,130376             | 206,5372 |
| RARA VEZ  | 10 | 1      | 9       | 83,703033              | 98,3511  |
| NUNCA     | 0  | 0,000  | 0,000   | 0                      | 0,0000   |
| TOTAL     |    |        |         |                        | 468,8314 |

Fuente: Tabla 24 y 25

Elaborador por: Sanddy Pulgar

$\chi^2$  calculado = 468.8314

Condición

$\chi^2$  calculado  $\geq$   $\chi^2$  obtenido



468.83  $\geq$  16.9 (dentro de la curva normal)

#### 4.3.7 Decisión o Conclusión.

En vista que el Chi calculado supera al Chi obtenido anteriormente como se demuestra en el gráfico siguiente de la curva normal, este (Chi calculado) ingresa directamente a nuestra zona de rechazo, por lo tanto se acepta la hipótesis alterna.

#### Datos:

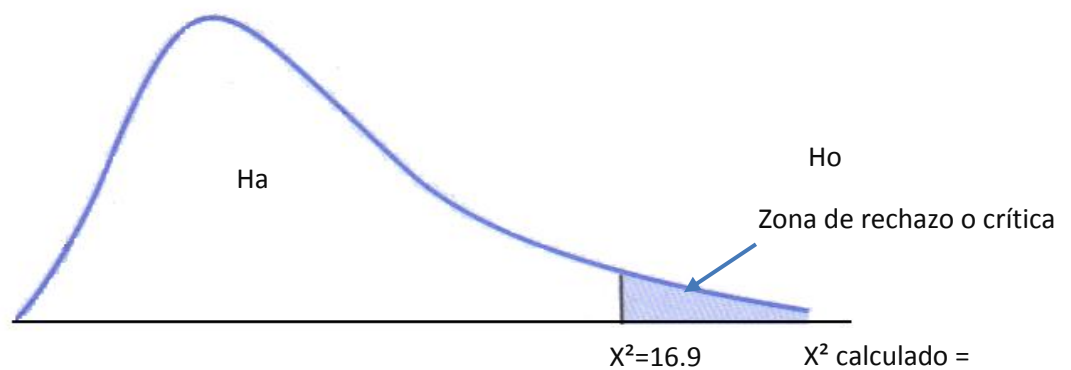
$$Z = 95\% = 1.96$$

$$E = 5\% = 0.05$$

$$X^2 \text{ obtenido} = 16.9$$

$$X^2 \text{ Calculado} = 468.83$$

**Gráfico 17:** Representación Gráfica del Chi – Cuadrado calculado



Fuente: Tabla 24

Elaborador por: Sanddy Pulgar

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

- El estudio y diagnóstico de la situación actual del Gobierno Municipal del Cantón Tisaleo, se pudo determinar los factores que inciden en la administración del talento humano, siendo estos internos y externos. Dentro de los externos se tiene el cambio de leyes y códigos por el Legislativo, mientras que el factor interno es la falta de planificación y control en las capacitaciones del personal, la evaluación por parte de la entidad al talento humano y el control de las actividades de los mismos.
- El control del desempeño del personal es deficiente por falta de la Unidad Administrativa del Talento Humano que es el responsable de mantener la eficiencia, eficacia y economía en las actividades.
- La falta de control interno en el desempeño del personal proporciona un grado de inseguridad sobre el logro de los objetivos de cada Departamento.

#### **5.2 RECOMENDACIONES**

- Capacitar al talento humano en las Unidades y Departamentos de la Municipalidad para el mejor acoplamiento a los diferentes cambios y avances tecnológicos, logrando así la eficiencia en sus actividades.

- Evaluar permanentemente el desempeño del personal por parte de la Municipalidad, mediante índices de gestión, para mejorar la eficiencia, eficacia y economía en las actividades del talento humano.
- Reformar las políticas del Manual de Funciones, del Orgánico Estructural y Funcional por parte de la Administración del Talento Humano, para proporcionar un grado de seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de cada Departamento.

## CAPÍTULO VI

### PROPUESTA

#### 6.1 DATOS INFORMATIVOS

**Tema:** Auditoría de Gestión a la Unidad Administrativa del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Tisaleo.

**Empresa Ejecutora:** Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Tisaleo

**Beneficiario:** Gobierno Municipal del Cantón Tisaleo y la ciudadanía tisaleña.

**Ubicación Geográfica:** Cantón Tisaleo

**Dirección:** Av. 17 de noviembre y Cacique

**Teléfonos:** 032751200 – 032751051

**Horario de trabajo:** Lunes a Viernes de 08H00 a 16H30

**Tiempo de ejecución:** Desde Enero hasta Julio del 2011.

**Equipo técnico responsable:**

**Alcalde:** Ing. Rodrigo Garcés

**Director Financiero:** Ing. David Cordobilla

**Jefe de Recursos Humanos:** Ab. Carlos Villegas

**Investigadora:** Egda. Sanddy Pulgar

**Tutor:** Dr. Klever Palma

**Costo:** 1.500 USD (ver Anexo H)

#### 6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

La situación actual del Gobierno Municipal del Cantón Tisaleo, amerita realizar un examen al desempeño del personal por los factores que inciden en la administración del talento humano, siendo estos internos y externos.

Dentro de los externos se tiene el cambio de leyes y códigos por el Legislativo, mientras que el factor interno es la falta de planificación y control en las capacitaciones del personal, la evaluación por parte de la entidad al talento humano y el control de las actividades de los mismos.

El control del desempeño del personal es deficiente por la falta de la Unidad Administrativa del Talento Humano estipulada en el art 50 de la Ley Orgánica del Servidor Público y su reglamento, donde manifiesta que las Unidades de Administración del Talento Humano de cada entidad, institución, organismo o persona jurídica que es el responsable de mantener la eficiencia, eficacia y economía en las actividades del talento humano.

La ciencia de la auditoría ya no desempeña un papel puramente pasivo, si no que ha evolucionado y revolucionado a tal punto que ha llegado a constituirse en la base más sólida de control, orientación y eficiencia dentro de toda entidad.

En este orden la auditoría operativa al ocuparse de evaluar la gestión operativa y su resultado, así como, la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas, así como también permite mantener la vigencia de las normas internacionales de auditoría.

No existe auditorías de gestión en el Gobierno Municipal del Cantón Tisaleo, siendo esta evaluación la primera, pero existe referencia de evaluaciones a la gestión en otras entidades públicas en todo el Ecuador como por ejemplo una Auditoría de Gestión a la Empresa Cantonal de Agua Potable y Alcantarillado de Guayaquil, por Jhony Alberto Sagubay Bernal de la Universidad de Guayaquil, la cual tomo como referencia para la ejecución de la propuesta planteada en esta investigación.

### **6.3 JUSTIFICACION**

El talento humano es lo más valioso que posee cualquier institución, por lo que debe ser tratado y conducido de forma tal que se consiga su más elevado rendimiento.

Es responsabilidad de la dirección encaminar su satisfacción personal en el trabajo que realiza, procurando su enriquecimiento humano y técnico.

La administración del talento humano, constituye una parte importante del ambiente de control, cumple con el papel esencial de fomentar un ambiente ético desarrollando el profesionalismo y fortaleciendo la transparencia en las prácticas diarias.

Esto se hace visible en la ejecución de los procesos de planificación, clasificación, reclutamiento y selección de personal, capacitación, evaluación del desempeño y promoción y en la aplicación de principios de justicia y equidad, así como el apego a la normativa y marco legal que regulan las relaciones laborales.

Al seleccionar al Gobierno Municipal del Cantón Tisaleo, para la ejecución de esta tesis, se la realiza con la seguridad del compromiso profesional ayudará con el desarrollo del cantón y por tratarse del Municipio es importancia que tenga una auditoría de gestión para evaluar constantemente el desempeño del talento humano.

Evaluando el grado de cumplimiento de su visión, misión y objetivos de la entidad através de índices de gestión, que ayudara a verificar la eficiencia en la prestación de servicios, la administración interna yexterna que se ha realizado en el periodo a evaluar.

## **6.4 OBJETIVOS**

### **6.4.1 Objetivo General**

Realizar una evaluación al proceso de la administración del talento humano a través de una Auditoría de Gestión para fortalecer el desarrollo organizacional.

### **6.4.2 Objetivos Específicos**

- Determinar el principal componente crítico en la Unidad Administrativa del Talento Humano para su posterior corrección.
- Evaluar la estructura del control interno del desempeño del personal para obtener mayor información que ayude en la ejecución de la auditoría.
- Encontrar evidencias que sustenten la emisión del informe para la adecuada toma de decisiones
- Dar a conocer las evidencias encontradas y las recomendaciones para mejorar la Unidad administrativa del talento Humano
- Monitorear el cumplimiento de las recomendaciones emitidas para la corrección de errores

## **6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

Esta propuesta es viable desde la perspectiva organizacional, ya que permitirá evaluar y al mismo tiempo mejorar el desempeño del personal del Gobierno Municipal del Cantón Tisaleo, como también el cumplimiento de los objetivos propuestos, rectificando errores que se cometen dentro de la administración del talento humano, colaborando así con el cumplimiento con la misión, visión y objetivos de la Municipalidad.

Además es conveniente para la administración del talento humano, porque se puede encontrar las falencias y rectificarlas a tiempo, con lo cual se puede mejorar la eficiencia, eficacia y economía en el desempeño del personal que beneficiará a la Municipalidad y al adelanto del cantón.

Al realizar una auditoría de gestión se debe cumplir con las Conclusiones y recomendaciones en un tiempo establecido, ejecutadas por las autoridades, directores de área, fejes departamentales, adicional a este el personal va a conocer nuevas formas de organizarse, cumpliendo de esta forma con las tareas encomendadas, obteniendo mejores resultados cuando se trabaja con eficiencia, eficacia y economía.

Es viable en el aspecto legal ya que la propuesta cumple con todas las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, Normas Ecuatorianas de Auditoría, Normas de Control Interno, por las cuales se rige una Auditoría de Gestión al Sector Público.

## **6.6 FUNDAMENTACIÓN**

En la presente investigación de acuerdo al tema de propuesta, se señalará los temas referentes a la auditoría de gestión, que van desde conceptos básicos, descripción de las fases de auditoría terminando con la clasificación de opiniones del informe.

**El Control Gubernamental**, son las actividades coordinadas para dirigir y controlar al más alto nivel una organización; así como la aplicación de métodos de planificación, administración y evaluación organizacional en las diversas instancias y toma de decisiones en el ámbito administrativo de las instituciones académicas.

**Control de la Administración**, los ejecutivos principales hacen fuertes exigencias para mejorar el control de las entidades que dirigen. Los



controles se implantan para mantener la entidad en la dirección de sus objetivos de rentabilidad y en la consecución de su misión, así como para minimizar las sorpresas en el camino

**Auditoría**, es el examen objetivo, sistemático y profesional de las operaciones financieras o administrativas efectuado con posterioridad a su ejecución con la finalidad de verificarlas, evaluarlas y elaborar un informe que contenga comentarios, conclusiones, recomendaciones y en el caso del examen de estados financieros, el correspondiente dictamen profesional.

**Existen varias clases de auditorías:**

**Auditoría Financiera**, es un examen que realizan los auditores en forma objetiva, sistemática y profesional sobre los estados financieros de una entidad o empresa e incluye la evaluación del control interno contable, a base de los registros, comprobantes y otras evidencias que sustenten las operaciones financieras.

**Auditoría Administrativa** es el análisis y evaluación de la administración de la empresa con el propósito de establecer el grado de eficiencia, efectividad y economía, logrados por la administración, relativos a su planificación, organización, dirección y control.

**Auditoría Informática** se puede considerar parte de la auditoría interna, en la cual realiza una verificación y evaluación de controles en tres áreas grandes:

1. El ambiente en el cual operan los sistemas de procesamiento electrónico de datos. PED
2. Las aplicaciones en funcionamiento.
3. Las aplicaciones en desarrollo.

**Auditoría Interna** es la función independiente del control establecido dentro de la organización, de una entidad o empresa, que opera en forma sistemática, examinando y evaluando la efectividad y eficiencia de cualquier actividad u operación financiera o administrativa y la comunicación de los resultados obtenidos.

**Auditoría Operativa o de Gestión** es un examen que se realiza a los procedimientos operativos de la empresa o entidad, con finalidad de analizar y diagnosticar el proceso administrativo para dimensionar el grado de cumplimiento de la misión y objetivos institucionales y proponer alternativas para administrar los recursos de la organización con efectividad y eficiencia.

**Tabla 25:** Similitudes y diferencias entre la Auditoría de Gestión y la Auditoría Financiera.

| AUDITORÍA DE GESTIÓN  | AUDITORÍA FINANCIERA  |
|---|---|
| <b>SIMILITUDES</b>  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiar y evaluar el Sistema de Control Interno</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiar y evaluar el Sistema de Control Interno</li> </ul>  |
| <b>DIFERENCIAS</b>  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pretende ayudar a la administración a aumentar su eficiencia mediante la presentación de recomendaciones.</li> <li>• Utiliza los estados financieros como un medio.</li> <li>• Promueve la eficiencia de la operación, el aumento de ingresos, la reducción de los costos y la simplificación de tareas, etc.</li> <li>• Es no solo numérica.</li> <li>• Su trabajo se efectúa de forma detallada.</li> <li>• Puede participar en sus ejecuciones profesionales de cualesquiera especialidades afines a la actividad que se audite.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Emite una opinión mediante dictamen sobre la razonabilidad de los estados financieros.</li> <li>• Los estados financieros constituyen un fin.</li> <li>• Da confiabilidad a los Estados Financieros.</li> <li>• Es numérica.</li> <li>• Su trabajo se efectúa a través de pruebas selectivas.</li> <li>• La realizan solo profesionales del área económica.</li> </ul> |

*Datos tomados del libro Auditoría de Gestión de Milton Maldonado (200:17)*

## **Fundamentos de la Auditoría de Gestión en el Sector Público Ecuatoriano.**

**Marco Legal y Normativo:** La constitución política de la República del Ecuador, en el Art.211 establece que la Contraloría General del Estado realizará auditorías de Gestión a las Entidades y organismos del Sector Público y sus servidores; se pronunciará sobre la legalidad, transparencia y eficacia de los resultados Institucionales.

**Definición:** La auditoría de gestión es el examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la gestión operativa y su resultado, así como, la eficacia de la gestión una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas.

### **Propósitos y objetivos:**

Entre los propósitos tenemos los siguientes:

- Determinar si todos los servicios prestados, obras y bienes entregados son necesarios y, si es necesario desarrollar nuevos; así como, efectuar sobre formas más económicas de obtenerlas.
- Determinar lo adecuado de la organización de la entidad; La existencia de objetivos y planes coherentes y realistas; la existencia y cumplimiento de políticas adecuadas; la existencia y eficiencia de métodos y procedimientos adecuados y la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
- Comprobar si la entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente y si se realizan con eficiencia sus actividades y funciones.
- Cerciorarse si la entidad alcanzó los objetivos y metas previstas de manera eficaz y si son eficaces los procedimientos de operación y de controles internos.
- Conocer las causas de ineficiencias o prácticas antieconómicas.

**Los principales objetivos son:**

- Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de la gestión Pública.
- Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas.
- Verificar el manejo eficiente de los recursos.
- Promover el aumento de la productividad, procurando la correcta administración del patrimonio público.
- Satisfacer las necesidades de la población

**Alcance:**

La Auditoría de Gestión puede abarcar a toda entidad o a parte de ella, en este último caso por ejemplo un proyecto, un proceso, una actividad, un grupo de operaciones: Pero el alcance también comprende las coberturas a operaciones recientemente ejecutadas o en ejecución, denominadas operaciones corrientes.

**Enfoque:**

La Contraloría se proyecta a la ejecución de auditoría de gestión con un enfoque integral, por tanto, se concibe como una auditoría de economía y eficiencia, una auditoría de eficacia y una auditoría de Tipo gerencial – operativo y de resultados.

**Auditoría de economía y eficiencia:** Está orientada hacia la verificación de que se hayan realizado adquisiciones de recurso en forma económica (Insumos) y su utilización eficiente o provechosa en la producción de bienes, servicios u obra, expresado en una producción maximizada en la cantidad y calidad producida con el uso de una determinada y mínima cantidad de recursos, es decir incrementar la productividad con la reducción de costos.

**Auditoría de eficacia:** Está orientada a determinar el grado en que una entidad, programa o proyecto están cumpliendo los objetivos, resultados o beneficios preestablecidos, expresados en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo.

**Auditoría de tipo gerencial – operativo y de resultados:** Evalúa la gestión realizada para la consecución de objetivos y metas mediante la ejecución de planes, programas, actividades, proyectos y operaciones de una entidad.

## **Herramientas de la Auditoría de Gestión**

### **Equipo multidisciplinario**

Para la ejecución de auditorías de Gestión es necesario la conformación de un equipo multidisciplinario, que dependiendo de la naturaleza de la entidad y de las áreas a examinar, a más de los auditores profesionales, podría estar por especialistas en otras disciplinas, tales como: abogados, economistas, psicólogos, médicos etc.

**Auditores**, de este grupo, entre los dos más experimentados, se designa al jefe de grupo y al supervisor, quienes tendrán la máxima e integral responsabilidad de la Auditoría de Gestión, así mismo, este trabajo debe realizarse a cargo de una Dirección de Auditoría y bajo la dirección de su titular.

**Especialistas**, estos profesionales a más de su capacidad deben tener la independencia necesaria con relación a la entidad objeto de la auditoría, a fin de obtener mayor confianza de que su trabajo será ejecutado con total imparcialidad. Es conveniente que los equipos multidisciplinarios se conformen en las direcciones o departamentos de auditoría, los especialistas podrían participar incluso desde la Fase de Conocimiento Preliminar.

## **Control interno**

Es un proceso – afectado por el Consejo de Directores de la entidad, gerencia y demás personal, designado para proporcionar una razonable seguridad en relación con el logro de los objetivos de las siguientes categorías: a) seguridad de la información financiera, b) efectividad y eficiencia de las operaciones y c) cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables.

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

- De disponer de información oportuna y adecuada sobre el cumplimiento de los objetivos operacionales.
- De preparar en forma oportuna informes de gestión operativa fiables y completos
- De que se cumplan las normas constitucionales, legales y secundarias.
- El control interno es parte del proceso de gestión, por tanto sus componentes deben analizarse en el contexto de las acciones que la dirección desarrolla en el momento de gestionar su actividad institucional.

## **Componentes**

Los componentes es un conjunto de normas que son utilizadas para evaluar el control interno y determinar su efectividad, en el sector gubernamental tiene los siguientes componentes:

**Ambiente de control interno**, el núcleo de una entidad es su personal y el entorno en el que trabaja, pues es el que estimula e influencia las tareas del personal con respecto al control de sus actividades.

El entorno de control marca las pautas de comportamiento en una organización, tiene una influencia directa en el nivel de conciencia del personal con relación al control, este entorno de control constituye la base de los otros elementos del control interno, aportando disciplina y estructura, a más de la incidencia generalizada en la macroestructura, en el establecimiento de objetivos y la evaluación de los riesgos, también lo tiene en los sistemas de información y comunicación y en las actividades de supervisión.

**La valoración del riesgo**, toda entidad independientemente de su tamaño, estructura, naturaleza o sector al que pertenece, debe hacer frente a una serie de riesgos tanto de origen interno como externo que deben evaluarse, una condición previa a la evaluación de los riesgos es en el establecimiento de objetivos en cada nivel de la organización que sean coherentes entre sí.

La evaluación de riesgos consiste en la identificación y análisis de los factores que podrían afectar la consecución de los objetivos, a base del cual se determina la forma en que los riesgos relacionados con la información que genera y que incide en el logro de los objetivos de control interno en la entidad.

- **Externos:** los avances tecnológicos, las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, la competencia, las nuevas normas y reglamentos, los desastres naturales y los cambios económicos.
- **Internos:** las averías en los sistemas informáticos, la calidad de empleados y los métodos de formación y motivación, los cambios

de responsabilidad de los directivos, la naturaleza de las actividades de la entidad y otros.

**Las actividades de control**, consiste en la políticas y los procedimientos tendientes a asegurar a que se cumplan las directrices de la dirección, a que se tomen las medidas necesarias para afrontar los riesgos que podrían afectar la consecución de los objetivos.

Es una parte importante porque implica la forma correcta de hacer las cosas, para lo cual se valen de políticas y procedimientos, las actividades de protección y conservación de los activos, así como los controles de acceso a programas computarizados y archivos de datos.

**La información y comunicación**, está constituida por los métodos y registros establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones financieras de una entidad, la calidad de información que brinda el sistema afecta la capacidad de la gerencia para adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la entidad.

**Actividades de monitoreo o supervisión**, es el proceso que evalúa la calidad del control interno en el tiempo, permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran, el monitoreo se lleva a cabo de tres formas:

- Durante la realización de actividades en los distintos niveles de la entidad.
- De manera separada por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades, incluidas las de control.
- Mediante la combinación de ambas modalidades.



Los elementos que conforman el monitoreo de actividades son:

- Monitoreo de rendimiento.
- Revisión de los supuestos que soportan los objetivos de control interno.
- Aplicación de procedimientos de seguimiento.
- Evaluación de la calidad del control interno.

### **Métodos de evaluación**

**Cuestionario**, consiste en diseñar cuestionarios a base de preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios y personal responsable, de las distintas áreas de la empresa bajo examen, en las entrevistas que expresamente se mantiene con este propósito.

**Descriptivo o narrativo**, consiste en la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema que se está evaluando, estas explicaciones se refieren a funciones, procedimientos, registros, formularios, archivo, empleados y departamentos que interviene en el sistema.

**Matrices**, con esto nos permite una mejor localización de debilidades de control interno, su elaboración, debe llevarse a cabo los siguientes procedimientos previos:


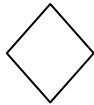


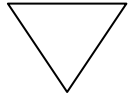


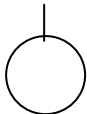
- Completar un cuestionario segregado por áreas básicas, indicando el nombre de los funcionarios, empleados y las funciones que desempeñan.
- Evaluación colateral de control interno.

**Flujogramas**, consiste en relevar y describir objetivamente la estructura orgánica de las áreas relacionadas con la auditoría, así como, los procedimientos a través de sus distintos departamentos y actividades.

Para la preparación de los flujogramas, se debe seguir los siguientes pasos:

1. Determinar la simbología
2. Diseñar el flujograma.
3. Explicar cada proceso junto al flujo o en hojas adicionales.

**Tabla 26:** Simbología utilizada en el flujograma.

| SIMBOLOGIA  | DESCRIPCION           |
|---|-----------------------|
|    | DECISIÓN              |
|  | PREGUNTA              |
|  | DOCUMENTO             |
|  | PROCESO               |
|  | ARCHIVO               |
|  | INICIO O FIN          |
|  | DESPLAZA UN DOCUMENTO |
|  | CONECTOR              |

*Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado p56. Acuerdo 032 del 22/11/2001.*

## Las pruebas de auditoría

Son técnicas de investigación aplicadas a una transacción, a un hecho o circunstancia relacionada con los estados financieros de una empresa, para obtener evidencia que fundamente su opinión.

**Tabla 27:** Clasificación de las pruebas de auditoría

| <b>Prueba</b>  | <b>Clasificación</b>   |
|--|--|
| <b>De Cumplimiento</b><br>Proporciona evidencias de que los <b>controles clave</b> existen y son aplicados de una manera efectiva y uniforme   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Inspección de la documentación del sistema</li><li>• Pruebas de reconstrucción</li><li>• Observación de determinados controles</li><li>• Técnicas de datos de prueba</li></ul>   |
| <b>Sustantivas</b><br>Llamadas también pruebas detalladas, de transacciones y de saldos, su aplicación proporciona evidencia directa sobre la validez de las transacciones y saldos incluida en los registros-contables. | <ul style="list-style-type: none"><li>• Indagaciones al personal de la empresa</li><li>• Procedimientos analíticos</li><li>• Inspección de la documentación sustentatoria y de los registros contables</li><li>• Verificación física</li><li>• Confirmaciones externas</li></ul> |
| <b>De doble propósito</b><br>Se denomina así a algunos procedimientos cuya aplicación permite obtener evidencia tanto de control como sustantivas  |  |

*Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado p67. Acuerdo 032 del 22/11/2001.*

## Riesgos de Auditoría de Gestión

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

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

Los componentes de riesgo son:

- **Riesgo inherente**, de que ocurran errores importantes generados por las características de la entidad u organismo,
- **Riesgo de control**, de que el sistema de control interno prevenga o corrija tales errores.
- **Riesgo de detección**, de que los errores no identificados por los errores de control interno tampoco sean reconocidos por el auditor.

### **Muestreo en la Auditoría de Gestión**

Durante la auditoria se obtiene evidencia confiable y pertinente, suficiente para darle una base razonable sobre lo cual emitir un informe, el muestreo es el proceso de determinar una muestra representativa que permita concluir sobre los hallazgos obtenidos en el universo de operaciones.

Los objetivos de la aplicación del muestreo en una auditoria son:

- Obtener evidencia del cumplimiento de los procedimientos de control establecidos.
- Obtener evidencia directa sobre la veracidad de las operaciones que se incluyen en los registros y controles.

### **Evidencias Suficientes y Competentes**

Las evidencias de auditoría constituyen los elementos de prueba que obtiene el auditor sobre los hechos que examina y cuando éstas son suficientes y competentes, son el respaldo del examen y sustentan el contenido del informe.

**Elementos:**

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

**Clases:**

- **Física:** que se obtiene por medio de una inspección y observación directa de actividades, documentos y registros.
- **Testimonial:** que es obtenida en entrevistas cuyas repuestas son verbales y escritas, con el fin de comprobar la autenticidad de un hecho.
- **Documental:** son los documentos logrados de fuente externa o ajena la entidad.
- **Analítica:** es la resultante de computaciones, comparaciones legales, raciocinio y análisis.

**Confiabilidad**, para que la evidencia sea aceptable, debe ser creíble, la calidad de la evidencia varía considerablemente según la fuente que la origina, como se demuestra en el siguiente cuadro:

**Tabla 28:** Confiabilidad

| MAYOR CONFIABILIDAD  | MENOR CONFIABILIDAD  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Obtenida a partir de personas o hechos independientes de la entidad.</li><li>• Producida por una estructura de control interno efectivo</li><li>• Para conocimiento directo</li><li>• Observación, inspección o reconstrucción</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Obtenida dentro de la entidad</li><li>• Producida por una estructura de control interno débil</li><li>• Por conocimiento indirecto: confianza en el trabajo de terceras personas. Ejem: auditores internos.</li><li>• Del personal de menor nivel.</li></ul> |

*Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado p67. Acuerdo 032 del 22/11/2001.*

## Técnicas utilizadas

En la auditoría de gestión es fundamental el criterio profesional del auditor para la determinación de la utilización y combinación de las técnicas y prácticas más adecuadas, que le permitan la obtención de la evidencia suficiente, competente y pertinente, para que sustenten sus comentarios, conclusiones y recomendaciones.

**Cuadro 29:** Técnicas a utilizar

| VERIFICACION | TECNICAS   |
|--------------|--|
| OCULTAR      | a) Comparación<br>b) Observación<br>c) Rastreo                     |
| VERBAL       | a) Indagación<br>b) Entrevista<br>c) Encuesta                      |
| ESCRITA      | a) Análisis<br>b) Conciliación<br>c) Confirmación<br>d) Tabulación |
| DOCUMENTAL   | a) Comprobación<br>b) Cálculo<br>c) Revisión selectiva             |
| FISICA       | a) Inspección  |

*Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado p67. Acuerdo 032 del 22/11/2001.*

## Papeles de trabajo

Es el conjunto de cédulas, documentos y medios magnéticos elaborados u obtenidos por el auditor gubernamental, producto de la aplicación de las técnicas, procedimientos y más prácticas de auditoría, que sirven del trabajo realizado y de los resultados de auditoría revelados en el informe.

Los propósitos principales de los papeles de trabajo son:

- Constituir el fundamento que dispone para preparar el informe de la auditoría.
- Servir de fuente para comprobar y explicar en detalle los comentarios conclusiones y recomendaciones que se expone en el informe de auditoría.
- Constituir la evidencia documental del trabajo realizado y de las decisiones tomadas, todo esto de conformidad con las NAGA.

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

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

Los objetivos principales de los papeles de trabajo son los siguientes:

- Respalda el contenido del informe preparando por el auditor.
- Cumplir con las normas de auditoría emitidas por la Contraloría General del Estado.

### **Custodia y archivos**

Los papeles de trabajo son de propiedad de las unidades de auditoría y de las entidades auditadas, las mismas que tienen la responsabilidad de la custodia en un archivo activo por el lapso de cinco años y un archivo pasivo por hasta veinte y cinco años.

**Archivo permanente o continuo**, contiene información de intereses o utilidad para más de una auditoría o necesarias para auditorías subsiguientes.

- Recordar el auditor las operaciones, actividades o hechos que tienen vigencia en un periodo de varios años.
- Proporcionar a la auditores nuevos, una fuente de información de las auditorías realizadas.
- Conservar papeles de trabajo que serán utilizados durante varios años y que no requieren ser preparados años tras años, ya que no se ha operado ningún cambio.

**Archivo corriente**, aquí se guardan los papeles de trabajo relacionados con la auditoría específica de un periodo, la cantidad de legajos o carpetas que forman parte de este archivo de un periodo dado varía de una auditoría a otra y aun tratándose de la misma entidad auditada, este archivo a su vez se divide en dos legajos o carpetas, una con información general y la otra con documentación específica por componentes.

**Índices y referencias**, es necesaria la anotación de índices en los papeles de trabajo ya sea en el curso o al concluirse la auditoría, para lo cual primeramente se debe definir los códigos a emplearse la clase de archivos y los tipos de papeles de trabajo.

La codificación de índices y referencias en los papeles de trabajo pueden ser de tres formas:
















- Alfabética
- Numérica
- Alfanumérica

**Marcas de auditoría**, conocida también como: claves de auditoría o tildes, son signos particulares y distintivos que hace el auditor para



señalar el tipo de trabajo realizado de manera que el alcance del trabajo puede perfectamente establecido.

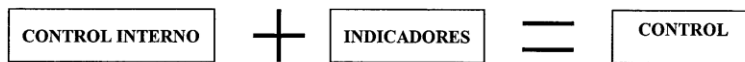
A continuación las marcas estándares que se puede utilizar:

|   |                                      |
|---|--------------------------------------|
|    | Indagado                             |
|    | Analizado                            |
|    | Conciliado                           |
|    | Circularizado                        |
|    | Sin respuesta                        |
|    | Confirmaciones, respuesta afirmativa |
|   | Confirmaciones, respuesta negativa   |
|  | Comprobado                           |
|  | Cálculos                             |
|  | Inspeccionado                        |
|  | Notas explicativas                   |
|  | Ligado                               |
|  | Comparado                            |
|  | Observado                            |
|  | Rastreado                            |

## Parámetros e indicadores de gestión

**Indicadores como instrumentos de control de gestión,** Para conocer y aplicar los indicadores de gestión, es importante que se encuentre

implementando el control interno en la entidad y que se tenga muy en claro lo que es, la importancia del control de gestión como concepto clave y herramienta de la evaluación institucional.



El uso de indicadores en la auditoría, permite medir:

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

Clasificación de los indicadores de gestión:

- **Cuantitativos y cualitativos:**
  - **Indicadores cuantitativos**, son los valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones, son un instrumento básico.
  - **Indicadores cualitativos**, permite tener en cuenta la variedad, las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional, además permite evaluar la capacidad de gestión de la dirección y de más niveles de la organización.
- **De uso universal**, conocidos y utilizados para medir la eficiencia, la eficacia, las metas, los objetivos y en general el incumplimiento de la misión institucional pueden clasificarse de la siguiente manera:

- Indicadores de resultados por áreas y desarrollo de información.
  - Indicadores estructurales
  - Indicadores de recursos
  - Indicadores de proceso
  - Indicadores de personal
  - Indicadores interfásicos
  - Indicadores de aprendizaje y adaptación
- **Globales, funcionales y específicos**, para evaluar cada una de los componentes llamados entidades públicas, es necesario, previamente, definir o formular respecto de cada una de ellas, la misión, los objetivos que orientará su accionar y establecer sus propias metas de productividad y de gestión:
    - **Indicadores globales**, aquellos que miden resultados en el ámbito de institución y la calidad del servicio que proporciona a los distintos usuarios.
    - **Indicadores funcionales o particulares**, se debe tener presente la complejidad y variedad de las funciones que se desarrollan en las entidades públicas, por lo que son medidas de acuerdo a sus propias características.
    - **Indicadores específicos**, se refieren a los mismos aspectos ya señalados en cuanto a los indicadores globales, sin embargo, a diferentes de estos, que como hemos dicho se refieren al lado en términos de país.

### **Parámetros e indicadores de la Auditoría de Gestión**

***Eficiencia***: consiste en lograr la utilización más productiva de bienes materiales y de recursos humanos y financieros.

**Eficacia:** es el grado en que los programas están consiguiendo los objetivos propuestos.

**Economía:** se refiere a los términos y condiciones conforme a los cuales se adquieren bienes y servicios en cantidad y calidad apropiadas, en el momento oportuno y al menor costo posible.

**Ética:** es la conducta del personal en función de sus deberes contemplados en la Constitución, las leyes, las normas de buenas costumbres de la sociedad.

**Ecología:** podrá definirse como el examen y evaluación al medio ambiente, el impacto al entorno y la propuesta de soluciones reales y potenciales.

**Impactos,** es la repercusión a mediano o largo plazo en el entorno social, económico o ambiental, de los productos o servicios prestados.

Impactos medibles a través de la auditoría de gestión son:

- **Impacto tecnológico,** cambios en tecnología y sus efectos en el desarrollo.
- **Impacto institucional,** efectos en la capacidad institucional y en el desempeño institucional.
- **Impacto económico,** efectos en las familias, comunidades, en el sector, la economía, etc, y análisis de costos-beneficios.
- **Impacto político,** efectos en los partidos políticos, cambios en el método de gobierno y efectos en la gobernación.
- **Impacto social y cultural,** efectos en las familias, en los patrones de empleo, en la comunidad, en la salud y en la educación.

**Informes**, en este se da a conocer sus comentarios sobre los hallazgos o hechos más relevantes detectados y fundamentalmente las recomendaciones propuestas para superar las desviaciones o mejorar los sistemas contables y de control interno implantados por la entidad.

**Los requisitos o cualidades que debe reunir un informe son:**

- Concisión
- Precisión y razonabilidad
- Respaldo adecuado
- Objetividad
- Tono constructivo
- Importancia del contenido
- Utilidad y oportunidad
- Claridad
- Terminología comprensible
- Evitar el uso de términos o frases ofensivas

De acuerdo con las exigencias de nuestra legislación y a las necesidades de la empresa el auditor presenta los resultados obtenidos en los siguientes documentos:

- El dictamen con la opinión profesional
- Informe confidencial de control interno
- Cartas a gerencia
- Informe de cumplimiento de obligación tributaria.

**Fases del proceso de la Auditoría de Gestión.**

**Fase I: Conocimiento Preliminar**

Conocimiento en obtener un conocimiento integral del objetivo de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal, esto permitirá una

adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonable.

- **Visita a las instalaciones**, para observar el desarrollo de las actividades y operaciones y visualizar el funcionamiento en conjunto.
- **Revisión de los archivos corrientes y permanentes**, de los papeles de trabajo de auditorías anteriores, y/o recopilación de informaciones y documentación básica para actualizarlos:
  - La visión, misión, los objetivos, metas, planes direccionales y estratégicos.
  - La actividad principal.
  - La situación financiera, la producción, la estructura organizativa y funciones, los recursos humanos, la clientela, etc.
- **Determinar indicadores**, que constituyen puntos de referencias que permitirán posteriormente comparados con resultados reales de sus operaciones y determinar posteriormente compararlos con resultados reales de sus operaciones y determinar si estos resultados son superiores, similares o inferior a las expectativas.
- **Análisis de FODA**, las oportunidades y amenazas en el ambiente de la Organización y las acciones realizadas o factibles de llevarse a cabo para obtener ventaja de las primeras y reducir los posibles impactos negativos de las segundas.
- **Evaluación de la estructura del control interno**, que permite acumular información sobre el funcionamiento de los controles existen y para identificar a los componentes relevantes para la evaluación de control interno y que en las siguientes fases del examen se someterán a las pruebas y procedimientos de auditoría.
- **Definición del objetivo y estrategia general de la auditoría a realizarse.**

## Productos de la Fase I

- Archivo permanente actualizado de papeles de trabajo
- Documentación e información útil para la planificación
- Objetivos y estrategias general de la auditoría

## Fase II: Planificación

Consiste en orientar la revisión hacia los objetivos establecidos para los cuales debe establecerse los pasos a seguir en las siguientes fases y las actividades a desarrollar.

La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo por desarrollar considerando entre otros elementos, los parámetros e indicadores de gestión de la entidad, la revisión debe estar fundamentada en programas detallados para los componentes determinados, los procedimientos de auditoría, los responsables, las fechas de ejecución, los recursos necesarios.

Las tareas en la fase de planificación son:

- **Revisión y análisis de la información y documentación**, obtenida en la fase anterior, para obtener un conocimiento integral del objetivo de la entidad, comprender la actividad principal y tener los elementos necesarios para la evaluación de control interno y para la planificación de la auditoría de gestión.
- **Evaluación de control interno**, relacionada con el área o componente objeto del estudio que permitirá acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes, para identificar los asuntos que requieran tiempo y esfuerzos adicionales en la fase de ejecución.

- **Elaboración de programas**, detallados y flexibles, confeccionados específicamente de acuerdo con los objetivos trazados, que den respuesta a la comprobación de las 5E, por cada proyecto o actividad a examinarse.

## **Productos de la Fase II**

- Memorando de planificación
- Programas de Auditoría para cada componente.

## **Fase III: Ejecución**

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

- **Aplicación de los programas** detallados y especificados para cada componente significativo y escogido para examinarse, que comprende la aplicación de las técnicas de auditoría tradicionales, tales como: inspección física, observación, cálculo, indagación, análisis, etc.
- **Preparación de los papeles de trabajo**, que junto a la documentación relativa a la planificación y aplicación de los programas, contiene la evidencia suficiente, competente y relevante.
- **Elaboración de hojas de resumen de hallazgos**, significativos por cada componente examinado, expresados en los comentarios. Los mismos que deben ser oportunamente comunicados a los funcionarios y terceros relacionados.



- **Definir la estructura del informe de auditoría**, con la necesaria referencia a los papeles de trabajo y a la hoja resumen de comentarios, conclusiones y recomendaciones.

### **Productos de fase III**

- Papeles de trabajo
- Hojas de hallazgos significativos por cada componente

### **Fase IV: Comunicación de Resultados**

Además de los informe parciales que pueden emitirse, como aquel relativo al control interno, se prepara un informe final, el mismo que en la auditoría de gestión difiere, pues sólo que revelará un informe final, el mismo que en la auditoría de gestión difiere, pues no solo que revelara las deficiencias existentes como se lo hacía en las otras auditorias, sino que también, contendrá los hallazgos positivos, pero también se diferencia porque en el informe de auditoría de gestión, en la parte correspondiente a las conclusiones se expondrá en forma resumida, el precio del incumplimiento con su efecto económico y las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión y uso de recursos de la entidad auditada.

- **Redacción del informe de auditoría**, en forma conjunta entre los auditores con funciones de jefe de grupo y supervisor, con la participación de los especialistas no auditores en la parte que se considere necesario.
- **Comunicación de resultados**, si bien esta se cumple durante todo el proceso de la auditoría de gestión para promover la toma de acciones correctivas de inmediato, es menester que el borrador del informe antes de su emisión, deba ser discutido en una Conferencia Final con los responsables de la Gestión y los

funcionarios de más alto nivel relacionados son el examen, esto permitirá por una parte reforzar y perfeccionar sus comentarios, conclusiones y recomendaciones, pero por otra parte, permitir que expresen sus puntos de vista y ejerzan su legítima defensa.

#### **Productos de la Fase IV**

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

#### **Fase V: Seguimiento**

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

- Para comprobar hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los hallazgos, conclusiones y las recomendaciones presentadas en el informe y efectúa el seguimiento de inmediato a la terminación de la auditoría, después de uno o dos meses de haber recibido la entidad el informe aprobado.
- De acuerdo al grado de deterioro de las 5E y de la importancia de los resultados presentados en el informe de auditoría, debe realizar una recomprobación luego de transcurrido un año de haberse concluido la auditoría.
- Determinación de responsabilidades por los daños materiales y perjuicio económico causado, comprobación de la reparación de los activos.

## **Productos de la Fase V**

- Cronograma para el cumplimiento de recomendaciones
- Encuesta sobre el servicio de auditoría
- Constancia del seguimiento realizado
- Documentación y papeles de trabajo que respalda los resultados de la fase de seguimiento.

## **6.7 METODOLOGÍA**

### **6.7.1 Resumen de la Metodología operativa**

**Cuadro 30:** Resumen de la Metodología Operativa

| <b>RESUMEN DE LA METODOLOGÍA OPERATIVA</b> |   |  |   |               |
|--|---|--|---|---------------|
| <b>FASES</b>                               | <b>ETAPAS</b>                           | <b>METAS</b>   | <b>ACTIVIDADES</b>  | <b>TIEMPO</b> |
| Conocimiento Preliminar                    | Guía de visita preliminar               | Determinar el principal componente crítico en la Unidad Administrativa del Talento Humano para su posterior corrección | Visitar las instalaciones del Gobierno Descentralizado Autónomo Municipal del cantón Tisaleo  | 3 DIAS        |
|  | Flujograma de procesos                  |  | Realizar un flujograma de unos de los procesos de la Unidad Administrativa de Talento Humano  | 1 DIA         |
|  | Cuestionario de conocimiento preliminar |  | Elaborar y Aplicar un cuestionario de conocimiento previo al Administrador del Talento Humano | 2 DIAS        |
|  | Estructura Orgánica                     |  | Revisar y Analizar la Estructura Orgánica de la Municipalidad                                 | 1 DIA         |
|  | Análisis FODA                           |  | Elaborar un Análisis FODA de la Unidad Administrativa del Talento Humano                      | 2 DIAS        |
|  | Metas, Indicadores y Riesgos            |  | Identificar y determinar los indicadores de Gestión con sus Riesgos                           | 5 DIAS        |
|  | Plan para la evaluación previa          |  | Elaborar el plan de evaluación previa para la Unidad Administrativa del Talento Humano        | 3 DIAS        |
| Planificación Específica                   | Cuestionario de Control Interno         | Evaluar la estructura del control interno del desempeño del personal para obtener mayor información                    | Identificar las falencias del control interno en el desempeño del personal                    | 1 DIA         |
|  | Evaluación de Control de Riesgos        |  | Evaluar el control interno y su nivel de confianza  | 2 DIAS        |
|  | Matriz de Riesgos                       |  | Identificar el nivel de riesgos que tiene la Unidad administrativa del Talento Humano         | 2 DIAS        |
|  | Planificación estratégica de auditoría  |  | Elaborar la planificación estratégica para realizar la auditoría                              | 30 DIAS       |
|  | Programa de Auditoría                   |  | Obtención de criterios para seleccionar la muestra  | 1 DIA         |
|  | Cronograma de Auditoría                 |  | Días presupuestados para la realización de la auditoría                                       | 2 DIAS        |

| FASES                      | ETAPAS  | METAS   | ACTIVIDADES   | TIEMPO |
|----------------------------|---|---|---|--------|
| Ejecución                  | Carta de inicio de Auditoría                        | Encontrar evidencias que sustenten la emisión del informe para la adecuada toma de decisiones | Disponibilidad de la información  | 1 DIA  |
|                            | Ejecución de Encuestas                              |   | Ejecución de entrevistas  | 2 DIAS |
|                            | Análisis del Gasto de Capacitación                  |   | Revisión del gasto de capacitación                                      | 2 DIAS |
|                            | Análisis de la Ejecución del Plan de Capacitaciones |   | Revisión del cumplimiento del plan de capacitaciones                    | 2 DIAS |
|                            | Nómina del Personal Capacitado                      |   | Revisión de la nómina del personal capacitado                           | 1 DIA  |
|                            | Evaluaciones de la Municipalidad al personal        |   | Revisión de evaluaciones realizadas por la municipalidad                | 2 DIAS |
|                            | Cálculo de índices de gestión                       |   | Calcular los índices establecidos en el conocimiento preliminar         | 3 DIAS |
|                            | Revisión de informes de actividades                 |   | Revisión de los informes emitidos de actividades por parte del personal | 1 DIA  |
|                            | Hojas de Hallazgos                                  |   | Elaboración de las hojas de hallazgos                                   | 4 DIAS |
|                            | Borrador del Informe                                |   | Resumen de la evidencias encontradas                                    | 4 DIAS |
| Comunicación de Resultados | INFORMACION INTRODUCTORIA                           | Determinar de una manera concreta datos de la empresa   | Motivo de la evaluación de los procesos                                 | 1 DIA  |
|                            |   |   | Objetivos de la evaluación de los procesos                              | 1 DIA  |
|                            |   |   | Enfoque de la evaluación  | 1 DIA  |
|                            |   |   | Componente evaluado   | 1 DIA  |
|                            | INFORMACIÓN DE LA EMPRESA                           |   | Origen  | 1 DIA  |
|                            |   |   | Domicilio   | 1 DIA  |
|                            |   |   | Objetivo de la empresa  | 1 DIA  |
|                            |   |   | Estructura legal  | 1 DIA  |
|                            |   |   | Filosofía empresarial   | 1 DIA  |
|                            |   |   | Misión  | 1 DIA  |
| Visión                     | 1 DIA   |   |   |        |

| FASES                      | ETAPAS                               | METAS   | ACTIVIDADES  | TIEMPO |
|----------------------------|--------------------------------------|---|--|--------|
| Comunicación de Resultados | Resultados generales                 | Dar a conocer las evidencias encontradas y las recomendaciones para mejorar la Unidad administrativa del talento Humano | Resultados generales   | 4 DIAS |
|                            | Resultado específico del componente. |   | Gasto de capacitación anual  | 3 DIAS |
|                            |                                      |   | Revisión de informes de actividades  | 3 DIAS |
|                            |                                      |   | Evaluación a todo el personal de la municipalidad  | 3 DIAS |
| Supervisión                | Seguimiento de las recomendaciones   | Monitorear el cumplimiento de las recomendaciones emitidas para la corrección de errores                                | Comprobar hasta qué punto la administración fue receptiva los comentarios emitidos en el informe | 2 MESE |
|                            | Recomprobación de los resultados     |   | Recomprobación de los resultados   | 1 AÑO  |
|                            | Determinación de responsabilidades   |   | Comprobación de consecución de las recomendaciones   | 1 AÑO  |

Fuente: Fundamentación 6.6

Elaborador por: Sanddy Pulgar

### 6.7.1 Contrato de Servicios Profesionales

## **CONTRATO DE SERVICIOS PROFESIONALES.**

En la ciudad de Tisaleo a los diecisiete días de enero del dos mil once, en forma libre y voluntaria, por una parte comparecen el Ing. Rodrigo Garcés en su calidad de ALCALDE del GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTON TISALEO, Y POR TANTO Representante Legal de la entidad: que en adelante se denominara "Contratante", por otra parte Sanddy Joconda Pulgar Toapanta en su calidad de Representante Legal de AUDITORIA LLOCOSAN, con la C.I. 180357081-9; que también se llamará "Contratista", en su calidad de Contador Público y Auditor Autorizado No, RNAE-SC-1982; quienes convienen en suscribir el presente contrato, al tenor de las siguientes cláusulas:

**PRIMERA. ANTECEDENTES.-** De conformidad con las necesidades actuales el GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTON TISALEO, domiciliada en la ciudad de Tisaleo provincia de Tungurahua legalmente representada por el Ing. Rodrigo Garcés, debidamente autorizado por el Concejo de Municipal, ha resultado contratar los servicios y actividades desempeñadas en el Ejercicio 2010.

**SEGUNDA. OBJETO DEL CONTRATO.-** El objeto del presente contrato es la realización de la Auditoría de Gestión a las actividades del personal en el GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTON TISALEO, la evaluación a realizarse y sus resultados se concluirán con la presentación del Informe Confidencial, de acuerdo a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas vigentes en los periodos examinados.

**TERCERA. EL PLAZO.-** El plazo estipulado para la entrega de los resultados, es de 101 días hábiles, contados a partir de la fecha en que se entregue el anticipo del valor del contrato y elementos elaborados por el Contratante, todos referidos a las diferentes actividades realizadas por la

Municipalidad en el 2010. El plazo fijado podrá ser prorrogado por causas no imputables al contratista, por falta en la entrega oportuna de los materiales e información o por fuerza mayor debidamente comprobada.

**CUARTA. VALOR DEL CONTRATO.-** El costo de los servicios de Auditoría de Gestión se fija en TRES MIL QUINIENTOS DOLARES AMERICANOS (USD \$1.500.00), más IVA, valor que es fijo y no podrá sufrir modificación alguna por la naturaleza del contrato y tiempo en que se debe realizar.

**QUINTA. MULTAS.-** En caso de incumplimiento en el plazo fijado, el Contratante impondrá al Contratista una multa que será equivalente al tres por mil del total del contrato por cada día de mora en el plazo, esta multa no podrá exceder del 15% del monto del Contrato.

**SEXTA. FORMA DE PAGO.-** El Contratante entregará, el 50%(USD \$750.00) el restante a la entrega del informe final de Auditoría, la liquidación del IVA y de la Retención en la Fuente, se hará en el último abono.

**SÉPTIMA. PERSONAL DE AUDITORIA EXTERNA.-** El Contratista asume todos los pagos referentes a su personal, razón por lo cual el Contratante deslinda toda responsabilidad en el pago laboral, por la Auditoría de Gestión practicada a esta Institución.

**OCTAVA. INCUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES.-** El contrato terminará por el incumplimiento de las obligaciones de las partes, pudiendo terminar anticipadamente por:

- a) Fuerza mayor o caso fortuito que persista e impida la realización total de los trabajos.
- b) Por responsabilidad del Contratista



- c) Por responsabilidad del Contratista
- d) Por mutua voluntad de las partes
- e) Por las demás formas reconocidas por la Ley

**NOVENA. DOMICILIO Y JURISDICCION.-** Para todos los efectos de este contrato, las partes convienen en fijar su domicilio en la ciudad de Tisaleo, renunciando expresamente su domicilio anterior cualquiera que este fuera. Las derivaciones que surgieren entre las partes y que no hubieren podido solucionarse directamente por las mismas, serán sometidas al trámite verbal sumario y a la jurisdicción de los jueces de lo civil de la ciudad de Tisaleo.

**DIEZ, ACEPTACION.-** Las partes en señal de aceptación y conformidad con los términos establecidos en todas y cada una de las cláusulas del presente contrato los suscriben con su firma y rúbrica en el mismo lugar y fecha ya indicados,

**Ing. Sanddy Pulgar**  
**AUDITOR**

**Ing. Rodrigo Garcés**  
**ALCADE GMCT**

# ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN

---

## INDICE

|                  |                         |     |
|------------------|-------------------------|-----|
| <b>FASE I:</b>   | CONOCIMIENTO PRELIMINAR | C.P |
| <b>FASE II:</b>  | PLANIFICACIÓN           | P.E |
| <b>FASE III:</b> | EJECUCIÓN               | E.A |
| <b>FASE IV:</b>  | INFORME                 | I.A |
| <b>FASE V:</b>   | MONITOREO               | M.O |

# FASE I

# CONOCIMIENTO PRELIMINAR

---

|                                      | REFERENCIA |
|--------------------------------------|------------|
| GUIA DE VISITA PRELIMINAR            | CP.01      |
| FLUJOGRAMA DE PROCESOS               | CP.02      |
| CUESTIONARIO CONOCIMIENTO PRELIMINAR | CP.03      |
| ESTRUCTURA ORGANICA                  | CP.04      |
| ANALISIS FODA                        | CP.05      |
| METAS, INDICADORES Y RIESGOS         | CP.06      |
| PLAN PARA LA EVALUACION PREVIA       | CP.07      |

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN  
TISALEO  
AUDITORÍA DE GESTIÓN: UNIDAD ADMINISTRATIVA DEL TALENTO  
HUMANO  
OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN  
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

### 1. Información General

**Nombre:** Gobierno Autónomo descentralizado Municipal del Cantón Tisaleo

**Registro oficial de creación:** R.O. 512 del 17/11/1987

**Dirección:** Av. 17 de Noviembre y Cacique

**Provincia:** Tungurahua

**Cantón:** Tisaleo

**Referencia de la Ubicación:** Frente al Parque Central

**Teléfono:** 032751200 – 032751051

### 2. Reseña Histórica

En la época prehistórica y bajo la dominación de los Incas, fue una fortaleza de defensa y de culto. Su Cacique Ticallo defendió el lugar contra Huáscar y después contra Benalcázar.

Lo fundó como asiento español Antonio de Clavijo en 1570 en el sitio del actual caserío de Santa Lucía Centro, con el nombre de San Miguel de Tisaleo.

Antes de la conquista española la Provincia de Mocha, estaba ocupada por los distintos grupos indígenas: los queros, patates, pelileos, tisaleos.

Los tisaleos estaban conformados por las siguientes parcialidades indígenas que a continuación enumeramos: andignatos, alobambas, quinchicotos, chibuleos.

ENCOMIENDA: Era una disposición real por lo cual el Rey de España concedía y entregaba a perpetuidad tierras, indios y bestias de carga como una recompensa por los sufrimientos y desvelos de sus soldados en la ardua tarea de ensanchar los dominios de España, la tierra entregada era Encomienda, los indios que permanecían en el ámbito de ésta tierra eran Encomenderos.

Pero el encomendero como pagó, tenía ciertas obligaciones y deberes que constaban en el Código de Indias, debía proteger, educar y principalmente cristianizar a los indios de su encomienda.

Finalmente se reconoce los derechos de los indios que presentan el título de propiedad y se ordenan dos cuadras de terreno para su trabajo. Es cuando Antonio Clavijo en el año de 1570 pone el nombre de San Miguel de Tisaleo, donde TISAC: Hilvanar y LEO: deformación de LI, que significa Cacique y por extensión sería: PUEBLO DE CACIQUE y así se compaginaría con los que opinan que hubo un Cacique llamado TICALLO, que en su honor se puso el nombre a la parroquia.

Fue parroquia eclesiástica desde 1584 y siendo elevada a la categoría de Parroquia Civil en el año de 1858. Pero su creación como cantón de la Provincia de Tungurahua fue el 17 de Noviembre de 1987, mediante publicación de decreto en Registro Oficial 512.



Por la reciente creación de esta jurisdicción, no se observa un gran desarrollo como unidad administrativa ni en los diferentes elementos de desarrollo.

Su territorio está dividido en dos parroquias, la parroquia central o cabecera cantonal que lleva el nombre del cantón y Quinchicoto que se encuentra como un asentamiento humano nucleado en el extremo sureste del territorio.

La superficie es de 60 km<sup>2</sup> y sus puntos extremos son:

- Al Norte 01°19'00"S 78°29'50"W.
- Al Sur 01°23'23"S 78°38'50"W.
- Al Este 01°19'08"S 78°39'38"W.
- Al Oeste 01°23'30"S 78°44'45"W.

La comunidad asentada en la localidad es eminentemente rural y el centro más cercano que es la ciudad de Ambato, está a pocos minutos de distancia, motivo por el cual su comunicación es directa en todos los aspectos. De igual forma, se comunica fácilmente con los demás cantones por medio de vías asfaltadas y con varios accesos hacia ellos. Como se observa en el mapa provincial rodean su territorio otros cantones de la provincia.

## Misión

Planear, implementar y sostener las acciones del desarrollo del gobierno local, dinamizar los proyectos de obras y servicios con calidad y oportunidad, que aseguren el desarrollo social y económico de la población, con la participación directa y efectiva de los diferentes actores sociales y dentro de un marco de transparencia y ética institucional, el uso óptimo de los recursos humanos altamente comprometidos, capacitados y motivados.

## Visión

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Tisaleo, para los próximos años se constituirá en un ejemplo del desarrollo local y contará con una organización interna, altamente eficiente, que gerencia productos y servicios compatibles con la demanda de la sociedad y capaz de asumir los nuevos papeles vinculados con el desarrollo, con identidad cultural y de género, descentralizando y optimizando los recursos.

### 3. Principales disposiciones legales.

- Constitución de la República del Ecuador. R.O. 449 (20/10/2008)
- Ley Orgánica de la Contraloría General del estado, reformas y reglamentos. Ley 2002-73 (29/05/2002) Suplemento del R.O. 595 (12/06/2002)
- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización. R.O.203 (19/10/2010)
- Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y de las Personas Jurídicas de Derecho Privado que dispongan Recursos Públicos. R.O. 87 (14/12/2009), acuerdo 039 CG.

- Ley Orgánica de Servicio Público. R.o.294 (06/10/2010) y Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio público. R.O. 418 (01/04/2011)
- Código Orgánico de Finanzas Públicas. R.O. 306 (22/10/2010)

#### **4. Objetivos y políticas de la entidad**

##### **Objetivos:**

- Contribuir al fomento y protección de los intereses locales.
- Planificar e impulsar el desarrollo físico del cantón y de sus áreas urbanas y rurales, realizando las obras y servicios que fueran necesarios para una convivencia humana y plausible de la comunidad tisaleña obteniendo como fin la dotación de servicios básicos como agua potable de calidad, alcantarillado, energía eléctrica, adoquinado de calles, aceras y bordillos.
- Acrecentar el espíritu de integración de todos los actores sociales y económicos, el civismo y la confraternidad de la población para lograr el creciente progreso del Cantón.
- Coordinar con otras entidades, el desarrollo y mejoramiento de la cultura, de la educación y la asistencia social.
- Investigar, analizar y recomendar las soluciones más adecuadas a los problemas que enfrenta el Municipio, con arreglo a las condiciones cambiantes, en lo social, político y económico.
- Estudiar la temática municipal y recomendar la adopción de técnicas de gestión racionalizada y empresarial, con procedimientos de trabajo uniformes y flexibles, tendientes a profesionalizar la gestión del gobierno local.
- Auspiciar y promover la realización de reuniones permanentes para discutir los problemas municipales, mediante el uso de mesas redondas, seminarios, talleres, conferencias, simposios, cursos y otras actividades de integración y trabajo.



- Capacitación de los recursos humanos que apunte a la profesionalización de la gestión municipal, complementando la formación académica con miras a lograr que la gestión gubernamental se desenvuelva dentro de un ambiente ético y de transparencia, caracterizado por la aplicación de criterios técnicos y científicos a fin de crear condiciones apropiadas para impulsar la investigación, el desarrollo tecnológico, cultural y la implementación de los cambios que requiere Tisaleo, para alcanzar su desarrollo económico y social.

### **Políticas:**

- Siendo el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Tisaleo una entidad de derecho público, con finalidad social y pública, con autonomía administrativa y financiera tiene como objetivo primordial el logro del bienestar de la comunidad tisaleña, a y través de la satisfacción de las necesidades colectivas derivadas de la convivencia urbana y rural.
- Trabajo de calidad optimizando todos y cada uno de los recursos disponibles como son: talento humano, material, económico y natural.
- Concertación con los diferentes actores sociales, para el logro de una participación efectiva en el desarrollo de la Ciudad.
- Movilización de esfuerzos para dotar al Municipio de una infraestructura administrativa, material y humana que permita receptor y procesar adecuadamente los efectos de la descentralización.
- Coordinar con otras entidades el desarrollo y mejoramiento de la cultura, de la educación y la asistencia social.
- Investigar, analizar y recomendar las soluciones más adecuadas a los problemas que enfrentan el Municipio con arreglo a las condiciones cambiantes en lo social, político y cultural.

- Fortalecimiento y desarrollo municipal, a base de un óptimo aprovechamiento de los recursos y esfuerzos sostenidos para mejorar e incrementar los ingresos de recaudación propia, impuestos, tasas, contribuciones, etc. Que permita el autofinanciamiento de los gastos, mediante un proceso de gerencia municipal.
- Preservar y encausar los intereses municipales y ciudadanos como finalidad institucional.
- Voluntad política, trabajo en equipo y liderazgo, para la búsqueda constante de los más altos niveles de rendimiento, de satisfacer con oportunidad las expectativas ciudadanas, a base de concertación de fuerzas y de compromisos de los diferentes sectores internos de trabajo: Directivo, de Apoyo y Operativo, en consecuencia, dinamismo y creatividad de las autoridades y servidores para lograr una sostenida y equilibrada participación y apoyo mutuo, como la base del mejor enfrentamiento de problemas y soluciones.
- Identificación de los problemas prioritarios de la comunidad y búsqueda oportuna de las soluciones más adecuadas, con el menor costo y el mayor beneficio.

##### **5. Principales Actividades de la Administración del Talento Humano.**

- Selección de personal.
- Informe de selección de personal
- Estructura ocupacional institucional.
- Plan de capacitación institucional elaborado.
- Informe de ejecución del plan de capacitación institucional.
- Plan de evaluación del desempeño.
- Informe de evaluación del desempeño.
- Movimientos de personal.
- Informe de supresión de puestos.

- Sanciones disciplinarias.
- Sumarios administrativos.
- Plan anual de vacaciones elaborado.
- Informe para rol de pagos.

## 6. Principales Funcionarios

**Cuadro 31:** Principales Funcionarios de la Unidad Administrativa del Talento Humano:

| <b>No</b> | <b>NOMBRE</b>           | <b>CARGO</b>                                    |
|-----------|-------------------------|---|
| 1         | <b>RODRIGO GARCES</b>   | <b>ALCALDE</b>                                  |
| 2         | <b>CARLOS VILLEGAS</b>  | <b>SECRETARIO DE CONCEJO</b>                    |
| 3         | <b>DAVID CORDOVILLA</b> | <b>DIRECTOR FINANCIERO</b>                      |
| 4         | <b>OLGER CARRERA</b>    | <b>COMISARIO MUNICIPAL</b>                      |
| 5         | <b>VÍCTOR MERA</b>      | <b>DIRECTOR DE OBRAS PÚBLICAS</b>               |
| 6         | <b>GERMÁN LOPEZ</b>     | <b>JEFE DE LA UNIDAD DE AGUA POTABLE</b>        |
| 7         | <b>MISAEEL CEVALLOS</b> | <b>JEFE DE LA UNIDAD DE AVÁLUOS Y CATASTROS</b> |
| 8         | <b>XAVIER ESPINOZA</b>  | <b>JEFE DE LA UNIDAD DE GESTIÓN DE RIESGOS</b>  |
| 9         | <b>RODRIGO MORALES</b>  | <b>JEFE DE LA UDAAT</b>                         |

Fuente: Gobierno Municipal Tisaleo  
Elaborador por: Sanddy Pulgar

**Cuadro 32: Fuentes de Financiamiento Gubernamental**

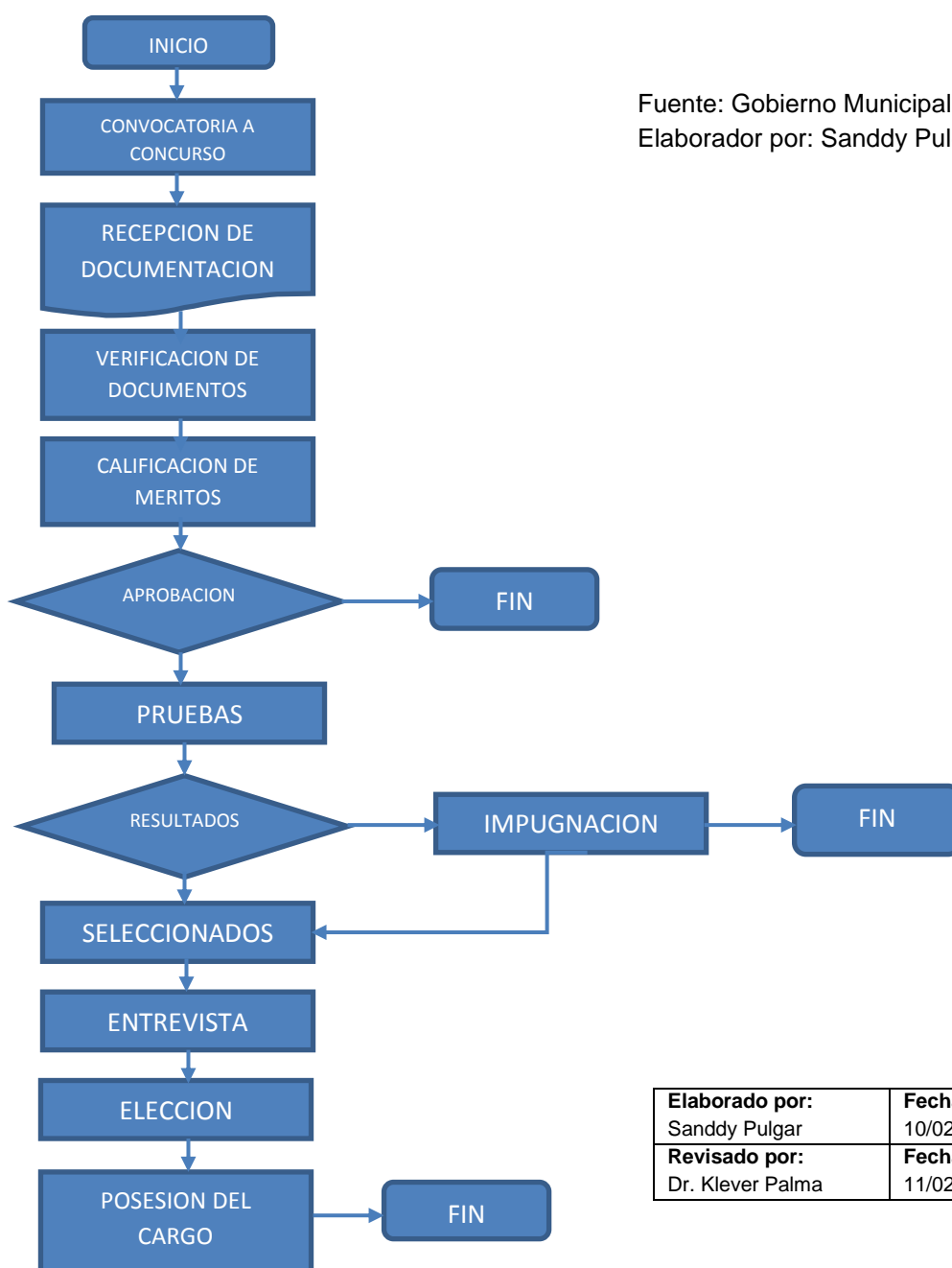
**GOBIERNO MUNICIPAL DE TISALEO  
TERCERA REFORMA PRESUPUESARIA EJERCICIO ECONÓMICO 2010  
CUADRO GENERAL DE INGRESOS**

| CÓDIGO PARTIDA  | CONCEPTO   | PRESUPUESTO INICIAL | SUPLEMENTO        | REDUCCIÓN         | PRESUPUESTO FINAL   |
|-----------------|--|---------------------|-------------------|-------------------|---------------------|
| <b>2</b>        | <b>INGRESOS DE CAPITAL</b>                                       | <b>1.708.186,86</b> | <b>103.557,44</b> | <b>147.349,26</b> | <b>1.664.395,04</b> |
| <b>24</b>       | <b>VENTA DE ACTIVOS NO FINANCIEROS</b>                           | <b>7.500,00</b>     | <b>-</b>          | <b>2.000,00</b>   | <b>5.500,00</b>     |
| <b>24.02</b>    | <b>BIENES INMUEBLES</b>  | <b>7.500,00</b>     | <b>-</b>          | <b>2.000,00</b>   | <b>5.500,00</b>     |
| 24.02.99        | Otros bienes Inmuebles nichos cementerio                         | 7.500,00            |                   | 2.000,00          | 5.500,00            |
| <b>2.8</b>      | <b>TRANSFERENCIAS Y DONACIONES DE CAPITAL DEL SECTOR PUBLICO</b> | <b>1.700.686,86</b> | <b>103.557,44</b> | <b>145.349,26</b> | <b>1.658.895,04</b> |
| <b>28.01</b>    | <b>TRANSFERENCIAS DE CAPITAL DEL SECTOR PUBLICO</b>              | <b>1.599.260,91</b> | <b>32.000,00</b>  | <b>139.349,26</b> | <b>1.491.911,65</b> |
| <b>28.01.01</b> | <b>Gobierno central</b>  | <b>1.525.136,35</b> | <b>2.000,00</b>   | <b>65.224,70</b>  | <b>1.461.911,65</b> |
| 2.8.01.01.01    | Venta de energía Eléctrica LEY 47 2010                           | 76.366,24           |                   |                   | 76.366,24           |
| 2.8.01.01.02    | Donaciones voluntarias impuesto renta                            | 83.697,54           |                   |                   | 83.697,54           |
| 2.8.01.01.03    | Recursos no reemolsables BEDE (reliquidacion 2008 15%)           | 240.243,45          |                   |                   | 240.243,45          |
| 2.8.01.01.04    | Ley de distribución del 15% 2009                                 | -                   |                   |                   | -                   |
| 2.8.01.01.07    | Ley de distribución del 15% 2010                                 | 1.040.462,10        |                   |                   | 1.040.462,10        |
| 2.8.01.01.08    | Fondos del Salvamento Cultural                                   | 6.142,32            |                   |                   | 6.142,32            |
| 2.8.01.01.09    | Del Consejo Provincial de Tungurahua                             | 13.000,00           | 2.000,00          |                   | 15.000,00           |
| 2.8.01.01.10    | Del Ministerio de Finanzas                                       | 65.224,70           |                   | 65.224,70         | -                   |
| <b>28.01.02</b> | <b>De Entidades Descentralizadas y Autónomas</b>                 | <b>-</b>            | <b>30.000,00</b>  | <b>-</b>          | <b>30.000,00</b>    |
| 28.01.02.01     | De la Junta Parroquial Quinchicoto                               |                     | 30.000,00         |                   | 30.000,00           |
| <b>28.01.10</b> | <b>DE FONDOS DE CONTINGENCIA</b>                                 | <b>74.124,56</b>    | <b>-</b>          | <b>74.124,56</b>  | <b>-</b>            |
| 28.01.10.02     | Recursos emergencia volcán Tunguahua 244.977,21MAS 25.000        | 74.124,56           |                   | 74.124,56         | -                   |
| <b>28.02</b>    | <b>DONACIONES DE CAPITAL DEL SECTOR PRIVADO INTERNO</b>          | <b>6.000,00</b>     | <b>-</b>          | <b>6.000,00</b>   | <b>-</b>            |
| <b>28.02.04</b> | <b>Del Sector Privado No Financiero</b>                          | <b>6.000,00</b>     | <b>-</b>          | <b>6.000,00</b>   | <b>-</b>            |
| 28.02.04.01     | Donación de ChildFund  | 6.000,00            |                   | 6.000,00          | -                   |
| <b>28.04</b>    | <b>APORTES Y PARTICIPACIONES DEL SECTOR PUBLICO</b>              | <b>95.425,95</b>    | <b>71.557,44</b>  | <b>-</b>          | <b>166.983,39</b>   |
| 28.04.08        | Cuentas y fondos especiales Plitelecomunica ICE 2009             | 95.425,95           | 71.557,44         |                   | 166.983,39          |

|  |                             |
|--|-----------------------------|
| <b>Elaborado por:</b><br>Sandy Pulgar    | <b>Fecha:</b><br>05/02/2011 |
| <b>Revisado por:</b><br>Dr. Klever Palma | <b>Fecha:</b><br>06/02/2011 |

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN  
TISALEO  
AUDITORÍA DE GESTIÓN: UNIDAD ADMINISTRATIVA DEL TALENTO  
HUMANO  
FLUJOGRAMA DE PROCESOS DE SELECCIÓN DEL PERSONAL  
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

**Gráfico 18:** Flujoograma de Selección de personal



Fuente: Gobierno Municipal Tisaleo  
Elaborador por: Sandy Pulgar

|  |                             |
|--|-----------------------------|
| <b>Elaborado por:</b><br>Sandy Pulgar    | <b>Fecha:</b><br>10/02/2011 |
| <b>Revisado por:</b><br>Dr. Klever Palma | <b>Fecha:</b><br>11/02/2011 |

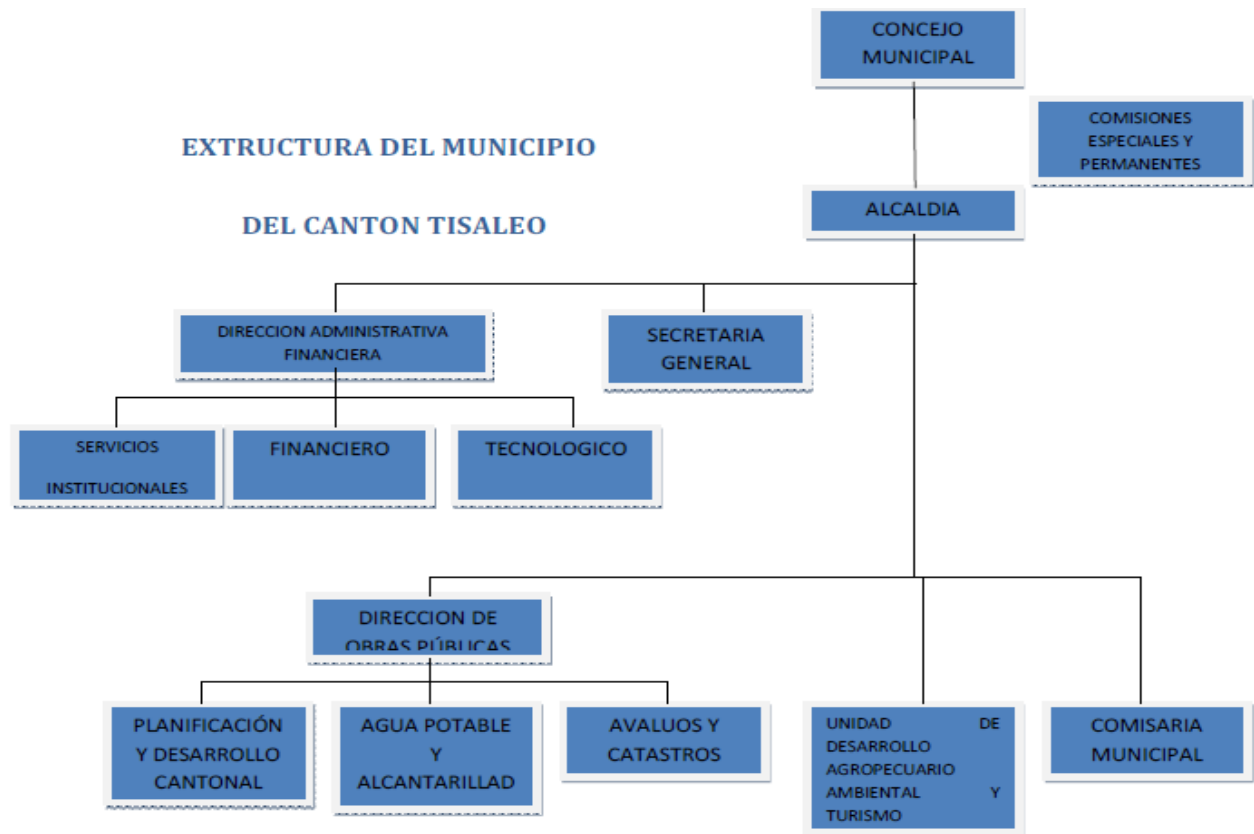
**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN  
TISALEO  
AUDITORÍA DE GESTIÓN: UNIDAD ADMINISTRATIVA DEL TALENTO  
HUMANO  
CUESTIONARIO CONOCIMIENTO PRELIMINAR  
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

| No   | Preguntas  | Respuestas |    | Comentarios   |
|--|--|------------|----|---|
|  |  | SI         | NO |   |
| 1  | Las actividades principales de la entidad es:<br>a) Prestación de servicios<br>b) Venta de mercadería<br>c) Producción de bienes         | X          |    | Prestación de servicios públicos agua, alcantarillado, acometidas, bordillos, recolección de basura, etc. |
| 2  | En la entidad se encuentra definido la misión, visión y objetivos institucionales.   | X          |    |   |
| 3  | La entidad cuenta con indicadores de gestión para medir el desempeño del personal en términos de eficiencia, eficacia y economía.        |            | X  |   |
| 4  | Para evaluar el desempeño del personal se utiliza:<br>a) Cuestionarios<br>b) Índices de Gestión<br>c) Observación<br>d) Fuentes externas | X          |    | El desempeño del personal es evaluado semestralmente por la SENRES  |
| 5  | Se elaboran informes de actividades:<br>a) Diarias<br>b) Semanales<br>c) Mensuales   | X<br>X     |    |   |
| 6  | Las capacitaciones al personal son:<br>a) Permanentes<br>b) Esporádicas<br>c) No existe capacitación                                     | X          |    |   |
| <b>CUESTIONARIO APLICADO AL ADMINISTRADOR DEL TALENTO HUMANO</b> |  |            |    |   |

|  |                             |
|--|-----------------------------|
| <b>Elaborado por:</b><br>Sandy Pulgar    | <b>Fecha:</b><br>18/03/2011 |
| <b>Revisado por:</b><br>Dr. Klever Palma | <b>Fecha:</b><br>21/03/2011 |

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN  
TISALEO  
AUDITORÍA DE GESTIÓN: UNIDAD ADMINISTRATIVA DEL TALENTO  
HUMANO  
ESTRUCTURA ORGÁNICA  
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

La estructura del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Tisaleo, responde al principio de segregación de funciones acorde a la jerarquía de cada dependencia de acuerdo a los siguientes niveles administrativos.



Fuente: Gobierno Municipal Tisaleo  
Elaborador por: Gobierno Municipal Tisaleo

|  |                             |
|--|-----------------------------|
| <b>Elaborado por:</b><br>Sandy Pulgar    | <b>Fecha:</b><br>22/03/2011 |
| <b>Revisado por:</b><br>Dr. Klever Palma | <b>Fecha:</b><br>23/03/2011 |

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN  
TISALEO  
AUDITORÍA DE GESTIÓN: UNIDAD ADMINISTRATIVA DEL TALENTO  
HUMANO  
ANÁLISIS FODA  
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

**Tabla 33:** Análisis FODA de la Unidad Administrativa del Talento Humano.

| <b>FORTALEZAS</b>  | <b>DEBILIDADES</b>   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrador del Talento Humano</li> <li>• Métodos de control</li> <li>• Preparación académica a nivel superior</li> <li>• Talento humano joven</li> <li>• Oportunidad de pasantías</li> <li>• Apertura a desarrollo de proyectos</li> <li>• No existe limitaciones en la entrega de información</li> <li>• Gobierno Autónimo Descentralizado</li> <li>• Infraestructura</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Múltiples funciones del administrador del talento humano</li> <li>• Desempeño de varios cargos</li> <li>• Poco personal</li> <li>• No existe presupuesto para la creación de nuevas partidas</li> <li>• Ausencia de planificación para el talento humano</li> <li>• Limitaciones de personal</li> </ul> |
| <b>OPORTUNIDADES</b>   | <b>AMENAZAS</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualizar los métodos de control interno del talento humano</li> <li>• Delegar funciones específicas al personal</li> <li>• El personal puede mejorar su título profesional</li> <li>• Oportunidad de acenso y mejora salarial</li> <li>• Aplicación de la LOSEP</li> <li>• Reconocimiento a nivel de Municipalidades</li> <li>• Mejorar y actualizar la capacitación con cursos dictados por personal del sector público y privado</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deficiente control del personal</li> <li>• Deficiente desempeño laboral</li> <li>• Los conocimientos profesionales sean aplicados en la entidad</li> <li>• Revocatoria del mandato</li> </ul>   |

Fuente: Gobierno Municipal Tisaleo  
Elaborador por: Sanddy Pulgar

Elaborador por: Gobierno Municipal Tisaleo

|  |                             |
|--|-----------------------------|
| <b>Elaborado por:</b><br>Sanddy Pulgar   | <b>Fecha:</b><br>24/03/2011 |
| <b>Revisado por:</b><br>Dr. Klever Palma | <b>Fecha:</b><br>25/03/2011 |



**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN TISALEO**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN: UNIDAD ADMINISTRATIVA DEL TALENTO HUMANO**  
**METAS, INDICADORES Y RIESGOS**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

**Cuadro 34:** Metas, Indicadores y Riesgos

| OBJETIVO  | META   | INDICADOR   | RIESGO   |
|---|--|---|--|
| Evaluar la capacidad de la entidad para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros. | Devengar totalmente el presupuesto para la capacitación.                         | $(\text{Gasto capacitaciones devengadas} / \text{Presupuesto de capacitación}) \times 100\%$          | Falta de presupuesto para capacitaciones.<br><b>Cálculo del Indicador y Escala:</b><br><b>Alto:</b> 15 – 50%; la no existencia de la partida de gastos de capacitación en el presupuesto<br><b>Medio:</b> 51 – 75%; la existencia de fondos y que no sean utilizados completamente<br><b>Bajo:</b> 76 – 95%; Utilización adecuada de todo el presupuesto para capacitaciones |
| Verificar las capacitaciones del personal   | Capacitación a todo el personal  | $(\text{No. total de personal capacitado} / \text{No total de personal de la entidad}) \times 100\%$  | Personal poco capacitado<br><b>Cálculo del Indicador y Escala:</b><br><b>Alto:</b> 15 – 50%; inexistencia del plan de capacitación<br><b>Medio:</b> 51 – 75%; el no cumplimiento del plan de capacitaciones<br><b>Bajo:</b> 76 – 95%; Cumplimiento del plan de capacitaciones  |
| Verificar las actividades realizadas por día  | Optimizar los recursos e insumos necesarios para la ejecución de las actividades | <i>Recursos/Insumos</i>   | Despilfarro de los recursos e insumos<br><b>Alto:</b> Se consume todos los recursos e insumos en realizar una actividad<br><b>Medio:</b> Existe una moderada utilización de los recursos e insumos<br><b>Bajo:</b> Existe eficiencia, eficacia y economía en la utilización de los recursos e insumos  |
| Evaluar el tiempo destinado para la atención del público  | Optimizar el tiempo para la atención al público                                  | $(\text{Tiempo para la atención al cliente} / \text{No. Totales de clientes atendidos}) \times 100\%$ | Ineficiencia en la atención al cliente<br><b>Cálculo del Indicador y Escala:</b><br><b>Alto:</b> 15 – 50%; Deficiencia en la atención al cliente<br><b>Medio:</b> 51 – 75%; Poca o mala atención al cliente<br><b>Bajo:</b> 76 – 95%; Atención eficiente y eficaz al cliente   |
| Evaluar a todo el personal de la Municipalidad  | Conocer el nivel del desempeño del personal                                      | $(\text{No. Personas evaluadas} / \text{No. Total de personal}) \times 100\%$                         | Desconocimiento del desempeño del talento humano<br><b>Cálculo del Indicador y Escala:</b><br><b>Alto:</b> 15 – 50%; desconocimiento del desempeño del personal<br><b>Medio:</b> 51 – 75%; Poco conocimiento acerca del desempeño del personal<br><b>Bajo:</b> 76 – 95%; Conocimiento total del desempeño del persona  |

Fuente: Gobierno Municipal Tisaleo

Elaborador por: Sanddy Pulgar

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN TISALEO**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN: UNIDAD ADMINISTRATIVA DEL TALENTO**  
**HUMANO**  
**PLAN PARA LA EVALUACIÓN PREVIA**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

**1. Antecedentes**

En el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Tisaleo, se ha realizado Auditorías Financieras, pero no Auditorías de Gestión siendo esta la primera en realizarse en la Administración del Talento Humano, para conocer el Control Interno del desempeño del personal.

**2. Motivo de la Auditoría**

La Auditoría de Gestión, se realizará en cumplimiento al contrato de servicios profesionales suscrito el 17 de Enero del 2011.

**3. Objetivo de la Auditoría**

El objetivo de la auditoría al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Tisaleo, comprende el análisis de evaluar la eficiencia, eficacia y economía de los resultados con respecto a las metas previstas del talento humano y técnicos del ejercicio económico del 2010, de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría.

**Objetivos:**

- Evaluar el desempeño del personal y el cumplimiento de metas, objetivos institucionales.

- Verificar el grado de confiabilidad y oportunidad de la información para la toma de decisiones.
- Detectar posibles falencias y debilidades en las que estén incurriendo dicha institución.

#### **4. Alcance de la Auditoría**

La Auditoría cubrirá el análisis del desempeño del personal, para cumplir con los objetivos, misión y visión de la institución en el año 2010 del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Tisaleo.

#### **5. Metodología de Trabajo**

La visita de Evaluación Previa al Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Tisaleo, se realizará de acuerdo con las normas, principios y disposiciones de auditoría aplicables al sector público; con la aplicación de un programa de auditoría que incluye procedimientos a realizarse y la guía a desarrollarse para la visita de Evaluación Previa.

#### **6. Funcionarios a Entrevistar**

En el tiempo previsto para la Visita de Evaluación Previa, se mantendrá entrevistas o reuniones con los siguientes funcionarios.

- Alcaldede Tisaleo
- Administrador del Talento Humano

## 7. Tiempo previsto y recursos a utilizarse tiempo

Para la visita de Evaluación Previa al Gobierno Autónomo Descentralizado del Catón Tisaleo, se estima la utilización de quince (15) días laborables, a partir del 1 de Febrero del 2011.

## 8. Recursos humanos

Participaran los siguientes profesionales:

- Jefe de Equipo
- Auditor Supervisor

## 9. Recursos Materiales y Financieros

Para el desarrollo de esta actividad, se requieren recursos mínimos indispensables como equipo de computación, papelería, suministros de oficina, remuneraciones y vehículo para movilización.

## 10. Producto a obtener

Como resultado de la visita de Evaluación Previa, se elaborará y presentará el correspondiente Informe, papeles de trabajo y más información obtenida como producto de esta gestión, esto servirá para establecer una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonable.

|  |                             |
|--|-----------------------------|
| <b>Elaborado por:</b><br>Sandy Pulgar    | <b>Fecha:</b><br>31/03/2011 |
| <b>Revisado por:</b><br>Dr. Klever Palma | <b>Fecha:</b><br>01/04/2011 |

# FASE II

## PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

---

|  | <b>REFERENCIA</b> |
|--|-------------------|
| CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO        | PE.01             |
| EVALUACION DE CONTROL DE RIESGO        | PE.02             |
| MATRIZ DE RIESGOS                      | PE.03             |
| PLANIFICACION ESTRATEGICA DE AUDITORIA | PE.04             |
| PROGRAMA DE AUDITORIA                  | PE.05             |
| CRONOGRAMA DE AUDITORIA                | PE.06             |

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN TISALEO**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN: UNIDAD ADMINISTRATIVA DEL TALENTO**  
**HUMANO**

**CUESTIONARIO DE CONTROL INETRNO**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

| No | PREGUNTAS   | REPUESTAS    |              | OBSERVACIONES   |
|----|---|--------------|--------------|---|
|    |   | SI           | NO           |   |
| 1  | La Entidad cuenta con una Unidad Administrativa del Talento Humano  |              | X            |   |
| 2  | El Reglamento Orgánico Funcional vigente, define claramente la estructura Orgánica de la Unidad.  |              | X            | Esta desactualizado   |
| 3  | La Unidad del Talento Humano administra en función de planes y programas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ha establecido objetivos de corto o largo plazo.</li> <li>• Los objetivos planteados son de conocimiento del personal</li> </ul> | X            |              |   |
| 4  | Existe segregación de funciones en el áreas de Administración del Talento humano  |              | X            | El administrador del talento humano cumple con dos funciones. |
| 5  | Se ha definido políticas para la administración del talento humano:<br>Contratación de personal, Selección y reclutamiento, Formación y capacitación, Evaluación del desempeño y Asignación de funciones  | X            |              |   |
| 6  | Se ha determinado parámetros e indicadores que le permitan evaluar el desempeño del personal  |              | X            |   |
| 7  | Se han definido sistemas de control   | X            |              |   |
| 8  | El personal tiene capacitaciones permanentes  |              | X            |   |
|    | <b>TOTAL</b>  | <b>3</b>     | <b>5</b>     |   |
|    | <b>PORCENTAJE</b>   | <b>37.5%</b> | <b>62.5%</b> |   |
|    | <b>CONCLUSION:</b> la entidad no tiene un adecuado control interno  |              |              |   |
|    | <b>NIVEL DE CONFIANZA</b>   | <b>37.5%</b> |              |   |
|    | <b>NIVEL DE RIESGO</b>  | <b>62.5%</b> |              |   |

|  |                             |
|--|-----------------------------|
| <b>Elaborado por:</b><br>Sandy Pulgar    | <b>Fecha:</b><br>04/04/2011 |
| <b>Revisado por:</b><br>Dr. Klever Palma | <b>Fecha:</b><br>05/04/2011 |

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN TISALEO**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN: UNIDAD ADMINISTRATIVA DEL TALENTO**  
**HUMANO**

**EVALUACIÓN DE CONTROL INETRNO**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

| No | PREGUNTAS   | POND          | CALIF     | AFECTACIONES           | PRUEBAS                     |
|----|---|---------------|-----------|------------------------|-----------------------------|
| 1  | La Entidad cuenta con una Unidad Administrativa del Talento Humano  | 10            | 7         | Valuación<br>Veracidad | Cumplimiento                |
| 2  | El Reglamento Orgánico Funcional vigente, define claramente la estructura Orgánica de la Unidad.  | 10            | 8         | Valuación<br>Veracidad | Cumplimiento                |
| 3  | La Unidad del Talento Humano administra en función de planes y programas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ha establecido objetivos de corto o largo plazo.</li> <li>• Los objetivos planteados son de conocimiento del personal</li> </ul> | 10            | 10        | -                      | -                           |
| 4  | Existe segregación de funciones en el áreas de Administración del Talento humano  | 10            | 8         | Valuación<br>Veracidad | Cumplimiento                |
| 5  | Se ha definido políticas para la administración del talento humano:<br>Contratación de personal, Selección y reclutamiento, Formación y capacitación, Evaluación del desempeño, Asignación de funciones   | 10            | 10        | -                      | -                           |
| 6  | Se ha determinado parámetros e indicadores que le permitan evaluar el desempeño del personal  | 10            | 6         | Valuación<br>Veracidad | Cumplimiento                |
| 7  | Se han definido sistemas de control   | 10            | 10        | -                      | -                           |
| 8  | El personal tiene capacitaciones permanentes  | 10            | 6         | Valuación<br>Veracidad | Cumplimiento<br>Sustantivas |
|    | <b>TOTAL</b>  | <b>80</b>     | <b>65</b> |                        |                             |
|    | <b>NIVEL DE CONFIANZA</b>   | <b>81.25%</b> |           |                        |                             |
|    | <b>NIVEL DE AUDITORIA</b>   | <b>18.75%</b> |           |                        |                             |

|  |                             |
|--|-----------------------------|
| <b>Elaborado por:</b><br>Sandy Pulgar    | <b>Fecha:</b><br>06/04/2011 |
| <b>Revisado por:</b><br>Dr. Klever Palma | <b>Fecha:</b><br>07/04/2011 |

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN TISALEO**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN: UNIDAD ADMINISTRATIVA DEL TALENTO**  
**HUMANO**

**PONDERACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE CONTROL INETRNO**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

**1. Variación**

|                                |            |
|--------------------------------|------------|
| <b>PONDERACION</b>             | PT= 80     |
| <b>CALIFICACION</b>            | CT= 65     |
| <b>CALIFICACION PORCENTUAL</b> | CP= 81.25% |

$$CP = \frac{CT \times 100}{PT}$$

$$CP = \frac{65 \times 100}{80}$$

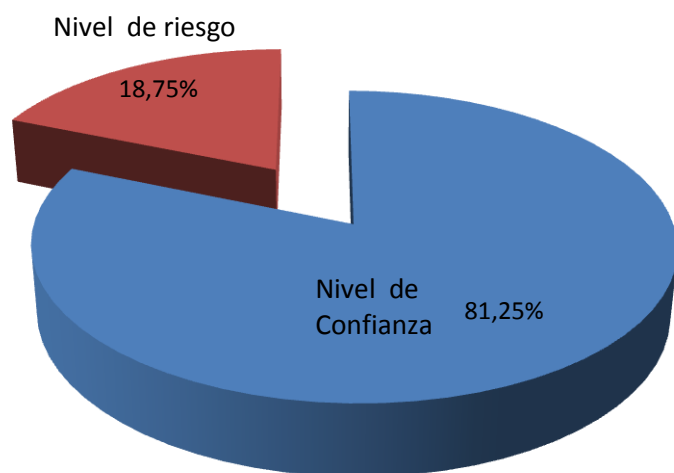
$$CP = 81.25\%$$

**2. Determinación de los niveles de riesgos**

| <b>Calificación Porcentual</b> | <b>Grado de Confianza</b> | <b>Niveles de Riesgo</b> | <b>Resultado</b> |
|--------------------------------|---------------------------|--------------------------|------------------|
| 15 – 50%                       | 1 BAJO                    | 3 ALTO                   |                  |
| 51 – 75%                       | 2 MEDIO                   | 2 MEDIO                  |                  |
| 76 – 95%                       | 3 ALTO                    | 1 BAJO                   | 81.25%           |



**Gráfico 19:** Nivel de Confianza de la Unidad Administración del Talento Humano.



PE.02

### 3. Conclusión

Se establece que el riesgo de Control de la Unidad Administrativa del Talento Humano es Bajo de 18.75%, por tanto la Confianza es Alta con el 81.25%, teniendo un alto grado de confiabilidad.

|  |                             |
|--|-----------------------------|
| <b>Elaborado por:</b><br>Sandy Pulgar    | <b>Fecha:</b><br>08/04/2011 |
| <b>Revisado por:</b><br>Dr. Klever Palma | <b>Fecha:</b><br>11/04/2011 |

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN TISALEO  
AUDITORÍA DE GESTIÓN: UNIDAD ADMINISTRATIVA DEL TALENTO HUMANO**

PE.03  
1/1

**MATRIZ DE RIESGOS  
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

| N° | PROCESOS                          | ETAPA                    | OBJETIVOS ESPECIFICOS                                     | RIESGOS |       | DESCRIPCION DEL RIESGO   | PROBAB   | IMP      | ENFOQUE                              | DESCRIPCION DEL CONTROL   |
|----|-----------------------------------|--------------------------|---|---------|-------|--|----------|----------|--------------------------------------|---|
|    |                                   |                          |   | TIPO    | NIVEL |  |          |          |                                      |   |
| 1  | UNIDAD ADMINISTRATIVA DEL TALENTO | CAPACITACION DE PERSONAL | Realizar un plan de capacitación anual                    | C       |       | Deficiencia en el plan de capacitación   | Moderada | Moderada | Cumplimiento                         | Revisar si existe plan de capacitación anual<br><br>Reorganizar el plan de capacitación para que todo el personal este incluido en las capacitaciones<br><br>Elaborar un sistema de evaluación del desempeño del personal por parte de la entidad |
|    |                                   |                          |   |         | M     |  |          |          |                                      |   |
|    |                                   | EVALUACION               | Realizar un informe de ejecución del plan de Capacitación | C       |       | Descuido del administrador del talento humano en la ejecución del plan de capacitación | Moderada | Moderada | Cumplimiento                         |   |
|    |                                   |                          |   |         | M     |  |          |          |                                      |   |
|    |                                   | DESEMPEÑO                | Establecer índices de                                     | C       |       | Desconocimiento de la calidad del desempeño del personal                               | Moderada | Menores  | Cumplimiento                         |   |
|    |                                   |                          |   |         | M     |  |          |          |                                      |   |
|    |                                   |                          |   |         |       |  |          |          | <b>Elaborado:</b><br>Sandy Pulgar    | <b>Fecha:</b><br>11/04/2011   |
|    |                                   |                          |   |         |       |  |          |          | <b>Revisado:</b><br>Dt. Klever Palma | <b>Fecha:</b><br>12/04/2011   |

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN TISALEO**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN: UNIDAD ADMINISTRATIVA DEL TALENTO**  
**HUMANO**  
**PLANIFICACIÓN ESTARTEGICA DE AUDITORÍA**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

**1. Antecedentes**

En el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Tisaleo, se ha realizado Auditorías Financieras, pero no Auditorías de Gestión siendo esta la primera en realizarse en la Administración del Talento Humano, para conocer el Control Interno del desempeño del personal.

**2. Motivo de la Auditoría**

La Auditoría de Gestión, se realizará en cumplimiento al contrato de servicios profesionales suscrito el 2 de Febrero del 2010.

**3. Objetivo de la Auditoría**

El objetivo de la auditoría al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Tisaleo, comprende el análisis de evaluar la eficiencia, eficacia y economía de los resultados con respecto a las metas previstas del talento humano y técnicos del ejercicio económico del 2010, de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría.

**Objetivos:**

- Evaluar el desempeño del personal y el cumplimiento de metas, objetivos institucionales.

- Verificar el grado de confiabilidad y oportunidad de la información para la toma de decisiones.
- Detectar posibles falencias y debilidades en las que estén incurriendo dicha institución.

#### **4. Alcance de la Auditoría**

La Auditoría cubrirá el análisis del desempeño del personal, para cumplir con los objetivos, misión y visión de la institución en el año 2010 del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Tisaleo.

#### **5. Principales disposiciones legales.**

- Constitución de la República del Ecuador. R.O. 449 (20/10/2008)
- Ley Orgánica de la Contraloría General del estado, reformas y reglamentos. Ley 2002-73 (29/05/2002) Suplemento del R.O. 595 (12/06/2002)
- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización. R.O.203 (19/10/2010)
- Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y de las Personas Jurídicas de Derecho Privado que dispongan Recursos Públicos. R.O. 87 (14/12/2009), acuerdo 039 CG.
- Ley Orgánica de Servicio Público. R.o.294 (06/10/2010) y Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio público. R.O. 418 (01/04/2011)
- Código Orgánico de Finanzas Públicas. R.O. 306 (22/10/2010)

## 6. Objetivos y políticas de la entidad

### Objetivos:

- Contribuir al fomento y protección de los intereses locales.
- Planificar e impulsar el desarrollo físico del cantón y de sus áreas urbanas y rurales, realizando las obras y servicios que fueran necesarios para una convivencia humana y plausible de la comunidad tisaleña obteniendo como fin la dotación de servicios básicos como agua potable de calidad, alcantarillado, energía eléctrica, adoquinado de calles, aceras y bordillos.
- Acrecentar el espíritu de integración de todos los actores sociales y económicos, el civismo y la confraternidad de la población para lograr el creciente progreso del Cantón.
- Coordinar con otras entidades, el desarrollo y mejoramiento de la cultura, de la educación y la asistencia social.
- Investigar, analizar y recomendar las soluciones más adecuadas a los problemas que enfrenta el Municipio, con arreglo a las condiciones cambiantes, en lo social, político y económico.
- Estudiar la temática municipal y recomendar la adopción de técnicas de gestión racionalizada y empresarial, con procedimientos de trabajo uniformes y flexibles, tendientes a profesionalizar la gestión del gobierno local.
- Auspiciar y promover la realización de reuniones permanentes para discutir los problemas municipales, mediante el uso de mesas redondas, seminarios, talleres, conferencias, simposios, cursos y otras actividades de integración y trabajo.
- Capacitación de los recursos humanos que apunte a la profesionalización de la gestión municipal, complementando la formación académica con miras a lograr que la gestión gubernamental

se desenvuelva dentro de un ambiente ético y de transparencia, caracterizado por la aplicación de criterios técnicos y científicos a fin de crear condiciones apropiadas para impulsar la investigación, el desarrollo tecnológico, cultural y la implementación de los cambios que requiere Tisaleo, para alcanzar su desarrollo económico y social.

## 7. Objetivos Específicos de la Administración del Talento Humano

- Realizar informes de la selección del personal.
- Diseñar el plan de capacitaciones institucionales y un informe de la ejecución de este.
- Realizar un informe de evaluación del desempeño, para el rol de pagos.
- Realizar los sumarios administrativos y aplicar las sanciones correspondientes.

**Gráfico 20:** Estructura Organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Tisaleo.



Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Tisaleo  
Elaborador por: Secretaria General

Principales Funcionarios de la Unidad Administrativa del Talento Humano:

| <b>No</b> | <b>NOMBRE</b>           | <b>CARGO</b>                                    |
|-----------|-------------------------|---|
| 1         | <b>RODRIGO GARCES</b>   | <b>ALCALDE</b>                                  |
| 2         | <b>CARLOS VILLEGAS</b>  | <b>SECRETARIO DE CONCEJO</b>                    |
| 3         | <b>DAVID CORDOVILLA</b> | <b>DIRECTOR FINANCIERO</b>                      |
| 4         | <b>OLGER CARRERA</b>    | <b>COMISARIO MUNICIPAL</b>                      |
| 5         | <b>VÍCTOR MERA</b>      | <b>DIRECTOR DE OBRAS PÚBLICAS</b>               |
| 6         | <b>GERMÁN LOPEZ</b>     | <b>JEFE DE LA UNIDAD DE AGUA POTABLE</b>        |
| 7         | <b>MISAEEL CEVALLOS</b> | <b>JEFE DE LA UNIDAD DE AVÁLUOS Y CATASTROS</b> |
| 8         | <b>XAVIER ESPINOZA</b>  | <b>JEFE DE LA UNIDAD DE GESTIÓN DE RIESGOS</b>  |
| 9         | <b>RODRIGO MORALES</b>  | <b>JEFE DE LA UDAAT</b>                         |

Fuente: Gobierno Municipal Tisaleo

Elaborador por: Sandy Pulgar

## 8. Evaluación Preliminar

Una vez realizado el conocimiento preliminar se puede establecer que la entidad maneja un control interno deficiente para el desempeño del personal, existiendo falencias en la administración del talento humano, sin embargo se muestra una gran eficiencia en su manejo por lo que se debe considerar aspectos posteriores para el examen a realizarse.

## 9. Metodología de Trabajo

La visita de Evaluación Previa al Gobierno Autónomo Descentralizado del Catón Tisaleo, se realizará de acuerdo con las normas, principios y disposiciones de auditoría aplicables al sector público; con la aplicación de

un programa de auditoría que incluye procedimientos a realizarse y la guía a desarrollarse para la visita de Evaluación Previa.

### **10. Funcionarios a Entrevistar**

En el tiempo previsto para la Visita de Evaluación Previa, se mantendrá entrevistas o reuniones con los siguientes funcionarios.

- Alcaldede Tisaleo
- Administrador del Talento Humano

### **11. Tiempo previsto y recursos a utilizarse tiempo**

Para la visita de Evaluación Previa al Gobierno Autónomo Descentralizado del Catón Tisaleo, se estima la utilización de quince (15) días laborables, a partir del 1 de Marzo del 2011.

### **12. Recursos humanos**

Participaran los siguientes profesionales:

- Jefe de Equipo
- Auditor Supervisor

### **13. Recursos Materiales y Financieros**

Para el desarrollo de esta actividad, se requieren recursos mínimos indispensables como equipo de computación, papelería, suministros de oficina, remuneraciones y vehículo para movilización.



#### 14. Producto a obtener

Como resultado de la visita de Evaluación Previa, se elaborará y presentará el correspondiente Informe, papeles de trabajo y más información obtenida como producto de esta gestión, esto servirá para establecer una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonable.

|  |                             |
|--|-----------------------------|
| <b>Elaborado por:</b><br>Sandy Pulgar    | <b>Fecha:</b><br>12/04/2011 |
| <b>Revisado por:</b><br>Dr. Klever Palma | <b>Fecha:</b><br>14/04/2011 |

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN TISALEO**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN: UNIDAD ADMINISTRATIVA DEL TALENTO**  
**HUMANO**  
**PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

|  |  |            |                             |              |
|--|--|------------|-----------------------------|--------------|
| <b>Área:</b>   | Unidad Administrativa del Talento Humano   |            |                             |              |
| <b>Periodo:</b>  | 2010   |            |                             |              |
| <b>Alcance:</b>  | Administración del talento humano y el Control Interno del desempeño del personal                  |            |                             |              |
| <b>Objetivo General</b>  |  |            |                             |              |
| Determinar los procesos para la administración del talento humano Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Tisaleo.  |  |            |                             |              |
| <b>Objetivo Específicos:</b>   |  |            |                             |              |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Verificar que los gastos programados en el presupuesto 2010 para capacitaciones, se hayan devengado en su totalidad.</li> <li>2 Verificar que el plan de capacitaciones se haya ejecutado.</li> <li>3 Revisar las evaluaciones realizadas al talento humano.</li> </ol> |  |            |                             |              |
| -  | <b>PROCEDIMIENTOS</b>  | <b>P/T</b> | <b>RESP.</b>                | <b>FECHA</b> |
| 1  | Solicitar políticas, manuales y reglamentos  | CP.01      | S.P                         |              |
| 2  | Elaboración y aplicación de entrevistas  | EJ.02      | S.P                         |              |
| 3  | Verificación de la utilización del gasto de capacitaciones   | EJ.03      | S.P                         |              |
| 4  | Verificación de la ejecución del plan de capacitaciones institucionales                            | EJ.04      | S.P                         |              |
| 5  | Verificar la nómina del personal capacitado.   | EJ.05      | S.P                         |              |
| 6  | Revisar las evaluaciones al talento humano por parte de la municipalidad                           | EJ.06      | S.P                         |              |
| 7  | Calcular los índices de gestión indicados en la fase preliminar                                    | EJ.07      | S.P                         |              |
| 8  | Revisar los informes de actividades diarias, semanales mensuales o anuales.                        | EJ.08      | S.P                         |              |
| 9  | Redactar los hallazgos encontrados como resultado de la ejecución de los procedimientos anteriores | HA.09      | S.P                         |              |
| <b>Elaborado:</b><br>Sandy Pulgar  |  |            | <b>Fecha:</b><br>13/04/2011 |              |
| <b>Revisado:</b><br>Dr. Klever Palma   |  |            | <b>Fecha:</b><br>14/04/2011 |              |

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN TISALEO**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN: UNIDAD ADMINISTRATIVA DEL TALENTO HUMANO**  
**CRONOGRAMA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

| Nº | TAREAS  | ENE | FEBRERO |    |    | MARZO |    |    |    | ABRIL |    |    |    | MAYO |    |    |    | JUNIO |    |    |    | JULIO |    |    |    |
|----|---|-----|---------|----|----|-------|----|----|----|-------|----|----|----|------|----|----|----|-------|----|----|----|-------|----|----|----|
|    |   | 17  | 1S      | 2S | 3S | 1S    | 2S | 3S | 4S | 1S    | 2S | 3S | 4S | 1S   | 2S | 3S | 4S | 1S    | 2S | 3S | 4S | 1S    | 2S | 3S | 23 |
| 1  | Elaboración del contrato                                  | █   |         |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |      |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |
|    | <b>Planificación de la Auditoria</b>                      |     |         |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |      |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |
| 1  | Visita Preliminar   |     | █       | █  | █  |       |    |    |    |       |    |    |    |      |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |
| 2  | Conformación de Archivo Permanente                        |     |         |    | █  | █     | █  | █  | █  |       |    |    |    |      |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |
| 3  | Planificación Preliminar                                  |     |         |    | █  | █     | █  | █  | █  | █     |    |    |    |      |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |
| 4  | Planificación Especifica                                  |     |         |    |    |       |    | █  | █  | █     | █  | █  | █  |      |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |
|    | <b>Ejecución de la Auditoria</b>                          |     |         |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |      |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |
| 1  | Análisis de control interno                               |     |         |    |    |       |    |    |    |       |    |    | █  | █    | █  | █  | █  | █     | █  | █  |    |       |    |    |    |
| 2  | Revisión P/T, comentarios, conclusiones y recomendaciones |     |         |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    | █    |    |    | █  |       |    | █  |    |       |    |    |    |
| 3  | Supervisión   |     |         |    |    |       |    |    |    |       |    |    | █  | █    | █  | █  | █  | █     | █  | █  |    |       |    |    |    |
|    | <b>Comunicación de Resultados</b>                         |     |         |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |      |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |
| 1  | Elaboración de Informe Borrador                           |     |         |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |      |    |    |    |       |    |    | █  | █     | █  | █  |    |
| 2  | Elaboración de Carta a Gerencia                           |     |         |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |      |    |    |    |       |    |    | █  | █     | █  | █  |    |
| 3  | Elaboración de Dictamen                                   |     |         |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |      |    |    |    |       |    |    |    | █     | █  | █  |    |
| 4  | Lectura del Borrador del Informe                          |     |         |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |      |    |    |    |       |    |    |    |       | █  | █  |    |
|    |   |     |         |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |      |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |
|    | █ Supervisor  |     |         |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |      |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |
|    | █ Jefe de Equipo  |     |         |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |      |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |

|                                   |                      |
|-----------------------------------|----------------------|
| Elaborado por:<br>Sanddy Pulgar   | Fecha:<br>14/02/2011 |
| Revisado por:<br>Dr. Klever Palma | Fecha:<br>15/02/2011 |







# FASE III

# EJECUCION

---

|   | <b>REFERENCIA</b> |
|---|-------------------|
| CARTA DE INICIO DE AUDITORIA                        | EJ.01             |
| ENCUESTAS   | EJ.02             |
| ANÁLISIS DEL GASTO DE CAPACITACIONES                | EJ.03             |
| ANÁLISIS DE LA EJECUCIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIONES | EJ.04             |
| NÓMINA DEL PERSONAL CAPACITADO                      | EJ.05             |
| EVALUACIONES DE LA MUNICIPALIDAD                    | EJ.06             |
| CALCULO DE ÍNDICES DE GESTIÓN                       | EJ.07             |
| REVISIÓN DE INFORMES DE ACTIVIDADES                 | EJ.08             |
| HOJAS DE HALLAZGOS                                  | HA.09             |
| BORRADOR DEL INFORME                                | BI.10             |

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN TISALEO**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN: UNIDAD ADMINISTRATIVA DEL TALENTO**  
**HUMANO**  
**P/T MARCAS**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**AUDITORÍA DE

| <b>SIMBOLO</b>   | <b>TÉCNICAS</b> |
|--|-----------------|
|   | Comparado       |
|   | Observado       |
|   | Analizado       |
|   | Verificado      |
|   | Cálculos        |
|  | No encontrado   |

Tisaleo, 03 de Mayo del 2011.

Ingeniero

Rodrigo Garcés

ALCALDE GAD MUNICIPAL DEL CANTON TISALEO

Presente.-

De mi consideración:

Dándole un cordial saludo y deseándole el mejor de los éxitos a su persona y a la prestigiosa municipalidad.

Por medio del presente deseo recalcar el término y objetivos del trabajo de auditoría así como de su naturaleza y limitaciones del servicio. La Auditoría de Gestión a ejecutarse a la municipalidad; la misma que se realizara desde el 1 de marzo hasta el 4 de agosto del 2011, de conformidad al contrato de servicios profesionales, con fecha, del 24 de febrero del 2011 por medio del cual se acepta la Oferta de Servicios presentada por AUDITORIA LLOCOSAN de acuerdo a los términos establecidos en el contrato.

Para efectos de la realización de la presente auditoría solicito comedidamente se proporcione el acceso pertinente y disposición por parte del personal de la municipalidad, con la finalidad de que se permita el desarrollo normal de las actividades hacia la consecución de los objetivos planteados. La Auditoría de Gestión a efectuarse será realizada de acuerdo a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA's).

La planificación de la presente auditoría, será realizada por el Supervisor y Jefe de Equipo, para lo cual se ha considerado, lo siguiente.

- Comprensión adecuada de la empresa, su organización y la base legal que la rige.
- El grado de eficacia, eficiencia y economía del control interno.
- Identificación de las funciones y obligaciones desempeñadas por el personal de la municipalidad.
- Conocimiento de las principales políticas y reglamento que rige para el desarrollo de las actividades del personal de la municipalidad.

Esta evaluación será culminada con la realización de los comentarios, conclusiones y recomendaciones las mismas que se encontraran plasmadas en la emisión del informe.

De antemano agradezco por la atención prestada a la presente para realizar el trabajo de auditoría.

Atentamente,

*Egda. Sanddy Pulgar*  
*REG. RNAE-SC-1982*

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN TISALEO**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN: UNIDAD ADMINISTRATIVA DEL TALENTO**  
**HUMANO**

**P/T ENTREVISTA AL ADMINISTRADOR DEL TALENTO HUMANO**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

**1. ¿Cree usted que el personal de la Municipalidad se encuentra a gusto en las actividades encomendadas?**

Hasta el momento no se ha reportado ninguna queja en las actividades encomendadas al personal de la municipalidad.

**2. ¿Realiza actividades de motivaciones para el personal? ¿Cuáles?**

Las motivaciones son económicas ya que se ha podido regular los salarios según la Ley Orgánica del Servidor Público.

**3. ¿Cuáles son las capacitaciones que recibe el personal?**

El plan de capacitaciones no ha sido ejecutado en el 100%, por las múltiples funciones del encargado del talento humano, existe descuido de algunas áreas.

**4. ¿Cómo mide el desempeño laboral del talento humano de la Municipalidad?**

La municipalidad tiene sistemas propios de evaluación del desempeño del personal, estos son enviados semestralmente a la SENRES (Secretaría Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público)

|  |                             |
|--|-----------------------------|
| <b>Elaborado por:</b><br>Sanddy Pulgar   | <b>Fecha:</b><br>18/04/2011 |
| <b>Revisado por:</b><br>Dr. Klever Palma | <b>Fecha:</b><br>18/04/2011 |



**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN TISALEO**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN: UNIDAD ADMINISTRATIVA DEL TALENTO**  
**HUMANO**

**P/T ENTREVISTA AL ALCALDE DE TISALEO**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

**1. ¿Por qué el Administrador del Talento Humano tiene múltiples funciones?**

La municipalidad es pequeña y no contamos con mucho presupuesto para tener a la Unidad Administrativa del Talento Humano como tal, es por eso que cumple las funciones de Secretario de Concejo y Administrador del Talento Humano.

**2. ¿Las capacitaciones son siempre pagadas por la municipalidad?**

No siempre, pocas son las capacitaciones pagadas para el personal la mayoría son gratuitas, y el talento humano se paga algunas cuando quiere especializarse en algún tema específico que no se encuentra dentro del plan anual de capacitaciones.

**3. ¿Las evaluaciones son realizadas por la municipalidad?**

En el 2010 las evaluaciones fueron realizadas por la municipalidad y enviadas a la SENRES para la calificación, una evaluación creada por la municipalidad para todo el personal para conocer el desempeño del mismo no se lo ha realizado por parte de la administración del talento humano.

|  |                             |
|--|-----------------------------|
| <b>Elaborado por:</b><br>Sandy Pulgar    | <b>Fecha:</b><br>19/04/2011 |
| <b>Revisado por:</b><br>Dr. Klever Palma | <b>Fecha:</b><br>19/04/2011 |

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN TISALEO**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN: UNIDAD ADMINISTRATIVA DEL TALENTO**  
**HUMANO**  
**P/T ANÁLISIS DEL GASTO DE CAPACITACIONES**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

En la auditoría de gestión se utiliza indicadores que se relacionan con las actividades y/o servicios que presta el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Tisaleo, acorde al Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado.

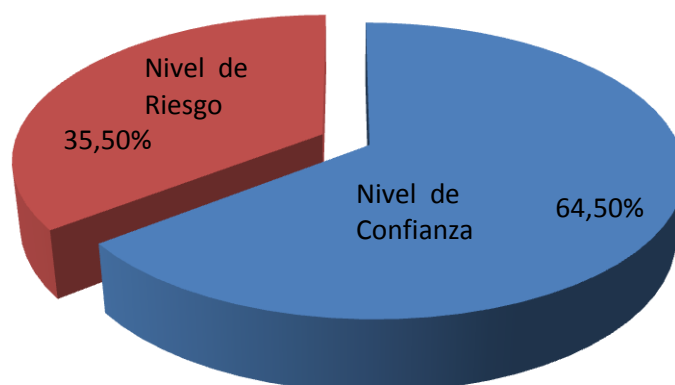
**Indicador de economía**, se relaciona con evaluar la capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente, los recursos financieros en logro de su misión.

- **Abastecimiento**, muestra del total destinado a gastos de capacitación, cuanto se ha ejecutado en el mismo (ver Anexo E).

$$IE = \frac{\text{Gasto capacitaciones devegadas}}{\text{Presupuesto de capacitación}}$$

$$IE = \frac{387.00}{600.00} \times 100$$

$$IE = 64.50\%$$

**Gráfico 21: Abastecimiento**

En el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Tisaleo, se ha devengado un 64.50% del total de gastos para capacitaciones presupuestado que han sido notificados por la administración del talento humano al financiero, quedando por utilizar un 35.50%.

|  |                             |
|--|-----------------------------|
| <b>Elaborado por:</b><br>Sandy Pulgar    | <b>Fecha:</b><br>25/04/2011 |
| <b>Revisado por:</b><br>Dr. Klever Palma | <b>Fecha:</b><br>25/04/2011 |

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN TISALEO**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN: UNIDAD ADMINISTRATIVA DEL TALENTO**  
**HUMANO**

**P/T ANÁLISIS DE LA EJECUCIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIONES**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

| No | Descripción   | Fecha      | Observación |
|----|---|------------|-------------|
| 1  | Ediciones legales por curso de capacitación para Procurador Sindico                 | 28/01/2010 | ✓           |
| 2  | Ecoturismo  | 15/02/2010 |             |
| 3  | S.R.I. Devolución de impuestos del mes de enero 2010                                | 02/03/2010 | ✓           |
| 4  | Curso de capacitación de recursos solidos   | 12/05/2010 | ✓           |
| 5  | Curso de capacitación sobre residuos sólidos  | 20/04/2010 |             |
| 6  | Recuperación de cartera vencida   | 08/02/2010 | ✓           |
| 7  | Devolución de retenciones en la fuente  | 31/03/2010 | ✓           |
| 8  | Socialización de la Ley Orgánica del Servidor Público                               | 10/09/2010 |             |
| 9  | Socialización del Código de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización | 20/09/2010 |             |
| 10 | Conferencia internacional de desarrollo   | 03/06/2010 | ✓           |

**Comentario:**

No todas las capacitaciones constan en el plan anual, solo se verifican los gastos de capacitación devengados por el Financiero (ver Anexo E)

**Marca:**

✓ Verificado

|                                   |                      |
|-----------------------------------|----------------------|
| Elaborado por:<br>Sandy Pulgar    | Fecha:<br>27/04/2011 |
| Revisado por:<br>Dr. Klever Palma | Fecha:<br>27/04/2011 |

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN TISALEO**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN: UNIDAD ADMINISTRATIVA DEL TALENTO**  
**HUMANO**  
**P/T NÓMINA DEL PERSONAL CAPACITADO**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

| <b>No</b> | <b>NOMBRE</b>     | <b>CARGO</b>         | <b>OBSERVACION</b> |
|-----------|-------------------|----------------------|--------------------|
| 1         | RODRIGO GARGES    | ALCALDE              | ✓                  |
| 2         | CESAR ARROBA      | PROCURADOR SINDICO   | ✓                  |
| 3         | DAVID CORDOVILLA  | DIRECTOR FINANCIERO  | ✓                  |
| 4         | TERESA LALAMA     | JEFE DE CONTABILIDAD | ✓                  |
| 5         | MARIA AROCA       | CONTADORA            | ✓                  |
| 6         | DARWIN TISALEMA   | TESORERO             | ✓                  |
| 7         | SONNIA AREVALO    | RECAUDADORA          | ✓                  |
| 8         | RODRIGO MORALES   | JEFE DE LA UDAAT     | ✓                  |
| 9         | SONNIA AREVALO    | RECAUDADORA          |                    |
| 10        | PATRICIA VASCONEZ | GUARDALMACEN         |                    |

**Comentario:**

Se ha verificado al personal que ha tenido capacitaciones en el 2010, datos proporcionados por el Financiero, ya que son gastos devengados.

**Marcas:**

✓ Verificado

|  |                             |
|--|-----------------------------|
| <b>Elaborado por:</b><br>Sandy Pulgar    | <b>Fecha:</b><br>29/04/2011 |
| <b>Revisado por:</b><br>Dr. Klever Palma | <b>Fecha:</b><br>29/04/2011 |

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN TISALEO**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN: UNIDAD ADMINISTRATIVA DEL TALENTO**  
**HUMANO**

**P/T EVALUACIONES DE LA MUNICIPALIDAD**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

| No | MES        | SENRES | ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO | JEFES DEPARTAMENTALES | OBASERVACION |
|----|------------|--------|-----------------------------------|-----------------------|--------------|
| 1  | Enero      |        | X                                 |                       |              |
| 2  | Febrero    |        | X                                 | √                     |              |
| 3  | Marzo      |        | X                                 | √                     |              |
| 4  | Abril      |        | X                                 |                       |              |
| 5  | Mayo       |        | X                                 |                       |              |
| 6  | Junio      |        | X                                 |                       |              |
| 7  | Julio      | √      | X                                 |                       |              |
| 8  | Agosto     |        | X                                 |                       |              |
| 9  | Septiembre |        | X                                 | √                     |              |
| 10 | Octubre    |        | X                                 |                       |              |
| 11 | Noviembre  |        | X                                 | √                     |              |
| 12 | Diciembre  | √      | X                                 |                       |              |

**Comentario:**

Las evaluaciones al desempeño del personal han sido realizadas por la SENRES, y por los jefes departamentales de la municipalidad.

**Marcas:**

- √ Verificado  
 X No encontrado

|  |                             |
|--|-----------------------------|
| <b>Elaborado por:</b><br>Sandy Pulgar    | <b>Fecha:</b><br>04/05/2011 |
| <b>Revisado por:</b><br>Dr. Klever Palma | <b>Fecha:</b><br>04/05/2011 |

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN TISALEO  
AUDITORÍA DE GESTIÓN: UNIDAD ADMINISTRATIVA DEL TALENTO  
HUMANO  
P/T CÁLCULO DE ÍNDICES DE GESTIÓN  
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

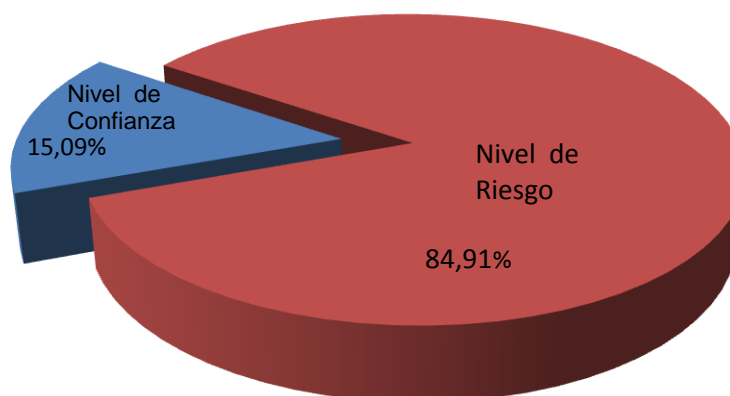
- **Manejo de personal**, muestra cuanto personal se ha capacitado de toda la entidad.

$$IE = \frac{\text{No. total de personal capacitado}}{\text{No. total personal entidad}}$$

$$IE = \frac{8}{53} \times 100$$

$$IE = 15.09\%$$

**Gráfico 22:** Personal capacitado



Fuente: *EJ.05*

Elaborador por: *Sanddy Pulgar*

En el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Tisaleo, solo el 15.09% se han capacitado en todo el año 2010, según archivos del financiero, faltando el 84.91% del personal por capacitarse, estos datos no tiene la administración del talento humano.

Por otra parte la administración del talento humano manifiesta que la mayoría del personal se ha autocapacitado voluntariamente, pero no existe registros de quienes lo han hecho.

**Indicador de Eficiencia**, es la relación de los bienes adquiridos, producidos o servicios prestados, el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos programados con los realmente utilizados para el cumplimiento de las actividades.

**Cuadro 35:** Recursos e Insumos necesarios para cada actividad

| OBJETIVOS   | RECURSOS/INSUMOS   | PRESUPUESTO    | SUPUESTO                                       |
|---|--|----------------|--|
| No.1<br>Convocar a sesión de Concejo Cantonal   | Computadora<br>Impresora<br>Papel<br>Sello<br>Copias<br>Esfero<br>Teléfono | 1.20           | Recepción de la comunicación en los domicilios |
| No.2<br>Redactar y suscribir actas de Concejo Cantonal  | Computadora<br>Impresora<br>Papel<br>Carpeta<br>Copias                     | 20.00          | Falta de energía eléctrica                     |
| No.3<br>Dar trámite a las ordenanzas, regulaciones hasta su promulgación.   | Computadora<br>Impresora<br>Papel<br>Sello<br>Viáticos                     | 500.00         | Tramite tedioso y burocrático                  |
| No.4<br>Redactar informes de novedades de asistencia, permisos, vacaciones del talento humano para el rol de pagos. | Documentos<br>Computadora<br>Impresora<br>Papel<br>Sello<br>Esfero         | 1.00           |  |
| No.5<br>Realizar el control de asistencia   | Tarjetero  | 800.00         |  |
|   | <b>TOTAL DE PRESUPUESTO</b>  | <b>1322.20</b> |  |

Fuente: Cuadro 30

Elaborador por: Sanddy Pulgar



**Indicador de Eficacia**, evalúan el grado de cumplimiento de los objetivos planteados, comparando con los resultados reales obtenidos con los resultados previstos.

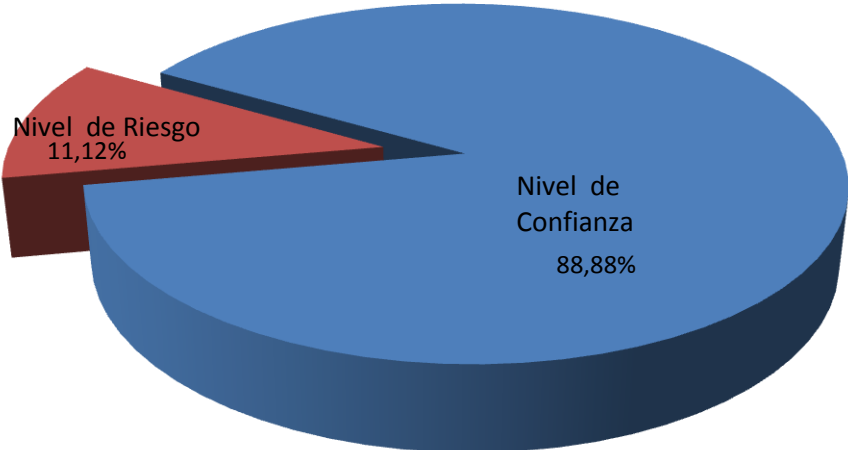
- **Oportunidad**, muestra el grado de cumplimiento con respecto al tiempo programado.

$$IE = \frac{\textit{Tiempo para atención al cliente}}{\textit{No. total de clientes}}$$

$$IE = \frac{8 \textit{ horas}}{9} \times 100$$

$$IE = 88.88\%$$

**Gráfico 24:** Atención al cliente



Fuente: Anexo G  
Elaborador por: Sanddy Pulgar

En el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Tisaleo, la atención al cliente interno y externo es la prioridad teniendo por lo que se utiliza un 88.88% de tiempo para esta actividad, mientras que el 11.12% de tiempo se la puede utilizar en otras actividades.

**Indicador de Calidad**, mide la satisfacción de los clientes con respecto al servicio prestado.

$$IC = \frac{\text{No. clientes satisfechos}}{\text{No. total clientes atendidos}}$$

$$IC = \frac{9}{9} \times 100$$

$$IC = 100\%$$

**Gráfico 25:** Satisfacción del cliente externo



Fuente: Anexo G  
Elaborador por: Sandy Pulgar

En el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Tisaleo, el 100% de los clientes externos están satisfechos por la atención recibida en la Secretaría de Alcaldía.

|  |                             |
|--|-----------------------------|
| <b>Elaborado por:</b><br>Sandy Pulgar    | <b>Fecha:</b><br>13/05/2011 |
| <b>Revisado por:</b><br>Dr. Klever Palma | <b>Fecha:</b><br>13/05/2011 |

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN TISALEO**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN: UNIDAD ADMINISTRATIVA DEL TALENTO**  
**HUMANO**

**P/T REVISIÓN DE INFORMES DE ACTIVIDADES**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

| No | Departamento       | Anual | Mensual | Semanal | Diario | Observación |
|----|--------------------|-------|---------|---------|--------|-------------|
| 1  | Financiero         |       | √       |         |        |             |
| 2  | Obras Públicas     |       | √       |         |        |             |
| 3  | Jurídica           |       | √       |         |        |             |
| 4  | Talento Humano     |       |         |         |        | X           |
| 5  | Alcaldía           |       |         | √       |        |             |
| 6  | Sistemas           |       |         |         |        |             |
| 7  | Comisaria          |       |         |         |        |             |
| 8  | Procurador Sindico |       |         |         |        |             |
| 9  | Avalúos            |       |         |         |        |             |
| 10 | Agua Potable       |       | √       |         |        |             |
| 11 | UDAAT              |       | √       |         |        |             |

**Comentario:**

En la mayoría de los departamentos se emiten informes de actividades mensuales, solo en la alcaldía es semanal, no se ha encontrado ningún informe de actividades en la Unidad del Talento Humano.

**Marcas:**

- √ Verificado  
X No encontrado

|  |                             |
|--|-----------------------------|
| <b>Elaborado por:</b><br>Sandy Pulgar    | <b>Fecha:</b><br>17/05/2011 |
| <b>Revisado por:</b><br>Dr. Klever Palma | <b>Fecha:</b><br>17/05/2011 |

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN TISALEO**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN: UNIDAD ADMINISTRATIVA DEL TALENTO HUMANO**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

HA.09  
1/3

**CÉDULA PARA LA DETECCIÓN Y REGISTRO DE HALLAZGOS YEVIDENCIAS**

**Área Evaluada:**  
Unidad Administrativa del Talento Humano

**Periodo de Análisis:**  
De Enero a Diciembre del 2010

| NÚM. | HALLAZGO  | EVIDENCIAS   | CAUSA  | EFECTO                               | ASPECTOS PARA MEJORAR   |
|------|---|--|--|--------------------------------------|---|
| 1    | El plan de capacitaciones no ha sido ejecutado en el 100% | Entrevista al Administrador del Talento Humano<br><b>EJ.02</b> | Múltiples funciones como Secretario de Concejo Cantonal y administrador del talento humano | Deficiente control del personal      | Crear una partida para un/a asistente de la administración del talento humano, para ayudar en el control del personal |
|      |   |  |  | <b>Elaborado:</b><br>Sandy Pulgar    | <b>Fecha:</b><br>19/05/2011   |
|      |   |  |  | <b>Revisado:</b><br>Dr. Klever Palma | <b>Fecha:</b><br>19/05/2011   |

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN TISALEO**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN: UNIDAD ADMINISTRATIVA DEL TALENTO HUMANO**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

HA.09  
2/3

**CÉDULA PARA LA DETECCIÓN Y REGISTRO DE HALLAZGOS YEVIDENCIAS**

**Área Evaluada:**  
Unidad Administrativa del Talento Humano

**Periodo de Análisis:**  
De Enero a Diciembre del 2010

| <i><b>NÚM.</b></i> | <i><b>HALLAZGO</b></i>   | <i><b>EVIDENCIAS</b></i>                             | <i><b>CAUSA</b></i>  | <i><b>EFECTO</b></i>                             | <i><b>ASPECTOS PARA MEJORAR</b></i>             |
|--------------------|--|--|--|--|---|
| 1                  | El gasto de capacitaciones anual no ha sido devengada por completo                   | Análisis del gasto de capacitaciones<br><b>EJ.03</b> | No todo el personal ha tenido capacitaciones pagadas                               | Desactualización de conocimientos del personal   | Cumplir con el plan de capacitaciones anual     |
| 2                  | Evaluaciones selectivas al personal realizadas semestralmente y enviadas a la SENRES | Evaluaciones de la Municipalidad<br><b>EJ.06</b>     | La administración del talento humano no prepara evaluaciones para todo el personal | Desconocimiento del desempeño del talento humano | Implentar evaluaciones para el todo el personal |
|                    |  |  |  | <b>Elaborado:</b><br>Sandy Pulgar                | <b>Fecha:</b><br>23/05/2011                     |
|                    |  |  |  | <b>Revisado:</b><br>Dr. Klever Palma             | <b>Fecha:</b><br>23/05/2011                     |

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN TISALEO**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN: UNIDAD ADMINISTRATIVA DEL TALENTO HUMANO**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

HA.09  
3/3

**CÉDULA PARA LA DETECCIÓN Y REGISTRO DE HALLAZGOS YEVIDENCIAS**

**Área Evaluada:**  
Unidad Administrativa del Talento Humano

**Periodo de Análisis:**  
De Enero a Diciembre del 2010

| <i><b>NÚM.</b></i> | <i><b>HALLAZGO</b></i>                                | <i><b>EVIDENCIAS</b></i>                            | <i><b>CAUSA</b></i>                                     | <i><b>EFEECTO</b></i>                               | <i><b>ASPECTOS PARA MEJORAR</b></i>  |
|--------------------|---|---|---|---|--|
| 1                  | Los informes de actividades son mensuales y semanales | Revisión de informes de actividades<br><b>EJ.08</b> | Desactualización de las políticas internas establecidas | Desacuerdo en la emisión de informes de actividades | Reestructurar las políticas para que todos los departamentos emitan informes de actividades dentro del mismo periodo |
|                    |   |   |   | <b>Elaborado:</b><br>Sandy Pulgar                   | <b>Fecha:</b><br>25/05/2011  |
|                    |   |   |   | <b>Revisado:</b><br>Dr. Klever Palma                | <b>Fecha:</b><br>25/05/2011  |

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN  
TISALEO  
AUDITORÍA DE GESTIÓN: UNIDAD ADMINISTRATIVA DEL TALENTO  
HUMANO  
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE CAPACITACIONES  
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

El administrador del talento humano está descuidando el plan de capacitaciones, por sus múltiples funciones, al ser el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Tisaleo muy pequeño se ve obligado a asumir más cargos desempeñándose como Secretario de Concejo y Administrador del Talento Humano, incumpliendo por su estructura el **Art. 52.- de la Ley Orgánica del Servidor Público.- De las atribuciones y responsabilidades de las Unidades de Administración del Talento Humano.-** que es coordinar anualmente la capacitación de las y los servidores con la Red de Formación y Capacitación Continuas del Servicio Público.

Además se incumple las **Normas de control interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado** 401-01 **Separación de funciones y rotación de labores.-** La rotación en el desempeño de tareas claves para la seguridad y el control, es un mecanismo eficaz para evitar actos reñidos con el código de ética de la entidad u organismo.

**Conclusión:**

- Las múltiples funciones del administrador del talento humano provoca el descuido en el cumplimiento del plan de capacitaciones ocasionando la insatisfacción del talento humano.

- Dentro de la estructura orgánica no existe la Unidad Administrativa del Talento Humano, dentro de la descripción de cargos el Ab. Carlos Villegas consta como Secretario de Concejo Cantonal.

**Recomendación:**

- Contratar a un/a auxiliar para la Unidad Administrativa del Talento Humano que ayude a ejecutar el plan operativo establecido para cada año.
- Ver la posibilidad de crear la Unidad Administrativa del Talento Humano dentro de la estructura orgánica de la municipalidad.

|  |                             |
|--|-----------------------------|
| <b>Elaborado por:</b><br>Sandy Pulgar    | <b>Fecha:</b><br>10/06/2011 |
| <b>Revisado por:</b><br>Dr. Klever Palma | <b>Fecha:</b><br>10/06/2011 |



**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN  
TISALEO  
AUDITORÍA DE GESTIÓN: UNIDAD ADMINISTRATIVA DEL TALENTO  
HUMANO  
GASTO DE CAPACITACIÓN ANUAL  
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

Dentro del plan de capacitaciones están cursos pagados por la municipalidad para el personal, otros dictados gratuitamente por la AME (Asociación de Municipalidades del Ecuador), al descuidarse de esta actividad se está incumpliendo con el **Art. 71.- de la Ley Orgánica del Servidor Público.- Programas de formación y capacitación.-** Paracumplir con su obligación de prestar servicios públicos de óptima calidad, el Estado garantizará y financiará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos mediante la implementación y desarrollo de programas de capacitación. Provocando que el personal se autocapacite por su cuenta.

**Conclusión:**

La administración del talento humano por su mala organización ha descuidado la capacitación del personal por lo que no se ha utilizado el gasto presupuestado en su totalidad.

**Recomendación:**

Aprovechar los recursos destinados para capacitaciones, para satisfacer las necesidades del talento humano.

|  |                             |
|--|-----------------------------|
| <b>Elaborado por:</b><br>Sandy Pulgar    | <b>Fecha:</b><br>16/06/2011 |
| <b>Revisado por:</b><br>Dr. Klever Palma | <b>Fecha:</b><br>16/06/2011 |

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN  
TISALEO  
AUDITORÍA DE GESTIÓN: UNIDAD ADMINISTRATIVA DEL TALENTO  
HUMANO  
EVALUACIÓN A TODO EL PERSONAL  
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

Dentro de la municipalidad la Unidad Administrativa del Talento Humano elabora las evaluaciones para una muestra del personal semestralmente, para ser enviadas a la SENRES (Secretaría Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público), pero en el **Art. 52.- de la Ley Orgánica del Servidor Público.- De las atribuciones y responsabilidades de las Unidades de Administración del Talento Humano.j)** Realizar la evaluación del desempeño una vez al año, considerando la naturaleza institucional y el servicio que prestan las servidoras y servidores a los usuarios externos e interno, en este artículo no manifiesta que se la realice a una parte del talento humano.

**Conclusión:**

Las evaluaciones al personal de la municipalidad se la realizan semestralmente, pero solo a un aparte de ellos.

**Recomendación:**

Se debe realizar la evaluación a toda la municipalidad, así se tenga que enviar una muestra a la SENRES.

|  |                             |
|--|-----------------------------|
| <b>Elaborado por:</b><br>Sandy Pulgar    | <b>Fecha:</b><br>24/06/2011 |
| <b>Revisado por:</b><br>Dr. Klever Palma | <b>Fecha:</b><br>24/06/2011 |

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN  
TISALEO  
AUDITORÍA DE GESTIÓN: UNIDAD ADMINISTRATIVA DEL TALENTO  
HUMANO  
REVISIÓN DE INFORMES DE ACTIVIDADES  
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

Los departamentos de la municipalidad no tienen una igualdad en la presentación de los informes de actividades, ya que los realizan mensualmente, semanalmente y en otros no los elaboran, incumpliendo las políticas internas detalladas en el **manual de funciones que dice: la elaboración de los informes de actividades deben ser semanales en todos los departamentos de la municipalidad.** Esto provoca que la información llegue a destiempo y en otros casos no se conozca las actividades realizadas.

**Conclusión:**

Las actividades del personal no se conocen a tiempo por la desigualdad de su elaboración, sin llegar a tomar las decisiones por parte del administrador del talento humano y del alcalde.

**Recomendación:**

Poner en práctica el manual de funciones de cada departamento, para que las actividades sean conocidas a tiempo y tener una buena toma de decisiones y corrección de las mismas.

|  |                             |
|--|-----------------------------|
| <b>Elaborado por:</b><br>Sandy Pulgar    | <b>Fecha:</b><br>01/07/2011 |
| <b>Revisado por:</b><br>Dr. Klever Palma | <b>Fecha:</b><br>01/07/2011 |

**FASE IV**

**INFORME**

---

Tisaleo, 4 de Agosto del 2011

Ingeniero

Rodrigo Garcés

**ALCALDE GAD MUNICIPAL DEL CANTON TISALEO**

Presente.

En el proceso de planificación y ejecución de la auditoría de gestión aplicada a la Unidad Administrativa del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Tisaleo, ubicada en la ciudad de Tisaleo, provincia de Tungurahua por el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2010, se ha analizado el desempeño del personal para conocer la eficiencia, eficacia y economía de las actividades de los mismos.

He revisado el control interno de la entidad, con el propósito de determinar el alcance de los procedimientos y pruebas de auditoría, para expresar una opinión sobre la eficiencia, eficacia y economía del personal. Se incluye comentarios en relación con ciertos asuntos operativos y administrativos que deben observarse y corregirse, para lo cual se pone a su consideración las respectivas recomendaciones.

Este informe está dirigido únicamente para información y uso de la Alcaldía y otros miembros de la municipalidad y no debe ser utilizado para otro propósito.

Atentamente

Egda. Sanddy Pulgar

**AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LA UNIDAD ADMINISTRATIVA DEL TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN TISALEO, UBICADA EN LA CIUDAD DE TISALEO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA POR EL PERÍODO COMPRENDIDO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010**

**CAPITULO I**

**INFORMACIÓN INTRODUCTORIA**

**Motivo de la Auditoría**

La Auditoría de Gestión, a la Unidad Administrativa del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Tisaleo, por el periodo comprendido del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2010, se realizó con el objetivo de satisfacer la necesidad de control y mejorar en la gestión de los procesos anteriormente mencionados.

**Objetivo de la Auditoría**

El objetivo de la auditoría al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Tisaleo, comprende la evaluación de la eficiencia, eficacia y economía de los resultados con respecto a las metas previstas del talento humano y técnicos del ejercicio económico del 2010, de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría.

**Objetivos:**

- Evaluar el desempeño del personal y el cumplimiento de metas, objetivos institucionales.

- Verificar el grado de confiabilidad y oportunidad de la información para la toma de decisiones.
- Detectar posibles falencias y debilidades en las que estén incurriendo dicha institución.

### **Alcance de la Auditoría**

La Auditoría de gestión cubrirá el análisis del desempeño del personal, para cumplir con los objetivos, misión y visión de la institución en el año 2010 del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Tisaleo.

### **Metodología de Trabajo**

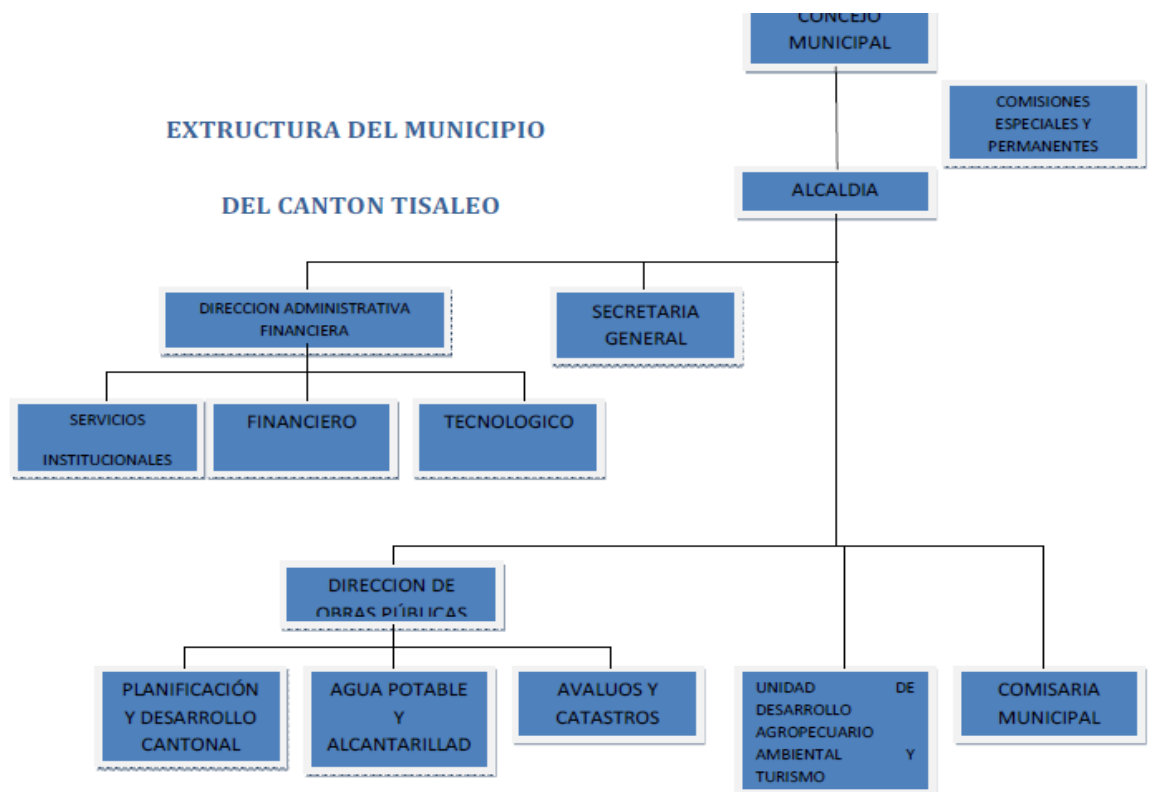
La visita de Evaluación Previa al Gobierno Autónomo Descentralizado del Catón Tisaleo, se realizará de acuerdo con las normas, principios y disposiciones de auditoría aplicables al sector público; con la aplicación de un programa de auditoría que incluye procedimientos a realizarse y la guía a desarrollarse para la visita de Evaluación Previa.

### **Base Legal.**

- Constitución de la República del Ecuador. R.O. 449 (20/10/2008)
- Ley Orgánica de la Contraloría General del estado, reformas y reglamentos. Ley 2002-73 (29/05/2002) Suplemento del R.O. 595 (12/06/2002)
- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización. R.O.203 (19/10/2010)
- Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y de las Personas Jurídicas de Derecho Privado que dispongan Recursos Públicos. R.O. 87 (14/12/2009), acuerdo 039 CG.

- Ley Orgánica de Servicio Público. R.o.294 (06/10/2010) y Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio público. R.O. 418 (01/04/2011)
- Código Orgánico de Finanzas Públicas. R.O. 306 (22/10/2010)

## Estructura Orgánica



## Objetivos de la entidad

- Contribuir al fomento y protección de los intereses locales.
- Planificar e impulsar el desarrollo físico del cantón y de sus áreas urbanas y rurales, realizando las obras y servicios que fueran necesarios para una convivencia humana y plausible de la



comunidad tisaleña obteniendo como fin la dotación de servicios básicos como agua potable de calidad, alcantarillado, energía eléctrica, adoquinado de calles, aceras y bordillos.

- Acrecentar el espíritu de integración de todos los actores sociales y económicos, el civismo y la confraternidad de la población para lograr el creciente progreso del Cantón.
- Coordinar con otras entidades, el desarrollo y mejoramiento de la cultura, de la educación y la asistencia social.
- Investigar, analizar y recomendar las soluciones más adecuadas a los problemas que enfrenta el Municipio, con arreglo a las condiciones cambiantes, en lo social, político y económico.
- Estudiar la temática municipal y recomendar la adopción de técnicas de gestión racionalizada y empresarial, con procedimientos de trabajo uniformes y flexibles, tendientes a profesionalizar la gestión del gobierno local.
- Auspiciar y promover la realización de reuniones permanentes para discutir los problemas municipales, mediante el uso de mesas redondas, seminarios, talleres, conferencias, simposios, cursos y otras actividades de integración y trabajo.
- Capacitación de los recursos humanos que apunte a la profesionalización de la gestión municipal, complementando la formación académica con miras a lograr que la gestión gubernamental se desenvuelva dentro de un ambiente ético y de transparencia, caracterizado por la aplicación de criterios técnicos y científicos a fin de crear condiciones apropiadas para impulsar la investigación, el desarrollo tecnológico, cultural y la implementación de los cambios que requiere Tisaleo, para alcanzar su desarrollo económico y social.

## Funcionarios principales

| <b>No</b> | <b>NOMBRE</b>           | <b>CARGO</b>                                    |
|-----------|-------------------------|---|
| 1         | <b>RODRIGO GARCES</b>   | <b>ALCALDE</b>                                  |
| 2         | <b>CARLOS VILLEGAS</b>  | <b>SECRETARIO DE CONCEJO</b>                    |
| 3         | <b>DAVID CORDOVILLA</b> | <b>DIRECTOR FINANCIERO</b>                      |
| 4         | <b>OLGER CARRERA</b>    | <b>COMISARIO MUNICIPAL</b>                      |
| 5         | <b>VÍCTOR MERA</b>      | <b>DIRECTOR DE OBRAS PÚBLICAS</b>               |
| 6         | <b>GERMÁN LOPEZ</b>     | <b>JEFE DE LA UNIDAD DE AGUA POTABLE</b>        |
| 7         | <b>MISAEEL CEVALLOS</b> | <b>JEFE DE LA UNIDAD DE AVÁLUOS Y CATASTROS</b> |
| 8         | <b>XAVIER ESPINOZA</b>  | <b>JEFE DE LA UNIDAD DE GESTIÓN DE RIESGOS</b>  |
| 9         | <b>RODRIGO MORALES</b>  | <b>JEFE DE LA UDAAT</b>                         |

Fuente: Gobierno Municipal Tisaleo

Elaborador por: Sanddy Pulgar

## CAPITULO II

### RESULTADOS DE LA AUDITORIA

#### CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE CAPACITACIONES

El administrador del talento humano está descuidando el plan de capacitaciones, por sus múltiples funciones, al ser el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Tisaleo muy pequeño se ve obligado a asumir más cargos desempeñándose como Secretario de Concejo y Administrador del Talento Humano, incumpliendo por su estructura el **Art. 52.- de la Ley Orgánica del Servidor Público.- De las atribuciones y responsabilidades de las Unidades de Administración del Talento Humano.-** que es coordinar anualmente la capacitación de las y los servidores con la Red de Formación y Capacitación Continuas del Servicio Público.

Además se incumple las **Normas de control interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado 401-01 Separación de funciones y rotación de labores.-** La rotación en el desempeño de tareas claves para la seguridad y el control, es un mecanismo eficaz para evitar actos reñidos con el código de ética de la entidad u organismo.

#### **Conclusión:**

- Las múltiples funciones del administrador del talento humano provoca el descuido en el cumplimiento del plan de capacitaciones ocasionando la insatisfacción del talento humano.
- Dentro de la estructura orgánica no existe la Unidad Administrativa del Talento Humano, dentro de la descripción de cargos el Ab. Carlos Villegas consta como Secretario de Concejo Cantonal.

### **Recomendación:**

- Contratar a un/a auxiliar para la Unidad Administrativa del Talento Humano que ayude a ejecutar el plan operativo establecido para cada año.
- Ver la posibilidad de crear la Unidad Administrativa del Talento Humano dentro de la estructura orgánica de la municipalidad.

### **GASTO DE CAPACITACIÓN ANUAL**

Dentro del plan de capacitaciones están cursos pagados por la municipalidad para el personal, otros dictados gratuitamente por la AME (Asociación de Municipalidades del Ecuador), al descuidarse de esta actividad se está incumpliendo con el **Art. 71.- de la Ley Orgánica del Servidor Público.- Programas de formación y capacitación.-** Paracumplir con su obligación de prestar servicios públicos de óptima calidad, el Estado garantizará y financiará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos mediante la implementación y desarrollo de programas de capacitación.

Siendo esta la causa para que el personal se autocapacite con sus propios recursos sintiéndose perjudicado afectando a su presupuesto, realizando las actividades en la municipalidad con desinterés por la falta de motivación intelectual y económica.

### **Conclusión:**

La administración del talento humano por su mala organización ha descuidado la capacitación del personal por lo que no se ha utilizado el gasto presupuestado en su totalidad.

### **Recomendación:**

- Aprovechar los recursos destinados para capacitaciones, para satisfacer las necesidades del talento humano.
- Motivar al talento humano a desarrollar de una forma adecuada las actividades a su cargo para el cumplimiento de los objetivos, metas y políticas institucionales

### **EVALUACIÓN A TODO EL PERSONAL**

Dentro de la municipalidad la Unidad Administrativa del Talento Humano elabora las evaluaciones para una muestra del personal semestralmente, para ser enviadas a la SENRES (Secretaría Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público), pero en el **Art. 52.- de la Ley Orgánica del Servidor Público.- De las atribuciones y responsabilidades de las Unidades de Administración del Talento Humano.**j) Realizar la evaluación del desempeño una vez al año, considerando la naturaleza institucional y el servicio que prestan las servidoras y servidores a los usuarios externos e interno, en este artículo no manifiesta que se la realice a una parte del talento humano.

### **Conclusión:**

Las evaluaciones al personal de la municipalidad se la realizan semestralmente, existiendo poca información del desempeño del talento humano en las actividades a su cargo ya que se evalúa a una parte de un todo, sin conocer el verdadero cumplimiento de metas y objetivos de la entidad.

**Recomendación:**

- Se debe realizar la evaluación a toda la municipalidad, así se tenga que enviar una muestra a la SENRES.
- Evaluar a toda la municipalidad para conocer el grado de eficiencia, eficacia y economía en las actividades realizadas por los mismos.

**REVISIÓN DE INFORMES DE ACTIVIDADES**

Los departamentos de la municipalidad no tienen una igualdad en la presentación de los informes de actividades, ya que los realizan mensualmente, semanalmente y en otros no los elaboran, incumpliendo las políticas internas detalladas en el **manual de funciones que dice: la elaboración de los informes de actividades deben ser semanales en todos los departamentos de la municipalidad.** Esto provoca que la información llegue a destiempo y en otros casos no se conozca las actividades realizadas por el personal, incitando a la mala toma de decisiones.

**Conclusión:**

Las actividades del personal no se conocen a tiempo por la desigualdad de su elaboración, sin llegar a tomar las decisiones por parte del administrador del talento humano y del alcalde.

**Recomendación:**

Poner en práctica el manual de funciones de cada departamento, para que las actividades sean conocidas a tiempo y tener una buena toma de decisiones y corrección de las mismas.

Egda. Sanddy Pulgar  
AUDITORA LLOCOSAN

## 6.8 Administración

La Unidad Operativa que administra la propuesta es el la Unidad Administrativa del Talento Humano, con el apoyo del Director Financiero y la Alcaldía, para lo cual se detalla sus funciones.

**Tabla 34:** Equipo Técnico

| <b>NOMBRE</b>       | <b>FUNCION</b>  | <b>CARGO</b>  |
|---------------------|---|---|
| Ing. Rodrigo Garcés | Aprobar la ejecución de la propuesta  | Alcalde   |
| Ing. David Villegas | Coordinar la ejecución sobre los recursos económicos para el talento humano               | Director Financiero   |
| Ab. Carlos Villegas | Coordinar la ejecución y toma de decisiones sobre el resultado de la auditoría de Gestión | Secretario de Concejo Cantonal y Administrador del Talento Humano |
| Egda. Sanddy Pulgar | Planificar y Ejecutar la Auditoría de Gestión   | Jefe de Equipo de Auditoría                                       |
| Dr. Klever Palma    | Coordinar y Supervisar la ejecución de la Auditoría de Gestión                            | Tutor de tesis  |

*Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Sanddy Pulgar*

## 6.9 Previsión de la Evaluación

La propuesta estará monitoreada y evaluada, para tomar las mejores decisiones, definiendo periodos de tiempo de acuerdo al desarrollo de la misma, así como también este documento está sujeto a modificaciones, eliminación o la sustitución total por otra.

Para facilitar este plan de evaluación se sugiere la siguiente matriz.

**Tabla 36:** Matriz de Evaluación

| <b>ASPECTOS PARA EL PLAN DE EVALUACIÓN</b> | <b>ELEMENTOS Y/O RECURSOS TÉCNICOS EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN</b>  |
|--|---|
| ¿Quiénes solicitan evaluar?                | El Alcalde  |
| ¿Por qué evaluar?                          | Porque no se sigue los manuales de funciones y se desconoce la eficiencia, eficacia y economía en el desempeño del personal   |
| ¿Para qué evaluar?                         | Para un adecuado cumplimiento de las actividades del talento humano y una toma de decisiones adecuada                         |
| ¿Qué evaluar?                              | La administración del talento humano y el control interno en el desempeño del personal  |
| ¿Quién evalúa?                             | El encargado de la evaluación es el Administrador del talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Tisaleo |
| ¿Cuándo evaluar?                           | Se puede evaluar después de 6 meses o un año de haber leído el informe  |
| ¿Cómo evaluar?                             | Se evalúa mediante índices de gestión, encuestas y entrevistas  |
| ¿Con qué evaluar?                          | Se evalúa a través de la presentación oportuna y veraz  |

**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Sanddy Pulgar



**Tabla 37:** Previsión de la evaluación de la propuesta

| RESUMEN DE LA METODOLOGÍA OPERATIVA |   |  | CUMPLIMIENTO |    |              |            |
|-------------------------------------|---|--|--------------|----|--------------|------------|
| FASES                               | ETAPAS                                  | METAS  | SI           | NO | PARCIALMENTE | TOTALMENTE |
| Conocimiento Preliminar             | Guía de visita preliminar               | Determinar el principal componente crítico en la Unidad Administrativa del Talento Humano para su posterior corrección |              |    |              | X          |
|                                     | Flujograma de procesos                  |  |              |    | X            |            |
|                                     | Cuestionario de conocimiento preliminar |  | X            |    |              |            |
|                                     | Estructura Orgánica                     |  | X            |    |              |            |
|                                     | Análisis FODA                           |  | X            |    |              |            |
|                                     | Metas, Indicadores y Riesgos            |  |              |    | X            |            |
|                                     | Plan para la evaluación previa          |  | X            |    |              |            |
| Planificación Específica            | Cuestionario de Control Interno         | Evaluar la estructura del control interno del desempeño del personal para obtener mayor información                    | X            |    |              |            |
|                                     | Evaluación de Control de Riesgos        |  | X            |    |              |            |
|                                     | Matriz de Riesgos                       |  | X            |    |              |            |
|                                     | Planificación estratégica de auditoría  |  | X            |    |              |            |
|                                     | Programa de Auditoría                   |  | X            |    |              |            |
|                                     | Cronograma de Auditoría                 |  | X            |    |              |            |

| RESUMEN DE LA METODOLOGÍA OPERATIVA |   |   | CUMPLIMIENTO |    |              |            |
|-------------------------------------|---|---|--------------|----|--------------|------------|
| FASES                               | ETAPAS  | METAS   | SI           | NO | PARCIALMENTE | TOTALMENTE |
| Ejecucion                           | Carta de inicio de Auditoría                        | Encontrar evidencias que sustenten la emisión del informe para la adecuada toma de decisiones                           | X            |    |              |            |
|                                     | Ejecución de Encuestas                              |   | X            |    |              |            |
|                                     | Análisis del Gasto de Capacitación                  |   | X            |    |              |            |
|                                     | Análisis de la Ejecución del Plan de Capacitaciones |   | X            |    |              |            |
|                                     | Nómina del Personal Capacitado                      |   | X            |    |              |            |
|                                     | Evaluaciones de la Municipalidad al personal        |   | X            |    |              |            |
|                                     | Cálculo de índices de gestión                       |   | X            |    |              |            |
|                                     | Revisión de informes de actividades                 |   | X            |    |              |            |
|                                     | Hojas de Hallazgos                                  |   | X            |    |              |            |
|                                     | Borrador del Informe                                |   | X            |    |              |            |
| Comunicación de Resultados          | INFORMACION INTRODUCTORIA                           |   | X            |    |              |            |
|                                     | INFORMACIÓN DE LA EMPRESA                           | Determinar de una manera concreta datos de la empresa   | X            |    |              |            |
| Comunicación de Resultados          | RESULTADOS GENERALES                                | Dar a conocer las evidencias encontradas y las recomendaciones para mejorar la Unidad administrativa del talento Humano | X            |    |              |            |
|                                     | RESULTADO ESPECIFICO DEL COMPONENTE.                |   | X            |    |              |            |
| Supervisión                         | Seguimiento de las recomendaciones                  | Monitorear el cumplimiento de las recomendaciones emitidas para la corrección de errores                                |              | X  |              |            |
|                                     | Recomprobación de los resultados                    |   |              | X  |              |            |
|                                     | Determinación de responsabilidades                  |   |              | X  |              |            |

## BIBLIOGRAFÍA

- Revista TISALEO, Año2. N°2. Noviembre 17, 2005, XVIII ANIVERSARIO DE CANTONIZACION.
- Revista TISALEO, Año 1. N°1 Noviembre 17, 2004XVII ANIVERSARIO DE CANTONIZACION.
- Tesis del Dr. Eduardo Tapia, Auditoria de Gestión de la Facultad de Ingeniería en Sistemas de la Universidad Técnica de Ambato, 2006.
- Norberto Agramonte Mier y Terán, Curso de la Teoría de la Administración, México, 3ª Edición, Febrero 1973
- Roberto Dubin, Tomo 1 Biblioteca de Administración de Personal y Recursos Humanos, Editorial Continental, México, Marzo 1987.
- Idalberto Chavenato, Administración de Recursos Humanos, 2ª Edición, Editorial McGraw-Hill, México, 1994.
- Agustín Reyes, Sueldos y Salarios, México, 2ª Edición, Editorial Jimusa. 1976
- Paul Rigors, Administración de Personal, 2ª Edición, México, 1902.
- I.I. Cummings Donald Schwab, Recursos Humanos Desempeño y Evaluación, México, Editorial Trillas, 1991.
- Jose Castillo, Administración de Personal, Colombia, 1993 Ecoe Ediciones. Editorial Presencia Ltda.

**ANEXOS**



**NOMINA DE LOS FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS DEL GOBIERNO  
MUNICIPAL DE TISALEO 2010**

**Anexo A**

|    |                          |  |
|----|--------------------------|--|
| 1  | <b>RODRIGO GARCES</b>    | <b>ALCALDE</b>                           |
| 2  | <b>CESAR ARROBA</b>      | <b>PROCURADOR SINDICO</b>                |
| 3  | <b>CARLOS VILLEGAS</b>   | <b>SECRETARIO DE CONCEJO</b>             |
| 4  | <b>MARCIA FIALLOS</b>    | <b>PROSECRETARIA</b>                     |
| 5  | <b>MARIA CAPUZ</b>       | <b>ASISTENTE DE ASESORÍA JURIDICA</b>    |
| 6  | <b>HENRY CARVAJAL</b>    | <b>GUARDIÁN</b>                          |
| 7  | <b>JOSE VASCONEZ</b>     | <b>AUXILIAR DE SERVICIOS</b>             |
| 8  | <b>MARCELO ZAMORA</b>    | <b>CHOFER ADMINISTRATIVO</b>             |
| 9  | <b>ERNESTO VILLEGAS</b>  | <b>CHOFER ADMINISTRATIVO</b>             |
| 10 | <b>DAVID CORDOVILLA</b>  | <b>DIRECTOR FINANCIERO</b>               |
| 11 | <b>TERESA LALAMA</b>     | <b>JEFE DE CONTABILIDAD</b>              |
| 12 | <b>MARIA AROCA</b>       | <b>CONTADORA</b>                         |
| 13 | <b>DARWIN TISALEMA</b>   | <b>TESORERO</b>                          |
| 14 | <b>SONNIA AREVALO</b>    | <b>RECAUDADORA</b>                       |
| 15 | <b>PATRICIA VASCONEZ</b> | <b>GUARDALMACEN</b>                      |
| 16 | <b>GEOVANNY MANOTOA</b>  | <b>INSPECTOR DE RENTAS</b>               |
| 17 | <b>HUGO FREIRE</b>       | <b>ANALISTA PROGRAMADOR</b>              |
| 18 | <b>OLGER CARRERA</b>     | <b>COMISARIO MUNICIPAL</b>               |
| 19 | <b>PATRICIO BONILLA</b>  | <b>INSPECTOR DE HIGENE</b>               |
| 20 | <b>GERARDO BARONA</b>    | <b>POLICIA MUNICIPAL</b>                 |
| 21 | <b>VÍCTOR MERA</b>       | <b>DIRECTOR DE OBRAS PÚBLICAS</b>        |
| 22 | <b>EMILIO GONZALEZ</b>   | <b>PLANIFICADOR</b>                      |
| 23 | <b>GERMÁN LOPEZ</b>      | <b>JEFE DE LA UNIDAD DE AGUA POTABLE</b> |
| 24 | <b>JULIO MONTOYA</b>     | <b>ANALISTA DE PLANIFICACIÓN</b>         |
| 25 | <b>LIDA MORENO</b>       | <b>ASISTENTE DE OBRAS PÚBLICAS</b>       |
| 26 | <b>ANGEL ZAMORA</b>      | <b>INSPECTOR DE OBRAS PÚBLICAS</b>       |

|    |                           |   |
|----|---------------------------|---|
| 27 | <b>EDISON LLERENA</b>     | <b>CHOFER MUNICIPAL</b>                         |
| 28 | <b>CARLOS PAREDES</b>     | <b>CHOFER MUNICIPAL</b>                         |
| 29 | <b>VICENTE MACHADO</b>    | <b>CHOFER MUNICIPAL</b>                         |
| 30 | <b>MISAEEL CEVALLOS</b>   | <b>JEFE DE LA UNIDAD DE AVÁLUOS Y CATASTROS</b> |
| 31 | <b>XAVIER ESPINOZA</b>    | <b>JEFE DE LA UNIDAD DE GESTIÓN DE RIESGOS</b>  |
| 32 | <b>RODRIGO MORALES</b>    | <b>JEFE DE LA UDAAT</b>                         |
| 33 | <b>JUAN ESCOBAR</b>       | <b>TECNICO AGROPECUARIO</b>                     |
| 34 | <b>MARCELO GUERRERO</b>   | <b>TECNICO AGRICOLA AMBIENTAL</b>               |
| 35 | <b>CARLOS ORTIZ</b>       | <b>OPERADOR DE CARGADORA FRONTAL</b>            |
| 36 | <b>JAIME MERCHAN</b>      | <b>OPERADOR DE RETROEXCAVADORA</b>              |
| 37 | <b>ROSALINO JAIGUA</b>    | <b>OPERADOR DE MOTONIVELADORA</b>               |
| 38 | <b>RODRIGO GUERRERO</b>   | <b>AYUDANTE MAQUINARIA PESADA</b>               |
| 39 | <b>CARLOS LOPEZ</b>       | <b>OPERADOR DE TRACTOR AGRICOLA</b>             |
| 40 | <b>MESIAS TISALEMA</b>    | <b>OPERADOR DE TRACTOR AGRICOLA</b>             |
| 41 | <b>MIGUEL PANIMBOZA</b>   | <b>AYUDANTE DE SERVICIO</b>                     |
| 42 | <b>CARLOS YUGCHA</b>      | <b>PLOMERO</b>                                  |
| 43 | <b>LUIS VILLACRES</b>     | <b>AYUDANTE DEL PLOMERO</b>                     |
| 44 | <b>ROLANDO GUERRERO</b>   | <b>AYUDANTE DE SERVICIOS</b>                    |
| 45 | <b>ERNESTO MARTINEZ</b>   | <b>AYUDANTE DE SERVICIOS</b>                    |
| 46 | <b>MIGUEL MARTINEZ</b>    | <b>AYUDANTE DE SERVICIOS</b>                    |
| 47 | <b>DAVID CASTRO</b>       | <b>AYUDANTE DE SERVICIOS</b>                    |
| 48 | <b>MARGARITA GUERRERO</b> | <b>RECAUDADORA EEASA</b>                        |
| 49 | <b>MELIDA CASTRO</b>      | <b>ODONTOLOGA</b>                               |
| 50 | <b>JULIO YUCCHA</b>       | <b>TECNICO PROYECTO FRESA</b>                   |
| 51 | <b>WILMO VILLEGAS</b>     | <b>SECRETARIO TECNICO DE LA UDAAT</b>           |
| 52 | <b>JUAN BELTRÁN</b>       | <b>PROMOTOR CULTURAL</b>                        |
| 53 | <b>VICTOR VERDESOTO</b>   | <b>TECNICO ...</b>                              |

**ENTREVISTA AL DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DEL TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTON TISALEO**

NOMBRE:.....  
CARGO:.....  
TIEMPO QUE DESEMPEÑA EL CARGO:.....  
FECHA:.....

1. ¿El personal de la Municipalidad conoce la misión, visión y objetivos de la entidad, en qué medida?
  
2. ¿Cree usted que el personal de la Municipalidad se encuentra a gusto en las actividades encomendadas?
  
3. ¿Realiza actividades de motivaciones para el personal? ¿Cuáles?
  
4. ¿Cuáles son las capacitaciones que recibe el personal?
  
5. ¿Cómo mide el desempeño laboral del talento humano de la Municipalidad?

## ENCUESTA AL PERSONAL DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTON TISALEO

**Objetivo:** Este cuestionario tiene como finalidad recopilar información sobre la administración del talento humano, requerimiento para su análisis.

**Instrucciones:** A continuación se presenta una serie de preguntas relacionadas con los aspectos importantes de la administración del talento humano por lo que es importante que las respuestas sean meditadas y sinceras.

Marque con una X la respuesta que usted considere.

1. ¿Conoce usted la misión, visión y objetivos de la Municipalidad Tisaleña?  
Si  
No
2. ¿Cumple con lo determinado en la COOTAD y la Constitución de la República del Ecuador?  
Siempre                      A veces  
Rara vez                      Nunca
3. ¿Realizan informes de actividades de la Entidad Pública?  
Si                                  A veces  
Rara vez                      Nunca
4. ¿Existe buena comunicación con sus compañeros de trabajo?  
Si                                  A veces  
Rara vez                      Nunca
5. ¿Tiene la oportunidad de seguir estudiando y capacitándose para desempeñar mejor su trabajo?  
Si                                  A veces  
Rara vez                      Nunca
6. ¿Conoce los resultados obtenidos por su desempeño laboral tanto económico como social?  
Si                                  A veces  
Rara vez                      Nunca
7. ¿Existe buen ambiente de trabajo donde usted labora?  
Si                                  A veces  
Rara vez                      Nunca



8. ¿Existe incentivos de la Entidad hacia el talento humano?  
 Si A veces  
 Rara vez Nunca
9. ¿Recibe capacitaciones permanentes relacionadas con su trabajo?  
 Si A veces  
 Rara vez Nunca
10. ¿Conoce las nuevas leyes y códigos que rigen al servidor público?  
 Si A veces  
 Rara vez Nunca  
 ¿Cuáles?.....
11. ¿Cada que tiempo la Municipalidad le realiza evaluaciones de desempeño laboral?  
 Mensual En ocasiones  
 Semestral A veces  
 Anual Nunca
12. ¿Cómo se calificaría usted en su desempeño laboral?  
 Excelente Regular  
 Muy Bueno Insuficiente  
 Bueno
13. ¿Tiene la oportunidad de asensos dentro de la Municipalidad?  
 Si A veces  
 No En ocasiones  
 Nunca
14. ¿Cree usted que se puede implementar un sistema de gestión de calidad (ISO) en la Municipalidad Tisaleña?  
 Si A veces  
 Tal vez Nunca  
 ¿Cuál?.....
15. ¿Cree usted que es necesario realizar un examen a la eficiencia, eficacia y economía al talento humano?  
 Si A veces  
 Rara vez Nunca

Anexo D

| Ficha de observación de documentos           |                 |                     |                     |
|--|-----------------|---------------------|---------------------|
| Lugar de observación:                        |                 | Categoría:          |                     |
|  |                 |                     |                     |
| Ficha de observación:                        |                 | Observación:        |                     |
|  |                 |                     |                     |
| Cooperativa de ahorro y crédito Ambato Ltda. |                 |                     |                     |
| Estados Financieros                          | Archivos Socios | Manual de funciones | Cartera de créditos |
|  |                 |                     |                     |
| Observaciones:                               |                 |                     |                     |
|  |                 |                     |                     |

ANEXOS PRESUPUESTARIO DE GASTOS DEVENGADO - PAGADO

Página 1 de 1

Desde : 01/01/2010 Hasta : 31/12/2010

Anexo E

Partida : 5.3.06.03 Funcion : 1.1.1 Asignación Inicial 600.00  
 Nombre : Servicio de Capacitación Nombre : Administracion General Reformas -213.00

| Fecha     | N. Tran | N. Crt. | Descripcion   | Estado | Codificado | DEVENGADO  |        | PAGADO     |        |
|-----------|---------|---------|---|--------|------------|------------|--------|------------|--------|
|           |         |         |   |        |            | Movimiento | Saldo  | Movimiento | Saldo  |
| -Ene-2010 | 84      |         | EDISIONES LEGALES POR CURSO DE CAPACITACION PARA PROCURADOR SINDICO /   | B      | 387.00     | 227.00     | 160.00 |            |        |
| -Ene-2010 | 87      |         | EDISIONES LEGALES PAGO DEL CURSO DE CAPACITACION  | B      |            |            |        | 222.46     | 164.54 |
| -Mar-2010 | 281     |         | S.R.I. DEVOLUCION DE IMPUESTOS DEL MES DE ENERO 2010 SEGUN AUXILIARES CONTABLES Y DETALLE REALIZADO POR TESORERO.                                   | B      |            |            |        | 4.54       | 160.00 |
| -May-2010 | 719     |         | UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO FACULTAD DE INGENIERIA CAPACITACION SOBRE GESTION INTEGRAL DE RESIDUOS SOLIDOS LOS DIAS 12-13-14-15 DE MAYO PARTICIPA | B      |            | 160.00     | 0.00   |            |        |
| -May-2010 | 720     |         | UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO FACULTAD DE INGENIERIA CIVIL CURSO DE CAPACITACION DE GESTION DE RESIDUOS SOLIDOS LOS DIAS 12-13-14-15 DE MAYO DEL    | B      |            |            |        | 160.00     | 0.00   |

Total Funcion Devengado : 387.00 Total Funcion Pagado : 387.00  
 Total Acumulado Devengado : 387.00 Total Acumulado Pagado : 387.00

MÁXIMA AUTORIDAD

DIRECTOR(A) FINANCIERO(A)

JEFE(A) CONTADOR(A)



Municipio de Iruya

SIG-AME

### AUXILIAR PRESUPUESTARIO DE GASTOS DEVENGADO - PAGADO

Página 1 de 1

Desde : 01/01/2010

Hasta : 31/12/2010

Anexo E

|  |   |                                    |
|--|---|------------------------------------|
| <b>Partida :</b> 5.3.06.03               | <b>Funcion :</b> 1.2.1                    | <b>Asignación Inicial</b> 2,000.00 |
| <b>Nombre :</b> Servicio de Capacitación | <b>Nombre :</b> Administración Financiera | <b>Reformas</b> -1,250.00          |

| Fecha      | N. Tran | N. Crt. | Descripción   | Estado | Codificado | DEVENGADO  |        | PAGADO     |        |
|------------|---------|---------|---|--------|------------|------------|--------|------------|--------|
|            |         |         |   |        |            | Movimiento | Saldo  | Movimiento | Saldo  |
| 1-Feb-2010 | 132     |         | CONCAPACIT CIA LTDA POR CAPACITACION A DIRECTOR FINANCIERO Y TESORERO SOBRE RECUPERACION DE CARTERA VENCIDA CP 49                                   | B      | 750.00     | 400.00     | 350.00 |            |        |
| 1-Feb-2010 | 154     |         | CONCAPACIT CIA LTADA PAGO POR CAPACITACION DEL DIRECTOR FINANCIERO Y TESORERO MUNICIPAL SE LA CARTERA VENCIDA EL 28 Y 29 DE ENERO DEL 2010          | B      |            |            |        | 392.00     | 358.00 |
| 1-Mar-2010 | 296     |         | SRI DEVOLUCION DE RETENCIONES EN LA FUENTE DE IVA E IMPUESTO A LA RENTA MES DE FEBRERO SEGUN DETALLE DE TESORERO Y AUXILIARES CONTABLES             | B      |            |            |        | 8.00       | 350.00 |
| 1-Jun-2010 | 863     |         | FIU A RODRIGO GARGES PARA PARTICIPACION EN CONFERENCIA A DESARROLLARSE EN LA UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE FLORIDA, LA FACTURA DEBERA PRESENTAR A SU | B      |            | 350.00     | 0.00   |            |        |
| 3-Jun-2010 | 870     |         | GARGES RODRIGO FIU PAGO DE INSCRIPCION A CONFERENCIA A DICTARSE EN LA UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE FLORIDA  | B      |            |            |        | 350.00     | 0.00   |

|                                    |        |                                 |        |
|------------------------------------|--------|---------------------------------|--------|
| <b>Total Funcion Devengado :</b>   | 750.00 | <b>Total Funcion Pagado :</b>   | 750.00 |
| <b>Total Acumulado Devengado :</b> | 750.00 | <b>Total Acumulado Pagado :</b> | 750.00 |

MÁXIMA AUTORIDAD

DIRECTOR(A) FINANCIERO(A)

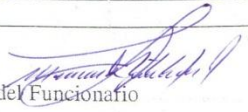
JEFE(A) CONTADOR(A)

**GOBIERNO MUNICIPAL DE TISALEO**

Nombre: Marcelo Zamora  
 Cargo: Chofer  
 Departamento: Administración General Fecha 14-12-09.

Para su conocimiento, presento a usted el informe diario de las actividades desarrolladas por mi persona.

| Actividades  | Firma Autorizada |
|--|------------------|
| MUDCHI ERANDOS: D LA DESDOLIZADO D POUER COMUNITARIAS  | CUMPLIDO         |
| PATATE: CON EL SEÑOR ALCALDE PARA QUE ASISTA D UNA REUNION DEL CONSORCIO EN EL MUNICIPIO.                | CUMPLIDO         |
| QUINCHICOTO: CON EL SEÑOR ALCALDE PARA QUE REALICE INSPECCION DE LA YLA.                                 | CUMPLIDO         |
| DIOCEJANO: CON EL COMPROBADO E VILLEROS EN DOS OPORTUNIDADES D LA MEDICINA D YER LA COMUNITARIO CH. 20Y. | CUMPLIDO         |
| SAN DIEGO: D DESAR AL SEÑOR ALCALDE.   |                  |
|  |                  |
|  |                  |

Firma del Funcionario 

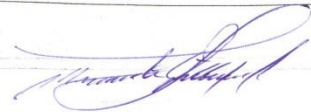
Firma. Jefe Inmediato

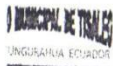
**GOBIERNO MUNICIPAL DE TISALEO**

Nombre: Marcelo Zamora  
 Cargo: Chofer  
 Departamento: Administración General Fecha 15-12-09.

Para su conocimiento, presento a usted el informe diario de las actividades desarrolladas por mi persona.

| Actividades   | Firma Autorizada |
|---|------------------|
| QUITO: CON EL SEÑOR ALCALDE, INO. DAVID CERDAS PARA QUE REALICE ESTUDIOS EN REUNION EN LA D.M.E, BANCO DEL ESTADO, MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PUBLICAS. | CUMPLIDO         |
|   |                  |
|   |                  |
|   |                  |
|   |                  |
|   |                  |
|   |                  |

Firma del Funcionario 



GOBIERNO MUNICIPAL DE TISALEO  
REGIACTIDI

DEL FUNCIONARIO LIC. MARCIA FIALLOS GARCÉS  
SERVIDOR PÚBLICO I  
MENTO ADMINISTRACIÓN GENERAL

FECHA 16-Marzo/2011  
HORA DE INGRESO 8:40h  
HORA DE SALIDA 16:40c

| CODIGO DE ACTIVIDADES |     |     |     |                           |     |     |     |                           |      |      | DETALLE  | EVALUACION |    |    |    | FIRMA       |
|-----------------------|-----|-----|-----|---------------------------|-----|-----|-----|---------------------------|------|------|--|------------|----|----|----|-------------|
| ATENCIÓN AL CLIENTE   |     |     |     | ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS |     |     |     | CONTROL DE COMUNICACIONES |      |      |  | EXC        | BN | RG | ML |             |
| EXT                   | INT | TEF | PER | ACT                       | ORC | MEM | INT | ING                       | DESP | ARCH |  |            |    |    |    |             |
|                       |     |     |     |                           |     |     |     |                           |      | 1    | luc Zamora   |            |    |    |    | [Signature] |
|                       |     |     |     |                           |     |     |     |                           |      |      | Escobar F. r. c. p.  |            |    |    |    |             |
| ✓                     |     |     |     | ✓                         |     |     |     |                           |      |      | Medusa Dr. Miguel Robalino Mejía informe sobre el trámite a seguir por temas de titulación Jose Zamora Gerontologica.                                    |            |    |    |    | [Signature] |
|                       |     |     |     |                           |     |     |     |                           |      |      | Ma. Tanny Lopez. Solicita estudio  |            |    |    |    | [Signature] |
|                       |     |     |     |                           |     |     |     |                           |      | 1    | Despachos de comunicaciones 3519 - 3605 - 3607 - 3609 - 3610 - 3612 - 3623 3628 - 3615 - 3613 - 3614 - 3616 - 3617 3618 - 3619 - 3620 - 3621 3626 - 3627 |            |    |    |    |             |
| ✓                     |     |     |     | ✓                         |     |     |     |                           |      |      | Manada Dr. Rodrigo Morales - Consejo Municipal   |            |    |    |    |             |
| ✓                     |     |     |     | ✓                         |     |     |     |                           |      |      | Manada Lda. Moreno - Manada Mosquera   |            |    |    |    |             |
| ✓                     |     |     |     | ✓                         |     |     |     |                           |      |      | Manada Dr. M. P. P.  |            |    |    |    |             |
| ✓                     |     |     |     | ✓                         |     |     |     |                           |      |      | German Lopez Dr. Jennin Lopez Talleang. Victor ESCOBAR 099 600922 Julio. Informe 3628, 3629 - 3630 - 3631 - 3632 3633 - 3634.                            |            |    |    |    | [Signature] |

FUNCIONARIO

RECURSOS HUMANOS

DIRECTOR DEPARTAMENTAL

## ANEXO H: COSTO DE LA AUDITORIA

| COSTO DE LA AUDITORÍA POR FASES |   |  |   |         |               |
|---------------------------------|---|--|---|---------|---------------|
| FASES                           | ETAPAS                                  | METAS  | ACTIVIDADES   | TIEMPO  | PRESUPUESTO   |
| Conocimiento Preliminar         | Guía de visita preliminar               | Determinar el principal componente crítico en la Unidad Administrativa del Talento Humano para su posterior corrección | Visitar las instalaciones del Gobierno Descentralizado Autónomo Municipal del cantón Tisaleo  | 3 DIAS  | 9.00          |
|                                 | Flujograma de procesos                  |  | Realizar un flujograma de unos de los procesos de la Unidad Administrativa de Talento Humano  | 1 DIA   | 3.00          |
|                                 | Cuestionario de conocimiento preliminar |  | Elaborar y Aplicar un cuestionario de conocimiento previo al Administrador del Talento Humano | 2 DIAS  | 6.00          |
|                                 | Estructura Orgánica                     |  | Revisar y Analizar la Estructura Orgánica de la Municipalidad                                 | 1 DIA   | 3.00          |
|                                 | Análisis FODA                           |  | Elaborar un Análisis FODA de la Unidad Administrativa del Talento Humano                      | 2 DIAS  | 6.00          |
|                                 | Metas, Indicadores y Riesgos            |  | Identificar y determinar los indicadores de Gestión con sus Riesgos                           | 5 DIAS  | 15.00         |
|                                 | Plan para la evaluación previa          |  | Elaborar el plan de evaluación previa para la Unidad Administrativa del Talento Humano        | 3 DIAS  | 10.00         |
|                                 |   |  | Honorarios profesionales  | 17 DIAS | 198.33        |
|                                 |   |  | <b>TOTAL</b>  |         | <b>250.33</b> |
| Planificación Específica        | Cuestionario de Control Interno         | Evaluar la estructura del control interno del desempeño del personal para obtener mayor información                    | Identificar las falencias del control interno en el desempeño del personal                    | 1 DIA   | 3.00          |
|                                 | Evaluación de Control de Riesgos        |  | Evaluar el control interno y su nivel de confianza  | 2 DIAS  | 6.00          |
|                                 | Matriz de Riesgos                       |  | Identificar el nivel de riesgos que tiene la Unidad administrativa del Talento Humano         | 2 DIAS  | 6.00          |
|                                 | Planificación estratégica de auditoría  |  | Elaborar la planificación estratégica para realizar la auditoría                              | 30 DIAS | 100.00        |
|                                 | Programa de Auditoría                   |  | Obtención de criterios para seleccionar la muestra  | 1 DIA   | 4.00          |
|                                 | Cronograma de Auditoría                 |  | Días presupuestados para la realización de la auditoría                                       | 2 DIAS  | 6.00          |
|                                 |   |  | Honorarios profesionales  | 38 DIAS | 443.33        |
|                                 |   |  | <b>TOTAL</b>  |         | <b>568.33</b> |

| FASES                      | ETAPAS  | METAS   | ACTIVIDADES   | TIEMPO  | PRESUPUESTO   |
|----------------------------|---|---|---|---------|---------------|
| Ejecución                  | Carta de inicio de Auditoría                        | Encontrar evidencias que sustenten la emisión del informe para la adecuada toma de decisiones | Disponibilidad de la información  | 1 DIA   | 3.00          |
|                            | Ejecución de Encuestas                              |   | Ejecución de entrevistas  | 2 DIAS  | 6.00          |
|                            | Análisis del Gasto de Capacitación                  |   | Revisión del gasto de capacitación                                      | 2 DIAS  | 6.00          |
|                            | Análisis de la Ejecución del Plan de Capacitaciones |   | Revisión del cumplimiento del plan de capacitaciones                    | 2 DIAS  | 6.00          |
|                            | Nómina del Personal Capacitado                      |   | Revisión de la nómina del personal capacitado                           | 1 DIA   | 3.00          |
|                            | Evaluaciones de la Municipalidad al personal        |   | Revisión de evaluaciones realizadas por la municipalidad                | 2 DIAS  | 6.00          |
|                            | Cálculo de índices de gestión                       |   | Calcular los índices establecidos en el conocimiento preliminar         | 3 DIAS  | 10.00         |
|                            | Revisión de informes de actividades                 |   | Revisión de los informes emitidos de actividades por parte del personal | 1 DIA   | 3.00          |
|                            | Hojas de Hallazgos                                  |   | Elaboración de las hojas de hallazgos                                   | 4 DIAS  | 12.00         |
|                            | Borrador del Informe                                |   | Resumen de la evidencias encontradas                                    | 4 DIAS  | 12.00         |
|                            |   |   | Honorarios profesionales  | 22 DIAS | 256.67        |
|                            |   |   | <b>TOTAL</b>  |         | <b>323.67</b> |
| Comunicación de Resultados | INFORMACION INTRODUCTORIA                           | Determinar de una manera concreta datos de la empresa   | Motivo de la evaluación de los procesos                                 | 1 DIA   | 3.00          |
|                            |   |   | Objetivos de la evaluación de los procesos                              | 1 DIA   | 3.00          |
|                            |   |   | Enfoque de la evaluación  | 1 DIA   | 3.00          |
|                            |   |   | Componente evaluado   | 1 DIA   | 4.00          |
|                            | INFORMACIÓN DE LA EMPRESA                           |   | Origen  | 1 DIA   | 3.00          |
|                            |   |   | Domicilio   | 1 DIA   | 3.00          |
|                            |   |   | Objetivo de la empresa  | 1 DIA   | 3.00          |
|                            |   |   | Estructura legal  | 1 DIA   | 3.00          |
|                            |   |   | Filosofía empresarial   | 1 DIA   | 4.00          |
|                            |   |   | Misión  | 1 DIA   | 3.00          |
|                            | Visión  | 1 DIA   | 3.00  |         |               |



| FASES                      | ETAPAS                               | METAS   | ACTIVIDADES  | TIEMPO  | PRESUPUESTO   |
|----------------------------|--------------------------------------|---|--|---------|---------------|
| Comunicación de Resultados | Resultados generales                 | Dar a conocer las evidencias encontradas y las recomendaciones para mejorar la Unidad administrativa del talento Humano | Resultados generales   | 4 DIAS  | 13.00         |
|                            | Resultado específico del componente. |   | Gasto de capacitación anual  | 3 DIAS  | 10.00         |
|                            |                                      |   | Revisión de informes de actividades  | 3 DIAS  | 10.00         |
|                            |                                      |   | Evaluación a todo el personal de la municipalidad  | 3 DIAS  | 10.00         |
|                            |                                      |   | Honorarios profesionales   | 24 DIAS | 280.00        |
|                            |                                      |   | <b>TOTAL</b>   |         | <b>358.00</b> |
| Supervisión                | Seguimiento de las recomendaciones   | Monitorear el cumplimiento de las recomendaciones emitidas para la corrección de errores                                | Comprobar hasta qué punto la administración fue receptiva los comentarios emitidos en el informe | 2 MESE  |               |
|                            | Recomprobación de los resultados     |   | Recomprobación de los resultados   | 1 AÑO   |               |
|                            | Determinación de responsabilidades   |   | Comprobación de consecución de las recomendaciones   | 1 AÑO   |               |